



COOPERAÇÃO E INTEGRAÇÃO: O DIFERENCIAL PARA OBTENÇÃO DE QUALIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.

Anna Rachel Pessanha da Silva (UFF)

anna-silva@uol.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta o resultado de uma pesquisa de campo, apoiada no modelo de QVT de Walton, realizada através de entrevistas com 20 operários de uma média empresa de construção civil engajada na implementação de seus Programas de Qualidade voltados a melhoria de seus serviços. Através destas entrevistas foram avaliados e analisados os efeitos das iniciativas de melhorias desenvolvidas no programa de qualidade junto ao conjunto de trabalhadores. O presente trabalho demonstra, também, a viabilidade de aplicação do modelo de Walton e da técnica de pesquisa utilizada na indústria da construção civil para qualquer tipo e porte de empresa, pois baseia-se em identificar as necessidades fundamentais da insatisfação de trabalhadores.

Abstract

The measurement and analysis of the worker's satisfaction constitutes an important tool to guide adequately the efforts of the firm that intend to improve quality. This study presents the results of a survey, based on the Walton's QWL Modell, carried out through interviews with 20 workers from a medium building firm engaged in quality programs. Through these interviews the effect of quality program improvement initiatives of on operatives were measured and analysed. The study indicated that the feasibility of applying the model of Walton and technology used in search of the construction industry for any type and size of company, it is based on identifying the basic needs of the dissatisfaction of workers.

Palavras-chaves: construção civil, qualidade de vida, qualidade total e programas para a qualidade

INTRODUÇÃO

A construção civil, em específico o sub-setor de construção de edificações é visto pelos meios de divulgação, pela população em geral e até mesmo por entidades e pesquisadores como um sub-setor caracterizado por indicadores desfavoráveis em termos de produtividade, qualidade, desperdícios, prazos e custos. Sem questionar a veracidade deste estigma, tem-se observado nos últimos anos o engajamento de empresas e entidades dedicadas à construção no sentido da implementação de uma série de iniciativas voltadas à melhoria do setor, buscando reverter este quadro.

A quantidade de intervenientes no processo de construção de edificações, da idealização à conclusão de um empreendimento, torna extremamente complexo o estabelecimento de linhas de ação ou a priorização de abordagens quando se busca a melhoria da qualidade.

Para um sub-setor com características próprias como o de construção de edificações tradicional, com pouca estruturação, dificuldade de controle e grande heterogeneidade de produtos, materiais, processos e intervenientes, a participação e engajamento dos trabalhadores, detentores naturais do “*saber fazer*”, é crucial para o sucesso da iniciativa. Obter a adesão dos mesmos torna-se, portanto, extremamente relevante, pois este comprometimento organizacional, o sucesso de um programa de qualidade, principalmente nas pequenas empresas, será muito mais difícil de concretizar-se (IRÊ LIMA, 1995).

Entre os quatro enfoques apresentados por TOLEDO (1997) para implementar a qualidade – metrológico, estatístico, econômico-administrativo e motivacional – parte-se do pré-suposto de que este último, baseado na mobilização da Mão-de-Obra, visando à melhoria da qualidade a partir de esquemas participativos, é o que mais se adequa à situação das pequenas empresas de edificações.

Neste contexto, a utilização da linha de pesquisa denominada Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, baseada na sondagem de opiniões de trabalhadores sobre seu grau de satisfação quanto aos vários fatores que interferem na situação de trabalho, constitui-se em instrumento apropriado, pois favorece as informações e subsídios que as empresas necessitam para encaminhar, adequada e objetivamente, suas iniciativas de melhoria.

O presente trabalho visa unir os fundamentos destes conceitos para que se crie uma nova cultura, a fim de desestruturar a forma cartesiana e lógica de pensar de líderes e gestores do setor da Construção Civil, proporcionando maior satisfação aos trabalhadores do setor.

SITUAÇÃO PROBLEMA

O **gerenciamento** tem se mostrado como um conhecimento amplamente eficaz na viabilização e aperfeiçoamento de negócios e empreendimentos nos mais diversos setores da economia. O gerenciamento se torna um instrumento de grande valia quando este é utilizado em todo o ciclo de vida de um empreendimento, desde a sua concepção até o seu ciclo de operação ou utilização.

No setor de arquitetura e construção, o gerenciamento tem trazido grandes contribuições. Tais contribuições podem ser traduzidas em ganhos de eficiência, redução de custos, potenciação de lucros e principalmente a sedimentação de uma nova cultura no setor, cultura esta voltada para as pessoas permitindo assim que estas mesmas pessoas possam trabalhar em ambientes colaborativos e promissores.

A avaliação e análise do nível de satisfação dos trabalhadores constituem-se em importante instrumento para orientar adequadamente os esforços de empresas que objetivam a melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

1. A CONSTRUÇÃO CIVIL NO CENÁRIO NACIONAL

A Construção Civil constitui um importante setor para a economia nacional, sendo responsável direto por parcela significativa e crescente de tudo o que é produzido na economia - PIB, conforme Anuário Estatístico do IBGE, no ano de 1999 a indústria da construção civil respondeu por 10,26% do PIB, enquanto a agropecuária teve participação de 8,42%, a indústria extrativa e a de transformação respondeu por 23,69% e todos os serviços, inclusive financeiros, corresponderam a 62,80% do PIB. Através da participação no PIB, a construção civil tem um importante papel na geração de empregos e de renda, sendo responsável por pouco mais de seis por cento da população ocupada no país em 1998.

O setor se destaca como atividade intensiva em mão-de-obra, demandando muitos empregos de baixa qualificação, que atendem às camadas menos instruídas e mais carentes da sociedade. Além disso, o setor ocupa uma posição estratégica na geração de empregos, uma vez que a criação de um posto de trabalho na construção demanda reduzidos investimentos, quando comparado à criação de emprego nas indústrias mais intensivas em capital.

Segundo o trabalho da Trevisan Consultores (1997), a construção civil pode ser considerado um setor tipo “locomotiva”, uma vez que demanda, para trás na cadeia produtiva, inúmeros insumos e serviços. Utilizando dados de 1995, a Trevisan Consultores (1998) aponta a construção como o quarto setor da economia nacional em termos de encadeamento de negócios, ou seja, de geração de riquezas a montante e a jusante da atividade do setor. Nesse mesmo ano, o setor gerou negócios para seus fornecedores (encadeamento para trás) da ordem de quarenta e oito bilhões de reais; e, para frente, o setor gerou pouco mais de cinco bilhões em negócios.

1.1 GERENCIAR EMPRESAS x GERENCIAR OBRAS

Um dos motivos de insucesso na execução de uma obra, ou seja, não se conseguir ao final os resultados físicos e financeiros esperados, é a utilização na obra dos mesmos critérios e procedimentos administrativos utilizados na empresa do tipo indústria seriada ou de serviços.

Uma OBRA requer o uso de técnicas e procedimentos especializados compatíveis. Estas técnicas e procedimentos são: cronograma, orçamento rígido, relações multi-empresariais, atendimento aos parâmetros pré-estabelecidos e atividades típicas do setor. A OBRA propriamente dita necessita de:

1. Pessoal com perfil adequado às funções.
2. Mão-de-obra acostumada com um ritmo de trabalho bastante inconstante e com picos de esforços consideráveis.
3. Os procedimentos a serem utilizados na obra devem atender, também, às necessidades da empresa.
4. Utilizar um Sistema de Informação para a Tomada de decisões.

2. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos administradores e até mesmo psicólogos. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Analisando pesquisas realizadas a respeito do assunto percebemos que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Vemos ainda que a motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo.

Os fatores que a levam as pessoas a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agirem levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

O significado da palavra *motivação* representa a ação de motivar, o estímulo, ou ainda, o motor que impulsiona para alguma coisa ou algum lugar. Motivação é “1. Ação ou efeito de motivar. 2. Exposição de causas ou motivos. 3. O que motiva, explica ou justifica alguma coisa. 4. Estímulo, interesse.” (LAROUSE, 1988)

Vários autores discorrem sobre a motivação e a satisfação dos seres humanos, sob enfoques semelhantes, ou ainda, com interpretação distinta sobre o que elas sejam ou como se originam ou atuam.

Segundo Parker (PARKER, 1989), *“cada pessoa é motivada por um sistema complexo de impulsos e motivos. A motivação nos induz a algo, mas os motivos são mutáveis, complexos e oferecem grande dificuldade à análise.”* Para Parker, a motivação é muitas vezes resultado de aprendizado, o modo de ação daria prazer, traria recompensa, evitaria punição ou beneficia o amor-próprio, trazendo algum tipo de satisfação. Tudo o que é aprendido na vida influencia o nosso comportamento. Esta concepção, na minha opinião, *“behaviorista”* - termo utilizado para representar adeptos da escola comportamentalista, onde o comportamento do ser humano é resultado de um estímulo externo – não representa o todo do comportamento motivado dos seres humanos, em vários casos esse comportamento é resultado não apenas do que foi aprendido, mas também de um sentimento mais profundo de missão a ser cumprida segundo determinados princípios e valores inerentes a personalidade de cada ser humano.

Desde a sua concepção, as necessidades de subsistência dos seres humanos dominam suas ações e também as norteiam ou as justificam. Isso não é privilégio apenas dos seres humanos, mas de todos os animais. Até aqui não existem muitas diferenças. (SIGNORINI & SIMONI, 1994)

Outro conceito importante é o da palavra *satisfação*, que representa o contentamento, prazer que resulta da realização do que se espera, o sentimento de haver correspondido à expectativa e de se saciar com o objetivo almejado. Satisfação é *“1. Comportamento, prazer que resulta da realização do que se deseja. 2. Explicação, justificativa.”* (LAROUSSE, 1988) ou ainda *“1. Ato ou efeito de satisfazer (-se); contentamento. 2. Prazer, alegria. 3. Explicação, justificativa, desculpa.”* (MELHORAMENTOS, 1991)

Parker cita ainda que *“a frustração – estado daquele que, pela ausência de um objetivo ou por um obstáculo externo ou interno, é privado da satisfação dum desejo ou duma necessidade. (AURÉLIO, 1994) – provoca tensão e essa induz a comportamento ‘anormal’ pessoas que, em outras circunstância, são ‘normais’. Cada indivíduo pode reagir diferentemente a um estímulo, mas ele age sobre cada um, fisicamente, de igual maneira. Estímulos são ‘recebidos’ de qualquer parte do organismo. Embora esse sistema mecânico pareça ser mais ou menos o mesmo para todos, as reações dependem da personalidade de cada um. É o estudo da personalidade que é fundamental para a psicologia moderna, a*

personalidade compreendida como o eu total constituído de todas as suas características e atributos.”

Segundo a conceituação apresentada, pode-se concluir que:

- a) Motivação é o motor que impulsiona o indivíduo no sentido de atingir o objetivo desejado, está intimamente ligada ao seu contentamento ou prazer resultante de estar realizando o esperado, ou seja, da sua satisfação.
- b) Satisfação é o contentamento pela possibilidade de atingir ou de ter atingido o objetivo desejado, está intimamente ligada a sua motivação para esse objetivo.

2.2 NECESSIDADES DOS SERES HUMANOS

Para Maslow a natureza interna dos seres humanos parece não ser necessariamente má e afirma que suas possibilidades têm sido depreciadas. *“As necessidades básicas (de vida, de segurança, de filiação e de feição, de respeito e de dignidade pessoal, e de individualização ou autonomia) (MASLOW, 1954), as emoções humanas básicas e as capacidades humanas são, ao que parece, neutras, pré-morais ou positivamente ‘boas’. A destrutivamente, o sadismo, a crueldade, a premeditação malévola, etc. Parece não ser intrínseco, mas antes, constituiriam reações violentas contra a frustração de nossas necessidades, emoções e capacidades intrínsecas.” (MASLOW, 1968)*

Existem requisitos prévios de natureza social para a satisfação das necessidades básicas, tais como, a liberdade para falar, a liberdade de expressão, a liberdade de pesquisa e da busca de informações científicas, a liberdade de defender-se, o direito à justiça, a equidade e a honestidade. Sem eles a verdadeira satisfação é impossível ou seriamente ameaçada.

As pessoas sadias satisfazem suficientemente suas necessidades básicas sendo, portanto motivadas pelas tendências à individualização, que é indiossincrática, onde a satisfação gera uma crescente motivação. O progresso como ser humano se dá *“quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores do que a ansiedade do crescimento e os prazeres da segurança.” (MASLOW, 1968).*

2.3 O MOTOR QUE IMPULSIONA AO TRABALHO

Falconi ao discorrer sobre o controle da qualidade por toda a empresa, afirma que *“uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das pessoas”* (FALCONI, 1990) (FALCONI, 1994), e apesar de sua classificação colocar como primeira prioridade a satisfação dos clientes, seguido da dos empregados, dos acionistas e dos vizinhos, o que pode ser questionável, visto que a satisfação do cliente se dá pela qualidade total do produto, o qual é produzido pelos empregados, coloca o moral da equipe e a valorização e o crescimento do ser humano como fatores importantes num Sistema de Qualidade Total.

Este termo *moral da equipe* é talvez utilizado pela QT em substituição à satisfação e à motivação, visto este último já haver sido desgastado por tentativas, muitas vezes infrutíferas, de manter o trabalhador motivado apenas para atingir elevada produtividade. Porém, moral elevada em equipes, só se atinge com trabalhadores satisfeitos e motivados. *“A motivação possibilita a congruência entre desejos e aspirações individuais com as necessidades do bem comum.”* (MOTTA, 1993)

2.4 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Institua o treinamento. Isso parece simples, entretanto a maioria de nossas empresas não o faz, ou fazem, mas não de forma suficiente. Entende-se por treinamento, o conjunto de processos pelos quais se dão ou se aperfeiçoam conhecimentos para o trabalho; conhecimentos como as qualidades individuais adquiridas que se voltam para o trabalho por referir-se não apenas a um cargo pré-determinado, mas a outros ou ao conjunto da empresa. Esta referibilidade para com o trabalho é a característica fundamental do treinamento, cujo resultado deve ser melhoria de conhecimento e, portanto, de capacidade de exercício atual ou futuro do trabalho.

O treinamento está presente em todos os campos de aplicação da racionalização à função social da empresa, pois dele depende de forma considerável o sucesso da análise do trabalho. Do treinamento pode resultar o êxito do plano de avaliação de cargos, cujo bom funcionamento é produto da compreensão que dele tenham os chefes.

2.4.1 O treinamento considerado uma despesa

O treinamento é, muitas vezes, considerado uma despesa. Com frequência, o treinamento, tem de ser justificado, mas os seus benefícios são frequentemente invisíveis. De quem é a responsabilidade pelo treinamento? Da administração. Treinamento é progresso e sempre compensa, embora o benefício nem seja evidente.

A empresa que quiser, realmente, fazer melhorias deve banir do seu dicionário a expressão “*devia ter sabido*”. Para melhorar, temos de lidar com aquilo que realmente aconteceu, não com o mundo hipotético do “*devia ter*”.

2.4.2 Treinamento e assistência educacional

A assistência educacional visa elevar o nível de vida do trabalhador inculcando-lhe novos conhecimentos, dos quais se irá servir para melhorar as condições de existência, que de forma direta produzirá atividades que lhe acarretarão lucros.

A assistência educacional pode até abranger os filhos dos funcionários, como por exemplo, casos em que a empresa cria um curso para os filhos dos funcionários se prepararem para os exames de cursos profissionalizantes do SENAI, para que futuramente possam desempenhar alguma função na empresa. Como se vê, estes “*gastos*”, que não se referem ao trabalho, a empresa não pode e não deve esperar uma compensação material direta, como no caso de treinamentos – que sempre se referem diretamente ao trabalho – atendendo-se necessidades ditadas pelas atividades da empresa. Para se frisar a distinção costuma-se por isso dizer que a assistência educacional é uma doação que a empresa faz e que o treinamento, ao contrário, é um investimento que deve trazer lucros a longo ou em curto prazo.

Se você tem uma única chance de treinar alguém, é melhor fazer com que esta chance seja aproveitada, pois talvez não haja uma segunda oportunidade para fazê-lo, todavia, é importante frisar que é necessário designar um professor ou professora qualificada para dar as aulas, pois “*o lixo que entra é o lixo que sai*”, ou seja, se você fornecer um treinamento ruim aos seus funcionários, os mesmos serão reflexo deste treinamento e proporcionarão resultados incompatíveis com os desejados pela empresa.

2.4.3 Afaste o medo

Afaste o medo, a fim de que todos possam trabalhar com eficiência para a companhia, pois quando alguém está com medo numa determinada situação em que haja perigo de vida, seu corpo poderá reagir com um extraordinário surto de força e energia, que é usado imediatamente para livrá-lo da ameaça; toda e qualquer reação será feita para eliminar a ameaça.

Quando o medo é usado de forma artificial para melhorar o desempenho, isso não ocorre. Em vez disso, grande parte dos esforços da organização é aplicada para eliminar as ameaças à custa do desempenho. Isso pode significar a informação de números errados ou a adoção de providências que sejam prejudiciais à firma e/ou aos funcionários.

Para eliminar o medo, a administração deve esforçar-se para explorar a motivação intrínseca. A administração pode não ser capaz de eliminar todo o medo da vida dos empregados, mas pode eliminar a fonte de medo embutida nas estruturas administrativas. A administração pode e deve eliminar todas as formas de medo e deixar com que os funcionários possuam maior autonomia para que exerçam suas atividades e concebam um ambiente mais propício a não existência deste sentimento denominado medo.

Aumente o orgulho e o prazer de trabalhar, eliminando as barreiras que tiram dos trabalhadores horistas o direito de sentirem orgulho do trabalho feito, elimine as barreiras que tiram das pessoas da administração e da área de engenharia o direito de sentirem orgulho pelo trabalho feito. Os principais obstáculos que impedem o orgulho pelo trabalho são: falta de direção; metas sem as ferramentas para alcançá-las (tempo e recursos); decisões arbitrárias por parte do patrão; incerteza quanto à forma de avaliar a contribuição; falta de expectativa no estabelecimento de critérios; informação insuficiente; metas organizacionais diferentes dentro da companhia; metas organizacionais diferentes dentro da companhia; ansiedade quanto a prazos; a diretoria tenta dirigir uma tecnologia que ela mesma não compreende; falta de comunicação; objetivos conflitantes e imprecisos; falta de informação prévia; fluxo inadequado de informações; retorno inadequado das informações; falta de autonomia, para fazer o que é preciso, sem prévia autorização da diretoria; falta de recursos (tempo, ferramentas e equipamentos impróprios); os objetivos de curto prazo chocam-se com os de longo prazo; falta de uniformidade na aplicação da política; treinamento impróprio e sofrível; as especificações limitam a criatividade; medo. Pressão para resultados em curto prazo;

relacionamento conflitante entre a companhia e o sindicato; burocracia e metas e objetivos irrealistas, dentre outros.

Treinamento significa a habilidade e o conhecimento necessários para executar determinada atividade, sendo assim, institua um vigoroso programa de educação e de melhoria pessoal.

2.4.4 Incentivos

Não se pode presumir que os funcionários se mostrem interessados pelos assuntos a serem lecionados simplesmente porque fazem parte de um curso ou porque os chefes assim o desejam. O treinamento, para ser eficaz, deve desenvolver-se numa atmosfera de permanente aceitação de tal e que ao concluí-lo o empregado possua mais capacidade prática, habilidades mais úteis e etc; sendo assim, é por isto que os treinamentos estão intimamente relacionados a incentivos.

Algumas empresas optam em não promover, a determinados funcionários, treinamentos de continuação ou reciclagem, devido ao não aproveitamento esperado, sendo assim, o funcionário 'reprovado' pode receber apenas uma parte do aumento em razão do mérito que apresentou no desempenho, pode não receber um aumento ou até mesmo ser despedido, para que outro funcionário, de mais sensibilidade ao aperfeiçoamento intelectual, venha a ocupar o cargo – medida particularmente aplicada quando o curso é ministrado em razão da política salarial.

São imateriais os incentivos que, não importando em entrega de valores ao funcionário esclarecem-no, estimulando-o e demonstrando ao mesmo a importância do treinamento e das recompensas materiais. Antes do início de cada curso todos os funcionários indicados para fazê-lo devem ser chamados um a um, para uma conversa com o administrador do treinamento, explicando-lhe a necessidade do esforço mental na solução dos problemas. A entrevista deve ser feita de forma a mostrar-lhe que a empresa se preocupa com funcionários, abrindo-lhe o interesse pelo curso, infundindo-lhe à vontade de se aperfeiçoarem.

Existem outras formas de incentivo que, também, são utilizadas atualmente por algumas empresas, são: a participação nos lucros, auxílio alimentação (oferecimento de cestas básicas), plano de assistência médica (extensivo aos familiares), plano de previdência social, oferecimento de bolsas de estudo (totais ou parciais) em instituições de ensino de primeira

linha, assistência odontológica, auxílio farmácia e alguns outros. O treinamento e a remuneração por este treinamento, associado à promoção de cargo, é uma das formas de incentivar o funcionário e fazer com que este se torne mais motivado e satisfeito em relação às tarefas que o mesmo realiza. Desde o “Homo Economicus” da Administração Científica do Trabalho de Taylor, onde *“toda pessoa é concebida como profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais”* (CHIAVENATO, 19883) Pesquisas realizadas por inúmeros especialistas, na área comportamental, afirmam que um funcionário satisfeito e motivado produz muito mais e muito melhor que um outro funcionário que não se sente feliz.

3. CONCLUSÃO

A busca de alternativas para o desenvolvimento e crescimento dos seres humanos envolvidos nos sistemas produtivos pode ser considerada a principal questão deste trabalho.

A motivação inicial de encontrar alternativas metodológicas , quantitativas e qualitativas de reduzir ou eliminar a exposição dos trabalhadores aos riscos existentes nos locais de trabalho tem como objetivo principal melhorar a qualidade de vida e aumentar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores do setor, e considerando-se que a remuneração é normalmente aquém das necessidades do mesmos é necessário transformar o local de trabalho num ambiente agradável.

A QVT é decorrente de vários fatores que podem ser observados ou percebidos, através de pesquisas qualitativas no relacionamento diário com os trabalhadores, ou através de pesquisas quantitativas com tratamento estatístico.

Os aspectos levantados mostram que muito pode ser feito para melhorar a situação de trabalho na construção de edificações, sem representar necessariamente aumento de despesas ou custos diretos para as empresas, mas simples de postura na gestão humana.

Constatou-se ser importante que, num primeiro momento, a pesquisa seja realizada por pessoal externo, para que haja a liberdade de manifestação e discordância dos entrevistados, pois pode haver desconfiança por parte dos mesmos quanto aos reais propósitos da empresa. Com aceitação natural das críticas e discordâncias manifestadas por uma primeira pesquisa, sem resquícios de autoritarismo ou represálias e a implementação, com a participação dos

operários, das sugestões julgadas exequíveis, a confiança tenderá a estabelecer-se e difundir-se, viabilizando a realização de pesquisas posteriores por pessoal próprio da empresa.

A precariedade do ambiente de trabalho nas obras em geral, o conformismo do próprio operário com a situação, até por sua condição pessoal de vida, de cultura e mesmo de moradia, faz com que qualquer pequena melhoria nos aspectos que envolvem a situação de trabalho seja considerada digna de citação pelas empresas. Na realidade, porém, apesar de alguns progressos constatados na empresa da amostra, em comparação com a generalidade do sub-setor, cabe ressaltar que o refeitório foi construído num local limpo, pois alguns se situam próximos ao local de preparo de argamassa ou a depósitos de materiais, ou até em subsolos úmidos, facilitando a proliferação de insetos e animais nocivos e assim pondo em risco a própria saúde do trabalhador. Na empresa pesquisada era oferecido café da manhã e almoço, porém em horário estipulado pela empresa.

Interessante, também, foi constatar que apesar da empresa ter um número considerável de trabalhadores no canteiro de obras apenas 1 dos 20 entrevistados havia tido algum acidente no local de trabalho; pois a empresa segue responsabilmente as normas de segurança. A maior parte dos entrevistados, disseram que não trariam seus filhos para o setor da construção e que não incentivariam os mesmos a trabalharem na mesma função que eles, pois gostariam que seus filhos estudassem mais para assim terem melhores oportunidades de trabalho e salários. Quanto aos momentos felizes proporcionados pela profissão poucos se manifestaram, a grande maioria disse não ter tido momentos bons e ruins também.

EA, 29 anos, ajudante, casado, 2 filhos disse: *“A maior felicidade na minha profissão é trabalhar numa obra desde o início. Chegar num terreno vazio e em alguns meses ver um prédio construído, mesmo que não seja para eu utilizar.”* Já MBS, 26 anos, ajudante, casado, 3 filhos, disse: *“A maior felicidade para mim foi ter a minha carteira assinada, novamente, após 3 anos desempregado.”* Verifica-se assim, que é muito fácil motivar pessoas como estas, basta sabermos quais são suas necessidades, aspirações e desejos.

Considerando a QVT como um dos objetivos das empresas cidadãs e triunfadoras, como um dos fatores determinantes da produtividade e do desempenho empresarial esperado e como um fator representativo “do moral” da equipe de trabalhadores é possível sugerir a implementação de algumas ações sob o enfoque da QVT. Essas ações são:

- ⇒ a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas, periodicamente, junto a todos os trabalhadores, não identificada e incluindo os níveis gerenciais;
- ⇒ o estabelecimento de estudos pró-ativos, visando minimizar os efeitos das práticas das organizações sobre a QVT;
- ⇒ a busca constante da redução dos efeitos indesejados já existentes na QVT;
- ⇒ a potencialização dos princípios e valores da organização, de cunho de valorização do ser humano em todos os níveis organizacionais;
- ⇒ a abertura de canais ou a realização de eventos de desenvolvimento que possibilitem a interiorização individual e o crescimento e desenvolvimento da pessoa humana;
- ⇒ a busca da parceria com os trabalhadores nos aspectos da QVT;
- ⇒ a condenação de práticas de rotulagem das pessoas na organização;

As ações propostas podem, eventualmente, já estarem sendo executadas, porém uma reavaliação das mesmas e dos resultados até então obtidos torna-se necessária, para que se atinja um grau maior de satisfação dos trabalhadores e assim uma maior qualidade dos serviços prestados pelos mesmos.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) PICCHI, Flávio Augusto. *Sistemas da qualidade na construção de edifícios* / F. A. Picchi, V. Agopyan – São Paulo: EPUSP, 1993.
- (2) MELHADO, Silvio Burrattino. *Conceito de projeto na construção de edifícios: diretrizes para sua elaboração e controle* / S. B. Melhado, V. Agopyan – São Paulo: EPUSP, 1995.
- (3) SILVA, José Luiz Fonseca da. *Gestão Participativa: uma abordagem da ergonomia (Tese de Mestrado em Engenharia de Produção)* – Florianópolis: UFSC, 1995.
- (4) LIMA, Jr., João da Rocha. *Gerenciamento na construção civil: uma abordagem sistêmica* – São Paulo: EPUSP, 1990.

- (5) CORDEIRO, Cristóvão Cezar C. *O perfil do operário da indústria da construção civil de Feira de Santana: requisitos para uma qualificação profissional* / C. C. C. Cordeiro, M. I. G. Machado – Feira de Santana: Sitientibus, n.26, p. 9-29, jan./jun. ,2002.
- (6) FABRÍCIO, M. Márcio. *Construção civil na economia nacional* – São Paulo: UNIVAP, 2002.
- (7) OLIVEIRA, Ricardo Rocha de. *Repetição e produtividade na construção civil* – Cascavel: UNIOESTE, 1995.
- (8) LIMA, Ire Silva. *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações; avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte – Tese de Doutorado* – Florianópolis: UFSC, 1995.
- (9) SIGNORINI, Mário. *Qualidade de vida no trabalho e as dimensões da satisfação, do saber e do sagrado no trabalho* – Rio de Janeiro: Taba Cultural, 2000.
- (10) _____. *PMBOK – Project Management Body of Knowledge – Project Management Institute* -- USA: PMI, 2000.
- (11) GARGIONE, Luiz Antônio. *Gerenciamento na construção civil* – São Paulo: UNIVAP, 2001.
- (12) TANAKA, Tony Hideki. *ISO 9000 v 2000* – São Paulo, 2000.
- (13) CAMPOS, V. F. *Gerência da qualidade total; uma estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira* – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1990.
- (14) CROSBY, P. A. *Gestão pela qualidade* – Banas Qualidade, v.8, n.70, p.98, Março/1998.
- (15) OAKLAND, J. S. *Gerenciamento da qualidade total* -- São Paulo; Nobel, 1994.

- (16) NATALI, M. *Praticando o 5S: na indústria, comércio e vida pessoal* -- São Paulo: Editora STS, 1995.
- (17) RIBEIRO, H. *5S A base para a qualidade total: um roteiro para uma implementação bem sucedida* – Salvador: casa da Qualidade, 1994.
- (18) WERKWMA, M. C. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos* – Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- (19) MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: um enfoque da qualidade na administração* – São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- (20) LIMA, Afonso J. S. *Motivando colaboradores para a qualidade total – Tese de mestrado em Engenharia de Produção* / Afonso J. S. Lima, Nadya Cseuso, Maria Ap. M. S. Lima – São Paulo: UNICAMP, 1996.
- (21) HALDANE, D. *Megatrends in Project Management, Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute 1998 Seminars & Symposium* – USA: PMI, 1998.
- (22) OLIVEIRA, Sidney Taylor. *Ferramentas para aprimoramento da qualidade 2. ed* – São Paulo: Pioneira, 1996.
- (23) LAROSA, Marco Antônio. *Como produzir uma monografia passo a passo... siga o mapa da mina* / Marco Antônio Larosa, Fernando Arduini Ayres – Rio de Janeiro: WAK, 2002.
- (24) JURAN, J. M. *Juran – Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade - Handbook Volume 1* / J. M. Juran, Frank M. Gryna – São Paulo: Makron Books, Mc Graw Hill, 1991.
- (25) CERTO, Samuel C. *Administração estratégica; planejamento e implementação da estratégia* / Samuel C. Certo, J. Paul Peter – São Paulo: Makron Books, 1993.

(26) AGUAYO, Rafael. *Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses* – Rio de Janeiro: Record, 1993.

(27) OLIVEIRA, Ricardo R. *estudo de fatores que afetam a produtividade em obras repetitivas – Monografia do curso de graduação em Engenharia civil* / Ricardo R. Oliveira, Simone Dall'Oglio, Aracelli Mamerski, Carlos E. Martini – Cascavel: UNIOESTE, 2002.

(28) FORMOSO, Carlos T. *As perdas na construção civil: conceitos, classificações e seu papel na melhoria do setor* – Porto Alegre; UFRGS/NORIE, 1998.

(29) FORMOSO, Carlos T. *Sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil* / Carlos T. Formoso, Elvira Lantelme, Mirian Oliveira – Porto Alegre; UFRGS/NORIE, 1998.

(30) MELHADO, Silvio Burrattino. *Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios – Tese de Livre-Docência em Tecnologia de processos construtivos* – São Paulo: EPUSP, 2001.