

AURELIANO DA SILVA TAVARES

**CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO
DESCRITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. Área de Concentração: Tecnologia da Construção

Orientador: PROF. ORLANDO CELSO LONGO, D.Sc.

Niterói
2012

AURELIANO DA SILVA TAVARES

**CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO
DESCRITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. Área de Concentração: Tecnologia da Construção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orlando Celso Longo, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Francisco Marcelo Garritano Barone do Nascimento, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof. Lysio Séllos Costa Filho, D.Sc.
Universidade Veiga de Almeida - UVA

Niterói
2012

Dedicatória

Ao meu pai Ary Tavares (in memoriam) pelo incentivo aos estudos.

A minha mãe Benedita Tavares pela indicação dos melhores caminhos a seguir.

A minha esposa Sônia Gomes pela compreensão nesses meses de ausência para a concretização dessa obra.

A minha filha Ana Beatriz pela alegria constante, principal combustível de meus esforços.

Agradecimentos

Ao professor Orlando Longo, meu orientador, pela forma atenciosa com a qual conduziu o processo de elaboração desta conquista.

Ao professor Paulo Roberto de Santana pela dedicação ao estimular a motivação que me impulsionou à realização desta obra acadêmica.

Ao professor Robson Sueth pelas contribuições técnicas necessárias à consolidação de minhas ideias de acordo com o padrão científico.

Aos professores Francisco Barone e Lysio Séllos por gentilmente aceitaram compor a banca examinadora.

Ao professor Marcos Calazans por ser o responsável por minha trajetória profissional no magistério.

RESUMO

Este estudo teve como principal objetivo discutir os tipos de conflito que podem estar se manifestando no relacionamento profissional entre o engenheiro civil e seus colaboradores, por ocasião da prática de gestão de pessoas no canteiro de obras em contexto de construção civil. Como natural desdobramento foram seus objetivos específicos: (a) identificar situações conflituosas que se estabelecem por consequência da direção de tarefas e/ou orientação técnica do engenheiro civil aos seus subordinados na cadeia hierárquica, durante a execução de projetos de construção civil; (b) evidenciar as condições em que são geradas essas situações de conflito em busca das variáveis responsáveis por sua manifestação; (c) analisar os respectivos efeitos das situações de conflitos apuradas, para a direção, execução e fiscalização do projeto de construção civil, objeto do presente estudo; (d) verificar em que medida o projeto de construção civil estudado foi prejudicado pelas situações de conflito identificadas por este estudo; e (e) propor estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil, com base no estudo realizado. Com vistas no alcance dos objetivos formulados, desenvolveu-se um estudo descritivo com base na bibliografia pertinente e também apoiado num ensaio de campo que envolveu a participação de 51 engenheiros civis, atuando diretamente na construção civil em empresas de construção civil prestando serviços na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, selecionados por amostragem não probabilística acidental, acessando-se aqueles que se encontravam disponíveis e dispostos a responder o questionário com perguntas fechadas, em seus respectivos locais de trabalho, nos dias e horários em que foram efetivamente visitados, com o qual se apuraram os tipos de conflito enfrentados por esses profissionais no canteiro de obras. Depois de identificados, analisadas as variáveis que lhes deram origem, bem como discutidos seus efeitos produzidos no contexto de atuação dos engenheiros civis, recomendações foram oferecidas visando estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil.

Palavras-Chave: Conflitos; Gestão de Pessoas; Conflitos na Construção Civil; Engenharia Civil

ABSTRACT

This study aimed to discuss the types of conflict that manifesting itself in the professional relationship between the civil engineer and his colleagues at the practice of people management at the job place in the context of civil construction. As a natural offshoot the specific objectives were: (a) identify conflicting situations that are established as a result of the leadership task and / or technical guidance of the civil engineer to his subordinates during the execution of construction projects; (b) characterize the conditions under which these conflict are generated in search of the variables responsible for its manifestation; (c) analyze the respective effects of conflict situations found, to management, enforcement and monitoring of the construction project, object of the present study; (d) determine the extent to which of the construction project was hampered for the conflict situations identified by this study; and (e) propose fundamental strategies that guide the management of conflicts at the job ambience in the civil construction, based on the study performed. In order to achieve the objectives formulated, it developed a descriptive study based on relevant literature and also with support of a field essay involving the participation of 51 civil engineers, working directly at the construction companies providing services in the city of Rio de Janeiro, Brazil, selected by probability accidental sampling, accessing those who were available and willing to answer the questionnaire with closed questions in their respective workplaces, in the days and times that were visited, with the which have been known the types of conflicts faced by these professionals at construction site. Once identified the conflict, analyzed the variables that gave rise to them and discussed their effects produced in the context of work of civil engineers, recommendations were offered how fundamental strategies in order to guide the management of conflicts at workplace in civil construction.

Keywords: Conflict, People Management, Conflict in Civil Construction, Civil Engineering

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
SUMÁRIO	7
LISTA DE GRÁFICOS	8
1 O PROBLEMA E OS OBJETIVOS	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO	13
3 REVISÃO DA LITERATURA	15
3.1 ENGENHARIA E ENGENHARIA CIVIL.....	16
3.2 O ENGENHEIRO CIVIL E SUAS ATRIBUIÇÕES	19
3.3 A GESTÃO E O ENGENHEIRO CIVIL GESTOR.....	24
3.3.1 A Gestão de Pessoas	26
3.3.2 A Gestão de Pessoas na Construção Civil	31
3.3.3 Conflitos Organizacionais	37
3.3.4 O Processo de Negociação	43
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1 PRINCIPAIS CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	49
4.1.1 Conflitos de Comunicação	52
4.1.2 Conflitos de Relacionamento	54
4.1.3 Conflitos Relacionado ao Conhecimento Técnico	56
4.1.4 Conflitos Comportamentais	57
4.1.5 Conflitos Culturais	59
4.1.6 Conflitos Horizontais	60
4.1.7 Conflitos por Falta de Estudos da Área de Gestão de Pessoas	61
4.2 DESDOBRAMENTOS DOS CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	62
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
5.1 CONCLUSÕES	69
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resistência de colaboradores enfrentadas pelo engenheiro no canteiro de obras.....	49
Gráfico 2: Tipo de resistência entendido como conflito de comunicação.....	50
Gráfico 3: Constatação de conflitos enfrentados por outros engenheiros Civis	51
Gráfico 4: Ocorrência de conflito de comunicação	52
Gráfico 5: Conflitos de relacionamento enfrentados na Gestão de Pessoas na construção civil:.....	54
Gráfico 6: Conflitos de conhecimento técnico enfrentados na construção civil	56
Gráfico 7: Conflitos comportamentais enfrentados pelo engenheiro na Gestão de Pessoas na construção civil	58
Gráfico 8: Conflitos culturais enfrentados na gestão de pessoas por engenheiros na construção civil.....	59
Gráfico 9: Profissionais na mesma linha hierárquica causando conflito horizontal ...	60
Gráfico 10: A falta de conhecimento específicos sobre gestão de pessoas identificado como causa de conflitos na construção civil	62
Gráfico 11: Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta adequada para contribuir com o engenheiro civil na atribuição de gestor de pessoas	63
Gráfico 12: Modelo centralizado apontado como o melhor para a gestão	65
Gráfico 13: Modelo descentralizado apontado como o melhor para a gestão.....	65
Gráfico 14: Cumprimento do cronograma das obras influenciado por problemas na comunicação do Engenheiro Civil aos seus colaboradores do canteiro de obras, visando à realização das tarefas por esses últimos.	67
Gráfico 15: Os conflitos comprometendo a gestão do Engenheiro Civil na condução de seu projeto.....	67

1 O PROBLEMA E OS OBJETIVOS

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Por influência do desenvolvimento tecnológico, é possível concordar que há notória diminuição dos integrantes da cadeia hierárquica com visível incremento da produtividade nas empresas, atualmente. Da mesma forma que se observa profissionais com conhecimento técnico específico ao negócio institucional, como por exemplo, farmacêuticos que antes se incumbiam das atividades relacionadas aos medicamentos e orientação de clientes, nos dias de hoje acumulam o papel de gestores nas Drogarias Pacheco, Rio de Janeiro, também o engenheiro civil encarrega-se, além de suas atribuições convencionais, do gerenciamento da obra.

Parece uma prática adotada pelas empresas construtoras para enxugar seu quadro de colaboradores, reduzir custos e possibilitar a comunicação direta àquele que vai executar o planejamento da construção contratada.

A gestão, de acordo com Bergue (2010), pode assumir a conotação de administração. Segundo esse autor, administrar trata-se de executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo. No processo administrativo há interação entre, pelo menos, quatro eventos considerados indispensáveis ao ato de administrar. São eles o planejamento, organização, direção e controle, configurando-se num ciclo interdependente. Esses eventos ou fases podem receber diversos desdobramentos por alguns autores, mas têm origem na definição original dos princípios da administração de Taylor (1987).

Logo, não se caracteriza erro entender a gestão como um segmento do processo administrativo, ao se considerar, segundo Fayol (1981), que o gestor é identificado pelas atividades desempenhadas na empresa. Ou seja, é aquele que vai

executar o planejamento estratégico e operacional de maneira a obter os melhores resultados que, para isso, considerando a estrutura institucional, cria regras, desenvolve políticas e sugere, com sua liderança e supervisão, ações que vão permitir a consecução dos resultados pretendidos.

Pelos conhecimentos adquiridos e demais atividades desenvolvidas no processo de sua formação, o engenheiro civil se habilita a análise, planejamento e execução de projetos voltados para a promoção da qualidade de vida das pessoas, bem como a preservação ambiental. Especificando suas atribuições técnicas, vai atuar nas áreas de projeto, estruturas, construção civil, saneamento e recursos naturais. Também obtém conhecimentos das ciências administrativas e econômicas.

Por tudo isso, o engenheiro civil se capacita para o estudo, avaliação, fiscalização, elaboração de projetos de construção civil, rodovias, ferrovias, projetos de captação e abastecimento de água, drenagem e irrigação, para atuar em portos, aeroportos, saneamento urbano e rural; em indústrias, empresas comerciais e de serviços, escritórios de elaboração de projetos e consultorias, na construção civil; em instituições de pesquisa e de ensino, de natureza pública e privada.

Considerando na sua formação as atribuições de direção, execução e fiscalização de obra e serviço técnico, o engenheiro civil desenvolve perfil de gestor.

Além das atribuições técnicas do engenheiro civil numa obra, é também sua função a gestão dos profissionais diretamente responsáveis pela execução das inúmeras etapas de sua concretização. Nesse contexto, surge uma realidade profissional que precisa ser bem conhecida pelo engenheiro civil. Trata-se da gestão de pessoas. Chiavenato (2005, p.9), define gestão de pessoas como *o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações*.

No comando de pessoas, um dos problemas que pode se desencadear é o conflito. Um tipo de reação regularmente evidenciada nas diversas formas do relacionamento humano. Certamente não escapará o engenheiro civil desse tipo de comportamento em seu ambiente de trabalho.

Interpreta-se, portanto, que o conflito sempre existirá em ambiente formado por indivíduos que buscam os mesmos propósitos e possuem interesses comuns, além

das condições individuais. Esse tipo de evento, próprio da condição humana, nas empresas pode se deslocar em, pelo menos, dois sentidos: (1) oferecendo discussões proveitosas com troca de conhecimento profissional e pessoal e, por isso, proporcionando maior entrosamento entre os trabalhadores e melhorando o clima organizacional; e (2) desenvolvendo disputas hostis e a antipatia, comprometendo, sobremaneira, o ambiente produtivo e as relações sociais no trabalho.

Assim, o engenheiro civil deve considerar seus colaboradores, além das atividades de produção técnica, elementos que têm de receber tratamento que os entenda também como patrimônio institucional. Deles resultarão o cumprimento dos prazos contratuais estabelecidos e a qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, configurando-se no problema do presente estudo, quais os tipos de conflito se têm condições de identificar na relação hierárquica entre o engenheiro civil e seus colaboradores, como se manifestam, porque podem ser considerados como obstáculos para o pleno atingimento dos propósitos da gestão de pessoas em empresas de construção civil e, ainda, de que maneira podem ser contornados?

O estudo sobre conflito no ambiente de trabalho não pode se restringir apenas à sua identificação. Deve deslocar-se, também, para os possíveis desdobramentos que interferem nas condições satisfatórias e de desenvolvimento harmônico entre integrantes de um grupo de profissionais. A busca pela eliminação das barreiras na cadeia produtiva e o estímulo para se estabelecer um ambiente de cooperação são propósitos que se configuram como indispensáveis nessa tarefa.

Comunga-se com entendimento de que o conflito precisa ser tratado numa dimensão dialética, que considere o ambiente de trabalho longe dos efeitos pessoais danosos que pode se desenvolver, prejudicando o processo produtivo. É preciso empregar flexibilidade no tratamento do conflito por se levar em conta seus riscos na execução das atividades profissionais. Um estudo comprometido com essas preocupações se reveste de necessidade, relevância e oportunidade.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

A seguir, estão formulados o objetivo geral e, com natural desdobramento, os objetivos específicos da investigação pretendida.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Discutir os tipos de conflito que podem estar se manifestando no relacionamento profissional entre o engenheiro civil e seus colaboradores, por ocasião da prática de gestão de pessoas no canteiro de obras em contexto de construção civil.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar situações conflitivas que se estabelecem por consequência da direção de tarefas e/ou orientação técnica do engenheiro civil aos seus subordinados na cadeia hierárquica, durante a execução de projetos de construção civil.

Evidenciar as condições em que são geradas essas situações de conflito em busca das variáveis responsáveis por sua manifestação.

Analisar os respectivos efeitos das situações de conflitos apuradas, para a direção, execução e fiscalização do projeto de construção civil, objeto do presente estudo.

Verificar em que medida o projeto de construção civil pode ser prejudicado pelas situações de conflito identificadas por este estudo.

Propor estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil, com base no estudo realizado.

2 METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE AÇÃO

A presente investigação se caracteriza como um estudo descritivo exploratório. De acordo com Vergara (2011), classificam-se as pesquisas segundo os critérios relacionados aos fins e aos meios. Considerando os fins, é descritivo porque analisa as contribuições fornecidas pela literatura pertinente e por dados extraídos do relacionamento entre o engenheiro civil e seus colaboradores subordinados. É exploratório, levando-se em conta que não se possui noções prévias concretas e bem fundamentadas sobre o fenômeno a ser pesquisado.

Faz-se necessário conhecê-las durante a pesquisa. Pode, também, obter outra característica com relação à sua finalidade prática, denominando-a de aplicada, por buscar esclarecimentos sobre as diversas situações de conflito e propor sugestões para esse evento.

Com vistas no alcance dos objetivos formulados, descrevem-se os procedimentos utilizados para a coleta dos dados. Inicialmente, a pesquisa bibliográfica se constituiu da identificação e posterior consulta em publicações como livros, artigos, dissertações, teses e *sítes* pertinentes ao assunto.

Questionários com perguntas fechadas foram aplicados, no ensaio de campo, aos engenheiros civis que tiveram por finalidade conhecer, de forma direta, os tipos de conflitos que vêm enfrentando no exercício da gestão de seus colaboradores e na execução de seus projetos.

O ensaio de campo, configurando-se como prática comum nos estudos descritivos, tratou-se de um levantamento com o qual por meio de um questionário buscou-se respostas de 51 engenheiros civis, selecionados por amostragem não probabilística acidental, acessando-se aqueles que se encontravam disponíveis e

dispostos a responder o questionário, em seus respectivos locais de trabalho, nos dias e horários em que foram efetivamente visitados.

Trataram-se de engenheiros civis atuando diretamente na construção civil em empresas de construção civil prestando serviços na cidade do Rio de Janeiro, Brasil, contatados sempre no horário compreendido entre 10h e 16h. O questionário foi composto por perguntas com base no desdobramento das variáveis identificadas como aquelas que pudessem se manifestar nos conflitos ou responsáveis por sua ocorrência, e por outras perguntas pertinentes ao estudo.

Os engenheiros foram contatados individualmente em seus escritórios, durante o horário de trabalho, ocasião em que foram informados sobre o objetivo do estudo e prontamente responderam o instrumento de coleta dos dados.

Os dados sofreram tratamento estatístico descritivo por meio da tabulação dos resultados com cálculos de frequência e percentual, ilustrados com gráficos de barras, utilizando-se o *software Excel da Microsoft*, com o propósito de facilitar o entendimento do texto pelo uso da representação dos dados numéricos obtidos da análise dos questionários aplicados que teve por finalidade a identificação dos conflitos manifestados, sua caracterização teórica, a classificação das variáveis motivadoras, a argumentação sobre os prováveis desdobramentos profissionais e as iniciais orientações sobre soluções pertinentes.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo descreve, interpreta e discute temas pertinentes ao assunto objeto do estudo. Teve por finalidade destacar os principais conceitos relacionados à engenharia civil, à gestão de pessoas, conflitos e negociação, como também procedimentos empregados nesses tipos de eventos envolvendo a dimensão organizacional entre gestores e colaboradores em processo de solução de conflitos.

São discutidos problemas pertinentes e propõe um modesto diálogo com autores que se debruçaram sobre estudos nesse contexto teórico, utilizando-se suas versões que se revelaram importantes por contribuir com o presente trabalho.

Cumprindo uma distribuição didática a orientar um acompanhamento lógico dos temas tratados, segundo seus títulos os textos foram organizados de acordo com a seguinte ordem: *Engenharia e Engenharia civil*, que faz uma descrição da trajetória da engenharia antes mesmo de ser reconhecida e denominada, até chegar aos procedimentos técnicos que a caracterizam como Engenharia Civil; *O Engenheiro Civil e suas atribuições*, que propõe uma análise sobre as numerosas funções e responsabilidades assumidas pelo engenheiro civil; *A Gestão e o Engenheiro Civil Gestor*, momento em que se destaca a função de gestor do engenheiro civil, como sendo uma das atribuições relevantes desse profissional principalmente na consecução dos projetos de engenharia elaborados; *A Gestão de Pessoas*, título que se incumbe de conceituar e argumentar de forma sustentada como se desenvolve esse tipo de atividade profissional de gerenciamento na ambiência entre gestores e trabalhadores; *A Gestão de Pessoas na Construção Civil* expõe situações que podem ser consideradas como determinadoras de problemas no contexto das atividades profissionais próprias da construção civil e analisa propostas de funcionamento do setor de gestão de pessoas nessa área; *Conflitos Organizacionais* trata-se de um texto que discute os diversos conflitos que podem

ocorrer numa empresa e sugere formas de solução; e *O Processo de Negociação* conceitua essa forma de solução de conflitos e analisa procedimentos sugeridos.

3.1 ENGENHARIA E ENGENHARIA CIVIL

Desde a decisão do ser humano em abandonar a estratégia de vagar em busca de alimentos e passar a exercer domínio sobre a natureza na construção de abrigos e utensílios voltados para a caça e proteção, e ao longo do tempo por conta de outras necessidades que vão surgindo, os utensílios se transformam em ferramentas e as ferramentas em importantes instrumentos para a realização de obras com propósitos coletivos. Nesse contexto, a engenharia vai sendo considerada como um conjunto de experiências a sustentar ações que contemplem as exigências em cada época e se consolidando como ciência.

Ao considerar a fabricação de armas, ferramentas diversas e construções que foram se apresentando como soluções para os problemas vivenciados pela humanidade em sua trajetória histórica como as pontes e outras tantas edificações registradas, a engenharia oferece a condição de se conhecer e valorizar seus feitos até os dias atuais, impondo um tipo de afirmação que justifica a necessidade contemplada por cada obra, seja para atender às finalidades religiosas, sociais ou culturais de cada sociedade ou período temporal.

A história demonstra a sua evolução levando-se em conta as transformações estruturais e de qualidade dos materiais, sistemas, conhecimento técnico, habilidades profissionais e concepções de preservação do homem, seu ambiente e consequente qualidade de vida.

A engenharia vem acompanhando as transformações da humanidade e é possível afirmar que vem cumprindo um papel fundamental diante das dificuldades enfrentadas, quer na correção de desvios provocados pela força da natureza nos acidentes imprevisíveis ou incontrolados, quer na descoberta de soluções para problemas relacionados às novas demandas em cada época.

De acordo com as capacidades humanas e as necessidades de adaptação, manutenção e transformação do ambiente com interferência direta do ser humano, com o passar do tempo, lhe exigindo procedimentos técnicos e científicos, a engenharia se

desenvolve contemplando quase todas as áreas da realidade existencial. Muito tempo depois de suas efetivas participações na humanidade e dentre os numerosos campos de atuação das engenharias, logo depois da engenharia agrimensora, a primeira a ser regulamentada, em 1933 o engenheiro agrônomo e o engenheiro civil tiveram suas atividades profissionais regulamentadas e no mesmo ano criados os Conselhos Federal e Regionais de Engenharia e Arquitetura – Sistema CONFEA/CREA'S.

A engenharia civil pode ser definida como aquela que tem por função projetar e executar obras. Pelo que se sabe, sua denominação civil tem embasamento no momento histórico em que o termo era utilizado para diferenciá-la da engenharia militar que era exercida pelos militares. A partir de sua regulamentação a engenharia civil passou a ser responsável por diversas áreas pertinentes ao contexto da construção. Mesmo com seu necessário desdobramento em outras áreas, é de conhecimento público que ainda continua sendo considerada com esse sentido amplo em alguns países como Bélgica e Alemanha, denominada de engenharia de construção.

Buscando-se a origem oficial da Engenharia Civil, de acordo com Telles (1984), duas instituições francesas, ambas em Paris, na década de 1740, foram pioneiras em ministrar cursos de engenharia. São elas a *École Nationale des Ponts et Chaussées* e a *École Nationale Supérieure des Mines*. Foi o engenheiro inglês John Smeaton, também descobridor do cimento Portland, quem pela primeira vez usou o termo engenheiro civil. Em 1818 o Instituto de Engenheiros Civis é fundado em Londres com o propósito de resguardar a imagem dessa atividade profissional ainda pouco valorizada. Os primeiros fundamentos teóricos da engenharia surgem apenas no século XVIII por meio da organização de uma série sistemática de doutrinas. O livro *La Science des Ingénieurs*, do engenheiro militar General francês Belidor, tido como um clássico por tempos é datado de 1729. Outros se seguiram como os autores que instituíram a hidrodinâmica Bernouilli, Euler e Navier, e sobre resistência de materiais Girard publica o primeiro livro em 1798.

Segundo esse mesmo autor, foi com propósitos militares que surgiu a engenharia moderna. Em consequência das armas de fogo houve necessidade de aumentar as estruturas de defesa dos fortes que além de seguras fossem também econômicas. A construção de pontes, portos e estradas exigia profissionais melhor preparados para planejar e executar tais obras. Com isso, o exército passa a formar

oficiais engenheiros especializados. Isso ocorreu com Vauban, em 1716, na França e em 1763 no reinado de D. José I em Portugal, por ocasião das modificações empreendidas em seu exército.

A engenharia moderna pode ter sido consequência da revolução industrial e do iluminismo no Século XVIII. Como desdobramento da descoberta da máquina a vapor e outras máquinas impõe-se o desenvolvimento das tecnologias e, com isso, são estimulados estudos nas áreas de física e matemática com vistas na aplicação dos novos conhecimentos na engenharia. Na esfera filosófica, com o Iluminismo, abre-se espaço para os processos de observação e experimentação, o desenvolvimento e aplicações pertinentes das ciências físicas e naturais. Isso determina uma nova postura frente à dimensão científica. (TELLES, 1984)

O autor ainda destaca que o advento da indústria siderúrgica e o emprego do ferro acabaram por revolucionar os procedimentos práticos na construção no final do Século XVII, em substituição ao exclusivo uso da pedra. A distância, os problemas com a comunicação e o isolamento político foram os responsáveis pelo acesso tardio dessas práticas em Portugal e no Brasil.

Ainda segundo Telles (1984), as primeiras residências no Brasil-Colônia tratavam-se de abrigos cobertos de palha, também os muros e fortins eram construídos de paliçadas de troncos de madeira ladeados, muito distante das obras já realizadas em outros locais do mundo. Essa realidade inicia mudança, em 1549, com a instituição do Governo Geral e da Cidade de Salvador, por Thomé de Souza, ocasião em que construtores trazidos por ele de Portugal, por ordem do Rei D. João III, teriam de construir uma fortaleza de pedra e cal e uma cidade grande e forte, da melhor forma que pudessem.

No Brasil os primeiros engenheiros eram classificados em oficiais-engenheiros e os mestres de risco, construtores de obras civis e religiosas. De acordo com o General Aurélio Lyra Tavares, no período colonial, os oficiais-engenheiros tinham por funções (a) as obras de defesa, no litoral brasileiro, para impedir ataques de estrangeiros e piratas; (b) a demarcação de fronteiras, levantamentos geográficos e topográficos, mapeamento e levantamento de itinerários; (c) o ensino, para a formação de engenheiros no Brasil; e (d) as obras

civis diversas dentre elas as construções civis e religiosas, estradas, serviços públicos e outras. (TELLES, 1984)

Os mestres de risco realizaram a maioria das construções até o Século XIX, por serem oficialmente os responsáveis para projetar e construir. Aprenderam suas atividades com outro mestre e sua competência passava por um crivo com base no Regimento dos Oficiais Mecânicos compilado por Duarte Leão em 1572, que teve duração até a Constituição Imperial de 1824 que extinguiu as Corporações de Ofícios. Os mestres de risco realizaram obras vultosas com arquitetura de vanguarda, construídas com rigor técnico arrojado que se mantém até os dias de hoje, como os templos barrocos, o passeio público no Rio de Janeiro do Mestre Valentim, e na Bahia, obras do Frie Macário de São João, como o Mosteiro de São Bento, a Santa Casa de Misericórdia e o Convento de Santa Teresa. Somente em 1828 tem-se o passo inicial para a regulamentação da profissão do engenheiro com a lei de D. Pedro I. (TELLES, 1984)

3.2 O ENGENHEIRO CIVIL E SUAS ATRIBUIÇÕES

Desde 11 de dezembro 1933, por meio do Decreto nº 23.569, já eram conhecidas as competências do engenheiro civil. De acordo com o artigo 28 desse Decreto tem-se:

Artigo 28 - São da competência do engenheiro civil:

- a. trabalhos topográficos e geodésicos;
- b. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção de edifícios, com todas as suas obras complementares;
- c. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção das estradas de rodagem e de ferro;
- d. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção das obras de captação e abastecimento de água;
- e. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção de obras de drenagem e irrigação;
- f. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção de obras destinadas ao aproveitamento de energia e dos trabalhos relativos às máquinas e fábricas;
- g. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção das obras relativas a portos, rios e canais e das concernentes aos aeroportos;
- h. o estudo, projeto, direção, fiscalização e construção das obras peculiares ao saneamento urbano e rural;
- i. projeto, direção e fiscalização dos serviços de urbanismo;
- j. a engenharia legal, nos assuntos correlacionados com as especificações das alíneas "a" a "i" ;
- k. perícias e arbitramento referentes à matéria das alíneas anteriores.

No Curso de Engenharia Civil, numa tentativa de dar uma ideia resumida dos conteúdos nele ministrados, realizam-se estudos sobre Cálculo, Construção Civil, Transportes, Teoria das Estruturas, Hidrologia Aplicada, Saneamento Básico, Sistemas Estruturais, Hidráulica, Mecânica dos Solos e Topografia.

Pela análise dos programas dos cursos de Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e da Universidade Federal Fluminense – UFF, confirma-se o estudo desses conteúdos. Tomando por exemplo, na UFRJ (2012), *a partir do nono período, complementando o currículo do Engenheiro Civil, há a formação específica em torno de cinco ênfases:*

Construção Civil - destaca a atuação na gestão, implantação e controle de obras civis, utilizando conceitos da construção em geral, valorizando a preservação ambiental e a racionalização de consumo energético; atuação também em atividades de planejamento urbano e projeto do traçado urbano e integração da rede urbana de serviços e infraestrutura.

Geotecnia - destaca a atuação em problemas relativos a aterros, barragens, estabilidade de taludes, geologia para engenheiros, geotecnia ambiental, geotecnia rodoviária, fundações, investigações de campo e laboratório, mecânica das rochas e engenharia dos maciços rochosos, obras de terra e obras subterrâneas, túneis e escavações. Conhecimentos básicos sobre o comportamento do solo tanto como material de suporte para obras de engenharia, como material de construção).

Transportes - destaca a atuação em equipe multidisciplinar de elaboração de planos de transporte, projeto e implantação de componentes de sistemas de transportes, tais como: rodovias, ferrovias, terminais de passageiros e de carga, pistas, pátios e terminais aéreos, hidrovias e portos; e participação eficaz em uma equipe de gerência da operação de sistemas de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo e aquaviário.

Estruturas - destaca a atuação em projetos de estruturas civis de: construção civil, obras hidráulicas, transportes, mecânica dos solos, obras-de-arte-especiais e correntes, barragens, plataformas offshore, edifícios e fundações. Seu elenco de disciplinas cobre desde os conhecimentos de formação básica até os modernos métodos numéricos e procedimentos de projeto.

Recursos Hídricos e Meio Ambiente - destaca a atuação de conceitos e práticas na produção de energia, a partir de aproveitamentos hidrelétricos; irrigação e drenagem; transporte fluvial e marítimo; planejamento portuário; abastecimento de água, saneamento e disposição de resíduos, drenagem urbana; controle de rios e intervenções em zonas costeiras, a partir do desenvolvimento e aproveitamento sustentáveis dos recursos hídricos, no solo e no mar. (UFRJ, 2012)

No Curso da UFF (2012), pelo menos confirmando parte desses estudos, é divulgado aos interessados que o estudante passa pelos laboratórios de Mecânica dos Solos, de Materiais de Construção e de Estruturas. Nos objetivos do curso fica subentendido o estudo desses conteúdos ao divulgar que a pretensão é formar profissionais capazes de aplicar o método científico à análise e solução de problemas; desenvolver pesquisas e projetos; supervisionar a execução de projetos;

desenvolver atividades criadoras com senso crítico, acompanhando e promovendo continuamente o progresso científico e tecnológico na área de Engenharia Civil, visando ao bem-estar da Sociedade, procedendo com ética e responsabilidade. O aluno do curso estudará, nos três primeiros períodos, matérias científicas básicas, como Matemática, Física, Química, Computação, Geometria Descritiva e Desenho, matérias específicas da Engenharia Civil e matérias de formação geral nas áreas de Administração, Economia, Direito e Meio Ambiente.

Numa guinada justificada, considerando a história da Engenharia e da Engenharia Civil, que teve sua denominação de Civil para diferenciar-se da Engenharia Militar, remeteu-se à análise do curso de Fortificação e Construção do Instituto Militar de Engenharia – IME obtendo-se dados correlatos aos estudos realizados nos cursos de Engenharia Civil oferecidos pelas Universidades brasileiras.

Inicialmente, o curso de Fortificação e Construção do IME (2012), oferece:

atividades de ensino e pesquisa na área da Engenharia de Fortificação e Construção, buscando atender prioritariamente às necessidades da força terrestre. Oferece o Curso de Graduação em Engenharia de Fortificação e Construção, aos moldes de Cursos de Engenharia Civil lecionados em outras Instituições de Ensino Superior.

A atividade profissional do engenheiro civil na atualidade não pode prescindir de diversas contribuições pertinentes ao contexto social que se sustentam nas ferramentas disponíveis pela tecnologia da informação que acabam por instrumentalizar quase tudo na realidade humana. Nas atividades do engenheiro civil surgem ações apoiadas nas ciências da computação, nas disciplinas consagradas como física, matemática, química seus respectivos modelos e laboratórios. Especificando um pouco mais o engenheiro precisa também dominar conceitos de economia e lidar segundo os princípios da administração, considerando suas condições de gestor que acaba por desempenhar no cotidiano operacional.

Levando-se em conta os procedimentos técnicos que desempenha, o engenheiro civil encarrega-se de uma gama de problemas que tem de dar solução cuja complexidade lhe exige conhecimentos sobre outros ramos da Engenharia com a hidráulica, mecânica estrutural, hidrologia, nanoestruturas, mecânica dos fluidos e dos solos, por exemplo, indicando modelagens físicas e computacionais.

Tradicionalmente, a formação do engenheiro civil passa pelos estudos teóricos como também práticos sobre estruturas diversas, transporte, estradas, geotecnia, saneamento e uma infinidade de materiais correspondentes, além de se incumbir dos aspectos legais e das condições adequadas de segurança.

Dentre as áreas as quais o engenheiro civil vai exercer sua profissão está a de estrutura que envolve outras de importância oferecendo base técnica e científica como a matemática aplicada, a física, a computação e a de resistência de materiais. São conhecimentos que sustentarão decisões quanto a resposta estrutural de pontes, edifícios, residências, barragens, dentre outras. O estudo dessas situações levam em conta as resistências, as forças resultantes dos materiais e tantas outras que vão atuar em cada tipo de construção.

Outras áreas se apresentam como primordiais para a formação do engenheiro civil, que vão oferecendo fundamentação para todo tipo de empreendimento que venha a se dedicar. Por exemplo, quando se trata de vias de comunicação, vai se socorrer de áreas consideradas contributivas como a matemática, estatística, sociologia, mecânica dos solos, hidráulica e os métodos numéricos. Além dessas informações, incluem-se o dimensionamento e exploração de vias de comunicação que se caracterizam nos viadutos, autoestradas, aeroportos, desenho urbano, portos, rodovias e estradas de ferro.

Especificamente o engenheiro civil se incumbe dos projetos, gestão e realização das obras sob sua responsabilidade. Tem de acompanhar cada procedimento profissional de uma construção ou obras de reforma. Nesse contexto estuda as condições do solo, a ação solar, a ventilação do ambiente e decisão sobre os tipos de fundação. Essas informações vão lhe fornecendo segurança para o desenvolvimento do projeto e vão direcionando especificidades sobre as instalações hidráulicas, elétricas e de saneamento de sua construção, cabendo também a definição de todo o material e utensílios que empregará na obra.

Importante função exerce junto aos trabalhadores operacionais no canteiro de obras como o líder das diversas equipes que acompanha o cumprimento dos prazos, fiscaliza os custos e o padrão de qualidade desenvolvido, além de dedicar integral atenção às condições de segurança. Recai sobre o engenheiro a responsabilidade pela estabilidade segura da construção, que para isso tem de avaliar a interferência

das condições climáticas relacionadas aos ventos e as alterações de temperatura influenciando na resistência dos materiais empregados na obra. Em outro ambiente pode gerenciar recursos de edificações como infraestrutura e utilização de um prédio.

Atualmente é notório um reaquecimento do mercado brasileiro favorecendo a atividade profissional do engenheiro, com fortes expectativas de se estender por mais tempo. Essa expectativa deve-se ao incremento da economia por conta de projetos do governo federal entre os quais se destacam o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e o Minha Casa Minha Vida, que vêm priorizando a construção de moradias possibilitando a oferta de empregos para os engenheiros civis. Isso pode possibilitar uma demanda ainda maior ao se considerar os eventos esportivos programados para os próximos anos, como a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016.

Não é preciso ser um especialista estratégico para se vislumbrar as oportunidades de trabalho a ser ocupadas por engenheiros nos próximos anos. Esses eventos vão exigir grandes obras de infraestrutura e de soluções de problemas antigos. Canais e barragens já projetadas terão de ser construídas e vão absorver muitos engenheiros. Além do aquecimento do mercado imobiliário, agências de arquiteturas buscam por esses profissionais para a elaboração de projetos e, recentemente, a demanda para a atuação em construções de grande porte para atender as necessidades das áreas de petróleo e gás nas obras de refinarias, gasodutos, navios, plataformas e estaleiros. Nelas não se excluem planejamento de redes de saneamento básico e de energia elétrica.

Dentre as atribuições do engenheiro civil, melhor especificadas, têm-se as obras com características urbanas que vão desencadear projetos, construção e reformas de edifícios e outras instalações de grande porte como shopping center, aeroportos e estádios esportivos; obras de estruturas e fundações para projetar e construir fundações e estruturas de concreto, aço ou madeira em apoio às diversas construções, lhe exigindo cálculo de material de acordo com as dimensões pertinentes

A organização da infraestrutura de edifícios com efetiva manutenção dos padrões de qualidade bem com de sua ocupação e uso do espaço, caracteriza a

gestão de recursos prediais. Mais uma que se encarrega do projeto, gestão e execução de construções de canais, sistemas de irrigação, reservatórios, barragens, drenagem e obras costeiras configura a atribuição de hidráulica e recursos hídricos.

Já a atribuição de saneamento caracteriza-se pela elaboração do projeto e consequente construção do saneamento básico como rede de captação de águas e construção de estações de água e esgotos. A projeção e construção de infraestrutura como ferrovias, viadutos, rodovias, portos, viadutos e metrô se restringem à área dos transportes.

3.3 A GESTÃO E O ENGENHEIRO CIVIL GESTOR

Ainda não se tem uma posição definitiva sobre o conceito do termo gestão. Mas, reconhecendo os esforços direcionados para isso, pode-se aceitar como relativo consenso que a gestão seja constituída de uma quantidade de atividades voltadas para o emprego dos recursos disponibilizados pela instituição, visando o alcance de cada objetivo da organização, a contemplar a sua principal missão.

Isso atribui à gestão a responsabilidade de conduzir o funcionamento da empresa de forma otimizada com decisões objetivas e sustentadas contribuindo, assim, com o pleno desenvolvimento de seus processos, satisfazendo expectativas internas de proprietários e colaboradores, como também os inúmeros interesses de grupos envolvidos, clientes diretos e da sociedade como um todo.

Pode-se, então, aceitar, de maneira mais simples, que a gestão seja uma forma de participação ativa, do profissional encarregado, intervindo diretamente no funcionamento de segmentos específicos em uma organização. Por exemplo, considerando a área de Contabilidade como uma das responsáveis, atualmente, a orientar as decisões de empresas, podem ser identificados gestores encarregados pela realidade científica dos preceitos contábeis ou intervindo nos resultados obtidos, e outros que podem intervir ao longo do processo nas suas mais distintas etapas. Essas intervenções variam de acordo com as incumbências recebidas por eles.

Dessa forma, o gestor é um profissional contratado para realizar atividades condizentes à gestão. Para Fayol (1981) um dos importantes doutrinadores da área de administração, o gestor é identificado por aquilo que realiza na empresa. Trata-se

daquele que vai interpretar os objetivos organizacionais e atuar por meio de um planejamento, segundo os princípios e cultura da empresa, com vistas nos alcances desses objetivos. Desse autor pode-se inferir que o gestor é a pessoa que executa o planejamento estratégico e operacional mais eficaz, segundo seu juízo, para a concretização dos objetivos formulados previamente. Acatando as formalidades organizacionais, estabelece normas, políticas e procedimentos pertinentes aos planos executados com sua liderança e controle.

Então, se administração é entendida como planejar, organizar, dirigir e controlar aqueles que compõem uma empresa e suas respectivas funções e atividades realizadas, na gestão, de acordo com suas características de intervenção, a administração se insere como mais uma de suas atribuições.

Sem adentrar na dimensão científica das discussões sobre o seu conceito, a gestão utiliza suas funções técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração, associadas aos conhecimentos de psicologia, antropologia, estatística, mercadologia ambiental e outros necessários, para com os colaboradores da instituição alcançar seus objetivos e cumprir a sua missão organizacional. Logo, inicialmente, a gestão financeira pode ser concebida como um conjunto de decisões e procedimentos administrativos, que considera o planejamento, seus desdobramentos e o controle das atividades financeiras de uma organização.

Fugindo-se das características de redundância, os engenheiros civis também realizam estudos, em sua formação profissional, sobre os conteúdos da área de Administração relacionados à gestão, de acordo com a programação dos cursos de engenharia civil oferecidos pelas instituições de ensino superior consultada nesta dissertação.

Apoiada nessa fundamentação, a atividade do engenheiro civil também se apoia na realidade profissional da gestão. Desde gestor de logística função na qual tem de decidir sobre os diversos materiais que precisa adquirir e empregar nas obras até a de gestor de pessoas visando o cumprimento do cronograma previsto no projeto de construção acompanhando cada etapa programada e supervisionando as condições de sua execução preservando, dessa forma, os padrões de qualidade e garantindo a segurança no trabalho.

3.3.1 A Gestão de Pessoas

Fortemente propalada entre os profissionais da área, a gestão de pessoas é reconhecida como um ambiente organizacional que funciona de forma dinâmica, consciente e comprometida em manter uma relação mútua e transparente de dependência entre a empresa e seus trabalhadores. Nessa forma de relacionamento, há permanente preocupação com o estabelecimento e manutenção de um clima organizacional que se sustenta nos objetivos e necessidades pessoais dos funcionários e na missão da empresa, sempre lidando com pronta solução para os problemas que se apresentarem.

Mas a administração de pessoal teve história diferente por volta do Século XX. De acordo com Araujo e Garcia (2010), conhecida a partir de 1930, suas atribuições se relacionavam quase que exclusivamente com o recrutamento e a seleção de pessoas de maneira simultânea.

As pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e assinava o “contrato de trabalho” que era, na verdade, o chamado Livro de Escrita do Pessoal, onde uma outra pessoa (sic), a partir do ingresso na empresa, fazia a contabilidade dos salários devidos. Quem comandava o trabalho de cada um era o encarregado de pessoal (feitor era o rótulo). A contabilidade era feita com base em “Fichas de Pôr o Nome”, que tinham a vantagem de ser facilmente atiradas no lixo quando a pessoa saísse da empresa. (ARAUJO; GARCIA, 2010, p.2)

Para esses autores, a gestão de pessoas vem se apresentando num processo crescente acompanhando as inovações jurídicas correspondentes às questões trabalhistas. Segundo eles “quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/emprego” dos anos 30 até o início dos 40, e em 1943, por meio do Decreto-lei nº 5.452 acabou culminando na Consolidação das Leis Trabalhistas. Essa doutrina acabou por regular os “departamentos de pessoal” que tinham como responsável direto uma pessoa chamada de chefe de pessoal.

Nessa época esses departamentos administravam as rotinas de trabalho que se caracterizavam basicamente na obediência à legislação trabalhista. As atividades relacionadas à administração davam conta do recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento. Devido à preocupação com a legislação e os desdobramentos pertinentes às demissões, indenizações, aviso prévio, férias e o início do sistema previdenciário. Por essas características legais exigia-se do

chefe de pessoal um profundo domínio sobre conteúdos relacionados ao direito, situação que justificava a ocupação do cargo de chefe de pessoal por advogados ou bacharéis em Direito, fato que ocorreu até o final dos anos 70. (ARAUJO; GARCIA, 2010, p.3)

Esses mesmos autores afirmam que os departamentos de pessoal cumpriam bem suas funções e contemplavam satisfatória e competentemente as expectativas organizacionais com vista num pleno desenvolvimento de suas atividades, apesar das demandas trabalhistas que sempre ocorriam.

O marco considerado como uma nova versão da gestão de pessoas tem origem num curso, a partir dos anos 70, sobre Administração de Recursos Humanos, em São Paulo, no qual foram estudados conteúdos que se relacionavam com mais especificidade ao campo da teoria e das práticas organizacionais e nenhuma disciplina que lembrasse a realidade de Recursos Humanos praticada naquela época se referindo à recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários e outras consideradas pertinentes àquela realidade. (ARAUJO; GARCIA, 2010, pp.3-5)

Esse salto na história serve para evidenciar a evolução que se pode admitir da gestão de pessoas, que vem sendo considerada com forte expectativa para resolver problemas organizacionais, estruturada por um arcabouço para melhor gerenciar trabalhadores numa realidade tão complexa e mutável como a que se vive nos dias de hoje. Com base nesse discurso esses mesmo autores declaram:

Temos a explosão da informação, que desmontou algumas verdades seculares da administração, tais como: fontes de recrutamento; novos métodos de seleção; treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas; planos de carreira não só originados na própria organização, mas também projetados pelas próprias pessoas; muitas possibilidades de avaliar o desempenho de todos e autoavaliação; benefícios crescentes e customizados (sob medida) para determinados grupamentos; extrema valorização da saúde e cuidados maiores de segurança do trabalho; exigências da assimilação de novas competências, que incluem conhecimentos das tecnologias de gestão organizacional, vital para ação estratégica que é essencial para uma nova postura na gestão de pessoas; entendimento de que com a terceirização, muitas atividades, antes consideradas típicas da área de recursos humanos sejam hoje, em muitos casos, perfeitamente passíveis de ser repassadas a terceiros; relações trabalhistas com pretensões de aproximação dos movimentos sindicais e não de confrontação como no passado, exigindo habilidades adicionais e uma nova visão do poder e liderança tendo a cultura organizacional, principalmente, como pano de fundo. (ARAUJO; GARCIA, 2010, p.4)

Considerando o contexto teórico administrativo e com base nas ideias de Chiavenato (2008) a gestão de pessoas passou a considerar seu funcionamento com base estratégica podendo estar sob a égide das proposituras de um sistema aberto que mantém interação com seus *stakeholders*, que busca a militância profissional integrada, orientada por gestores e, principalmente, atenta ao processo de recompensa por merecimento, também considerando seus funcionários como parceiros de seu negócio. Pode-se entender nessa dinâmica profissional que o trabalhador se encarrega de atribuições mais operacionais e os gestores com atuação e visão mais abrangente e sistêmica das atividades desenvolvidas.

A concepção que se admite atualmente é que a gestão de pessoas molda-se num estilo de organização que pretende administrar pela orientação da conduta profissional durante a execução da tarefa no ambiente de trabalho. É possível encontrar a preparação de manuais que orientam a gestão por meio do estabelecimento de objetivos, políticas, processos e procedimentos operacionais. Parece haver preocupação com o cumprimento de parâmetros que definem modelos de relacionamento entre gestores e trabalhadores, é claro, tendo como finalidade essencial o alcance pleno dos objetivos organizacionais.

É inegável que, na atualidade, as empresas estejam se conduzindo por meio de estratégias que priorizam a participação integrada de parceiros cada qual contribuindo com sua principal atividade, que podem variar dos conhecimentos técnicos e habilidades de seus funcionários, a investimentos, insumos essenciais de determinados fornecedores e até serviços e tecnologia, com a participação, é claro, nos resultados obtidos e na obtenção do devido retorno. Há até empresas, como a EndeavorBrasil, que intermediam essas parcerias buscando os parceiros ideais para os negócios específicos das organizações.

Uma empresa, atualmente, no seu setor de gestão de pessoas (GP), pode oferecer numerosos benefícios por meio de seu funcionamento. Chiavenato (2008) descreve vários objetivos que podem ser obtidos pela gestão de pessoas: (a) contribuir com o atingimento dos objetivos da empresa visando o alcance de sua missão organizacional; (b) estimular o espírito de competitividade saudável à empresa; (c) criar as condições necessárias e organização de processos de treinamento a desencadear um clima de motivação; (d) incrementar o processo de

autorrealização e satisfação dos trabalhadores; (e) buscar as condições necessárias para o desenvolvimento e manutenção da qualidade de vida no trabalho; (f) usar de processos de gestão que possa impulsionar a intenção e iniciativas por mudanças; (g) estimular a internalização de políticas éticas e comportamento socialmente responsável; e (h) buscar uma composição de pessoal visando a melhor empresa e as melhores equipes.

Considerando estes objetivos é possível pensar em algumas decisões a ser tomadas quando se pensa na organização de um setor de gestão de pessoas. Independente do tamanho da empresa, em síntese, os ideais que a seguir se recomenda devem ser preservados visando o atingimento dos propósitos buscados por esse setor. Principalmente imaginando-se que em todas as empresas os funcionários têm de ser considerados como patrimônio organizacional, responsáveis pelo crescimento, sucesso ou fracasso institucional.

A gestão de pessoas deve avançar os intentos buscados pelas costumeiras ações de seleção visando a contratação, dispensas, remuneração e políticas de benefícios. De acordo com a corrente comungada na atualidade, faz-se necessária a elaboração de um planejamento de gestão de pessoas baseado em estratégias que não percam de vista o completo conhecimento sobre o ambiente profissional, perseguindo sempre o que precisa ser modificado, estabelecendo e atualizando o plano de políticas e procedimentos profissionais e objetivamente ter elaboradas as metas e demais procedimentos próprios de cada setor da empresa.

O processo de treinamento específico a cada cargo/função desenvolvido na empresa revela preocupação com a qualidade do resultado a ser obtido e com a autovalorização referente ao desenvolvimento profissional do funcionário seja segundo as suas perspectivas pessoais ou organizacionais.

A manualização de ações e condutas profissionais também precisa ser uma prática para se estabelecer a padronização de práticas cotidianas no trabalho a contribuir com o desenvolvimento harmônico dos diferentes processos administrativos e operacionais. Dessa forma, cada trabalhador consciente de seus papéis e conhecedores diretos dos resultados por eles alcançados. Com isso é possível identificar as mudanças necessárias nos processos executados, avaliar a motivação e o estado de desenvolvimento das relações entre trabalhadores,

evidenciar o clima organizacional, e, ainda, favorecer previsões sobre empreendimentos que podem ser realizados no futuro.

Uma preocupação permanente deve ser concentrada no processo de comunicação interna. Não importa a ferramenta ou o canal de informação utilizado, mas é considerado indispensável que haja o compartilhamento de todo o tipo de informação que circule pela empresa. Dependendo do que se informa, pode desencadear um melhor relacionamento entre os funcionários.

Um procedimento que pode ser interpretado com equívoco trata-se da avaliação de desempenho. Pode ser entendida como uma forma de desclassificar atividades realizadas e de razões sustentadas para demissões, mas num processo sadio de gestão de pessoas deve ser encarado como uma necessidade de se saber como os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, como os resultados estão sendo obtidos, o que precisa ser melhorado, que atividades precisam ser alteradas em função dos resultados que se espera delas, e em que medida os funcionários precisam ser reorientados em suas funções buscando melhorias ou estimulados a buscarem conhecimentos específicos ou treinamento em outra atividade, representando com isso um tipo de promoção profissional.

No contexto das ideias de Chiavenato (2008), na realidade da gestão de pessoas é possível afirmar-se sobre os seus processos. Assim, sob uma visão contemporânea, a gestão de pessoas deve estar atrelada a processos dinâmicos e interativos. Os envolvidos nessa ambiência sejam trabalhadores e gestores precisam estar conscientes de que uma função prioritária da gestão de pessoas é a preparação de um tipo de profissional de acordo com as necessidades da empresa. Dessa forma, deve haver por parte dos envolvidos desempenho responsável e ético em relação às atividades que realiza.

Deve nortear uma linha de conduta profissional que estimule o trabalhador a desenvolver capacidades de (a) desempenhar suas atividades com base na orientação empreendedora, (b) priorizar o emprego das novas tecnologias (c) executar práticas profissionais adaptáveis, e (d) ter plenas condições de divulgar e defender internamente as atividades praticadas pela empresa, além de (e) estar integralmente consciente dos objetivos e missão organizacional; e (f) demonstrar conhecimento sobre os negócios institucionais.

No contexto de atuação do gestor, esse profissional precisa ter de maneira planejada a capacidade de se orientar de forma empreendedora, com percepção sistêmica para conduzir com criatividade e adequada comunicação o desenvolvimento de atividades em equipe; demonstrar destacado inter-relacionamento pessoal com seus colaboradores com dinamismo, iniciativa, liderança e competência para admitir processos adaptáveis.

3.3.2 A Gestão de Pessoas na Construção Civil

É constatável a dificuldade de encontrar textos científicos para a devida sustentação de posições sobre a gestão de pessoas na construção civil. Gomez (2009) reforça essa constatação ao realizar sua busca bibliográfica para fundamentar seu texto apresentado no IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Da Associação Educacional Dom Bosco, evento avaliado com conceito Qualis “A” da CAPES, ao afirmar que: *Uma pesquisa bibliográfica constata a inexistência de textos metodologicamente construídos para apoiar os gestores e estudiosos de pessoas, voltados para empresas de pequeno e médio porte na indústria da construção.*

Desse evento, pesquisando sobre os textos aprovados nos últimos cinco anos, foi possível identificar três trabalhos apresentados em 2007, 2008 e 2009. Respectivamente, o artigo intitulado *Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na construção civil*, produzido por Fausto de Bessa Braga e Carlos José Guimarães Cova em 2007, tratando-se de:

uma pesquisa bibliográfica com base na literatura brasileira e que visa conhecer as principais influências da educação corporativa como ferramenta estratégica na construção civil brasileira. No mercado competitivo as empresas têm buscado níveis de excelência não dependentes apenas de práticas mecânicas. É neste panorama que entra a educação corporativa; um sistema de desenvolvimento de pessoas que faz progredir as competências ligadas a estratégias de negócios, pois empresas com tecnologia similar estão obtendo mais lucros e vantagens em relação à concorrência investindo na formação e na educação de seus colaboradores. (BRAGA; COVA, 2007, Resumo)

Em 2008 foi encontrado o estudo *Práticas Inovadoras na Gestão de Pessoas: Pesquisa realizada em empresas representativas da Indústria da Construção Civil*, elaborado por Marcos Muniz Moreira, Carlos Alberto Pereira Soares e Carlos Roberto Jóia Hozumi. Esse trabalho

aborda a gestão de pessoas em empreendimentos da Indústria da Construção Civil. A partir de estudos sobre comportamento organizacional, peculiaridades do setor e sistemas gerenciais, é proposto um modelo de Sistema de Gestão de Pessoas, composto pelas seguintes dimensões: Planejamento Estratégico, Liderança, Atividades Básicas de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Qualidade de Vida, Ética e Responsabilidade Socioambiental, e Resultados. Para levantamento das práticas gerenciais correspondentes àquelas dimensões, foi desenvolvida pesquisa de campo junto a empresas representativas do setor. Como resultado, este trabalho apresenta um conjunto de práticas para a gestão de pessoas de empreendimentos da Construção Civil, que se propõe a contribuir de forma inovadora para a qualidade de vida dos trabalhadores e a lucratividade das empresas. (MOREIRA; SOARES; HOZUMI, 2008, Resumo)

E em 2009 o estudo de José Luiz Portela Gomez, com o título de *Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso*. Esse autor concorda que as chances de sucesso das organizações estão dependentes de uma efetiva gestão de finanças, estratégias, processos de tecnologia e de informações, ambiente, segurança, saúde ocupacional e de outros fatores críticos. Para ele a gestão de pessoas, torna-se imprescindível quando se decide impor excelência na gestão, que vai resultar na sustentabilidade institucional. Nesse artigo,

avalia-se o modelo atual de gestão de pessoas na construção civil, especificamente no setor de obras comerciais. Por meio de algumas abordagens dos processos de gestão de pessoas e das ferramentas existentes para manter as pessoas motivadas nas empresas, faz-se um diagnóstico da gestão de pessoas nesse segmento do mercado. Com base na utilização da ferramenta de análise S.W.O.T., sugere-se a implantação de novo modelo de gestão na construção civil, com a aplicação dos conceitos de estratégia empresarial. Como pesquisa de campo, o artigo apresenta um estudo de caso referente a uma empresa de pequeno porte de construção e instalação de Terminais e Bases de Distribuição de Combustíveis e Postos de Serviços e Abastecimento. (GOMEZ, 2009, Resumo)

Apesar disso, é possível afirmar que a realidade de convivência profissional entre trabalhadores passa necessariamente pelo grau de atendimento às suas necessidades ao se considerar esse ambiente como um sistema de trocas de valor que acaba por tornar-se uma variável fundamental responsável por instituir uma esfera de harmonização entre os integrantes da empresa e contribuindo com o estabelecimento de um clima de estabilidade da empresa. Pode-se concordar que o progresso institucional por meio da gestão de pessoas precisa ir além dos protocolos das relações interpessoais e criar mecanismos de perceber as necessidades dos

trabalhadores para com mais naturalidade contornar as conturbações próprias decorrentes do cotidiano profissional.

De acordo com o SEBRAE (2006) dentre as empresas atuantes no Brasil, 90% são classificadas como empresas familiares. O resultado impactante é que apenas 30% delas conseguem chegar à segunda geração e somente 5% alcançam a terceira geração. O dado que mais impressiona é o elevado grau de mortalidade dessas empresas, pois, de cada 100 empresas, 30% chega à segunda geração e somente 5% chega à terceira. Ainda mais alarmante é que 70% das microempresas conseguem sobreviver até o primeiro ano de atuação e, das restantes, 90% vão até o quinto de funcionamento.

Além de já bem conhecida, essa taxa de mortalidade continua sendo estudada com vistas em apurar-se variáveis mais específicas que se admitam ser responsáveis diretas. São divulgadas diversas causas desse evento. Dentre elas destacam-se a falta de conhecimento técnico específico sobre marketing, equívocos com o emprego de estratégias; desconhecimento sobre os produtos, mercados e concorrentes; indícios de competição entre as atividades na empresa e situações interpretadas como demandas familiares.

Uma variável parece se destacar com mais frequência se referindo à dimensão administrativa apontando para as condições de emprego adequado das ferramentas de gestão. O caráter centralizador predominante no processo administrativo das micro e pequenas empresas é notado nos resultados de estudos já conhecidos e acaba por prejudicar mais a partir do crescimento dessas empresas.

Buscando uma análise nas empresas de construção civil, essa situação parece não ser diferente. De acordo com Farah (1996) a utilização intensiva de mão de obra e o ritmo sempre acelerado da construção, acabam por indicar problemas com relação à gestão de pessoas e a qualidade das relações entre capital e trabalho.

Uma premissa pode ser aceita ao se considerar que a gestão de pessoas nas empresas da construção civil com a prática constatável de considerar seus trabalhadores como fatores de competitividade lançam sobre eles o estigma de

indústria de resultados, levando dessa forma ao alcance das metas pretendidas e conseqüente crescimento da empresa.

É possível, pelo menos empiricamente, perceber a distância entre as formas adequadas de gestão de pessoas na construção civil. Tradicionalmente o trabalhador da Construção civil possui uma margem reduzida de opções no mercado de trabalho que para tal não lhe é exigida alta escolaridade. Têm-se notícias, por meio de diversos documentários produzidos pelas emissoras de televisão brasileiras, que a maioria desses trabalhadores constitui-se de migrantes de várias cidades ou da zona rural na busca de um emprego. Em geral suas atividades não lhes exigem capacidade mental que por isso favorece uma forma de acomodação em que aceitam atuar por longo tempo como ajudantes na construção.

Observando com mais atenção, percebe-se que muitos deles se esforçam aprendendo atividades afins para a obtenção de melhores salários como ladrilheiros, por exemplo, e, com isso, tornando sua jornada de trabalho mais motivada. É constatável o consumo de álcool muito provavelmente para suportar as condições pesadas da atividade que desempenha.

Essas características podem dificultar o entendimento sobre o empreendimento no qual é importante integrante e a formação de uma consciência profissional que faz dele um elemento corresponsável pela obra e pela manutenção da empresa. Nessa situação deve-se pensar numa peculiar política de gestão de pessoas que possa estimular a motivação acompanhada de um programa de benefícios como fator desencadeador de produtividade. Pode ser que com essa conduta de gestão diminua os desperdícios de toda natureza, elimine a alta rotatividade entre os trabalhadores e desenvolva um espírito coletivo de comprometimento por parte dos trabalhadores, que provavelmente fazem o que fazem sem o necessário compromisso.

Faz-se necessário refletir sobre a gestão de pessoas na construção civil com vistas em encontrar uma posição fundamentada para transformar o pensamento que se tem sobre operários apenas, e passar a entender os trabalhadores como capital humano da empresa a fim de mantê-los estimulados a desenvolver capacidades e competências que podem favorecer a obtenção de vantagens competitivas, de acordo com formas planejadas de gestão de pessoas sustentada em estratégias.

É preciso buscar alternativas que modifiquem a gestão de pessoas nas empresas de construção civil, quem sabe garantindo a sustentabilidade da estratégia institucional. Essa análise certamente passaria pela avaliação da forma como vem se desenvolvendo a Gestão de Pessoas nas empresas com vistas em uma possível alteração de seu modelo gerencial, com foco nos fatores críticos de sucesso e a estratégia empresarial e, dessa forma, a possibilidade de uma nova proposta de gestão de pessoas.

Desde 1999, segundo dados do Instituto Mc Kinsey, acredita-se que a construção civil continua sendo uma das forças da economia no Brasil, correspondendo a 8% do PIB. Considerando a distribuição percentual de assalariados brasileiros, em 2000, de acordo com o IBGE representava 3,7% de assalariados.

Sabe-se que a gestão de pessoas nas empresas de construção no Brasil tem sido orientada pela combinação entre o orçamento e o custo da obra. Em outras palavras, como “centro de custos”, bem distante da concepção de fator de produção como uma variável de sustentabilidade da empresa. O que vem se observando é a prática de as empresas atenderem a mão de obra, por meio de práticas de externalizar os serviços, adotando o procedimento de subcontratações ou subempreitadas, ou ainda empregando a manutenção de quadros de mão de obra especializada. Disso se interpreta que a subcontratação vai contemplar as necessidades técnicas de vários setores da obra, considerando que o suporte técnico especializado da empresa se restringirá a realização de certas fases da construção. Com esse tipo de gestão, certamente se desencadeará um elevado número de rotatividade, justificando, então, uma estratégia para promover adaptação às propriedades da área.

Entende-se que para se introduzir valor e assegurar competitividade é imprescindível a mudança de perspectiva, estabelecendo objetivos estratégicos que contemplem resultados em longo prazo e metas de curto prazo voltadas para a realidade diária relacionadas as atividade profissionais. É importante instituir um modelo de gestão participativa envolvendo os funcionários, desenvolvendo-se por meio da preparação de uma forma de relacionamento que facilite o entendimento completo do negócio que se pratica e, como consequência disso, haja o

reconhecimento da importância de cada um como elemento responsável pelo crescimento da empresa alcançando a missão institucional de maneira consciente e responsável.

Tornam-se evidentes os resultados que vão indicar as condições de promoção e que devem receber o crivo de um grupo de gestores que vai indicar aqueles que possuem as características apropriadas para assumir posições de representação na empresa. Nesse contexto, haverá a necessidade de preparação para o exercício da nova função, que poderá se desenvolver no ambiente interno ou externo à empresa, segundo as propriedades da gestão de pessoas e de desenvolvimento de grupos profissionais.

Outra fonte de estímulo é a introdução de projetos de reavaliação de termos contratuais de trabalho que vão se basear de acordo com as necessidades do trabalhador, no seu empenho e nas condições de crescimento dos resultados pessoais e da margem de produtividade.

Sentir-se bem no ambiente de trabalho é um fator estimulante ao alcance de qualquer meta pretendida. Implementar um clima organizacional no qual os trabalhadores possam estar a vontade, autovalorizados e confiantes, em pleno gozo de suas necessidades, vai além do sentido de cooperação com os demais companheiros de equipe e em busca dos objetivos almejados pela instituição. O estabelecimento de um clima organizacional dessa natureza exige a clara definição das variáveis ameaças e oportunidades.

As ameaças podem ser bem caracterizadas se o setor de gestão de pessoas demonstra indicadores sobre o desconhecimento sobre o potencial profissional dos funcionários e com isso não emprega uma política que reconheça a valorização de seus colaboradores e haja pouco ou nenhum investimento em desenvolvimento profissional. Quando apresenta uma organização muito próxima da versão tradicional já ultrapassada em que falte a integração de suas atividades e que também pouco evidencia ou inexistam indicadores de resultados. Com relação específica ao processo de gerenciamento, a identificação de pouca habilidade quanto à orientação sobre as estratégias organizacionais aos funcionários, como também a indefinição de um canal direcionado às expectativas de solução de problemas e reivindicações dos funcionários como negociação de salários, por

exemplo, pode trazer problemas ao clima organizacional, desestimular o processo de integração e queda de motivação entre os trabalhadores.

Ao contrário das ameaças, as oportunidades podem começar com a transformação do setor de Recursos Humanos como um dos segmentos estratégicos da empresa. A definição de competências organizacionais acompanhadas de processos que orientem desempenhos que possam diretamente avaliar os resultados do processo de gestão de pessoas, bem como perseguir o aperfeiçoamento e integração das atividades relacionadas à gestão, treinar e desenvolver lideranças para complementar e harmonizar a gestão contemplando a integração entre as finalidades do empreendimento da empresa e as necessidades do empregado são comportamentos que promovem imediato retorno e reconhecimento pessoal.

O programa de desenvolvimento e retenção talentos acompanhado de orientação técnica visando o melhor desempenho das atividades profissionais, e implantando um programa de remuneração norteado por resultados de excelência, só podem desencadear um clima organizacional harmonioso, tecnológico e cooperativo.

Essas decisões que efetivamente emergem da gestão de pessoas não se fecham na realidade desse setor. Vai muito mais além das atribuições específicas desempenhadas pelos gestores encarregados e se estendem por toda a empresa num tipo de sentimento organizacional no qual todos ao atingir suas exclusivas finalidades operacionais contemplam satisfatoriamente a missão da empresa.

3.3.3 Conflitos Organizacionais

Na dimensão organizacional pode ser identificado um perigoso problema denominado entropia. Trata-se de uma situação encarada negativamente ao se referir aos danos irreparáveis que pode causar a uma empresa. Pode se estabelecer de forma lenta e ao ser identificado, muitas decisões terão de modificar comportamentos profissionais, atitudes de lideranças, mudanças efetivas no campo estratégico e operacional levando-se a uma expectativa de transformação muitas vezes radicais no clima institucional cuja finalidade seja a de salvar o negócio.

Chiavenato (2003) afirma que ao se perceber o isolamento de um sistema que passa a não interagir com as contribuições do ambiente, considerando a teoria contingencial de administração, essa forma descontrolada de sinergia pode conduzir ao processo de desintegração do sistema entendido como entropia. Isso configura uma situação em que os componentes do sistema deixam de realizar integração e comunicação entre eles, o que acaba por determinar uma forma de decomposição que vai levando o sistema a uma condição de desintegrar-se.

Pode parecer ingênuo afirmar que uma empresa deva apresentar algum tipo de conflito para que haja certa ambiência de desestabilidade impedindo-a de desenvolver uma esfera negativa de paralisia no campo das atitudes e das trocas de posições controvertidas a respeito de processos profissionais, levando a se desencadear um processo de entropia. Apesar da conotação negativa e perigosa, o conflito pode representar o primeiro passo para a correção de determinados problemas empresariais e até mesmo desencadear fases imprescindíveis para a solução de graves situações em qualquer tipo de organização.

Sobre conflito, Chiavenato (2010, p.455) afirma que é um tipo de evento próprio da vida de cada um e faz parte da natureza humana. Continua dizendo que:

Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). (CHIAVENATO, 2010, p.455)

Esse autor ainda declara que o conflito apresenta muito mais complexidade do que

um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos (p.455).

Ainda segundo esse mesmo autor, o conflito pode ser desencadeado entre pessoas ou grupos de pessoas e empresas, e também entre mais de duas partes envolvidas simultaneamente.

Chiavenato (2010, p.455) também tipifica os conflitos. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupalo, intraorganizacional e interorganizacional.

Esse autor configura três níveis de gravidade nos quais o conflito pode ocorrer:

1. *Conflito percebido*: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe por que sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.
2. *Conflito experienciado*: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte ou outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
3. *Conflito Manifestado*: quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação. (CHIAVENATO, 2010, pp.455-456)

Como se trata de algo que não se consegue evitar, o gestor tem de ter conhecimento sobre suas potenciais soluções. Ainda de acordo com Chiavenato a solução de um conflito sempre passa pelas condições com as quais lhe deram início, por isso torna-se imprescindível o estudo dessas condições.

Nesse contexto, surgem variadas recomendações sobre como deve ser conduzido um processo de conflito entre trabalhadores de uma empresa. Parece existir consenso sobre o comportamento de alguém que para se defender ou sustentar uma posição se utilize de afirmações de terceiros e acaba por divulgar dados reservados expondo, dessa forma, a pessoa que emitiu a informação. Por questões éticas, essa atitude não deve ser praticada porque pode oferecer prejuízos pessoais e, ainda, comprometer condições salutaras de relacionamentos por muito tempo. Num embate por conflito pode ocorrer esse tipo de comportamento quando se quer, a qualquer custo, sustentar opiniões e vencer com seus argumentos, muitas vezes, lançando mão de informações que deveriam ser mantidas em segredo para que a confiança não seja abalada quando se tratar de revelações confidenciais, que nesses casos não deveriam ser divulgadas.

Outra postura que se costuma aconselhar é a de não rebater as contradições com o mesmo sentido ofensivo ou de violência. Isso vai agravar ainda mais as

condições de desentendimento, podendo chegar à prática das vias de fato se não houver suficiente maturidade para a busca do consenso. Em determinados confrontos pelo conflito de ideias ou comportamento, melhor seria abandonar a discussão em favor da manutenção da paz e da ordem. Sem demonstrar falsas intenções ou hipocrisia, no contexto dos conflitos recomendam-se o uso da tonalidade de voz numa esfera de conversa e evitar palavras ofensivas, por exemplo.

No relacionamento profissional é possível se constatar um encontro bastante complicado entre processo de gestão e autoritarismo. O que se destaca nessa situação é um desequilíbrio entre a autoridade consentida, a gestão e o autorreconhecimento da qualidade desempenhada. No ambiente operacional das empresas pode se deparar com profissionais cumprindo muito bem suas atribuições com padrões elogiáveis de qualidade que têm de se deparar com formas desrespeitosas de cobranças, gerando afastamento do trabalho a pedido e até ações judiciais por assédio moral. Esses trabalhadores costumam-se afastar do convívio de seus chefes, apesar de não registrarem insatisfações com as empresas.

Esse é um tipo de conflito que muito bem poderia ser contornado pelo chefe, ao priorizar na relação com seus funcionários o grau mútuo de confiança, se orientar tecnicamente quanto a diferença entre insegurança e incompetência. Essa prática de gestão acaba por envolver o gestor com os seus colaboradores no processo de orientação profissional e, principalmente, dividir experiências participando criticamente de seus resultados.

De qualquer forma, pode-se concordar que independente da motivação que venha a resultar num conflito, existirá sempre alguma forma de contorná-lo ou mesmo ser evitado. Uma instituição precisa se precaver preparando seus gestores para manter suas atenções aguçadas para antever possibilidade de conflito e atacar as variáveis que podem ser as responsáveis por sua manifestação. É claro que muitos podem optar por soluções simples como a demissão, mas o diálogo tecnicamente treinado com neutralidade, conhecimento sobre os interesses antagônicos e preservando os interesses institucionais, todos podem sair vencedores do embate travado.

Já não se rejeita a manifestação de conflitos no ambiente de trabalho como um evento comum e em determinadas esferas um “mal necessário” com vistas em diversos benefícios para a empresa. De acordo com Montana e Charnov (2010) o conflito é um tipo de divergência envolvendo duas ou mais partes que pretendem alcançar metas organizacionais.

Há diversas motivações para o surgimento do conflito. Com base no trabalho de Carvalhal e outros (2006), o conflito pode ter origem em divergências ligadas a normas, políticas, recursos, prioridades e relações entre os envolvidos. A esse tipo de conflito esses autores afirmam se fundamentarem em causas reais. Apontam também os conflitos que surgem de causas emocionais que podem encontrar razões em sentimentos de desprezo, medo, ressentimento, desconfiança e rejeição.

Parece um tipo de estabelecimento de regras, mas esses autores especificam a exigência de comportamentos para caracterizar esse dois tipos de conflito. Afirmam que a “negação” e a “solução” devem fazer parte do conflito de causas reais, enquanto a “reestruturação das percepções das partes” e o respectivo “tratamento dos sentimentos existentes” são exigências do conflito baseado em causas emocionais.

Deve-se manter cuidadosa atenção sobre os tipos de conflito, visando a devida identificação dos seus respectivos resultados e, principalmente, por se tratar de conflitos com características duradouras, que exijam tomada de decisões de acordo com as perspectivas que podem indicar suas condições de intensidade quanto a forma de sua condução e suas consequências organizacionais.

Da mesma forma que tipificam os conflitos, na dimensão de suas manifestações esses mesmos autores indicam formas de intervenções. Conflitos nos quais não se conseguem uma forma de estabilização durante as defesas ou manutenção das posições controvertidas e não se obtém qualquer tipo de negociação, surge a necessidade de mediação. Um mediador tem por finalidade construir um ambiente de facilitação para o processo de consenso ou negociação. Nessa relação dinâmica estabelecida entre esses três envolvidos, são realizadas atividades específicas com as quais o mediador classifica os interesses que determinaram o objeto do conflito e busca identificar possíveis propostas de solução

do conflito instalado e oferece alternativas pertinentes que satisfaçam as duas partes em conflito.

Parecido com as sessões de conciliação realizadas pela justiça oficial, segundo ainda esses autores, nos conflitos também pode ocorrer o evento conciliação, no qual uma terceira pessoa identificada como conciliador participa com uma posição alternativa resultado de sua capacidade lógica de organização de ideia e de coordenação de interesses simétricos pode oferecer e acabar com o conflito. É evidente que esse processo deva ser conduzido com total neutralidade por parte do conciliador, para que nenhuma das partes se sinta pressionada a aceitar a proposta oferecida por ele. Nessa possibilidade de resolver a contenda, o conciliador apresenta vantagens e a redução dos riscos para ambas as partes a concordarem com um acerto que não será completamente satisfatório para as duas partes, mas que tende a eliminar prejuízos caso se chegue a uma posição de cessamento do conflito.

De acordo com Carvalho e outros (2006) existem três formas de administrar conflitos: (a) a intervenção Estrutural: que se traduz no impedimento de ocorrência do conflito ou na manutenção de uma condição que possa aos poucos transformar a realidade na se encontrava no momento de seu estabelecimento; (b) a Intervenção no Processo: em que são desenvolvidos procedimentos de mediação, colaboração e confrontação enquanto se desenrola o conflito, evitando, dessa forma a alteração condições que resultaram no conflito; e (c) a Intervenção Mista: na qual se integram a intervenções estruturais e a de processo, com o emprego de grupos de trabalho, que cumprindo regras preestabelecidas, atuam como elementos de ligação com funções integradoras.

As estratégias de administração de conflito também são focalizadas por Carvalho e outros (2006) e se assemelham as utilizadas no processo de negociação. A forma como o conflito foi gerenciado e com isso se obtendo seu cessamento, influenciará outros tipos de conflitos no futuro. Esses autores agruparam três categorias para o enfrentamento do conflito: (a) a estratégia *ganhar-perder*: na qual utilizando-se de diversos procedimentos, um dos envolvidos no conflito vencerá o conflito, conquistando suas pretensões. Ou seja, um ganha e o outro perde; (b) a estratégia *perder-perder*: com essa estratégia os dois envolvidos

perdem; e (c) a estratégia *ganhar-ganhar*: os envolvidos estabelecem condições satisfatórias para o conflito e, com isso, ambos os envolvidos obtêm o alcance de seus propósitos que forma objeto do conflito. O sucesso obtido nas fases iniciais e consensuais determina que ambos ganhem ou vençam o conflito.

Diante dessas características e recomendações, concluem esses autores, um gestor não pode impedir que haja um processo de negociação entre funcionários e os gestores da empresa. Isso possibilita uma forma conciliatória entre as metas institucionais e os interesses pessoais dos trabalhadores. Além do mais, favorece um ambiência de reflexão por meio de um feedback que envolve todos os níveis da empresa, proporciona um canal direto e espontâneo de comunicação, melhora ou mantém a excelência do clima organizacional.

3.3.4 O Processo de Negociação

De uma forma imediata pode-se entender a negociação como um tipo de troca. É possível que gestores menos atentos, por esse motivo, deixem de considerar variáveis importantes no processo de negociação. Nesse caso, podem estar visando somente seus próprios interesses. Desconsiderar as necessidades da outra parte que negocia certamente vai ferir as condições ideais de relacionamento construído ou a ser estabelecido.

A negociação deve se estabelecer numa dimensão dialética na qual são considerados os interesses dos envolvidos. Nesse sentido nenhum participante desse processo será vitorioso sozinho. Todos devem ganhar em certo sentido e deixam de ganhar em outro. É importante pensar que ninguém perde com isso. Essa maneira de entender a negociação vai permitir uma convivência de respeito e consideração na qual a credibilidade sirva de orientação para outros acordos.

De acordo com Martinelli e Almeida (2009) os conceitos de negociação podem sugerir várias e perigosas conotações. Pode se prender exclusivamente à obtenção de vantagens. Nesse caso, deve-se escapar da possibilidade de um ganhador e um perdedor e buscar um equilíbrio entre as partes em que a negociação oferecesse vantagens a todos os envolvidos. Exemplificam essa argumentação com o conceito de Cohen (1980, p.13) ao afirmar que “a negociação

é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de que se deseja alguma coisa”.

Cohen também concebe que a negociação “é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Com esse entendimento Martinelli e Almeida (2009) concluem que a negociação utiliza a informação como aspecto fundamental e orientador desse processo e, também, o uso do poder influenciando decisivamente o seu resultado.

Ressaltam que a comunicação é um fator de importância na negociação com base na conceituação de Fisher e Ury (1985) que escreveram ser a “negociação um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. (p.30)”

Outra conotação que se pode obter da negociação é a busca do acordo. Segundo Acuff (1993, p.21) *negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades*. Martinelli e Almeida (2009) destacam a presença da comunicação como fator de preocupação nesse processo e que a necessidade a ser contemplada amplia-se de uma maneira tal que acaba por evidenciar uma diversidade de comportamentos a tornar a negociação uma jornada muito mais complexa do que se pudesse pensar que fosse.

Para Acuff o atingimento dessas necessidades se dá pelo emprego de uma variável que surge com forte presença na negociação. Trata-se da motivação que proporciona melhores condições na obtenção da satisfação das necessidades sobre as quais se cogitam no processo. Esse autor registra que a negociação acaba por tornar-se um instrumento de satisfação das necessidades pessoais dos envolvidos em determinado momento.

Visando um melhor entendimento sobre a negociação, Martinelli e Almeida (2009) selecionaram conceitos anteriores de outros autores que oferecem noções diferentes por empregarem variáveis importantes na tentativa de configurarem de maneira mais completa essa empreitada na busca de acordos satisfatórios comuns.

Considerar o relacionamento humano no processo é um deles. Citam Nieremberg (1981, p.3) ao afirmar que a negociação “pode afetar profundamente

qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Para esse autor a negociação pode ser considerada um elemento de comportamento humano.

A busca de interesses comuns foi focalizada por Matos (1989, p.240) dizendo que negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. Martinelli e Almeida ao interpretarem esse autor divulgam a importância do diálogo, do relacionamento e da existência de interesses comuns para que se possa alcançar um acordo. Para esses autores, posição importante encontrada em Matos (1989, p.241) é que a negociação como filosofia implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de corresponsabilização por resultados.

No conceito de Mills (1993, p.6) tem-se que

todos nós negociamos, pois a negociação é simplesmente um modo muito eficiente de conseguir aquilo que queremos; negociamos para resolver nossas diferenças e negociamos por interesse próprio, para satisfazer nossas necessidades.

Para Martinelli e Almeida, numa negociação as partes têm interesses conflitantes, por isso só tem sentido se ambas as partes estiverem presentes. Nesse sentido, esse processo envolve concessões. Para eles é preciso transformar o conflito em entendimento e, assim, promover a conquista de ganhos para as duas partes. Acrescentam com base em Gibbons e McGovern (1994) a importância do emprego da flexibilidade na negociação.

Na negociação não pode haver posições rígidas assumidas pelas partes. É muito importante que haja mudança de ambos os lados para que o consenso se estabeleça. Com essa posição Martinelli e Almeida discutem Steele e outros (1989, p.3) ao entenderem que a “negociação é o processo por meio do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido”.

Martinelli e Almeida (2009) também expõem a negociação estratégica e se sustentam em Lewicki e outros (1996). Para esses últimos autores, o tratamento estratégico nas negociações precisa seguir passos. Para eles um negociador

estratégico tem de conhecer quatro questões estratégicas básicas: (a) metas tangíveis; (b) metas emocionais e simbólicas; (c) resultados desejados; e (d) impactos esperados nos relacionamentos.

Para cumprir essa concepção estratégica de negociação, Lewicki orienta seguir os seguintes passos: (a) definir as questões; (b) agrupar os assuntos e definir a agenda; (c) analisar o outro lado; (d) definir os interesses básicos; (e) consultar os envolvidos; (f) estabelecer metas para o processo e os resultados esperados; (g) identificar os próprios limites; e (h) desenvolver argumentos de apoio. (Martinelli e Almeida, 2009, p.31)

Depois de argumentar as formas como são concebidos os processos de negociação, Martinelli e Almeida (2009) defendem outras posições. Apresentam os fatores que influenciam as negociações e reafirmam o poder como um importante fator nesse processo analisando seus desdobramentos que vão de poderes pessoais relacionados à moralidade, atitude, persistência e capacidade persuasiva, aos poderes circunstanciais que dizem respeito às condições de especialista, investimento, posição, legitimidade, concorrência, precedência, riscos, compromisso, de conhecimento das necessidades, de recompensa e punição, de identificação e barganha.

Acrescentam ao processo as habilidades essenciais dos negociadores. Referem-se ao ambiente da negociação e defendem a necessidade do planejamento da negociação, que passam por etapas como preparação, análise das possibilidades, estratégias, requisitos para uma negociação bem-sucedida, revisão do processo e características importantes da negociação.

Com vistas na negociação empresarial argumentam sobre a importância da negociação na administração e entre as várias áreas da empresa, além de apresentar seus estágios na administração. Sugerem uma negociação racional para melhor embasar as tomadas de decisão. Nas empresas esses autores orientam uma negociação efetiva e principalmente empregando a ética.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estima-se, pelo levantamento prévio realizado, que a gestão de conflitos tem sido pouco estudada no contexto da Engenharia Civil. Com isso, o presente trabalho adquire possibilidade de apresentação em eventos na área de Engenharia Civil e com chance de publicação em periódicos correlatos.

Espera-se, também, que este estudo traga contribuições efetivas com vistas na melhoria da gestão de pessoas no segmento da construção civil e, assim, propor medidas práticas e pertinentes aos processos empregados atualmente.

Certamente não é pretensão que o estudo dê conta, por completo, dessa temática. Tem-se a expectativa de que possa, sem a conotação de originalidade, oferecer reflexões válidas para fomentar discussões mais aprofundadas e, quem sabe, se constituir em mais um segmento científico de estudo na área da Engenharia Civil.

A identificação das situações conflitivas certamente não contemplou toda a dimensão que o tema pode abranger e, com isso, deparou-se com a dificuldade de buscar maior sustentação nos resultados de outras pesquisas publicadas, tornando-se uma pesquisa bibliográfica e de campo. Também é possível que o estudo seja rigorosamente julgado com fundamentação aquém da abrangência e aprofundamento necessário sobre o tema, pelo caráter de ineditismo que apresenta e por não se ter encontrado a variedade pretendida de estudos para fundamentar as posições assumidas.

Por estar focado no âmbito do relacionamento entre engenheiro civil e trabalhadores da construção civil, mesmo levando-se em conta a importância das frequentes mudanças nos arranjos organizacionais e no vínculo entre outros indivíduos interligados por atividades profissionais afins, é possível que estejam

contemplados os principais conflitos, tendo em vista a insegurança por parte dos respondentes e falta de confiança no desdobramento da pesquisa como também pelo receio de estarem correndo riscos.

Por outro lado, pode ter havido a subestimação de situações cotidianas por serem consideradas como eventos normais num ambiente de trabalho e, por conta disso, omitidas e interpretadas como desnecessárias para divulgação.

Vale ressaltar que essas dificuldades são próprias dos estudos científicos e, apesar da dificuldade de se oferecer medidas práticas para a solução do problema, durante o desenvolvimento do estudo, foi empregada neutralidade científica, evitando, com isso, as tendenciosidades intercorrentes. Assume-se o compromisso de se estar apresentando resultados de excelência, divulgando respostas sustentáveis ao problema da pesquisa e, ainda, oferecendo variáveis que orientem novos estudos nessa área.

As perguntas foram formuladas de acordo com as orientações da escala de atitude, que apresenta como opções de resposta as alternativas compostas de seguinte forma:

1. Não concordo totalmente
2. Não concordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo totalmente

Na análise das respostas, as alternativas de números 4 e 5 foram interpretadas como respostas positivas que aludiram à argumentação de validação da ocorrência e aceitação sobre a manifestação das variáveis que compuseram as perguntas.

4.1 PRINCIPAIS CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A seguir, segundo os dados apurados no ensaio de campo discute-se a existência de conflitos na gestão de pessoas na construção civil, bem como os tipos de conflito de comunicação, de relacionamento, de comportamento e cultural. Nessa discussão busca-se identificar as prováveis causas de sua manifestação e empreendem-se esforços para sugestões que visam evitar, contornar ou eliminar essas formas de conflito.

Antes de apresentar os principais conflitos que têm ocorrido no contexto da gestão de pessoas na construção civil, registre-se que a grande maioria dos engenheiros respondentes (94,12%) concorda que já enfrentou algum tipo de resistência por parte de colaboradores no canteiro de obras, conforme pode ser observado no gráfico nº 1.

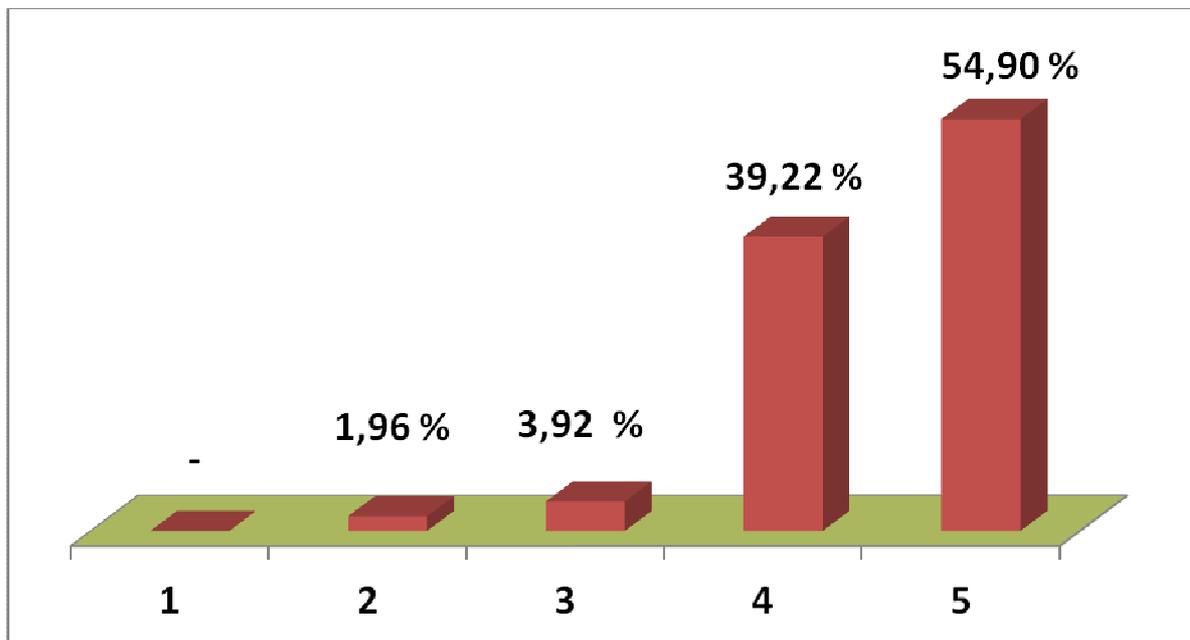


Gráfico 1: Resistência de colaboradores enfrentadas pelo engenheiro no canteiro de obras.

Isso pode ser interpretado como possibilidade de conflito que inicialmente tenha sido contornado ou que após a manifestação resistente, o problema tenha sido resolvido sem se caracterizar em um clássico tipo de conflito com o pronto atendimento da comunicação que gerou a resistência.

Mas, por outro lado os mesmos 94,12% dos respondentes admitem que esse tipo de resistência pode ser considerado como um conflito de comunicação entre o engenheiro civil e seus colaboradores, conforme se evidencia no gráfico 2.

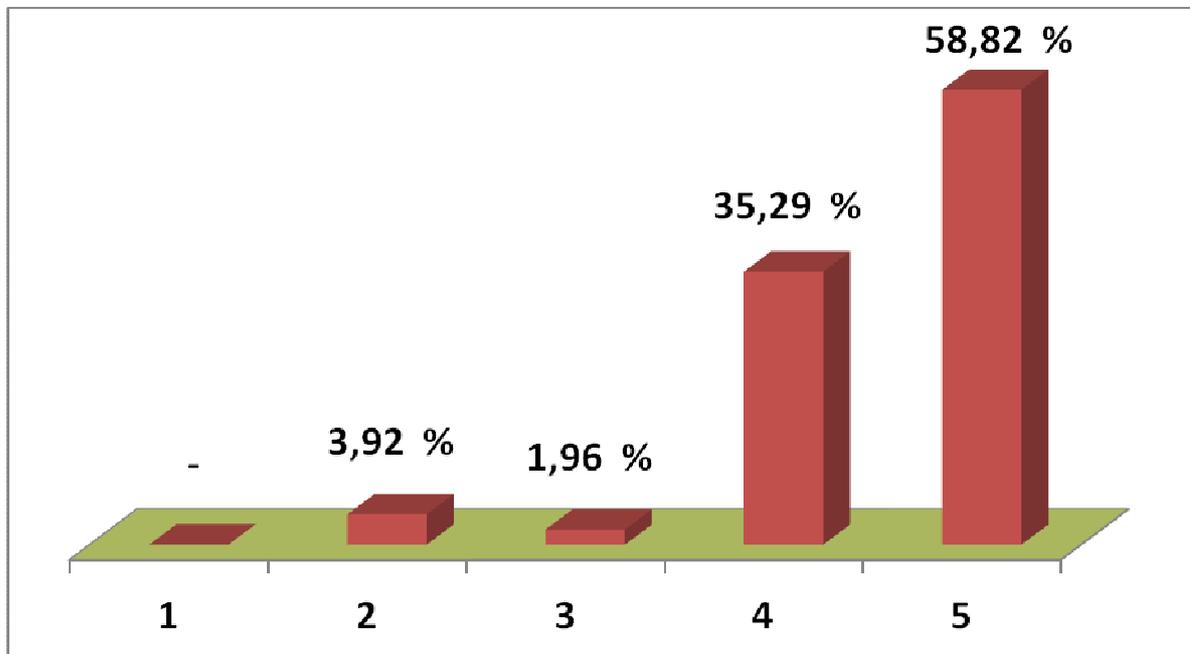


Gráfico 2: Tipo de resistência entendido como conflito de comunicação.

A resistência pode ter sido gerada por diversas causas internas ou externas. Difícil e prejudicial são os resultados que podem adquirir variadas conotações entre os trabalhadores. Essas conotações possuem variadas condições e realidades de ser identificadas. Manifestando-se em pelo menos quatro dimensões quais sejam a intrapessoal, interpessoal, intergrupar e intragrupal. Qualquer que seja a dimensão responsável pelo estabelecimento do comportamento resistente entre o engenheiro e seu colaborador, a resistência à “ordem” trata-se de um evento que tem de ser contornado, evitado e até mesmo eliminado da relação hierárquica, se não se tratar de um tipo de conflito justificável e com pronta solução.

O dado deve ser considerado com preocupação tendo em vista o elemento motivador da resistência. Se tiver sido provocado por questões técnicas entre o engenheiro e algum funcionário graduado ou com conhecimento prático profissional, a resistência pode ser entendida como um tipo de contestação gerado pela dúvida daquele que resistiu a determinação, o que provavelmente tenha sido sanado sem se constituir em conflito.

Se a resistência teve conotação pessoal, uma análise sobre o relacionamento interpessoal deve ser feita para se descobrir suas razões e imediatamente propor uma solução para o problema, visando-se além da instabilidade da cadeia hierárquica com possibilidade de indisciplina, também os benefícios que a desconstrução daquilo que pode estar impedindo o bom relacionamento pode trazer para a empresa, sem prejudicar suas atividades e seu clima organizacional.

Considerando os dados obtidos com relação a ter conhecimento sobre algum conflito que o respondente já tenha enfrentado no processo de gestão de pessoas, 94,12% também têm conhecimento de outros conflitos enfrentados por colegas engenheiros. Esse dado se confirma entre os respondentes e oferece constatação da ocorrência do evento entre a totalidade dos 94,12% dos respondentes. No gráfico 3 se evidencia o percentual obtido na pergunta do formulário.

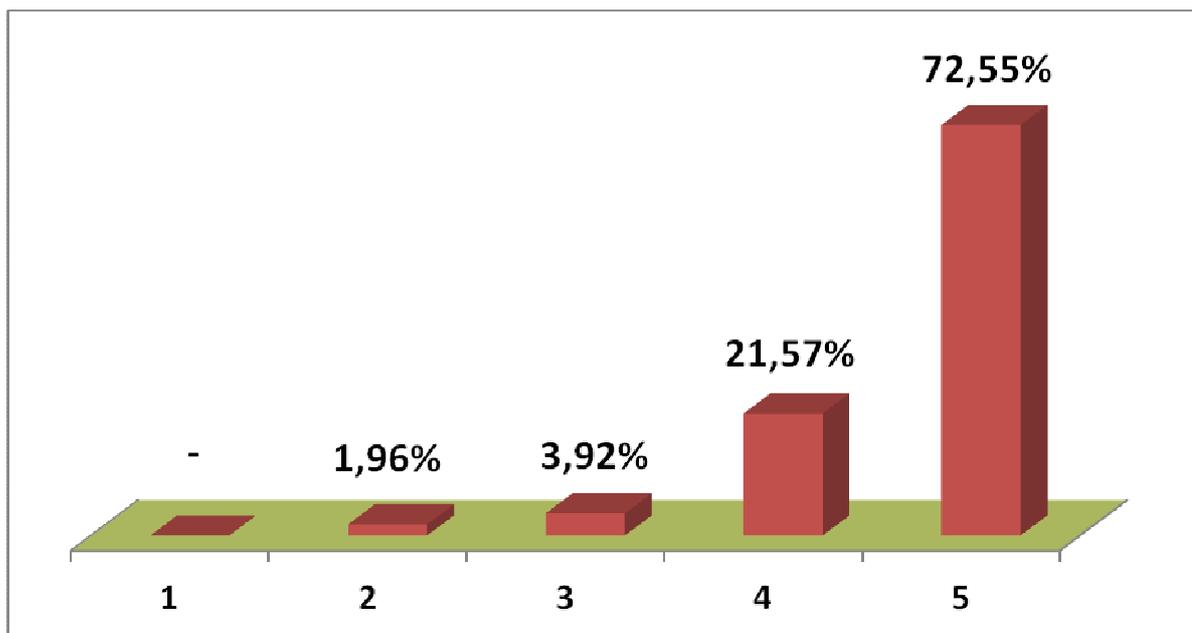


Gráfico 3: Constatação de conflitos enfrentados por outros engenheiros Civis

Isso se explica por existir a concordância em ter passado por episódios de conflitos e os mesmos terem presenciado episódios de conflitos ocorridos com os outros respondentes. Ou seja, 94,12% dos engenheiros passaram por situações conflituosas e os mesmos engenheiros presenciaram essas situações ocorrerem entre outros colegas de profissão ou entre eles mesmos.

Outra interpretação que se pode obter, certamente reduziria o percentual obtido pelo ensaio. Trata-se do entendimento sobre o evento conflitivo observado ter sido o mesmo conflito constatado por todos ou parte dos respondentes. Mas, mesmo assim não se pode concordar com a falta de mobilização com vistas na tomada de decisão que possibilite formas de controle sobre a manifestação do conflito ou que o converta como evento positivo que elimine as variáveis responsáveis pela sua motivação em prol de um relacionamento profissional mais adequado, aproximação pessoal entre os envolvidos e da adequada manutenção do clima organizacional.

4.1.1 Conflitos de Comunicação

Quando a intenção tratou-se de identificar os tipos de conflito enfrentados pelos engenheiros no canteiro de obras, com os dados do gráfico 4 é possível conhecer a ocorrência dos conflitos de comunicação. Os engenheiros informaram a existência desse tipo de conflito com percentual de 94,10%.

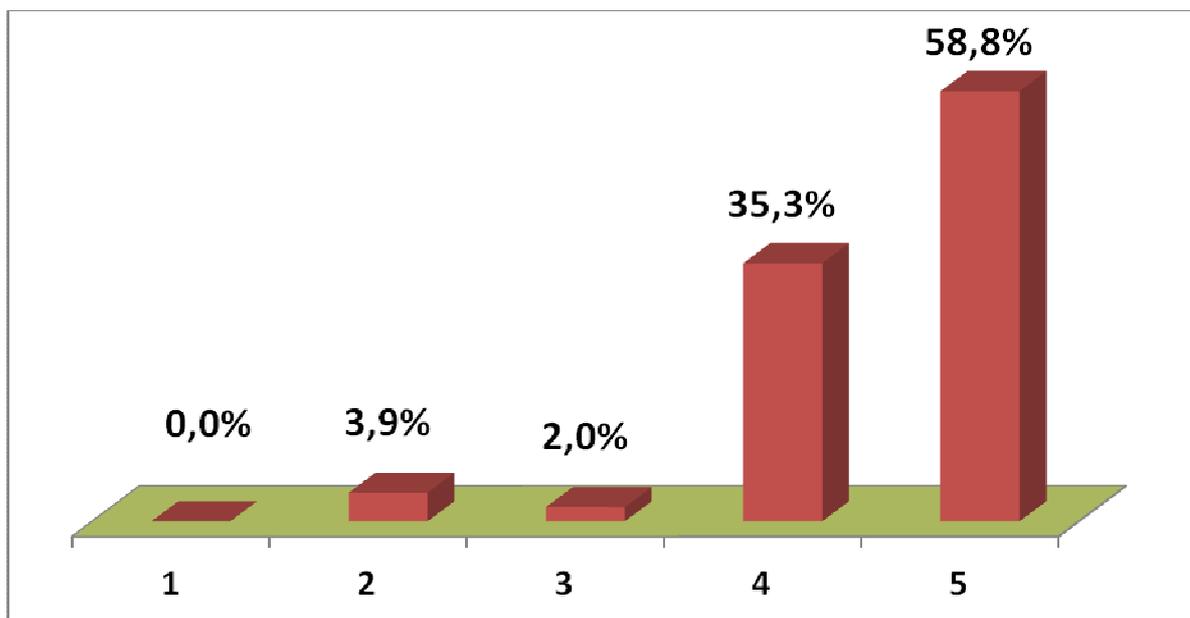


Gráfico 4: Ocorrência de conflito de comunicação

Considerando os diversos tipos de conflito identificados na comunicação, faz imprescindível tomar as medidas apropriadas para se evitar que se transforme numa situação grave e incontrolável, principalmente se uma das partes envolvidas não concordar com a negociação por meio do diálogo. Reações pessoais podem se manifestar e se tornar um problema para toda a empresa.

Não se configura objeto do presente estudo, mas pode ocorrer um conflito que se configure como uma situação de disputa entre os envolvidos. É necessário que haja concordância na busca de solução entre eles com adequado processo de negociação.

Imprevisíveis podem ser as motivações dos conflitos de comunicação. Uma preocupação que se deve ter nesse tipo de conflito refere-se ao momento da emissão da mensagem e a quem deve ser dirigida. O estresse ou outras formas de desgastes físicos ou emocionais podem influenciar a recepção da mensagem e torná-la distorcida ou mal compreendida.

Os conflitos organizacionais podem ocorrer de acordo com os tipos de comunicação emitidos numa empresa. Sabe-se das formas consideradas como *ascendentes* oriundas do nível superior, as *descendentes* que são identificadas no nível considerado inferior, as *diagonais* tramitam entre departamentos e funções e as comunicações *laterais* que ocorrem entre os demais níveis da hierarquia organizacional.

De acordo com Tubbs e Moss (2008) podem ocorrer quatro tipos de conflitos na comunicação: (1) o conflito intrapessoal no qual se manifesta uma inconsistência nas ideias, atitudes, emoções ou valores em uma pessoa; (2) o conflito interpessoal que se caracteriza por acontecer entre pessoas que mantêm algum tipo de relacionamento diante de uma discordância; (3) o conflito intragrupo identificado em um pequeno grupo no qual surgem interesses individuais diferentes que interferem nas pessoas de todo o grupo; e (4) o conflito intergrupo que acontece entre grupos diferentes de pessoas mobilizando seus integrantes e que pode ter longa duração.

Considerando os dados apurados, o tipo de conflito de comunicação que parece ter se manifestado foi o interpessoal, muito provavelmente decorrente de posições contrárias a respeito de alguma discordância sobre certo procedimento profissional, uma ordem num momento inadequado ignorando o direito do trabalhador, como, por exemplo, além do horário de trabalho ou, ainda, pela forma desrespeitosa como a ordem tenha sido emitida ou direcionada.

Qualquer que tenha sido o motivo desse tipo de conflito, ele deve ser evitado para que a jornada de trabalho se transcorra de maneira harmoniosa, respeitosa e

principalmente profissional. Do resultado do trabalho do operário depende todo o contingente profissional de hierarquia ascendente, porque, em tese, todos são responsáveis pela qualidade da execução da obra.

4.1.2 Conflitos de Relacionamento

Outro tipo de conflito enfrentado foi o de relacionamento do engenheiro com o funcionário. Afirmam isso 88,24% dos engenheiros pesquisados. Este dado está ilustrado no gráfico nº 5.

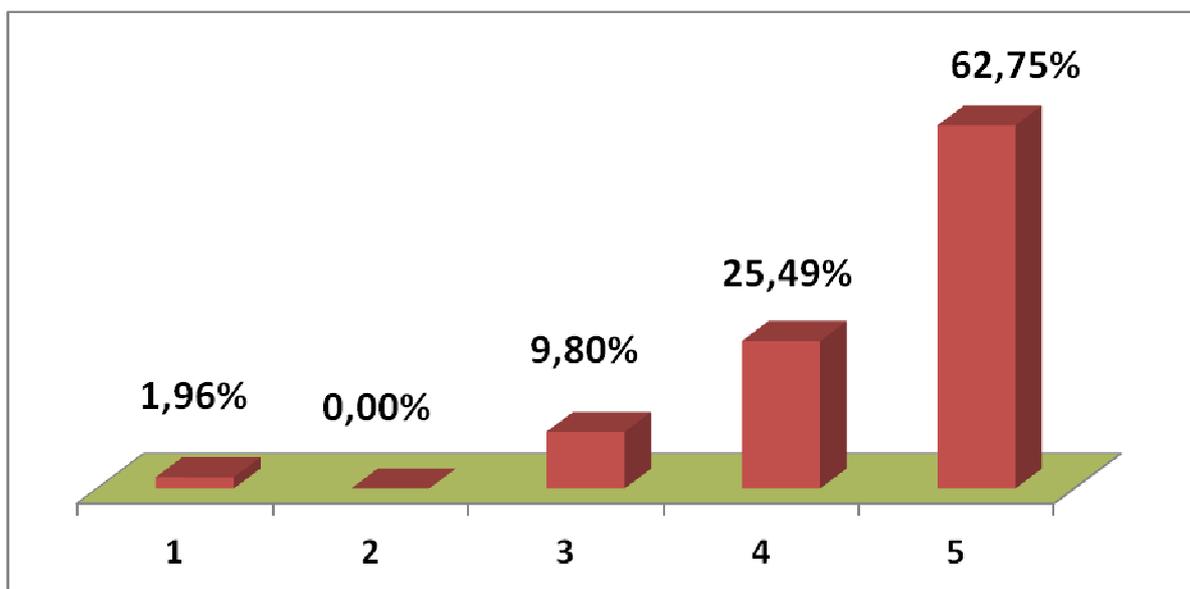


Gráfico 5: Conflitos de relacionamento enfrentados na Gestão de Pessoas na construção civil:

Pelo que já se sabe, os conflitos de relacionamento tem sido aqueles mais responsáveis por compromete a produção e a qualidade nas organizações. Isso pode ser justificado em decorrência das atuais orientações da gestão de pessoas no ambiente de trabalho em situações que empregam e valorizam a atuação participativa do trabalhador, estimulam o comprometimento por meio da cooperação, proporcionando, dessa forma, uma maior interação e aproximação dos funcionários.

Acredita-se que os conflitos de relacionamento podem se desenvolver em função das variáveis individuais, diferenciando-se quanto às características de personalidade, às expectativas pessoais, aos valores internalizados, à cultura, às diferentes formas de estímulos e motivação, às condições de controle sobre as reações dos indivíduos, e às peculiaridades de visão profissional ou pessoal futuras.

Pode-se aceitar que a essas variáveis acrescentam-se outras que dizem respeito ao espírito competitivo, à autovalorização, aos hábitos, ao senso de liberdade, à assertividade, às expectativas de crescimento na organização ou seu inverso ligado à frustração, às formas de lidar com a autoridade, como também as características pessoais de se comunicar com liberdade de expressão.

O trabalhador da construção civil, considerando seu perfil que já é de domínio público, geralmente deslocam-se de suas cidades do interior do Brasil para buscar melhores oportunidades de emprego e de qualidade de vida. Por isso, trata-se de indivíduos sem escolarização ou com ela somente iniciada, solitário, sem residência, enfim, trabalhando muito longe de casa.

Parece que uma forma de lidar com esse tipo de conflito ou evitá-lo, poderia ser o emprego de uma atitude que priorizasse o aprofundamento sobre as características dos funcionários considerando sua dimensão humana, com vistas na sua forma de agir, levando-se em conta as variáveis pertinentes ao seu comportamento pessoal e profissional, seus traços de personalidade, suas expectativas de trabalho, suas necessidades, e seu esforço para se relacionar com seus companheiros de trabalho. Dessa forma, acredita-se serão encontradas condições mais adequadas de interpretar o comportamento dos funcionários e conduzir mais adequadamente o processo de gestão de pessoas.

Outras fortes variáveis que contribuem com o surgimento do conflito de relacionamento entre funcionários podem ser a insatisfação com o salário, benefícios e as condições de trabalho, e quem sabe a existência de um plano de carreira, com relação aos trabalhadores. E a respeito das empresas e dos engenheiros gestores as formas de lidar com os regulamentos, orientação sobre as atividades profissionais, a maneira de comunicar ordens e a definição objetiva em delegar autoridade e outras atribuições, com preocupação em evitar as condições nas quais surgem as contraordens ou duplicidade de ordens simultâneas.

Ainda no contexto gerencial, a antiga frase faz o que mando e não o que faço pode trazer implicações no relacionamento. Os comportamentos dos gestores não devem contrariar o comportamento exigido dos funcionários. Provavelmente um estilo de gestão admitindo mais liberdade como os modelos democráticos de gestão reduziriam os conflitos de relacionamento.

4.1.3 Conflitos Relacionado ao Conhecimento Técnico

Novamente com alto percentual (90,20%), os engenheiros civis respondentes apontam já ter enfrentado conflitos de conhecimento técnico na construção civil enquanto gestores de pessoas. Isso pode ser confirmado no gráfico 6.

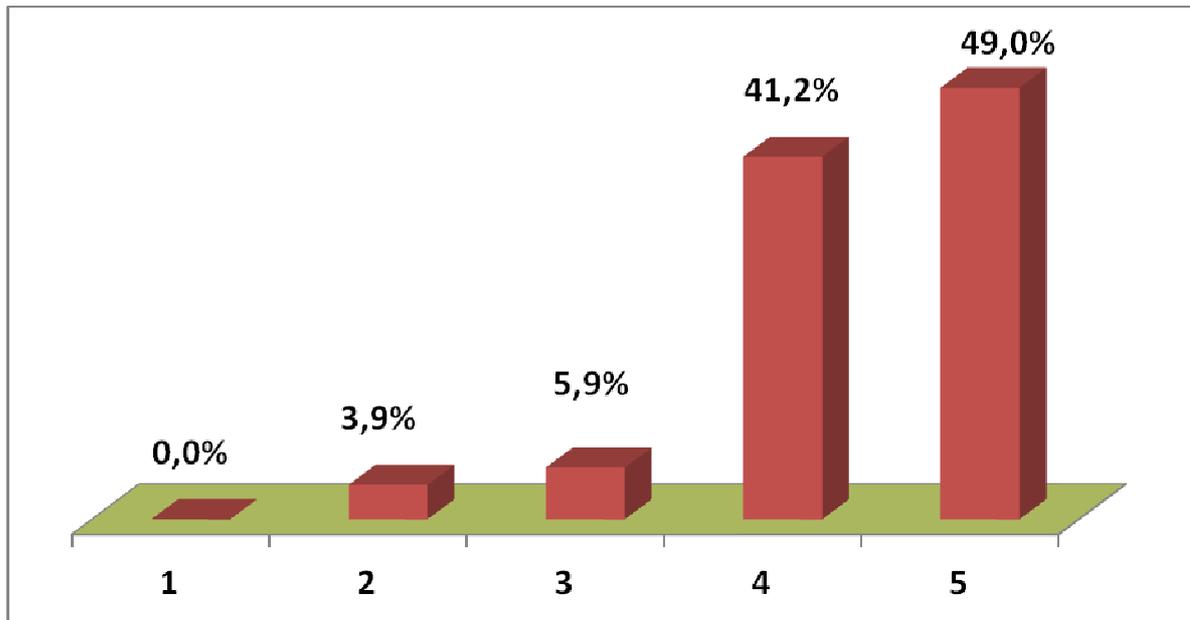


Gráfico 6: Conflitos de conhecimento técnico enfrentados na construção civil

Circula uma frase no meio acadêmico que aquele que obtém o conhecimento técnico sobre alguma coisa, detém sua tecnologia. Num sentido inverso, de acordo com o dicionário Aurélio (Ferreira, 2010) a tecnologia é o conjunto de conhecimentos que se aplicam em diferentes atividades. O conjunto de *conhecimento técnico* e científico orienta a elaboração, descoberta, execução de inúmeras informações, artefatos específicos e atividades profissionais, por exemplo.

Logo, todo o conteúdo estudado na formação profissional na academia não pode prescindir do conhecimento técnico. Assim, entende-se que a atividade técnica distingue os contextos profissionais empíricos e científicos.

A atividade profissional do engenheiro civil é orientada pelo conhecimento técnico e científico que pode contrastar com um tipo de conhecimento técnico obtido com a prática profissional dos demais atuantes do canteiro de obras. Mesmo não se tratando do domínio sobre a tecnologia da engenharia civil, o mestre de obras, por exemplo, é capaz de discordar de uma orientação profissional ou determinação

recebida de um engenheiro. Nesse sentido consegue-se entender o surgimento de conflitos no contexto do conhecimento técnico.

Ao mestre de obras, com toda a experiência que possa comprovar, cabe o conhecimento sobre qual procedimento profissional deve executar em determinado momento da obra e como realizá-lo, mas não consegue planejar esse tipo de procedimento na medida adequada segundo os cálculos de tempo, economia e resistência do material, segurança e qualidade, como também outras informações pertinentes ao contexto da atividade profissional do engenheiro, orientada pelo conhecimento técnico e científico.

Dessa forma, no contexto da gestão de pessoas, todos os funcionários, desde o engenheiro chefe até o trabalhador responsável pelo portão de entrada do canteiro de obras, devem ser preparados, recebendo treinamento e informações específicas sobre suas atribuições, com vistas em evitar os conflitos relacionados à área técnica de outros integrantes de seu ambiente comum de trabalho.

Por outro lado, é inconcebível que por incipiência profissional ou despreparo o engenheiro emita ordens ou proponha tarefas inadequadas aos seus colaboradores, também visando esse tipo de conflito e mantendo o devido respeito profissional que merece em decorrência de sua formação técnica e científica.

4.1.4 Conflitos Comportamentais

Outro tipo de conflito confirmado por 88,30% dos respondentes foi o comportamental, entendido neste estudo como um trabalhador ou grupo praticando uma atitude não admitida pelo engenheiro civil na condução do processo de gestão de pessoas no canteiro de obras. São aqueles geralmente explícitos identificados por ações e reações, bem como a verbalização dos envolvidos no conflito. Normalmente podem ter a intenção de prejudicar alguém, ter o tom de ameaça, colocar em dúvida determinada ordem em conotação de desafio, podendo ter sido por mal entendimentos e até chegar à algum tipo de agressão. A posição dos engenheiros está ilustrada no gráfico nº 7, a seguir.

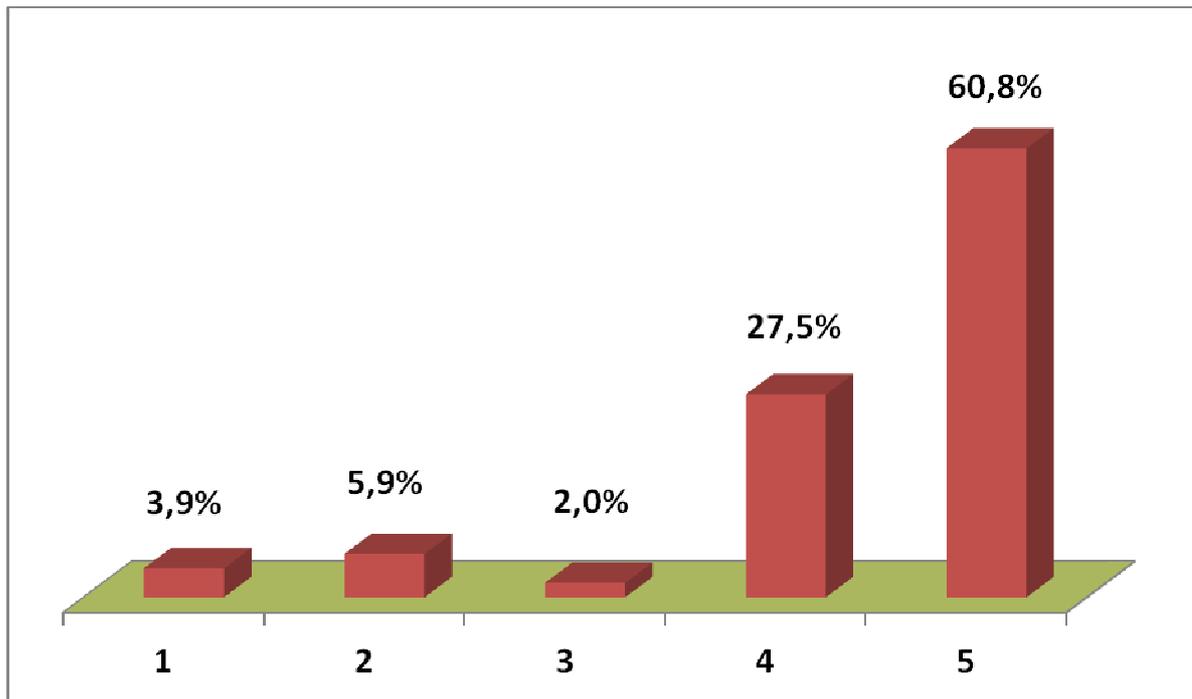


Gráfico 7: Conflitos comportamentais enfrentados pelo engenheiro na Gestão de Pessoas na construção civil

São conflitos danosos ao relacionamento profissional que precisam de tratamento imediato em benefício da ordem e disciplina, num contexto de cooperação de trabalho em equipe. Imprescindível a identificação de suas causas para contornar seus desdobramentos sendo possível chegar ao extremo da dispensa de um ou mais envolvido.

A distância que pode ser percebida, pelas diferenças culturais e de forma de vida, entre o trabalhador e o engenheiro é suficiente para agravar uma desavença entre eles. A falta de atividades integradoras entre chefes e subalternos também é uma variável a se considerar nesse contexto. Acredita-se que quanto maior for essa distância mais possibilidade de se manifestar o conflito comportamental.

Não deve haver tratamento discriminatório na relação hierárquica, por mais flagrante que seja a distância profissional entre o chefe e seu subordinado. Acredita-se que atividades de lazer e reuniões para esclarecer decisões importantes no ambiente de trabalho, estimulam situações compreensivas entre os integrantes da empresa.

É possível que o conflito comportamental seja uma consequência do tratamento autoritário praticado na cadeia hierárquica. Valorizar a contribuição profissional dos trabalhadores e empregar um modelo democrático de gestão tende a afastar a ocorrência desse tipo de conflito.

4.1.5 Conflitos Culturais

Outro tipo de conflito constatado por 82,30% dos respondentes foi o cultural, que no presente estudo foi concebido como o choque das realidades do engenheiro e dos trabalhadores impedindo a aceitação de ordens. Apesar de já ter sido considerada na análise e discussão dos conflitos de comunicação, a dificuldade de interpretação ou decodificação da mensagem em consequência da insuficiente ou inexistente escolarização do trabalhador também foi aceita como mais uma causa dos conflitos culturais. As respostas dos engenheiros são constatadas no gráfico nº 8.

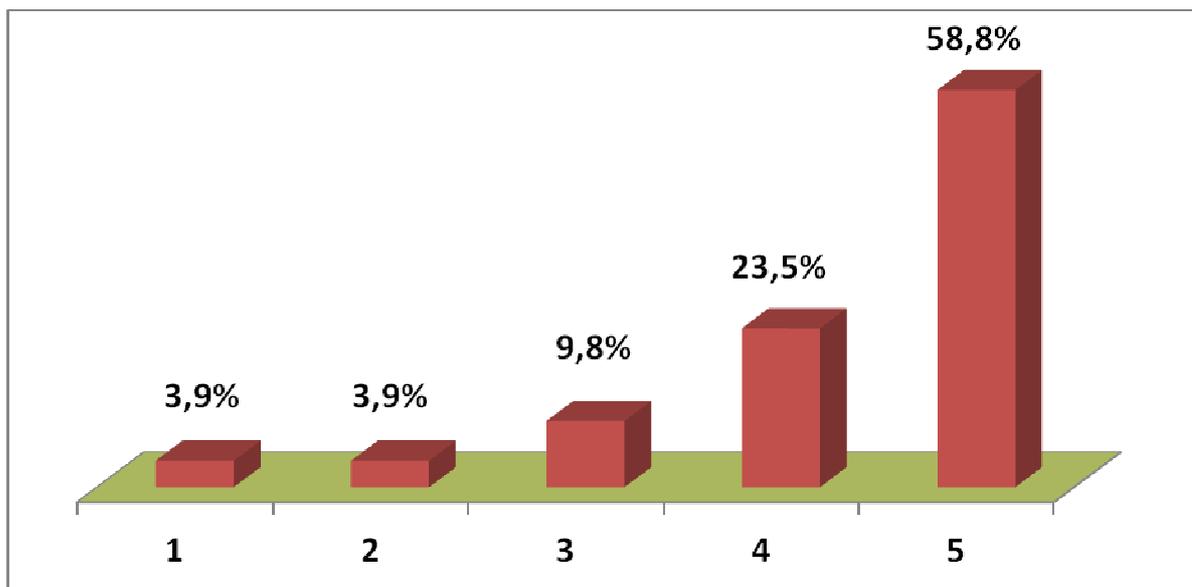


Gráfico 8: Conflitos culturais enfrentados na gestão de pessoas por engenheiros na construção civil

O conflito cultural ao se referir às disputas de poder que pode ocorrer entre diferentes gerações envolve valores diversos que podem caracterizar formas distintas de conceber determinadas situações sociais pessoais e profissionais. O conhecimento adquirido pelos mais experientes em confronto com o conhecimento

técnico científico das gerações jovens, por meio do uso das ferramentas disponíveis pelas tecnologias é um exemplo disso.

Nesse contexto a desobediência ou resistência velada (não contestar, mas também não realizar) ao cumprir determinações profissionais conduzem aos tipos de conflitos culturais concebidos neste estudo, impedindo o desenvolvimento pleno das atividades programadas.

Trabalhadores podem se sentir inseguros diante da pouca idade e experiência do jovem engenheiro gestor, mas com o tempo isso vai se minimizando e o engenheiro vai sendo acatado pelas ordens adequadas, ausência de erros, firmeza nas decisões e maturidade profissional. Mesmo assim, é preciso atacar esses conflitos para que haja um convívio harmônico, produtivo, responsável e respeitoso entre engenheiros civis gestores e trabalhadores no canteiro de obras das empresas de construção civil.

4.1.6 Conflitos Horizontais

Buscando-se outros motivos dos conflitos enfrentados na construção civil, os respondentes concordaram, em 78,50%, que os profissionais de outras áreas tais como administradores, contadores e psicólogos, por exemplo, desempenhando suas funções no mesmo ambiente de trabalho têm gerado conflito horizontal. Os percentuais sobre essa situação estão evidenciados no gráfico nº 9.

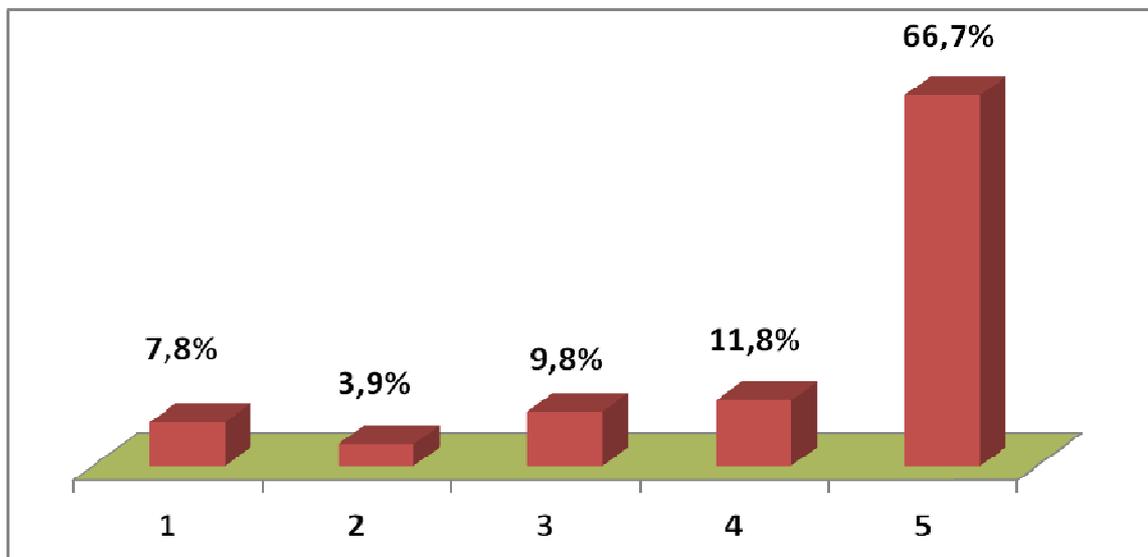


Gráfico 9: Profissionais na mesma linha hierárquica causando conflito horizontal

Os conflitos horizontais são entendidos, numa empresa, como desavenças que podem ocorrer entre integrantes de um mesmo nível hierárquico, por exemplo. Os conflitos, de modo geral, também são considerados importantes para o desenvolvimento e melhoria do funcionamento de uma empresa. Esses conflitos, por vezes difíceis de ser evitados, podem desenvolver resultados negativos. Se não tratados, como qualquer outro tipo de conflito e nesse caso específico entre profissionais do *staff* da administração superior da empresa, podem provocar situações de estresse, competitividade nociva e clima de hostilidade.

Por se manifestar, geralmente, pelo desencontro de expectativas e propósitos entre indivíduos, os conflitos de natureza horizontal também precisa ser atacado imediatamente, caso contrário é certo seu agravamento tornando-se um conflito de proporções maiores.

Um plano de cargos e funções deve estabelecer as atribuições de cada profissional para que não haja invasão de um profissional na área do outro e seja estabelecida uma cultura de responsabilização sobre as atitudes demonstradas e decisões tomadas por cada encarregado dos setores da empresa.

4.1.7 Conflitos por Falta de Estudos da Área de Gestão de Pessoas

Como desdobramento natural de sua atividade profissional, o engenheiro civil vem ultimamente ocupando cargos de gestão na estrutura hierárquica das organizações. Aos respondentes foi indagado se essa atribuição poderia se constituir em mais um motivo dos conflitos na gestão de pessoas, por falta de formação específica para exercer mais essa tarefa.

Segundo os dados obtidos, esses profissionais, na sua grande maioria (80,40%), concordaram que o desconhecimento de conteúdos específicos técnicos e profissionais sobre gestão de pessoas são também causas dos conflitos enfrentados por eles no canteiro de obras. No gráfico nº 10 tem-se a ilustração do referido dado.

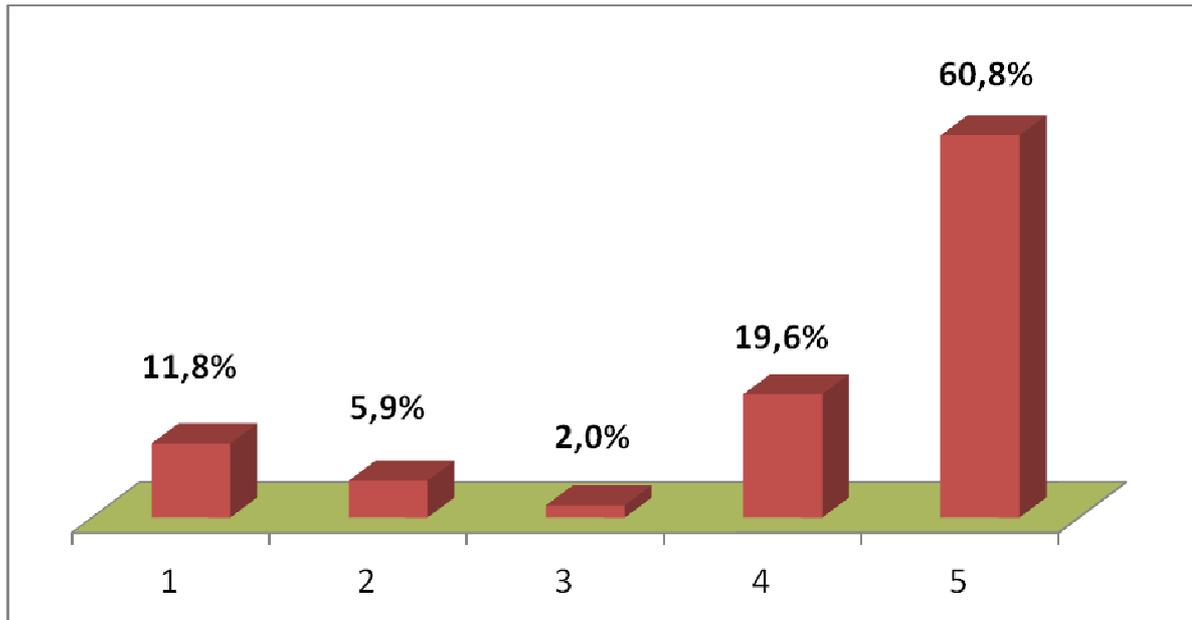


Gráfico 10: A falta de conhecimento específicos sobre gestão de pessoas identificado como causa de conflitos na construção civil

Tais conteúdos focalizam, com aprofundamento, informações técnicas e atividades relacionadas às características de liderança, gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho e formas de negociação de conflitos. Nesse contexto, acredita-se, contribuiria sobremaneira com a atividade de gestor do engenheiro civil.

4.2 DESDOBRAMENTOS DOS CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Com vistas na confirmação da posição de que fazem falta informações técnicas na área de gestão de pessoas, 94,20% dos engenheiros pesquisados concordam que uma política de treinamento e desenvolvimento (T&D), por meio de cursos específicos à função de gestor exercida pelo Engenheiro Civil, pode tratar-se de uma conveniente ferramenta que vai contribuir para a correção ou eliminação dos possíveis conflitos de gestão numa obra. No gráfico nº 11 pode-se visualizar esse alto percentual.

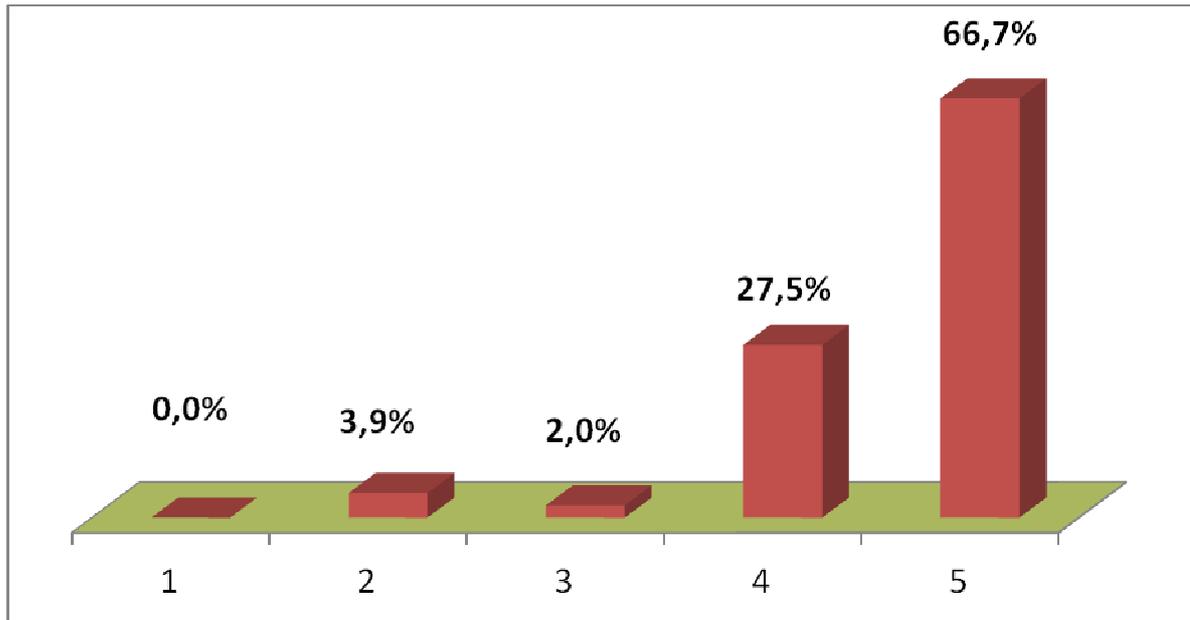


Gráfico 11: Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta adequada para contribuir com o engenheiro civil na atribuição de gestor de pessoas

Por treinamento entende-se um conjunto de procedimentos que tem o propósito de instrumentalizar pessoas para o exercício de atividades profissionais num ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (2008), treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), afirmam que o treinamento:

- (a) tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- (b) proporciona chances para o permanente desenvolvimento pessoal, seja na atual função que desempenha ou em outras que o indivíduo vier a exercer;
- (c) modifica as atitudes das pessoas, visando estimular um clima mais satisfatório entre elas, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Esses mesmos autores apresentam quatro tipos de treinamento:

- (a) Treinamento de integração, que é realizado visando a adaptação dos indivíduos ao contexto organizacional. Nesse tipo de treinamento o propósito é receber o novo funcionário, apresentar a história da empresa, sua missão, diretrizes, valores, políticas e objetivos institucionais, e divulgar as expectativas que tem sobre ele e as condições de trabalho oferecidas. Num segundo momento lhe apresentar aos responsáveis pelos diversos setores da empresa e também aos seus colegas de trabalho, tendo em vista favorecer seu adequado relacionamento, da mesma forma viabilizando seu

pronto conhecimento como mais um colaborador. Esse tipo de treinamento acelera o vínculo entre o novo funcionário e a empresa, e a sua adaptação, evitando percepções equivocadas entre antigos e novos funcionários.

(b) Treinamento técnico-operacional cuja finalidade é a capacitação de profissionais para realizar determinadas atividades específicas;

(c) Treinamento gerencial, com o qual são desenvolvidas, num profissional, condições para lidar segundo as exigências técnicas, administrativas e comportamentais; e

(d) Treinamento comportamental que é utilizado para contornar ou resolver situações inadequadas de relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004)

Com propósito mais abrangente, o desenvolvimento é concebido como um caminho planejado ou circunstancial por meio do qual uma pessoa empenha-se em busca de seu crescimento profissional que acaba por agregar valores ao crescimento pessoal.

Para Chiavenato (2008) desenvolvimento é um processo contínuo que aprimora as capacidades e motivações do colaborador que faz com que o mesmo se torne um bem valioso da empresa.

Assim, o T&D direciona a pessoa ao aprimoramento de suas condições pela apropriação de conteúdos exclusivos, aparato técnico adequado, comportamento profissional direcionado e estudo mais específico a respeito das funções que já realiza como também outras que tiver que desenvolver.

As informações obtidas no processo de T&D podem se referir às normas, objetivos, informações a respeito de atribuições profissionais ou outros documentos institucionais, inserção aprofundada no mercado em que atua, conhecendo seus clientes, fornecedores e concorrentes. E no caso específico de gestão de pessoa na construção civil, o engenheiro terá a oportunidade de conhecer e exercitar estratégias para melhor lidar com seus subordinados. Com essa intenção, certamente, com empenho direcionado, a missão da organização tem fortes chances de ser contemplada com satisfatório comprometimento.

Buscando-se apurar a opinião sobre os modelos de gestão centralizado e descentralizado como o melhor a ser adotado na gestão de uma obra, pode-se ter três entendimentos segundo os dados obtidos: (1) que os engenheiros confundiram as características desses modelos; (2) que admitem os dois modelos, igualmente, como os melhores para a gestão de uma obra; ou (3) se confundiram no momento de responder o questionário.

Nos gráficos nº 12 e nº 13, os dados estão quase no mesmo patamar, evidenciando o mesmo entendimento aprovando os dois modelos de gestão. Foram apurados respectivamente 78,40% concordando com o modelo centralizado e 78,50% concordando com o modelo descentralizado.

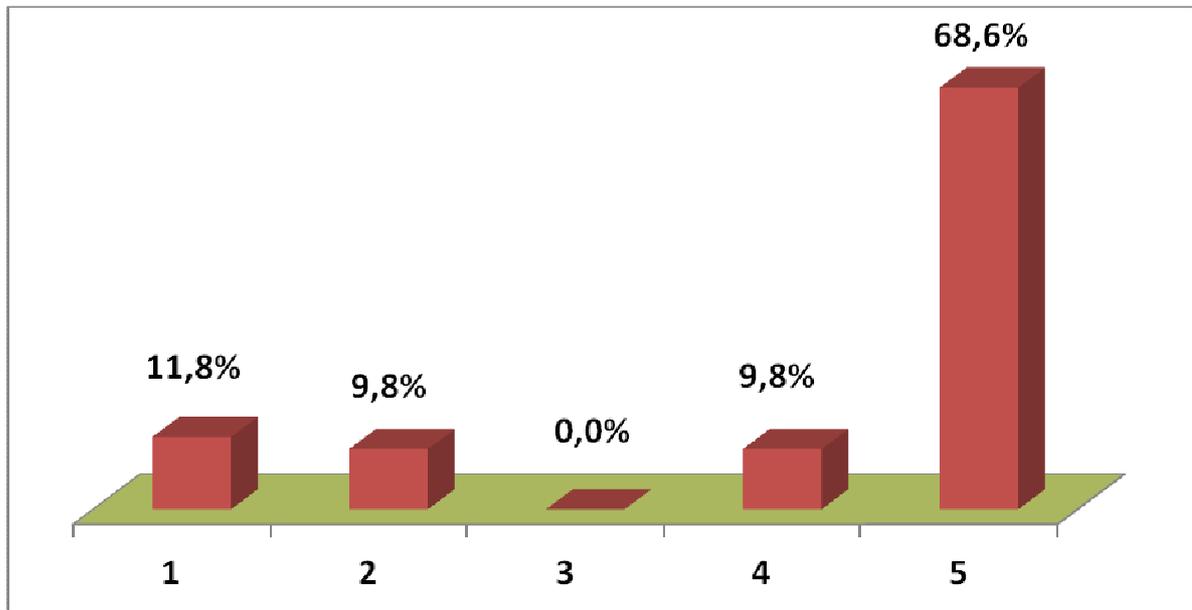


Gráfico 12: Modelo centralizado apontado como o melhor para a gestão

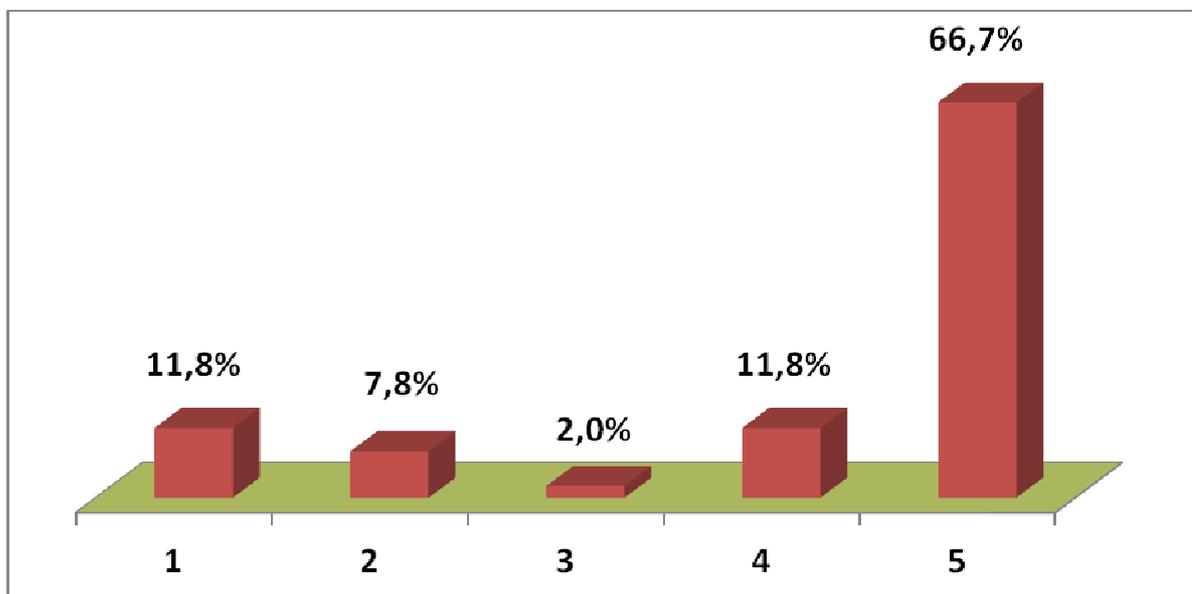


Gráfico 13: Modelo descentralizado apontado como o melhor para a gestão

Ao se considerar apenas o terceiro entendimento (confusão no preenchimento do questionário) sobre os dados dos dois gráficos como válidos, os outros dois entendimentos (confusão sobre as características dos modelos de gestão e a

admissão de que os dois modelos são os melhores para a gestão) só reforçam a interpretação de que, por meio dessa amostra de engenheiros civis, por indução, os engenheiros carecem de treinamento para cumprir sua função de gestor de pessoas.

Os modelos possuem características técnicas diferentes e quase inversas um do outro. No ambiente profissional da gestão, já se aceita que os conflitos têm mais chances de acontecer em realidades organizacionais que empregam o modelo centralizador e autoritário de gestão de pessoas. Por outro lado, o modelo descentralizado é orientado pelos valores democráticos e de liberdade, o que vem garantindo um tipo de relacionamento profissional quase sem conflitos.

Isso demonstra que os engenheiros não conhecem satisfatoriamente esses importantes conteúdos do contexto técnico e profissional da gestão.

Solucionar ou reduzir os conflitos também passa pela decisão do modelo de gestão a ser empregado pela empresa. Gestores precisam ficar atentos quanto ao desenvolvimento de potenciais atitudes que derivam de adequadas relações humanas e sociais no ambiente de trabalho. O emprego dessa estratégia de gestão deve priorizar a solução dos problemas por consenso ao invés das decisões geradas somente no nível gerencial. Acredita-se que essas atitudes melhoram o relacionamento pessoal entre gestores e funcionário e também entre os funcionários, tornando o clima organizacional sob a égide da satisfação e da paz.

Entende-se que o maior e mais preocupante resultado dos conflitos que ocorrem entre o engenheiro civil e seus colaboradores refere-se ao atraso no cumprimento do cronograma da obra. Com vistas nisso, duas perguntas do questionário foram elaboradas para se conhecer a posição dos respondentes sobre essa forte variável.

Com relação ao cumprimento do cronograma das obras ser influenciado por problemas na comunicação do engenheiro civil aos seus colaboradores do canteiro de obras, visando à realização das tarefas dos trabalhadores, 98,04% concordaram com essa possibilidade. No gráfico nº 14 estão descritos os dados obtidos.

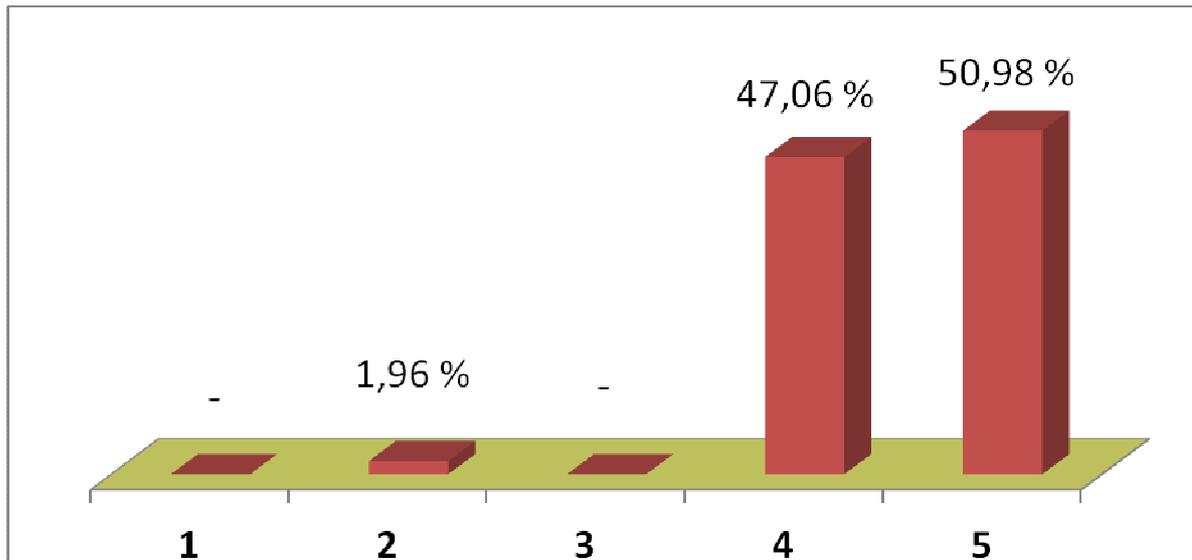


Gráfico 14: Cumprimento do cronograma das obras influenciado por problemas na comunicação do Engenheiro Civil aos seus colaboradores do canteiro de obras, visando à realização das tarefas por esses últimos.

Outra variável pesquisada foi sobre a possibilidade dos conflitos comprometerem a gestão do engenheiro civil na condução de seu projeto. Nessa pergunta o resultado não ficou muito distante do evidenciado no gráfico nº 14. Os respondentes confirmaram essa variável em 96,08%, evidenciados no gráfico nº 15.

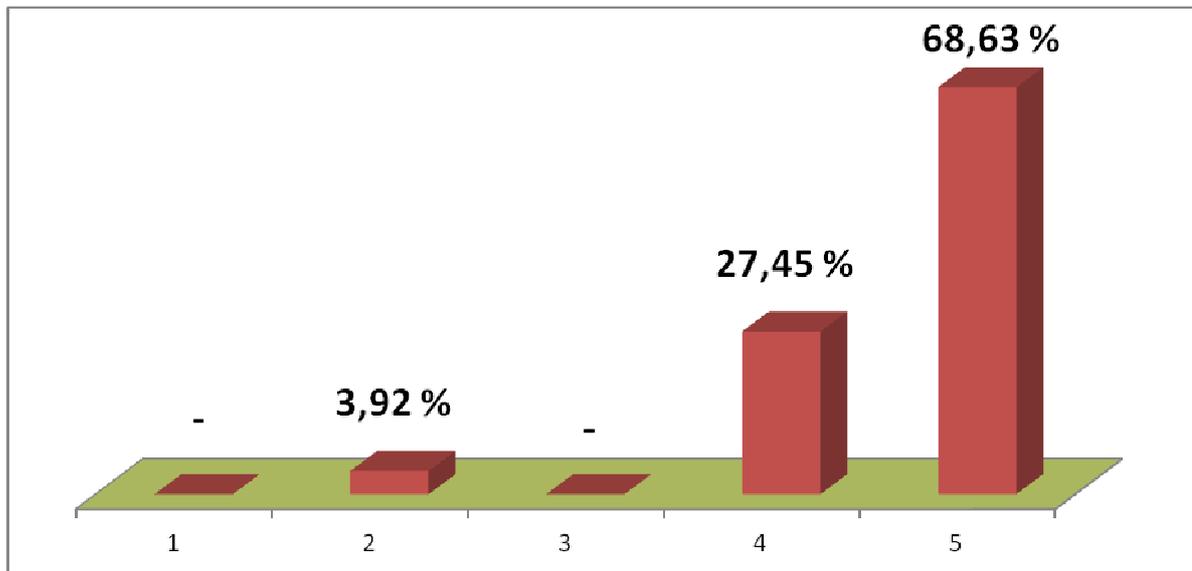


Gráfico 15: Os conflitos comprometendo a gestão do Engenheiro Civil na condução de seu projeto.

Ao se pensar sobre os tipos de conflito que ocorrem no ambiente de trabalho, imediatamente é possível lembrar daqueles que dizem respeito ao relacionamento entre funcionários. Na atualidade, circula nos *sites* e *blogs* dedicados à área de gestão de pessoas que os conflitos que mais vem se manifestando nas empresas, referem-se ao conflito de tarefas, caracterizado pelos problemas que decorrem dos resultados de uma atividade realizada, mas que não se conecta com as características pessoais do executor da atividade, como seu caráter, por exemplo.

Mas o conflito de relacionamento é pessoal e pelo tom que pode receber na sua identificação e tratamento, pode ser danoso alterando o espírito do trabalho em equipe, comprometendo o relacionamento pessoal e interferindo negativamente no seu tratamento ou eliminação, e, ainda prejudicando o clima organizacional.

Essa ideia de Pelled (1996) sobre o conflito de Tarefas, pela data de sua publicação observa-se que não se trata de uma preocupação recente. Mas está retornando às discussões atuais.

Há uma interpretação sobre os efeitos negativos sobre o conflito de relacionamento, por apresentar o poder de influência no processo produtivo e nas condições pessoais do trabalhador ao realizar suas atividades profissionais. Dessa forma, pode converter o modelo de gestão para ações antidemocráticas e autoritárias por parte dos gestores. No caso de se trabalhar na tarefa se ganha mais pela produtividade e economia de tempo para a solução do conflito.

Assim, o conflito de tarefas pode proporcionar condições mais efetivas, auxiliando o processo de tomada de decisão pelos gestores e contribuindo com mais benefícios para a solução de problemas. Também podem evidenciar situações veladas e estimular a compreensão sobre posições controvertidas e a reflexão sobre posições pessoais, como também oferecer mais variáveis para análise durante o processo de decisão. Pode sugerir uma injeção de ânimo nos trabalhadores impulsionando-os em direção à realização de suas atividades com mais qualidade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Fato comprovado pelo ensaio de campo foi a existência de conflitos na realidade profissional da construção civil. As situações conflitivas que se estabelecem por consequência da direção de tarefas e/ou orientação técnica do engenheiro civil aos seus subordinados na cadeia hierárquica, durante a execução de projetos de construção civil, com percentuais muito altos obtidos das respostas dos engenheiros foram os conflitos de comunicação, de relacionamento, relacionados ao conhecimento técnico, comportamentais, culturais, horizontais e aqueles gerados por falta de estudos na área de gestão de pessoas. Este último ocorre em função do desconhecimento de técnicas que auxiliem na prevenção, solução ou eliminação dos conflitos.

Como acontecem nos demais ambientes de trabalho, os conflitos identificados no ensaio de campo têm certas peculiaridades próprias do contexto da construção civil e outras comuns às empresas de um modo geral. Com o propósito de melhor caracterizar as variáveis motivadoras desses conflitos, apresentam-se separadamente, a seguir, os tipos de conflito e suas respectivas prováveis causas.

O uso da expressão “prováveis causas” está sendo usado nestas conclusões porque não houve condições de um estudo classificatório mais específico das variáveis que motivam os tipos de conflitos que se manifestam na construção civil, pela falta de comprovação científica por parte dos engenheiros que pouco sabem lidar tecnicamente com esses eventos. A dificuldade de sustentação dessas variáveis impediu o emprego de matrizes de avaliação e parametrização dos conflitos.

Os conflitos de comunicação podem encontrar motivação em questões técnicas entre o engenheiro e algum funcionário graduado ou com conhecimento prático profissional, interpretado como um tipo de contestação pela dúvida daquele que resistiu a determinação. Podendo ser por inadequado uso da voz de comando, pelo desconhecimento de maneiras mais respeitadas e isentas de emoção, próprias das recomendações do contexto da gestão de Pessoas. Também pode ter se constituído por um tipo de resistência de conotação pessoal. O que remete a um estudo para se descobrir suas razões e imediatamente propor uma solução para o problema. Isso poderá desfazer a instabilidade da cadeia hierárquica e corrigir o ato de indisciplina. A desconstrução daquilo que impede o bom relacionamento traz benefícios às atividades profissionais e ao clima organizacional da empresa.

Os conflitos de relacionamento, considerados como os que mais comprometem a produção e a qualidade nas organizações, normalmente decorrem de variáveis individuais como características de personalidade, expectativas pessoais, valores internalizados, cultura, diferentes formas de estímulos e motivação, condições de controle sobre as reações dos indivíduos, e peculiaridades de visão profissional ou pessoal futuras. Da mesma forma, o espírito competitivo, à autovalorização, os hábitos, o senso de liberdade, a assertividade, as expectativas de crescimento na organização ou seu inverso ligado à frustração, as formas de lidar com a autoridade, e as características pessoais de se comunicar com liberdade de expressão.

Os trabalhadores da construção civil possuem perfil já conhecido. São oriundos de cidades do interior do Brasil em busca de melhores oportunidades de emprego e de qualidade de vida, analfabetos ou com escolarização interrompida, solitários, sem residência e trabalhando muito longe de casa. Essas variáveis já servem para justificar tensões, intolerâncias diversas, impaciência e desânimo, o que certamente poderá resultar em conflito de relacionamento.

Questões ligadas aos salários, benefícios, as condições de trabalho, a forma de lidar com as normas da empresa, o jeito de orientar atividades profissionais, a maneira de comunicar ordens e a forma como é exercida a autoridade, além do comportamento do engenheiro contrariando suas exigências, podem suscitar conflitos de relacionamento.

Os conflitos relacionados ao conhecimento técnico podem surgir da controvérsia entre a determinação de um procedimento ou orientação do engenheiro e, por exemplo, um tipo de conhecimento técnico obtido com a prática profissional dos demais atuantes do canteiro de obras. Identificar o que fazer como fazê-lo, vai divergir do aparato técnico que sustenta o planejamento, cálculos pertinentes e demais variáveis científicas utilizadas pelo engenheiro. Ou, na esfera profissional dos engenheiros, discordâncias técnicas entre esses profissionais com base em metodologias apropriadas a um tipo de construção em dado momento da obra. Nesse contexto, a inexperiência ou despreparo do engenheiro ao emitir ordens ou propor tarefas inadequadas aos seus colaboradores pode ser outra provável causa desse tipo de conflito.

Os conflitos comportamentais podem se manifestar levando-se em conta a distância entre o engenheiro e seu colaborador referente às diferenças culturais e de forma de vida. A falta de atividades integradoras entre chefes e subalternos também é uma variável a se considerar nesse contexto. Quanto mais distância houver entre esses personagens mais chance de ocorrer terá o conflito comportamental. Outra causa pode ser o tratamento discriminatório e autoritário na relação hierárquica.

Os conflitos culturais concebidos como o choque das realidades do engenheiro e dos trabalhadores, podem impedir a aceitação de ordens. A dificuldade de interpretação ou decodificação da mensagem em consequência da insuficiente ou inexistente escolarização do trabalhador também foi aceita como mais uma causa dos conflitos culturais.

As disputas de poder ocorridas entre diferentes gerações envolvendo valores diferentes podem caracterizar formas distintas de conceber determinadas situações sociais pessoais e profissionais; o conhecimento dos mais experientes em confronto com o conhecimento técnico científico das gerações jovens, com o emprego das tecnologias; a insegurança frente a pouca idade e experiência do jovem engenheiro gestor, com ordens inadequadas, erros, falta de firmeza nas decisões e pouca maturidade profissional são indicadores dos conflitos culturais.

Os conflitos horizontais se manifestam pelas desavenças e desencontros de expectativas e propósitos que podem ocorrer entre integrantes de um mesmo nível hierárquico e no caso da Construção civil entre os demais envolvidos no canteiro de

obras. A falta de informações contidas num plano de cargos e funções definindo atribuições de cada profissional, e por isso, invasão de um profissional na área do outro estabelecem um terreno fértil para os conflitos horizontais.

Considerando a atividade de gestão exercida pelo engenheiro na estrutura hierárquica das organizações, o desconhecimento sobre os conteúdos específicos técnicos e profissionais sobre gestão de pessoas são, também, causas dos conflitos enfrentados por eles no canteiro de obras.

A falta de informações técnicas e específicas na área de gestão de pessoas pode ser corrigida pela implantação de uma política de treinamento e desenvolvimento (T&D), disponibilizando aos engenheiros civis cursos direcionados à função de gestor, como conveniente ferramenta para contribuir com a correção ou eliminação dos possíveis conflitos de gestão numa obra.

Esse ideal justifica-se pela análise dos dados obtidos do ensaio de campo, no qual os engenheiros demonstram desconhecimento sobre modelos de gestão centralizado e descentralizado, ao concordarem, na quase totalidade deles, que os dois modelos de gestão são adequados para a gestão de pessoas na construção civil.

Os efeitos apurados das situações de conflitos, para a direção, execução e fiscalização do projeto de construção civil, foram confirmados como negativos. O cumprimento do cronograma das obras é influenciado por conflitos entre o engenheiro civil e seus colaboradores do canteiro de obras, principalmente considerando as tarefas realizadas pelos trabalhadores. Da mesma forma os conflitos comprometem a gestão do engenheiro civil e prejudicam a condução de seu projeto de construção.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Visando propor estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil, com base no estudo realizado, oferecem-se as seguintes recomendações:

- 1- Empreender uma política de treinamento e desenvolvimento (T&D) com vistas na preparação técnica dos engenheiros gestores para conhecimento de conteúdos específicos do contexto das Relações Humanas e maior domínio dos procedimentos aplicáveis de negociação de conflitos;

- 2- Estabelecer dinâmicas mais criteriosas na avaliação de candidatos que se submetem ao processo de recrutamento e seleção de futuros colaboradores;
- 3- No processo inicial de preparação dos novos colaboradores, incluir a socialização de conhecimentos sobre relações humanas e sociais no ambiente de trabalho;
- 4- Visando o incremento permanente da qualidade das atividades realizadas pelos trabalhadores, instituir o programa de avaliação de desempenho por competências;
- 5- Desenvolver atividades intencionais de aproximação entre engenheiros civis e trabalhadores, que possam desencadear melhor relacionamento entre eles, por meio de reuniões que abordem simuladas situações de conflito no ambiente de trabalho ou outras situações que necessitem de decisão compartilhada, como também a prática democrática de lazer;
- 6- Manter preocupação contínua com a emissão de informações de toda natureza e com os canais internos de comunicação;
- 7- Considerando o emprego de modelos de gestão democrática e participativa, instituir uma política de compartilhamento de informações e decisões de diversos níveis com os integrantes da empresa, de forma clara e objetiva;
- 8- Com vistas na ocorrência de conflitos, caracterizá-lo dentre os tipos existentes, identificar seus envolvidos e buscar sua solução por meio de uma mediação que priorize a manutenção do colaborador, pelo reestabelecimento do convívio harmonioso, de respeito mútuo, mantendo o desejado clima organizacional; e
- 9- Manter acompanhamento direto e discreto sobre os trabalhadores que se envolveram nos conflitos, visando o cumprimento dos acordos firmados no processo da negociação.
- 10- Disciplinar tarefas com objetivos comuns, em mesmas metas de desempenho, numa ambiência democrática, visando a transformação de grupos em equipes, de acordo com o entendimento de Katzembach e Smith (1994).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas*. SP: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Rui B.A; ALYRIO, Ravigati D.; MACEDO, Marcelo A.S. *Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão*. SP: Atlas, 2004.
- ARCHER, Earnest R. in: BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação e Liderança*. SP: Atlas, 1997.
- BEE, Roland. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organização pública*. 3ª Ed. rev. e atual. RS: Educs, 2010.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. *Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHANLAT, Jean François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996, p. 21-45.
- CARVALHAL, E; NETO, A.A; ADRANDE, G.M; ARAÚJO, J.V. *Negociação e Administração de Conflito*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Ed. Campus, 7ª Edição, RJ, 2003.
- CHIAVENATO, I . *Recursos humanos. Edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2ª ed. RJ: Elsevier, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. RJ: Elsevier - Campus, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na empresa*. 7ª Edição. SP: Manole Editora, 2008.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ª ed. 6ª reimpressão. RJ: Elsevier - Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. SP: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8ª edição. RJ: Record, 1980.
- DAVE, Ulrich. *Recursos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. SP: Futura, 2000.
- DESSLER, G. *Conquistando Comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e geral*. SP: Atlas. 1981.
- FARAH, M. F. S.; *Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança*. São Paulo: Annablume, 1996.
- FISHER, R., URY, W. *Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões*. RJ: Imago, 1985.
- FOWLER, Alan. *Resolvendo conflitos*. São Paulo: Nobel, 2001.
- FUSTIER, Michel. *O conflito na empresa*. SP: Martins Fontes, 1982.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. SP: Atlas, 2010.
- GILLEN, Terry. *Assertividade*. São Paulo: Nobel, 2001.
- HARDINGHAM, Alison. *Trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel, 2000.
- INSTITUTO MC. KINSEY. *A produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. Rio de Janeiro : Atlas 1999
- INSTITUTO MILITAR DE ENGENHARIA – IME. *Engenharia de Fortificação e Construção*. Disponível em <http://www.ime.eb.br/eng-fortificacao-e-construcao.html>, acesso 22/01/2012.
- KATZENBACH, John e SMITH, Douglas. *A Força e o Poder das Equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. SP: Saraiva, 2005.
- LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane G. *Administração de conflitos: Novas abordagens*. SP: Mcgraw Hill do Brasil, 1979.

- MAITLAND, Iain. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA A. P. *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MCGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. SP: Martins Fontes, 1992.
- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. *Administração: conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.
- MILKOVICH, G.T. e BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. SP: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. *Administração*. tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2010.
- PELLED, L. H. Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, Hanover, MD, v. 7, n. 6, p. 615-631, 1996.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração – Mudanças e Perspectivas*. SP: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 8ª ed. RJ: LTC, 1999.
- RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas*. São Paulo : Atlas. 1999.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. *Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. SP: Atlas, 1987.
- ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Trad. Cid Knipel . São Paulo: Futura, 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – UFF. *Objetivos do Curso de Engenharia Civil*. Disponível em <http://www.engenharia.uff.br/graduacao/civil.html>, acesso 22/01/2012.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ. *Curso de Graduação – Engenharia Civil*. Disponível em http://www.poli.ufrj.br/graduacao/cursos/engenharia_civil.php, acesso 22/01/2012.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8ª ed. SP: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

CONFLITOS NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL:
UM ESTUDO DESCRITIVO

Prezado Engenheiro,

O presente instrumento tem a finalidade de coletar informações sobre uma das atividades profissionais do Engenheiro Civil no canteiro de obras, que é a gestão de pessoas. Muitos são os motivos que conduzem as diferentes formas de relacionamento entre os integrantes da construção civil e a comunicação é um fator importante para orientar a realização de suas numerosas tarefas.

Dessa forma, com a expectativa de que possa contribuir com dados relevantes para a sustentação do estudo que estou realizando no curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, solicito que se posicione sobre as assertivas apresentadas na seguinte escala de atitude.

Antecipadamente agradeço.

Aureliano da Silva Tavares

INSTRUÇÕES:

Assinale um "X" na opção que melhor identifica sua opinião de acordo com as assertivas elaboradas.

1- O cumprimento do cronograma das obras pode ser influenciado por problemas na comunicação do Engenheiro Civil aos seus colaboradores do canteiro de obras, visando à realização de suas tarefas.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

2- Você já enfrentou algum tipo de resistência por parte de colaboradores no canteiro de obras.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

3- Se você concordou com a assertiva nº 2, esse tipo de resistência pode ser considerado como um conflito de comunicação entre o Engenheiro Civil e seus colaboradores.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

4- Esses conflitos comprometem a gestão do Engenheiro Civil na condução de seu projeto.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

5- Além dos conflitos que você já enfrentou no processo de gestão de pessoas, também tem conhecimento de outros conflitos enfrentados por Engenheiros Civis.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

6-Você já enfrentou conflitos de comunicação na Gestão de Pessoas na construção civil.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

7 - Você já enfrentou conflitos de relacionamento na Gestão de Pessoas na construção civil.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

8 – Você já enfrentou conflitos de conhecimento técnico na Gestão de Pessoas na construção civil.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

9 – Você já enfrentou conflitos comportamentais na Gestão de Pessoas na construção civil.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

10 – Você já enfrentou conflitos culturais na Gestão de Pessoas na construção civil.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

11 – A ferramenta Treinamento e Desenvolvimento do Engenheiro Civil na Gestão de Pessoas pode contribuir para corrigir os possíveis conflitos na gestão de uma obra.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

12 - O Engenheiro Civil vem ultimamente ocupando cargos de gestão na estrutura hierárquica das organizações, e isso pode ser um dos motivos dos conflitos na Gestão de Pessoas, por falta de formação específica para essa finalidade.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

13 - Profissionais de outras áreas que tem suas funções desenvolvidas no mesmo plano hierárquico do Engenheiro Civil, tais como Administradores, Contabilistas, Psicólogos, podem gerar conflitos horizontais.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

14 – O modelo de gestão Centralizado é o melhor a ser adotado na gestão de uma obra.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente

15 – O modelo de gestão Descentralizado é o melhor a ser adotado na gestão de uma obra.

- Não concordo totalmente
- Não concordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo totalmente