

**DESAFIOS E MUDANÇAS NAS EMPRESAS  
DE CONSTRUÇÃO CIVIL E AS RELAÇÕES  
DE TRABALHO**

**Maria Antónia R. F. Lopes**

Departamento de Gestão da Faculdade de Economia, Universidade Eduardo  
Mondlane

marflope@zebra.uem.mz

## **Desafios e Mudanças nas Empresas de Construção Civil e as Relações de Trabalho<sup>11</sup>**

*Os empreiteiros da construção civil, em Moçambique, enfrentam grande dependência ao nível estratégico, nomeadamente no peso assumido pelo Estado como cliente, regulador e empregador. As escolhas estratégicas mais usadas assumem tendências que vão do defensivo ao reactivo na gestão da força de trabalho. Os empreiteiros manifestaram a necessidade de uma maior desregulamentação da legislação trabalhista, de flexibilização, o que vai desenvolvendo uma diversificação de formas associadas a uma maior precarização do trabalho. A situação vivida é desastrosa nos estaleiros de obras e não corresponde aos discursos dos políticos nem à filosofia da legislação do trabalho. Assume enorme relevância a ausência de uma formação profissional contínua. Por conseguinte, conciliar a liquidez das empresas com os atrasos sistemáticos dos desembolsos (por parte das instituições estatais) e a qualificação profissional dos quadros do sector surge, assim, como o principal desafio para os empreiteiros e os responsáveis pela formação.*

### **Challenges and Changes in Construction Firms and Work Relations**

*The contractors of the civil construction, in Mozambique, face great dependence on the strategical level, namely in the weight assumed by the State as customer, regulator and employer. The most frequent strategical choices assume trends that go from the defensive to the reactive in the management of the work force. The contractors have showed the necessity of an increased deregulation of the labor law, of flexibilization, which is leading to a diversification of forms associated to further precarization of the work. The lived situation is disastrous in the building sites and it corresponds neither to the speeches of the politicians nor to the philosophy of the working legislation. The absence of a continuous professional training assumes enormous relevance. Therefore, to articulate the liquidity of the companies with the systematic delays of the outlays (on the part of the state institutions) and the professional qualification of the technicians of the sector appears, thus, as the main challenge for the contractors and those responsible for training.*

---

<sup>11</sup> Recorte feito da pesquisa realizada de Abril a Julho de 2005: «Principais desafios e mudanças enfrentadas pelas empresas de construção civil (1991-2004) e seus reflexos nas Relações de Trabalho e na Gestão de RH».

## Introdução

---

Entre 1990 e 2001, as empresas de construção civil, em Moçambique, sofreram os efeitos de um enorme crescimento do sector, em decorrência do Acordo de Paz, realizado em 1992, e depois das eleições multipartidárias, ocorridas em 1994. Por outro lado, o clima de paz conduziu a um forte incremento da autoconstrução, à reabilitação da rede de estradas e ao surgimento dos novos Corredores de Desenvolvimento, nas zonas Centro e Sul do país. Este cenário originou o crescimento do número de empresas e de lojas de material de construção por todo o país, sobretudo na província de Maputo. Hoje, o sector de construção e de materiais movimenta o equivalente a 7% do PIB. Por isso, considera-se relevante conhecer os desafios e mudanças enfrentados pelos empreiteiros, as relações de trabalho e as condições e formação profissional da força de trabalho do sector.

Durante a pesquisa, os empreiteiros acentuaram a necessidade de uma maior desregulamentação da legislação trabalhista, da flexibilização, da criação de mais postos de trabalho, que possibilitariam uma maior diversificação de formas de relações contratuais que crescentemente aparecem associadas a uma maior precarização do trabalho oferecido pelas empresas de construção nas quais está ausente qualquer responsabilidade social.

Ficou demonstrado na observação empírica e nas manifestações dos inquiridos que a situação vivida nos estaleiros de obras está muito distante das boas intenções dos responsáveis institucionais e não corresponde aos discursos dos políticos, nem ao espírito e filosofia da legislação do trabalho. Constata-se uma ausência quase completa de formas de prevenção de acidentes e implementação de medidas de higiene e segurança no trabalho.

Um outro aspecto muito relevante é a ausência de uma formação profissional contínua que, dadas as características de precarização vigente no sector e das práticas existentes que se vão generalizando no mercado de trabalho, se torna letra-morta. Por conseguinte, conciliar a liquidez das empresas com a criação de empregos e, fundamentalmente com o incremento da qualificação profissional dos quadros do sector surge, assim, como o principal desafio para os empreiteiros e as instituições do Estado responsáveis pela formação e pelos desembolsos para os empreiteiros.

Num quadro de globalização da economia e de transnacionalização dos processos produtivos impõe-se uma nova estratégia sindical, que passará necessariamente pela união das centrais sindicais, objectivando a apresentação de agendas que salvaguardem o emprego, a qualificação e segurança no processo de trabalho da construção civil.

Definiu-se como problema de pesquisa averiguar quais os principais desafios

e mudanças enfrentados pelos empreiteiros de construção civil em Moçambique entre 1991 e 2004 e os respectivos reflexos nas relações de trabalho e na gestão de recursos humanos (GRH). Foi feito um estudo amostral em 12 empresas de construção civil de âmbito nacional, foram realizadas 34 entrevistas e aplicados 600 questionários nos estaleiros de obras. A pesquisa foi realizada em Maputo, Machava, Manhiça, Marracuene (Estrada Nacional n.º 1) e Barragem de Massingir, na província de Gaza.

## **Os empresários da construção civil**

A economia colonial não desenvolveu uma classe empresarial em Moçambique, salvo a classe de comerciantes de origem indo-britânica que se instalou no final do século XIX e que representava os interesses comerciais britânicos na região austral. Sucessivas gerações de indianos e muçulmanos radicaram-se ao longo da costa e uma grande parte dos seus descendentes manteve-se no país após a fuga maciça de quadros do aparelho produtivo e administrativo colonial por ocasião da independência do país.

O processo de aprendizagem de gestão ocorria nas empresas intervencionadas e/ou estatais, apoiando-se na implementação das directivas económico-sociais do Partido Frelimo, no âmbito da economia centralmente planificada implementada no pós-independência. A emergência de um grupo de dirigentes empresariais nacionais ocorre, pois, neste quadro.

Na década de 90, a criação de empresas envolvia enormes constrangimentos e implicava enormes desafios ao surgimento de uma classe empresarial. Entre os constrangimentos, devem apontar-se:

- ⊗ o burocratismo enfrentado pela maior parte dos empresários, aos quais se exigiam mais de 30 documentos, agravado pela demora na obtenção do alvará, que podia levar meses e até anos;
- ⊗ a dificuldade de obtenção dos financiamentos bancários;
- ⊗ a incapacidade de gerir e distinguir o que é receita e o que é lucro;
- ⊗ a abertura que o governo fez ao investimento estrangeiro, que fez surgir empresários que se mostraram mais eficazes do que os empresários moçambicanos.

Por conseguinte, a classe empresarial adquiriu experiência no ambiente institucional e acumulou recursos provenientes do jogo de influências utilizado. Por vezes, isso ocorreu através da apropriação privada de património das empresas, utilizando os recursos mais variados, em condições extremamente favoráveis e a preços simbólicos. Uma grande parte dos empresários permanece no sector informal e/ou com actividades em ambos, por condicionalismos de diversa

ordem, basicamente ligados a uma grande fragilidade de autofinanciamento das suas actividades.

Estas são as causas explicativas da fraqueza do empresariado nacional: a concorrência trazida pela abertura do mercado, à qual se junta o burocratismo e o cabritismo<sup>1</sup> no aparelho de Estado, bem como as facilidades de crédito (para uma minoria) no período da banca estatal. Neste período criaram-se mecanismos flexíveis e os dirigentes políticos habituaram-se a usar o dinheiro sem cumprirem os seus compromissos para com as dívidas assumidas, o que criou um enorme passivo que foi herdado pela banca privatizada.

Segundo o depoimento do Presidente da Associação dos Empreiteiros Moçambicanos (EMPremo), são reconhecidos três grandes grupos de empresas, na construção civil:

- ⊗ um primeiro grupo é formado pelas empresas existentes antes da independência – é o caso da Índico Construções, da CETA, da Construtora Regional Sul, com uma dimensão nacional;

- ⊗ um segundo grupo é constituído por micro-empresários individuais, ou seja, aquelas pessoas que vinham desenvolvendo alguma actividade na área: empregados da construção civil que ficaram em empresas abandonadas pelos seus antigos proprietários;

- ⊗ um terceiro grupo é composto por empresas estrangeiras e de capital misto que se instalaram no país, principalmente no período da construção da Mozal, no âmbito do projecto do Corredor de Desenvolvimento de Maputo.

Segundo dados da Comissão de Inscrição e Classificação dos Empreiteiros de Obras Públicas e de Construção Civil, os empreiteiros registados por todo o país são cerca de 270 (com cadastro actualizado), distribuídos em classes como se apresenta no Quadro 1.

*Quadro 1 – Empreiteiros licenciados*

Classes de empreiteiros	Obras públicas	Construção civil	Total
1.ª classe	5	5	10
2.ª classe	18	7	25
3.ª classe	67	9	76
4.ª classe	60	9	69
5.ª classe	31	8	39
6.ª classe	14	4	18
7.ª classe	32	1	33
Total	227	43	270

<sup>1</sup> É um tipo de suborno ou «propina» que é pago ao funcionário público para que o despacho seja breve e favorável.

## **As percepções dos empresários e características do sector de construção**

### **As principais características das empresas pesquisadas**

A amostra das empresas inquiridas é constituída por nove médias e três grandes empresas que possuem alvará de 7.<sup>a</sup> classe e estão habilitadas a realizar obras públicas por todo o país. As principais características das mesmas podem ser vistas no Quadro 2.

*Quadro 2 – Características das empresas*

Empresas inquiridas	Número de trabalhadores		Activos (milhões de USD)	Tectos de facturação (milhões de USD, média de 5 anos)	Alvarás (classe)
	Quadro	Sazonais			
JRuas Construções	20	80	1,5	2	7. <sup>a</sup>
Vuma construções	40	120	1,5	2	7. <sup>a</sup>
Wade Adams Moçambique	180	250	2	4	7. <sup>a</sup>
José Mendes Marcleusa	40	120	2	3	7. <sup>a</sup>
OPCA	80	200	5	4	7. <sup>a</sup>
Padilha Construções	100	300	2	3	7. <sup>a</sup>
Cybersonic Construtions, Lda.	40	100	0,5	1	7. <sup>a</sup>
Soares da Costa Moçambique	100	200	2	4	7. <sup>a</sup>
CETA, SARL	300	1.500	7	10	7. <sup>a</sup>
S & B Construções	100	200	2	2	7. <sup>a</sup>
Joint Venture: CMC di Ravena & WBHO Constructions, Ltd.	500	500	15	35	7. <sup>a</sup>

### **Principais desafios e problemas do sector de construção**

#### **a) Principais desafios**

Em resultado dos dados levantados pela pesquisa, constatou-se que os principais desafios que tornam imperativa a mudança nas empresas de construção em Moçambique e instituições de tutela são, entre outros, os seguintes:

- ⊗ a pesada dependência em relação às instituições estatais enquanto clientes das obras;

- ⊗ a limitada capacidade de resposta pela carência de formação, falta de sustentabilidade financeira e organizacional dos empreiteiros, embora existam oportunidades;

- ⊗ as exigências dos tectos de facturação, desproporcionais ao tipo de obras pretendido, inviabilizam, muitas vezes, a participação no concurso de empresas que já provaram a sua competência pelo tipo de obras já realizadas no mercado;

- ⊗ a necessidade de capacitação dos empreiteiros (organização da gestão, formação, qualificação do pessoal, provimento em equipamento e materiais);

⊗ a falta de dinamismo das instituições governamentais de formação profissional – caso do Ministério do Trabalho (MT) e Ministério das Obras Públicas e Habitação (MOPH)<sup>2</sup>;

⊗ o «desafio cultural» que se traduz em actuações que revelam ausência de prioridades, não cumprimento de horários, lentidão na assimilação da aprendizagem, desprezo pelo trabalho nas obras, chefes que acham que pelo facto de o serem nada têm de fazer, descomprometimento de alguns profissionais, ausência de uma maior agressividade dos directores de obras, falta de dedicação ao trabalho;

⊗ a necessidade de separar o «trigo do joio», pois existem muitos empreiteiros desonestos que usam os trabalhadores como se fossem escravos para extraírem os lucros à custa de salários de fome;

⊗ a concorrência é violenta pela presença no mercado de empresários melhor habilitados para responder às exigências do caderno de encargos nos concursos públicos – os preços dos concorrentes são mais competitivos, principalmente os das empresas chinesas;

⊗ a indústria de construção precisa de criar um ambiente de negócios propício, adequando a legislação à fase actual, conseguindo uma integração entre os Ministérios envolvidos (MT, MOPH, MF, MINED, EMPREMO);

⊗ as garantias bancárias exigidas são morosas e os prazos de resposta aos concursos são muito curtos (para a maioria dos respondentes);

⊗ os profissionais moçambicanos de nível médio e superior são mais agressivos e proactivos na gestão das obras e do negócio de construção;

⊗ os atrasos nos desembolsos pelos clientes e os calotes, que são um forte constrangimento na vida dos empreiteiros.

### **b) Principais problemas**

Entre os principais problemas levantados pelos empreiteiros da indústria de construção devem salientar-se:

⊗ os atrasos nos desembolsos das obras, e a obtenção de empréstimos bancários – por exemplo, quando se está a fazer uma obra de 2 milhões de USD, pede-se ao banco meio milhão e o banco só empresta 200 mil USD e entra-se num ciclo vicioso, o dos atrasos em cadeia;

⊗ as obras contratadas por ministérios são as que mais registam atrasos nos desembolsos – e os problemas de liquidez criam consequências em cadeia, que vão desde o atraso no pagamento de salários e aos fornecedores até à falta de pontualidade na entrega das obras, chegando a haver três obras acabadas e registando atrasos nos desembolsos de três a seis meses e às vezes anos;

<sup>2</sup> A tradição de formação tem sido levada à prática através de pacotes fechados que já não se adequam às necessidades actuais da empresa.

- ⊗ a grande morosidade na obtenção dos documentos necessários para os concursos;
- ⊗ a existência da percepção entre os empreiteiros inquiridos de que o Governo moçambicano apoia mais o empresário estrangeiro;
- ⊗ os choques de integração dos recém-formados dos institutos médios implica uma revisão dos estágios com o MINED e outras instituições de formação;
- ⊗ a existência da crise na construção de moradias de luxo<sup>3</sup>;

### **A postura das empresas sobre as necessidades e expectativas dos clientes «actuais»**

A maioria das empresas inquiridas aposta na manutenção duma atitude de mercado baseada na manutenção de um padrão de qualidade que possa sempre agradar aos clientes, pois clientes satisfeitos chamam outros.

### **As fontes de conflitos laborais na empresa e os factores que podem afectar a harmonia interna (satisfação versus motivação dos colaboradores)**

As principais causas dos conflitos residem nos salários em atraso, na ausência de comunicação, em promessas não cumpridas pelos chefes, na falta de pontualidade e na falta de interesse dos trabalhadores.

Sobre a comunicação insuficiente, a justificativa da maioria dos trabalhadores é a de que os chefes não querem ouvir as suas razões. O processo de comunicação ocorre num só sentido e de cima para baixo, segundo a linha de comando: «o trabalhador não tem voz». Entre os inquiridos, observa-se muita discriminação, violência verbal da parte dos chefes. Este posicionamento da gerência está em ruptura cultural com os pressupostos da tradição oral dos trabalhadores, que envolve uma visão peculiar do mundo, considerado de modo integrado. Na realidade, a tradição oral explica a unidade cósmica, apresentando uma concepção do homem, do seu papel e do seu lugar no mundo, seja ele mineral, vegetal ou mesmo da sociedade humana (Hernandez, 2005). Quando há rejeição do diálogo pelos chefes, cria-se uma clivagem na visão do mundo que é incompreensível para os trabalhadores. É como se eles não fizessem parte dum todo, é uma exclusão inaceitável na sua maneira de ver a vida e o seu trabalho.

### **Intervenção estatal e os sindicatos**

O papel do Estado pouco se faz sentir. Por seu turno, a intervenção do sindicato neste processo é desejada pelos trabalhadores, mas é pouco expressiva nos resultados recolhidos nas amostras pesquisadas. Existem intervenções sindicais, em casos isolados, que geram algumas desconfianças dos trabalhadores, que insinuam que «os sindicalistas comem pela mão do patrão».

---

<sup>3</sup> Houve uma queda vertiginosa, devido ao imposto sobre aluguer.



### **Profissionais no mercado de construção**

Sobre a existência de profissionais disponíveis no sector de construção com a qualificação adequada, foi detectado que existem em abundância no mercado: aprendizes, serventes, pedreiros, carpinteiros, directores de obra inexperientes, encarregados de obras. Por seu turno, há escassez no mercado de: directores de obras experientes, directores de projecto, mestres-de-obras, primeiros-oficiais de pedreiro, carpinteiro, serralheiros, marceneiros, electricistas, canalizadores.

### **Programas de formação**

Os tipos de programas de formação mais usados pelas empresas são os seguintes:

- ⊗ cursos de formação profissional: só para quadros médios (institutos industriais/institutos técnicos) e técnicos superiores (Laboratório de Engenharia Civil – LEC, Projecto de Desenvolvimento Empresarial – PODE, Ministério do Trabalho- MT, Ministério de Obras Públicas e Habitação – MOPH);
- ⊗ qualificação no «aprender fazendo» (*on the job training*): é aplicado em todas as empresas aos operários do quadro fixo das mesmas.

## **A colocação estratégica das empresas de construção**

É reconhecido por Pugh e Hickson (2004a), citando Raymond Miles e Charles Snow, que o alinhamento das organizações com o ambiente implica que os gestores tenham de resolver três problemas em simultâneo e continuamente: o de empreendedorismo, o de engenharia e o problema administrativo. As estratégias de adaptação mais seguidas pelas empresas são: a defensiva, a prospectiva, a analítica e a reactiva. As estratégias defensiva e prospectiva situam-se em extremos opostos dum contínuo. A estratégia analítica encontra-se entre os dois extremos, possuindo características de ambos. Cada uma das três estratégias encontra soluções diferentes para os problemas de empreendedorismo, de engenharia e administrativo. Já a estratégia reactiva, quando adoptada pelas empresas, difere das outras pois mostra incapacidade de se dedicarem de forma consciente a uma estratégia, pelo que vão reagindo aos eventos de modo inconsistente.

Os empresários defensivos optam por resolver o problema de empreendedorismo pela escolha de um nicho de mercado estreito e estável. O crescimento é cuidadoso passo a passo, procurando uma maior penetração no mercado limitado. Os adeptos da estratégia defensiva colhem benefícios do conhecimento profundo do que estão realizando, mas perdem oportunidades face ao desenvolvimento geral do sector e em situações de grandes mudanças podem não ser capazes de adaptar-se e sobreviver no mercado. Os defensivos concentram-se mais nos problemas de engenharia porque alcançam sucesso sendo eficientes em termos

de custos e fazendo bem o que sabem – como é o caso da JR Construções, da Ceta, da Wade Adams. Estes empreiteiros defensivos procuram uma forma própria de solucionar o problema administrativo. Possuem departamentos centralizados de contabilidade, produção e pessoal com diversidade de procedimentos formalizados (orçamento, programação das obras, e controlo dos estaleiros). Os defensivos pagam geralmente um salário superior à média e mantêm uma parte do trabalho estável – o quadro fixo.

Os prospectivos são o oposto dos defensivos, por focarem e valorizarem a exploração de novas oportunidades. O seu problema de empreendedorismo é manter contacto com as últimas tendências que ocorram no campo da construção civil e obras públicas. O crescimento dos prospectivos provém de novos serviços/ produtos e não de uma maior penetração no mercado, ocorrendo por fases e aproveitamento de oportunidades. O enfoque do prospectivo é no problema de empreendedorismo e na escolha de soluções flexíveis para o problema de engenharia. Realizam várias actividades ao mesmo tempo. Entre as empresas pesquisadas não se encontrou esta postura estratégica.

Os empresários analíticos são seguidores, procuram alcançar alguns pontos fortes dos defensivos e dos prospectivos, procuram minimizar o risco com a maximização dos lucros. A solução para o problema de empreendedorismo é um misto de estabilidade e mudança de produtos e mercados. O analítico é um seguidor de mudança e nunca um iniciador. O analítico geralmente mantém uma estrutura dual, procura combinar uma área de estabilidade que suporta uma outra área de inovação e mudanças. Encontram-se algumas destas características em algumas empresas pesquisadas, como a Soares da Costa, a CMC África Austral, a WBHO Construtions. Em paralelo, observa-se uma postura defensiva ao optarem por áreas de especialização quando se apresentam nos concursos públicos.

As empresas podem socorrer-se de duas ou mais posturas estratégicas ou alterná-las como forma de se moldarem às ameaças e oportunidades ambientais. Podem considerar-se as empresas estudadas em três grupos. O primeiro desses grupos é constituído pelas empresas defensivas, que definem o seu nicho de mercado, conseguem tecnologia moderna, mudam com grande facilidade, e nas quais a gestão das obras é feita com grande centralização das actividades. Veja-se os casos da JR Construções, da Ceta e da Wade Adams, da Marcleusa e da Padilha Construções. No entanto, estas mesmas empresas são reactivas quanto às actividades de RH, dado que não investem na formação – apenas obtêm os temporários dos concorrentes sempre que necessitam e para o quadro fixo das empresas usam a atitude do «deixa andar». Os salários são baixos e há grande despreocupação quanto à progressão de carreira dos grupos profissionais. A avaliação do desempenho individual, em geral, está ligada à obediência aos

chefes, ao «bom comportamento» e ao «não levantar ondas». Aqueles que refilam ou sugerem alguma forma de mudança são «marcados» e não são chamados para uma nova obra da empresa. A Ceta, no último ano, desenvolveu um programa de reciclagem de funcionários mais antigos para os adaptar às novas tecnologias de construção. As restantes empresas preocupam-se com os técnicos médios e superiores, para que adquiram conhecimentos quando precisam de adaptar alguma inovação tecnológica da sua área.

Há um segundo grupo de empresas onde a estratégia predominante é analítica, embora possam estar ancoradas na estratégia defensiva. Estas empresas possuem áreas de actividade estável e ensaiam outras áreas seguindo as mudanças já implantadas por outras construtoras. É o caso da CMC di Ravena, da WBHO, da S&B Construtions e da Cybersonic. No entanto, em relação aos Recursos Humanos, seguem uma estratégia reactiva; não existe estabilidade alguma nem para o quadro fixo nem para os temporários. Não investem em formação e atrasam-se no pagamento das horas extraordinárias, não fornecem material de protecção nos primeiros três meses de trabalho nas obras.

Um terceiro grupo de empresas anda no mercado sem orientação, sem regras do jogo, e trata os trabalhadores como se os mesmos fossem gado – é o caso da Vuma Construções e da OPCA. Em geral, em termos de empreendedorismo, escolhem nichos de mercado tradicionais. O problema de engenharia vão resolvendo por terceirização «aos trancos e barrancos». No que diz respeito à organização administrativa, é bastante dispersiva, descoordenada e vivem «apagando fogos».

Um foco de preocupação dos empreiteiros é a questão da forte dependência de recursos públicos. Não é por acaso que Pfeffer e Salancick, citados por Pugh e Hickson (2004b), explicam que as organizações devem ser entendidas em termos da sua interdependência com o ambiente, defendendo a perspectiva da dependência de recursos. Ao tentar explicar a insatisfação generalizada dos empregados da construção que responderam aos questionários, encontramos os seguintes factores: precariedade, relações tensas com as chefias, salários baixos, crescimento da desqualificação, formação inexistente.

Na realidade, isto torna-se verdadeiramente irrelevante na óptica de Pugh e Hickson (2004b), porque os empreiteiros podem dispor de grandes contingentes de jovens disponíveis e desempregados recrutáveis no mercado de emprego. Enquanto os seus competidores fizerem o mesmo, nenhum empreiteiro vai investir em formação, criação de melhores condições e aumento de salários. Por conseguinte, impõe-se uma estratégia correctiva institucional, por parte do Estado, no sentido de colocar a formação como pré-condição de acesso aos concursos públicos. Deste modo, a formação seria critério de aceitação na selecção

das empresas, bem como a prevenção de acidentes, entre outras obrigações trabalhistas.

A interdependência relativa entre organizações fica condicionada à disponibilidade e à demanda de recursos. Em Moçambique, a interdependência de recursos do Estado por parte dos empreiteiros define a dependência dos mesmos em termos de:

- ⊙ participação nos concursos públicos;
- ⊙ falta de liquidez pelos atrasos sucessivos dos desembolsos provenientes do Estado;
- ⊙ dívidas aos fornecedores;
- ⊙ salários atrasados.

É comum a todas as empresas uma ausência de planos de investimento, de médio e longo prazo, no desenvolvimento de planos de formação conotados com as estratégias do negócio da empresa. Não é ainda prioridade a avaliação do desempenho individual, bem como os seus reflexos no desempenho organizacional. A transversalidade da avaliação do desempenho assenta no facto de tais acções poderem reflectir-se ou influenciar as acções empreendidas nas diferentes actividades dos subsistemas de RH.

Naturalmente, os resultados da avaliação do desempenho podem influir nos processos de recrutamento e selecção, no sistema de remuneração, nos programas de formação ou capacitação individual e institucional. A avaliação do desempenho, se feita adequadamente, influencia a motivação dos trabalhadores, aumentando o seu compromisso com a empresa.

### **A eficiência do processo de trabalho e a gestão estratégica de RH na construção**

---

As actividades da construção implicam um alto grau de especialização. Portanto, é muito comum a subcontratação de pequenos empreiteiros para um número variável de fases da obra: hidráulica, electricidade, carpintaria e marcenaria, pintura, etc. É no exercício destas actividades subcontratadas que a força de trabalho não reúne as mínimas condições de higiene e segurança do trabalho, e a empresa contratante iliba-se de responsabilidades, porque diz que não é da sua atribuição o fardamento e apetrechamento em equipamento de protecção, ou os cuidados básicos desses grupos de trabalhadores precários.

Em grande parte das empresas de construção, a área de recursos humanos tem sido considerada um centro de custos, de tal forma que na hora dos investimentos é invariavelmente subalternizada. É encarado como algo «natural» que se façam avultados investimentos em novas tecnologias, equipamentos modernos, criação de melhores instalações, campanhas de venda da imagem da empresa no mercado. No entanto, os recursos humanos são preteridos e tomados com algo descartável.

Assim, a estratégia reactiva é a dominante no que tange a recrutamento interno, formação, avaliação com base em incidentes críticos, remunerações baixas, quer para o quadro fixo quer para os contratos temporários.

Salienta-se no sector de construção a coexistência de estratégias proactivas na busca de uma maior eficácia tecnológica face à concorrência e, simultaneamente, a prática de estratégias reactivas face a temas como a selecção, a formação, a reciclagem e o treinamento do pessoal da empresa.

Nos processos de gestão de mudança, a comunicação aparece como elemento indispensável, sem o qual todo o processo ficará comprometido. A capacidade de persuasão, clareza e firmeza é um elemento crítico no processo. Na construção civil observa-se um processo de comunicação que é de imposição unilateral. As chefias não envolvem as pessoas na implementação das mudanças. Deste modo, os resultados a alcançar encontram-se logo à partida comprometidos, pois não se desenvolve um relacionamento que aumente a coesão grupal e fomente a cooperação interna.

Durante a pesquisa de campo, foi fortemente salientada pela maioria dos trabalhadores a opção pelo diálogo aberto com os chefes na resolução dos diferendos («Nós queremos reuniões com os chefes, para discutir os nossos problemas»). Isto tem que ver com a tentativa de compreensão do porquê das alterações surgidas durante o processo de trabalho, da necessidade do seu envolvimento mais activo na solução dos problemas diários. Grande parte dos trabalhadores jovens são abertos, espertos, lúcidos e aprendem com rapidez o que lhes é ensinado. Consequentemente, formulam juízos opinativos sobre o processo de trabalho e, se forem ouvidos com atenção pelos seus chefes, haverá uma aprendizagem recíproca – dado que a aprendizagem é um processo de trocas.

Seria de grande interesse um programa de capacitação dos chefes em assuntos de liderança e técnicas de comunicação, tendo em vista uma melhoria substantiva do seu relacionamento com os grupos de subordinados. Isto facilitaria a aquisição de competências de relacionamento humano e melhoraria substancialmente o clima interno existente durante o processo de trabalho nas obras. A discriminação, os insultos, as ameaças veladas não podem, nem devem, ser as armas preferidas pelos chefes. Isto vai criando cada vez mais focos de conflito, afastamento, insatisfação e desconfiança que só podem comprometer as metas propostas. Atendendo a que os acampamentos dos operários são focos de propagação de boas práticas no trabalho, algumas mudanças de atitudes apoiariam o incremento da motivação e a maior produtividade seria um ganho adicional.

## Conclusões

Pela análise dos dados pesquisados, ocorre-nos parafrasear Casado (2002), quando refere que as organizações e os indivíduos se ressentem da falta de caminhos onde haja compatibilização das motivações e desejos individuais com as metas empresariais, de forma a integrar claramente os aspectos individual e colectivo e a que todos ganhem e se desenvolvam em conjunto. Sendo assim, urge buscar pontos de fronteira de desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos de trabalho, para que se verifique a tão desejada integração dos dois mundos.

As empresas de construção parecem encontrar-se em elevada dependência das obras públicas estatais e concorrem entre si pelas mesmas. O ganhar de concorrência cria uma cadeia de dependências dos recursos financeiros (desembolsos) do orçamento de investimento ou de créditos internacionais. Contudo, grandes empresas como a Soares da Costa, a CMC-África Austral ou a Wade Adams conseguem financiamentos directos dos próprios financiadores/clientes para obras que obedeçam a determinados parâmetros.

Isto denota que o perfil da empresa e o seu currículo de obras realizadas pode jogar a favor de uma maior autonomia na obtenção de recursos. Já o outro grupo de empresas não tem essas facilidades de recursos alternativos, o que as torna dependentes do Estado como fonte exclusiva de recursos, ou seja, as instituições estatais são o único cliente. Assim, o potencial do Estado para influenciar positiva e negativamente as empresas torna-as totalmente dependentes de tais recursos, pela indisponibilidade de fontes alternativas.

Como a gestão do Estado ainda é morosa e bastante ineficaz, é forçoso desenvolver mecanismos de melhoria da eficácia organizacional e equilibrar as dependências, através de várias formas:

- ⊗ adaptar ou alterar as restrições externas;
- ⊗ mudar relações de interdependência, por meio de diversificação, fusões ou crescimento;
- ⊗ negociar no ambiente concorrencial, criando conexões, acordos interorganizacionais parciais, associações empresariais, *joint-ventures* (como aconteceu com a CMC di Ravena e a WBHO na reabilitação da Barragem do Massingir);
- ⊗ mudar o ambiente por meio de acções políticas (legislação, regulamentação dos concursos, disponibilização dos recursos mais dinâmica).
- ⊗ criar novas formas de gerir os investimentos para obras públicas – na sequência do ponto anterior e dada a morosidade no desembolso para os empreiteiros; já foi sugerido por alguns empreiteiros que a gestão deveria ser feita directamente pelo Tesouro Público.

As estratégias de gestão de recursos humanos têm levado à promoção de práticas paradoxais, em que se prioriza a qualificação de quadros médios e superiores, ao mesmo tempo que coexistem práticas de negar a formação continuada de operários qualificados pela generalização de contratos temporários. Isto é notório, na última década, junto das novas gerações de trabalhadores que estão chegando ao mercado de trabalho.

As entidades empregadoras sofrem de miopia de minimização dos custos e usam estratégias reactivas e de curto prazo, não perspectivando a médio e longo prazo a escassez de profissionais qualificados nas diferentes especialidades da área da construção que irá forçosamente ocorrer.

As políticas, estratégias e filosofias legais devem ter como imperativo primordial a protecção e criação de fontes de emprego, ao invés de criarem impedimentos à formação profissional e ao crescimento do desemprego. Os empreiteiros e o Estado parecem estar de costas viradas e não perspectivarem a médio e longo prazo as consequências da falta de capacitação profissional pelo método tão tradicional do «*on the job training*».

Assim, surgem como mudanças mais relevantes a introduzir nos planos estratégicos do sector: a realização de acções de formação e que os orçamentos alocados pelo Governo sejam feitos em função dessas necessidades. Observa-se uma falta de integração entre as instituições envolvidas nas diferentes formas de formação profissional, o que pode ser ilustrado pelas necessidades constatadas no terreno. É urgente a criação de estágios mais consistentes e formativos dos finalistas dos institutos industriais e de engenharia civil que possam servir de apoio à integração dos formandos no primeiro emprego, com uma maior consistência e solidez, dado que este é um problema sentido e que afecta todas as empresas de construção.

As questões do trabalho precisam de uma visão multifacetada. As estratégias do Governo e associações de empresários devem estar em sintonia com os sindicatos e, acima de tudo, têm de ser mais proactivas e abrangentes, estudando-se medidas estratégicas de longo alcance que abarquem o ciclo de formação, a prevenção de acidentes, o desenvolvimento de fontes de criação de emprego.

Impõe-se o estudo e implementação das formas assumidas por «alianças estratégicas» que podem estabelecer-se com os financiadores e construtores interessados quando concorrem aos concursos das obras públicas, em que fiquem assegurados, como contrapartida de responsabilidade social, aspectos específicos do sector de construção essenciais para o desenvolvimento conjunto: salvaguardar a formação, desenvolver a promoção dos operários durante a vigência do contrato de construção, ou, por exemplo, entregar-se um kit de equipamento necessário a cada profissional como prémio de desempenho. As

empresas deveriam reservar uma taxa sobre a facturação para a formação de operários qualificados e quadros médios das obras.

Tendo em vista o que foi observado nas empresas de construção civil, sugere-se a integração estratégica, o que significa que a estratégia de RH deve ser coincidente com a estratégia do negócio da empresa, as políticas de RH devem estar integradas nas restantes actividades das distintas áreas funcionais da empresa. Os valores dos directores de obras, encarregados e directores de projecto precisam de estar alinhados com a filosofia de gestão de recursos humanos, de forma a assegurar que sejam implementadas e atingidas as metas organizacionais. De igual modo, os gestores de RH necessitam de mudar e expandir a sua visão de como integrar as estratégias de RH e as competências requeridas pelo negócio.

### **Bibliografia citada**

- Casado, T. (2002), «A motivação e o trabalho», M. T. Fleury (coord.), *As Pessoas nas Organizações*, São Paulo, Editora Gente, pp. 247-258.
- Hernandez, L. L. (2005), *A África na Sala de Aula*, São Paulo, Selo Negro.
- Pugh, D. S., e Hickson, D. J. (2004a), «Raymond E. Miles e Charles C. Snow», D. S. Pugh e D. J. Hickson (org.), *Os Teóricos das Organizações*, Rio de Janeiro, Qualytimark, pp. 86-92.
- Pugh, D. S., e Hickson, D. J. (2004b), «Jeffrey Pfeffer e Gerald R. Salancick», D. S. Pugh e D. J. Hickson (org.), *Os Teóricos das Organizações*, Rio de Janeiro, Qualytimark, pp. 68-72.