

Profissionais no limite

Excesso de trabalho, responsabilidade técnica e cobrança por resultados estressam construtores e levam à perda de talentos

Por Juliana Nakamura



Os profissionais de médio e alto escalão das construtoras brasileiras têm vivido em uma panela de pressão. Fora a responsabilidade técnica inerente ao ato de construir, há mais pressa para desengavetar projetos, cobranças para produzir com eficiência e gerar retorno financeiro, sem contar a consolidação das empresas ainda em curso, o que significa

uma indústria sujeita a drásticas mudanças. Juntos ou isoladamente, esses fatores desencadeiam estresse, ansiedade e frustrações que causam impactos físicos e emocionais a gerentes e diretores das construtoras. Insônia, pressão alta, irritabilidade e fadiga são alguns dos sintomas apresentados pelos profissionais que sofrem de estresse patológico, doença

que, além do desgaste físico e mental, é motivo de afastamentos de executivos e de prejuízos econômicos às empresas.

O estresse pode ser explicado como uma reação do organismo a alguma solicitação que, por princípio, capacidade ou crença, difere daquilo que a pessoa consegue ou quer fazer. "A pressão desmedida acaba fazendo com que os melhores talen-

“Há muita ganância no mercado”

Como tem evoluído o estresse entre os executivos da construção civil?

Este é o mal do mundo moderno. Sempre que fazemos um *check-up* podemos ver o quão crescente é esse estresse. Isso não é algo novo, mas talvez só agora o problema tenha se tornado mais perceptível. De forma geral, dentro das grandes empresas, a preocupação com esse assunto é crescente.

A construção está mais suscetível a isso?

Com a abertura de capital das construtoras isso se intensificou. Hoje, ao se comprar uma empresa, espera-se que ela cresça. Há muita ganância no mercado financeiro, que obviamente quer investir em empresas de sucesso. Tudo isso contribuiu para aumentar a pressão. Acredito que a construção seja um dos setores mais tensos. O dono da obra, seja o político ou o financeiro, quer impor o prazo de

execução e o preço. Mas nós estamos falando de obras de engenharia, que são complexas e precisam ter os seus próprios prazos respeitados. Ao contrário do que desejam os contratantes, ainda não conseguimos apertar o botão e ter o prédio pronto.

Nesse sentido, qual é o principal erro que as empresas têm cometido?

Estipular metas impossíveis é um equívoco enorme. Os bônus por resultados, por exemplo, precisam ser distribuídos com mais inteligência. O executivo sabe que se ele cumprir todas as metas, vai ser considerado um herói, e ainda vai receber um bônus no final. Mas ele também sabe que se não cumprir a meta, será excluído do processo. Essa dinâmica estimula a criação de profissionais que só pensam no resultado e que desrespeitam colegas, parceiros etc. Isso é terrível para o setor.



MARCELO SCANDARI

Ao contrário do que desejam os contratantes, ainda não conseguimos apertar o botão e ter o prédio pronto

André Glogowsky,
presidente da Hochtief no Brasil

tos peçam demissão ao identificarem que os princípios da empresa não são compatíveis com os seus”, afirma André Glogowsky, presidente da Hochtief no Brasil (veja boxe com entrevista do executivo). São pessoas que vão buscar satisfação em outra companhia, ou até mesmo, em outra atividade.

Embora construtoras já comecem a dar atenção a essa questão, a tendência é a pressão por resultados aumentar ainda mais. “Até o 4º trimestre de 2009, os investimentos ficaram praticamente estagnados. Agora, é preciso dar velocidade para atender à demanda reprimida”, explica Flávio Staudohar, diretor da Search Consultoria em RH. Com isso, o contexto tem sido de apreensão, ainda mais porque o processo de produção da construção civil possui flexibilidade limitada. É preciso tempo para projetar, lançar, aprovar e construir, o que nem sempre vai ao encontro do imediatismo requerido pelo mercado.

Para dar conta disso tudo, os turnos de trabalho das construtoras acabam sendo sacrificados, períodos de lazer e descanso são negligenciados, levando os profissio-



DIVULGAÇÃO HOCHTIEF

nais ao esgotamento e, em casos mais graves, a desistirem da profissão. “Horas extras são cada vez mais comuns nos escritórios e, nas obras, é muito comum vermos engenheiros que passam 12 horas seguidas em um canteiro contornando problemas. Isso não é satisfatório para ninguém”, comenta Salvador Benevides, que por muitos anos atuou diretamente em construtoras, mas que agora dirige uma empresa for-

necedora de fôrmas para concreto, a Formaplan.

Além da corrida para atender aos prazos e não comprometer a qualidade, a pressão por preços baixos, a carência de mão de obra e as perspectivas de novas fusões e aquisições no mercado nacional têm pressionado mui-

Medidas simples como o incentivo à prática de esportes minimizam o estresse profissional (na foto, funcionários da Hochtief)

Principais sintomas

Conheça sintomas físicos e psicológicos que podem indicar necessidade de descanso e/ou de procurar auxílio médico:

- Dificuldade para dormir;
- Apatia persistente;
- Uso excessivo de bebidas alcoólicas;
- Falta ou excesso de apetite;
- Perda de memória e falta de atenção e de concentração;
- Pressão alta;
- Fadiga excessiva;
- Pensamentos negativos;
- Frustração;
- Agressividade e irritabilidade;
- Sensação de que as coisas estão fora do controle;
- Infecções frequentes;
- Ataques de pânico;
- Palpitações.

Fonte: International Stress Management Association

tos gestores. “Atualmente, muitas empresas têm sido obrigadas a reestruturar departamentos, equipes e projetos, gerando ainda mais ansiedade e desmotivação nas pessoas”, comenta José Roberto Castro, sócio-diretor da Metropolitana RH.

Esmagamento em cadeia

Uma das principais causas de tensão para os executivos da construção civil tem sido o despreparo da mão de obra operacional. “A base da pirâmide deve sustentar o topo, o que não está ocorrendo já há algum tempo”, lamenta Benevides.

Para complicar, os preços caíram exponencialmente, motivando práticas de mercado predatórias que só servem para tornar a situação dos gestores ainda mais difícil, segundo Benevides. Afinal, sempre que há pressão para redução de preços ou prazos, está-se criando um fator de estresse. “Esse mal está se espalhando por toda a cadeia, tanto que é muito difícil destacarmos qual é a posição mais suscetível a tais pressões dentro do organograma das empresas”, avalia o diretor da Formaplan.

Ainda que de forma velada, a pressão ocorre também porque o contratante acaba querendo determinar o quanto quer pagar

e exigindo em quanto tempo quer a obra. Para André Glogowsky, esse tipo de conflito entre os anseios do contratante e a capacidade de resposta das áreas técnicas é um dos embates mais desgastantes na gestão de uma construtora.

Além das manifestações físicas e psicológicas nos indivíduos, esse estado de nervos se reflete em um clima organizacional ruim, que por sua vez leva à perda de talentos por parte das empresas.

Um destino comum para profissionais infelizes e que percebem estar perto de um colapso tem sido abandonar a construção em busca de oportunidades em outros setores da economia, até como forma de adquirir novos conhecimentos e de se colocar em novos desafios. Outra opção recorrente tem sido aproveitar o conhecimento adquirido ao longo dos anos a serviço de empresas fornecedoras. “Nesses casos, o estresse ainda existe, mas certamente é menor, já que as interfaces e a quantidade de insumos a administrar em uma empresa fornecedora é bem menor do que em uma construtora”, revela Salvador Benevides.

Em um momento em que o mercado carece de talentos, essa movimentação pode ser bastante crítica. Para o consultor Flávio Staudohar, a gestão de recursos



DIVULGAÇÃO: SEARCH

Até o quarto trimestre de 2009, os investimentos ficaram praticamente estagnados. Agora, é preciso dar velocidade para atender à demanda reprimida

Flávio Staudohar,
diretor da Search Consultoria em RH



MARCIO SCANDAROLI


Nas obras, é muito comum vermos engenheiros que passam 12 horas seguidas em um canteiro contornando problemas. Isso não é satisfatório para ninguém

Salvador Benevides,
diretor da Formaplan

humanos é um calcanhar-de-aquiles conhecido da construção civil, que precisa de solução, se a indústria quiser ser capaz de produzir na intensidade desejada. Ele explica que a retenção de colaboradores passa pela criação de condições que ofereçam às pessoas perspectivas de carreira, de aprendizado e, principalmente, de reconhecimento.

Mas ainda que não seja possível eliminar por completo o estresse dentro das construtoras, pequenas atitudes podem

ajudar a amenizar sofrimentos. Promover a prática de esportes e de atividades de lazer são algumas delas. Investir em gestão de conhecimento, implementar mecanismos de valorização dos profissionais e, principalmente, um sistema de bonificação equilibrado, também tende a surtir efeitos positivos nas pessoas.

O mais importante é que as práticas comecem pelo *board* das empresas, por exemplo, com respeito ao planejamento preestabelecido, com a criação de disciplinas para que as reuniões sejam produtivas, impedindo que os executivos vendam suas férias e rompendo com a cultura de exigir prazos nos quais ninguém acredita e descontos impossíveis. “Na França, a indústria automobilística teve que se ajustar após a ocorrência de uma série de suicídios. Esperamos que as empresas brasileiras ajam rápido e não esperem esse tipo de tragédia acontecer para mudar suas atitudes”, conclui Glogowsky. 

Motivos de estresse na construção

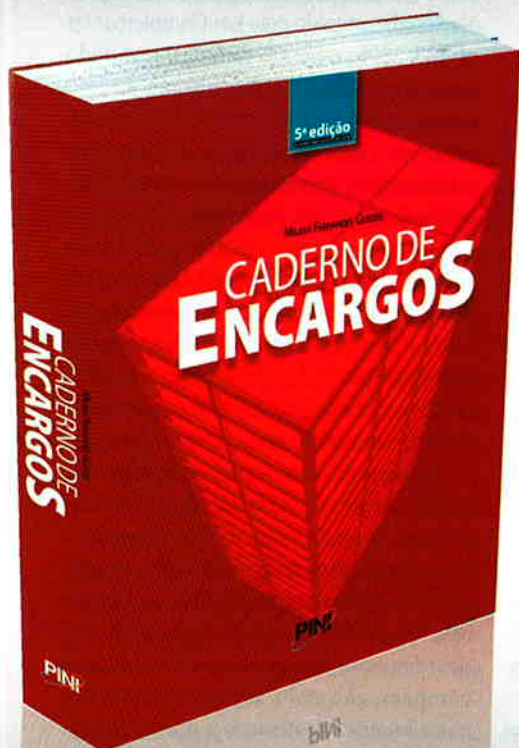
- **Ambiente** – local de trabalho temporário caracterizado por condições muitas vezes precárias; falta de privacidade; barulho excessivo; e sujeira no local.
- **Deficiências organizacionais** – mão de obra inadequada; baixa coordenação entre subcontratantes; canais inapropriados de comunicação e treinamento insuficiente para os indivíduos.
- **Gestão deficiente** – crises de gerenciamento; horas extras; ênfase excessiva em competitividade e turno de trabalho.
- **Função individual dentro da organização** – ambiguidade e conflito de função; sobrecarga e suporte gerencial inadequado.
- **Relações dentro da organização** – conflitos interpessoais, relacionamentos falhos/fracos ou escassos com os superiores;
- **Desenvolvimento de carreira** – percepção da insegurança no trabalho e remuneração inadequada.
- **Equipamentos** – não confiáveis e/ou incapazes de satisfazer as demandas de trabalho; quebras constantes;
- **Ansiedades individuais** – medo diante de mudanças gerenciais; gerenciamento fraco do tempo pessoal, medo ou preocupação sobre a segurança no local de trabalho.

Fonte: “Stress and Construction”, de Smallwood, J. J. e Ehrlich, R.



PINI manuais técnicos

Nova Edição



Autor: Milber Fernandes Guedes

5ª Edição – Formato: 21 x 28 cm – 992 Páginas

O mais completo guia de especificações e procedimentos para a construção, elaborado para quem projeta, constrói e fiscaliza.

Agora, com o lançamento da 5ª edição, a PINI e o eng. Milber Fernandes Guedes, pretendem tornar o Caderno de Encargos uma ferramenta capaz de tratar do maior número de aspectos do complexo ramo da construção civil, com respostas práticas e completas para uma série de questões que antecedem a escolha e a compra de materiais, a definição e contratação de serviços e a utilização de equipamentos.

A obra funciona como uma mini-biblioteca para o entendimento de normas, definições, classificações técnicas e catálogos organizados e dirigidos.

Um livro abrangente e obrigatório que você e sua empresa precisam ter sempre à mão.

**Para comprar: ligue 4001-6400 (Principais Cidades)
ou 0800 596-6400 (Demais Cidades)
www.lojapini.com.br**

