

Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil

Aureliano Tavares, Orlando Longo, Robson Sueth
Aureliano.tavares@unigranrio.com.br
UNIGRANRIO

ORLANDO LONGO
longo@poscivil.uff.br.
UFF

ROBSON SUETH
professorsueth@ig.com.br
UNIGRANRIO

Resumo: Este estudo teve como principal objetivo discutir os tipos de conflito que se manifestam 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. Evidencia as condições em que foram ou puderam ter sido gerados e também analisa seus respectivos efeitos na execução e fiscalização do projeto de construção civil. Com vistas no alcance dos objetivos, 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. Depois de identificados, analisadas a 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

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

1. Introdução

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 exemplo, farmacêuticos que antes somente 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 desencadear-se 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.

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 o 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.

Este estudo teve por 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. Como desdobramento, foram identificadas 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; evidenciadas condições em que são geradas essas situações de conflito em busca das variáveis responsáveis por sua manifestação; analisados respectivos efeitos das situações de conflitos apuradas, para a direção, execução e fiscalização do projeto de construção civil, objeto do presente estudo; e por fim propostas estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil, com base no estudo realizado.

A presente investigação caracteriza-se com um estudo descritivo exploratório. De acordo com Vergara (2011), descritivo porque analisa as contribuições fornecidas pela literatura pertinente e por dados extraídos do relacionamento entre o engenheiro civil e seus colaboradores subordinados, e exploratório levando-se em conta que não se possui noções prévias concretas e bem fundamentadas sobre o tema pesquisado. Inicialmente, a pesquisa bibliográfica se constituiu da identificação e posterior consulta em livros, artigos, dissertações, teses e *sites* pertinentes ao assunto. Questionários com perguntas fechadas foram aplicados 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.

No trabalho de campo o levantamento foi realizado por meio de um questionário composto por perguntas com base no desdobramento das variáveis identificadas como aquelas que pudessem se manifestar nos conflitos ou fossem responsáveis por sua ocorrência, que buscou respostas 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 respectivo instrumento de coleta de dados, em seus respectivos locais de trabalho, nos dias e horários em que foram efetivamente visitados.

Os dados sofreram tratamento estatístico descritivo por meio da tabulação dos resultados com cálculos de frequência e percentual, 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.

2- A Gestão e o Engenheiro Civil Gestor

Reconhecendo os esforços direcionados para conceituar-se o termo gestão, pode-se aceitar com 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 vários interesses de grupos envolvidos, clientes diretos e da sociedade como um todo.

Pode-se, então, admitir, 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. O gestor é um profissional contratado para realizar atividades condizentes à gestão. Para Fayol (1981), 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 no alcance desses objetivos.

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 neste estudo.

Por essa fundamentação, a atividade do engenheiro civil também se apoia na realidade profissional da gestão. Como gestor de logística, função na qual tem de decidir sobre os diversos materiais que precisa adquirir e empregar nas obras, e 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- 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, 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*.

Com base nesse 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 da insuficiente literatura sobre esse tema, 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 organizacional. 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 e com mais naturalidade contornar as conturbações próprias decorrentes do cotidiano profissional.

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 de 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.

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. Importante 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.

4- Principais Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil

A grande maioria dos engenheiros respondentes (94,12%) concorda que já enfrentou algum tipo de resistência por parte de colaboradores 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 entendimento 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.

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. Isso se explica por existir a concordância em ter passado por episódios de conflitos e terem presenciado 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 levantamento. Trata-se do entendimento sobre o evento conflituoso 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- Conflitos de Comunicação

Quando a intenção tratou-se de identificar os tipos de conflito enfrentados pelos engenheiros no canteiro de obras, foi possível conhecer a ocorrência dos conflitos de comunicação. Os engenheiros informaram a existência desse tipo de conflito com percentual de 94,10%. Considerando os diversos tipos de conflito identificados na comunicação, faz-se 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. Considerando a hierarquia, já se sabe que os conflitos de comunicação podem ocorrer do nível superior para o inferior ou o seu contrário, entre departamentos e funções, e ainda, entre os demais níveis da hierarquia.

Tubbs e Moss (2008) descrevem 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 na pesquisa, 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.

4.2- Conflitos de Relacionamento

Outro tipo de conflito apontado foi o de relacionamento do engenheiro com o funcionário. Afirmam isso 88,24% dos engenheiros pesquisados. Pelo que se sabe, segundo Robbins; Judge; Sobral (2010), os conflitos de relacionamento tem sido aqueles mais responsáveis por comprometer a produção e a qualidade nas organizações. Isso pode ser entendido em função 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 decorrência 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. 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.

4.3- Conflito Relacionado ao Conhecimento Técnico

Novamente com alto percentual (90,20%), os engenheiros civis apontam já ter enfrentado conflitos de conhecimento técnico na construção civil enquanto gestores de pessoas. Entende-se que todo o conteúdo estudado na formação profissional na academia não pode prescindir do conhecimento técnico. Assim, 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 considerado também 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. É inconcebível que por incipiência profissional ou despreparo o engenheiro emita ordens ou proponha tarefas inadequadas aos seus colaboradores. Isso elimina o conflito e mantém o devido respeito profissional que merece em decorrência de sua formação técnica e científica.

4.4- 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 a algum tipo de agressão. 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 envolvidos.

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 subordinados 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.

4.4- Conflitos Culturais

Outro tipo de conflito constatado por 82,30% dos respondentes foi o cultural, no presente estudo 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 foi aceita como mais uma causa dos conflitos culturais.

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, acredita-se, 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 combater 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.

4.5- Conflitos Horizontais

Para 78,50% dos respondentes, 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 conflitos horizontais são entendidos como desavenças 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 precisam ser combatidos 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.

4.6- Conflitos gerados pela 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. 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.

4.7- 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.

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; e (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.

Dentre os quatro tipos de treinamento descritos por esses autores, destacamos o *treinamento técnico-operacional* cuja finalidade é a capacitação de profissionais para realizar determinadas atividades específicas; o *treinamento gerencial*, com o qual são desenvolvidas, num profissional, condições para lidar segundo as exigências técnicas, administrativas e comportamentais; e o *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. Os dados ficaram no mesmo patamar, evidenciando o mesmo entendimento aprovando os dois modelos de gestão. Foram respectivamente 78,40% concordando com o modelo centralizado e 78,50% concordando com o modelo descentralizado. 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, esses profissionais 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. (CHIAVENATO, 1994)

Acredita-se que 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. Tem-se a crença 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. Sobre o 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% aceitam essa possibilidade.

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. Os respondentes confirmaram essa variável em 96,08%. 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. Robbins; Judge; Sobral (2010) muito bem elucidam esse tipo de conflito.

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.

A 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 controversas 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

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 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 considerado técnico obtido com a prática profissional dos demais atuantes do canteiro de obras. Identificar o que fazer e 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 da pesquisa 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.

6- Recomendações

Visando propor estratégias fundamentais que orientem a gestão de conflitos no ambiente de trabalho na construção civil, com base no estudo realizado, têm-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 das Relações Humanas e maior domínio dos procedimentos aplicáveis de negociação de conflitos;
- 2- No processo inicial de preparação dos novos colaboradores, incluir a socialização de conhecimentos sobre relações humanas e sociais no ambiente de trabalho;
- 3- Visando o incremento permanente da qualidade das atividades realizadas pelos trabalhadores, instituir o programa de avaliação de desempenho por competências;

- 4- 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;
- 5- Manter preocupação contínua com a emissão de informações de toda natureza e com os canais internos de comunicação;
- 6- 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;
- 7- Caracterizar os conflitos dentre os tipos existentes, identificar os envolvidos e buscar 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;
- 8- Manter acompanhamento direto e discreto sobre os trabalhadores que se envolveram nos conflitos, visando o cumprimento dos acordos firmados no processo da negociação; e
- 9- 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

- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organização pública*. 3ª Ed. rev. e atual. RS: Educus, 2010.
- BRAGA, Fausto de Bessa; COVA, Carlos J. Guimarães. *Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na construção civil*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Resende, RJ, 2007.
- 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, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3.ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e geral*. SP: Atlas. 1981.
- FARAH, M. F. S.; *Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança*. SP: Annablume, 1996.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. RJ: Pioneira, 2010.
- GOMEZ, Jose Luiz Portela. *Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Resende, RJ, 2009.
- INSTITUTO MC. KINSEY. *A produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. RJ: Atlas, 1999.
- IBGE (2002), *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2000*. Rio de Janeiro, Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/estatcadcentralemplr/cempre2000.pdf> . Acesso em 10/01/2012.
- KATZENBACH, John e SMITH, Douglas. *A Força e o Poder das Equipes*. SP: Makron Books, 1994.
- MOREIRA, Marcos Muniz; SOARES, Carlos Alberto Pereira; HOZOMI, Carlos Roberto Jóia. *Práticas Inovadoras na Gestão de Pessoas: Pesquisa realizada em empresas representativas da Indústria da Construção Civil*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Resende, RJ, 2008.
- 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, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. *Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 3. ed. RJ: FGV, 2004.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. SP: Atlas, 1987.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. *Human Communication: Principles and Contexts*. 11ª Ed. SP: MacGraw Hill, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8ª ed. SP: Atlas, 2011.