**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB**
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**MAIRLA MENESES LOPES TELES**

# DESNATURALIZANDO A LÓGICA DA "EFICIÊNCIA" NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

João Pessoa, PB
2024

MAIRLA MENESES LOPES TELES

# DESNATURALIZANDO A LÓGICA DA “EFICIÊNCIA” NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na linha de pesquisa Organizações e Sociedade.

Área de concentração: Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Marcelo de Souza Bispo, Dr.

João Pessoa, PB

2024

**FICHA CATALOGRÁFICA**

T269d Teles, Mairla Meneses Lopes.
Desnaturalizando a lógica da "eficiência" nas práticas de gestão das pessoas na construção civil / Mairla Meneses Lopes Teles. - João Pessoa, 2024.
352 f. : il.

Orientação: Marcelo de Souza Bispo Bispo.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Práticas de gestão - Pessoas. 2. Eficiência - Construção civil. 3. Gestão responsável. 4. Construção civil. 5. Desenvolvimento da administração. I. Bispo, Marcelo de Souza Bispo. II. Título.

UFPB/BC CDU 005.95(043)

MAIRLA MENESES LOPES TELES

**DESNATURALIZANDO A LÓGICA DA "EFICIÊNCIA" NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Tese apresentada e aprovada em sua versão final como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, 10 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (orientador)
Universidade Federal da Paraíba

_____

Prof.ª Jussara Jéssica Pereira
Universidade Federal de Minas Gerais

_____

Prof.ª Cintia Rodrigues de Oliveira
Universidade Federal de Uberlândia

_____

Prof. Ariston Azevedo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

_____

Prof. André Gustavo Carvalho Machado
Universidade Federal da Paraíba

Para Haydée e Luzia que me ensinaram a seguir sempre em frente, com o coração leve,
sentindo o sol e o vento, e admirando as estrelas.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Bispo, pela dedicação, profissionalismo e disposição em compartilhar seu conhecimento.

Aos membros da banca, cujas orientações e críticas construtivas foram fundamentais para o amadurecimento e aprimoramento deste trabalho.

Às minhas mães, aos meus pais, à Cândida e à Socorro, pelas oportunidades e lições que cada um me legou à sua maneira e que me inspiraram a sempre buscar o conhecimento.

Aos queridos amigos e amigas que me apoiaram em todas as etapas da minha pesquisa.

Aos colegas do PPGA/UFPB, cuja troca de ideias e bom humor ajudaram a tornar este processo mais leve e colaborativo.

Aos participantes desta pesquisa, que compartilharam suas experiências e saberes, contribuindo de forma inestimável para o desenvolvimento deste estudo.

Ao Instituto Federal do Piauí (IFPI) que possibilitou meu afastamento para cursar o Doutorado em João Pessoa (PB); aos profissionais e empresas que, de forma direta ou indireta, possibilitaram a realização desta pesquisa, seja por meio de apoio acadêmico ou logístico; e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI) que ajudou a financiar esta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, acreditaram neste trabalho e no seu potencial de gerar contribuições para o campo de estudo e para a sociedade.

À Charlie, sempre ao meu lado.

Minha sincera e profunda gratidão a cada um de vocês.

“Todos são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros…”

(A Revolução dos Bichos, de George Orwell)

## RESUMO

Esta pesquisa traz um debate crítico sobre as práticas de gestão no setor da construção civil que incorporou uma racionalidade instrumental, definida aqui como a "lógica da eficiência". Esta lógica tem sido adotada como métrica para o desempenho que se vincula à busca pela lucratividade máxima, desconsiderando outros aspectos sociais e ambientais, igualmente importantes. A eficiência é uma noção culturalmente construída e tem sido alimentada por ideologias econômicas fundamentadas no individualismo competitivo e na tese da meritocracia que influenciaram no desenvolvimento do pensamento administrativo. A lógica da eficiência foi analisada nas práticas de "Gestão das Pessoas", desvelada a partir da observação de canteiros de obras e das falas dos profissionais, dos gestores e de empresários do setor, o que confirmou a tese de que as práticas de gestão contribuem para reproduzir as desigualdades sociais e alimentar formas de discriminação e exclusão. A pesquisa foi orientada pela onto-epistemologia das Teorias da Prática (TP), em uma abordagem pós-humanista que interpreta a gestão como uma construção coletiva, considerando-se a agência humana e não humana. Entres os achados da pesquisa identifiquei e caracterizei as práticas que constituem a textura da Gestão das Pessoas, bem como seus impactos sociais. Apresentei, ainda, a noção da "eficiência ampliada" que se alinha com os pressupostos da Gestão Responsável. Para substituir uma visão convencional é preciso mudar paradigmas, o que implica em acolher contribuições diversas e abordagens éticas que foram marginalizadas ao longo do tempo, em uma nova abordagem para a gestão baseada na noção de "lucro possível".



**Palavras-chave:** Práticas de Gestão. Lógica da Eficiência. Gestão Responsável. Construção Civil. Desenvolvimento da Administração.

## ABSTRACT

This research presents a critical debate on management practices in the construction sector, which have incorporated an instrumental rationality, defined here as the "logic of efficiency." This logic has been adopted as a performance metric tied to the pursuit of maximum profitability, disregarding other equally important social and environmental aspects. Efficiency is a culturally constructed notion, influenced by ideologies that shaped the development of administrative thought, rooted in competitive individualism and the notion of meritocracy. The logic of efficiency was analyzed within the practices of "People Management," revealed through observations of construction sites and statements from professionals, managers, and entrepreneurs in the sector. The findings confirmed the thesis that management practices contribute to intensifying social inequalities and fostering forms of discrimination and exclusion. The research was guided by the onto-epistemology of Practice Theories (PT), adopting a post-humanist approach that interprets management as a collective construction, encompassing both human and non-human agency. Among the findings, I identified and characterized the practices that form the fabric of People Management, as well as their social impacts. I introduced the notion of "expanded efficiency," aligned with the principles of Responsible Management. Replacing a conventional perspective requires a paradigm shift, which involves embracing diverse contributions and ethical approaches that have been marginalized over time, paving the way for a new management framework based on the concept of "possible profit."



**Key-words:** Management Practices. Efficiency Logic. Responsible Management. Civil Construction. Development of Administration.

## LISTA DE FIGURAS


Figura 1 Registro de reportagem sobre os trabalhadores nordestinos na construção de Brasília, atuando em condições de trabalho precárias ..... 34
Figura 2 Grau de instrução dos trabalhadores da construção ..... 35
Figura 3 Vista da Av. Paulista em 1900 ..... 36
Figura 4 Vista da Av. Paulista em 2016 ..... 36
Figura 5 Vista da Av. Frei Serafim, em Teresina-PI, em 1930 ..... 37
Figura 6 Vista da Av. Frei Serafim, em Teresina-PI, em 2020 ..... 37
Figura 7 Indice de Gini do rendimento médio mensal real recebido de todos os trabalhos por região brasileira (2021-2022) ..... 40
Figura 8 Fontes de dados para caraterização das práticas ..... 47
Figura 9 Esquema metodológico da pesquisa ..... 48
Figura 10 Questões essenciais para o protocolo de entrevistas ..... 50
Figura 11 Evento nacional em Recife (nov./2022) ..... 51
Figura 12 Ilustração da tela do aplicativo Dictaphone ..... 52
Figura 13 Amostra de transcrição com falha ..... 52
Figura 14 Vista do modelo de registro transcrito de uma entrevista ..... 53
Figura 15 Postagem de um site de divulgação da plataforma Bim ..... 79
Figura 16 Propaganda da construtora Andrade Gutierrez publicada na Edição Especial Amazônia da Revista Realidade de 1972 ..... 106
Figura 17 Publicação motivadora de uma faculdade ..... 108
Figura 18 Publicidade da CBIC sobre a Engenharia e o progresso social ..... 108
Figura 19 Certificados válidos emitidos desde 1993 (SGQ e SGA) ..... 118
Figura 20 Certificados emitidos por unidade federativa (SGQ/ISO 9001) ..... 118
Figura 21 Notícias sobre conflitos de atribuições entre profissionais do setor de construção ..... 140
Figura 22 Esquema administrativo da empresa 4 ..... 195
Figura 23 Esquema administrativo básico das demais empresas (1,2,3 e 5) ..... 196
Figura 24 Esquema representativo dos processos de gestão das empresas amostradas ..... 197
Figura 25 Textura da Prática de Gestão das Pessoas ..... 207
Figura 26 Textura da Prática da Gestão das Pessoas ..... 208
Figura 27 Distribuição dos trabalhadores da construção civil por tempo de emprego ..... 222
Figura 28 Trecho da CCTPB (2024 A 2025) ..... 235
Figura 29 Trecho da Convenção Coletiva de Trabalho da Indústria da Construção Civil da Paraíba 2024/2025 (PB) ..... 244
Figura 30 Trecho da Convenção Coletiva de Trabalho da Construção Civil de Teresina 2023/2025 245
Figura 31 Textura da Prática de Gestão das Pessoas no canteiro de obras ..... 266

Figura 32 Post da CBIC sobre as metas estratégicas do setor da construção ..... 274
Figura 33 Trecho da Cartilha de Inclusão da CBIC..... 279
Figura 34 Recorte do vídeo “Nós Somos a Construção” divulgado no site da CBIC. ..... 280
Figura 35 Recorte do vídeo “Diversidade em Construção I 09/02” divulgado no site da CBIC. ..... 281
Figura 36 Domínios e esferas da gestão responsável ..... 294
Figura 37 Comparação de diretrizes para uma lógica da eficiência “ampliada” ..... 319

## LISTA DE TABELAS


Tabela 1 Etapas metodológicas da pesquisa ..... 49
Tabela 2 Entrevistados da Fase 1 ..... 54
Tabela 3 Resumo dos períodos de observações realizadas na 1ª etapa ..... 55
Tabela 4 Entrevistados da 2ª etapa ..... 55
Tabela 5 Período de observação na 2ª etapa ..... 56
Tabela 6 Formas de Aplicação do Conceito de Eficiência ..... 87
Tabela 7 Abordagens teóricas sobre eficiência ..... 89
Tabela 8 Indicadores de educação no Brasil (2019) ..... 137
Tabela 9 Indicadores de acesso da população aos cursos de Ensino Superior no Brasil (2019) ..... 138
Tabela 10 Indicadores de acesso aos cursos de Arq. e Urbanismo e de Engenharia Civil (2019) ..... 139
Tabela 11 Publicações da CBIC ..... 276
Tabela 12 Perfis Conceituais da Gerência Responsável ..... 293
Tabela 13 Nível de ruídos em obras ..... 313

## LISTA DE SIGLAS

| | |
|---|---|
| ABCIC | Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| CBIC | Câmara Brasileira da Indústria da Construção |
| CCT | Convenções Coletivas dos Trabalhadores |
| CDC | Código Brasileiro de Defesa do Consumidor |
| CDN | Centro Democrático Nordestino |
| CEFET | Centro Federal de Educação Tecnológica |
| CFT | Conselho Federal dos Técnicos Industriais |
| CIPA | Comissão Interna de Prevenção de Acidentes |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| CONFEA | Conselho Federal de Engenharia e Agronomia |
| CRTs | Conselhos Regionais dos Técnicos Industriais |
| DDS | Diálogos Diários de Segurança |
| EBP | Estudos Baseados em Práticas |
| ENADE | Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes |
| EPC | Equipamentos de Proteção Coletiva |
| EPI | Equipamentos de Proteção Individual |
| EPT | Educação Profissional e Tecnológica |
| ESG | *Environmental, Social and Governance* |
| GO | Gestão de Obras |
| GP | Gestão das Pessoas |
| GR | Gestão Responsável |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas |
| IDORT | Instituto de Organização Racional do Trabalho |
| INMETRO | Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia |
| IPT | Instituto de Pesquisas Tecnológicas |
| ISSO | *International Organization for Standardization* |
| JIT | Just-in-Time |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação |
| MEI | Microempresa Individual |
| MTE | Ministério do Trabalho e do Emprego |
| NPM | *New Public Management* |
| NRs | Normas Regulamentadoras |

| | |
|---|---|
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| OIT | Organização Internacional do Trabalho |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PDCA | *plan*, *do*, *check* e *act* |
| PGR | Programa de Gerenciamento de Riscos |
| PGRC | Planos de Gerenciamento de Resíduos |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho |
| RCD | resíduos de construção e demolição |
| RDO | Diário de Obras ou Relatório Diário de Obras |
| RH | Recursos Humanos |
| RSE | Responsabilidade Social Empresarial |
| SESMT | Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho |
| SGA | Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) |
| SGQ | Sistemas de Gestão de Qualidade (ISO 9001) |
| SIAC | Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil |
| SINDUSCON | Sindicato da Indústria da Construção Civil |
| SIPAT | Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho |
| SPIQ | Sistemas de Proteção Individual Contra Quedas |
| SSO | Segurança e Saúde Ocupacional |
| SST | Saúde e Segurança do Trabalho |
| STP | Sistema Toyota de Produção |
| TP | Teorias das Práticas |
| TQC | *Total Quality Control* |
| UFPI | Universidade Federal do Piauí |

## SUMÁRIO


**PRIMEIROS PASSOS ..... 16**

**1 PENSANDO A GESTÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL ..... 21**

**1.1 O CONTEXTO DO DISCURSO DA EFICIÊNCIA ..... 22**

**1.2 A LÓGICA DA EFICIÊNCIA E A CONSTRUÇÃO CIVIL EM UM CENÁRIO DE DESIGUALDADES SOCIAIS ..... 30**

**1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES ..... 42**

**1.4 PERCURSO METODOLÓGICO E TEÓRICO DA PESQUISA ..... 44**

1.4.1 *Design* da pesquisa ..... 45

1.4.2 Detalhamento das etapas da pesquisa ..... 49

1.4.3 Sociomaterialidade das práticas (artefatos, regras e documentos) ..... 56

1.4.4 Interpretação e análise dos dados ..... 57

**2 UMA VISÃO GERAL DA LÓGICA DA EFICIÊNCIA ..... 58**

**2.1 EFICIÊNCIA: UM CONCEITO POLISSÊMICO ..... 58**

**2.2 A LÓGICA DA EFICIÊNCIA E AS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO ..... 91**

2.2.1 Gestão: explorando esse conceito ..... 95

**2.3 A EFICIÊNCIA COMO ELEMENTO ORGANIZADOR DAS PRÁTICAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL ..... 99**

2.3.1 O desenvolvimento da construção nacional ..... 102

2.3.2 A racionalização das práticas na construção civil ..... 108

2.3.2.1 O ensino técnico ..... 121

2.3.2.2 A formação dos engenheiros da construção civil ..... 129

2.3.2.3 A ideologia das competências e a reestruturação produtiva na construção civil ..... 140

**3 O IDEAL NEOLIBERAL E AS PRÁTICAS DE GESTÃO ..... 154**

**3.1 A MERITOCRACIA COMO LEGITIMAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO E DA EXCLUSÃO ..... 166**

3.1.1 Dignidade, trabalho e desigualdades sociais ..... 177

**3.2 AS TEORIAS DAS PRÁTICAS ..... 181**

3.2.1 A abordagem pós-humanista ..... 186

**4 COMO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS SÃO PERFORMADAS? ..... 190**

**4.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS NO CANTEIRO DE OBRAS ..... 191**

4.1.1 Arranjos não-humanos, fluxos das atividades, normas e organização espacial ..... 194

4.1.2 O canteiro de obras: segurança, estética, artefatos e significados ..... 199

4.1.3 Identificando as Práticas ..... 206

4.1.3.1 Prática de Contratação ..... 209

4.1.3.2 Prática de Desempenho (ou Prática Discursiva do Desempenho) ..... 224

**4.2 A visão de eficiência na gestão institucionalizada empresarial: o papel da CBIC ..... 266**
4.2.1 Com a palavra: a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) ..... 267
**5 GESTÃO RESPONSÁVEL: UMA NOVA ABORDAGEM ..... 283**
**5.1 Gestão Responsável: o que é, o que não é, e o que desejamos..... 285**
**5.2 Eficiência com gestão responsável..... 295**
**5.3 Respondendo às questões da pesquisa ..... 297**
5.3.1 Quais são os pressupostos atuais das práticas de gestão das pessoas que definem a lógica da eficiência no setor da construção civil? ..... 298
5.3.2 Quais os impactos dessas práticas para a sociedade? ..... 301
5.3.3 Quais critérios devem ser incorporados à noção de 'eficiência' no setor da construção civil no Brasil para aproximar as práticas de gestão das pessoas de uma agência mais responsável?. 315
**6 CONCLUSÕES..... 322**
**REFERÊNCIAS..... 331**
**ANEXO A – QUALIDADE, DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE ..... 350**
**ANEXO B – TRECHO DA LEI COMPLEMENTAR Nº 3608/2007 ..... 351**
**APÊNDICES – PROVAS DOCUMENTAIS DA PESQUISA..... 352**

## PRIMEIROS PASSOS

Lembro vividamente de como me senti impressionada na primeira vez que entrei em um canteiro de obras, durante um estágio do curso de Engenharia Civil na Universidade Federal do Piauí (UFPI), aos 18 anos. A construção civil possui particularidades que podem ser surpreendentes para quem trabalha em outras áreas. Por trás de grandes obras ou de pequenas reformas, existem desafios impensáveis para quem está do lado de fora do canteiro de obras, além de uma complexa rede de relações que conecta grande diversidade de pessoas a ser gerenciada. Uma função para a qual a faculdade nos dá poucos subsídios.

Nesse ambiente, mitos sobre *status* e poder estão profundamente enraizados, perpetuando discriminações sutis ou explícitas, seja por gênero, cor, etnia, mas, principalmente, por diferenças sociais e financeiras. São crenças e valores presentes nas práticas diárias de gestão do setor que influenciam negativamente nas condições e relações de trabalho, constituindo uma cultura que se apoia no discurso da eficiência e na busca pela produtividade e pela lucratividade máxima, tendo por base abordagens tradicionais da Administração.

A engenharia, que lidera tecnicamente o setor da construção, carrega a imagem de uma profissão "nobre", associada aos mais capacitados e bem-sucedidos. Engenheiros, arquitetos e, principalmente, empresários da construção civil são frequentemente exaltados quando uma obra é concluída. No entanto, o sucesso deles depende do esforço de trabalhadores geralmente "invisíveis", provenientes das camadas mais baixas da sociedade, cujos nomes raramente aparecem nas placas de inauguração. Esses trabalhadores, na maioria das vezes, permanecem anônimos aos olhos dos clientes e do restante da sociedade: não se aponta uma obra citando o mestre ou o pedreiro que o fez e os elogios pela boa produtividade recaem somente sobre a equipe de gestão.

Essa análise pode parecer "ingênua" para quem está mais alinhado com as práticas tradicionais de gestão ou para quem acredita que a divisão de trabalho e a distinção social por razões financeiras são naturais e justificadas pela tese meritocrática. Para outros pode parecer idealista se pensar em uma situação mais igualitária neste cenário, pois, na verdade, mudar isso seria impraticável já que vivemos em um sistema econômico que valoriza o capital humano de forma diferenciada.

Recordo-me de uma visita técnica na faculdade, quando desci em um tubulão de 80 cm de diâmetro e 7 metros de profundidade, suspensa por um cinto e polias, para aprender sobre o alargamento da base. Esse tipo de fundação profunda, em formato de tubo, pode ser escavado manualmente ou com um trado mecânico. No processo de alargamento da base, um trabalhador

conhecido como “poceiro” desce para realizar o serviço manualmente, muitas vezes tendo ele próprio escavado o espaço. Esse trabalhador enfrenta condições extremas: postura ergonômica desconfortável, risco de inalação de partículas e calor intenso, especialmente em Teresina (PI), onde a temperatura nos períodos mais quentes varia entre 30 e 40 graus Celsius.

Lá embaixo, em meio ao calor e a sensação sufocante de um ambiente confinado, rapidamente entendi que na obra havia duas posições claras: os engenheiros e os demais. Os engenheiros representavam o privilégio de quem teve acesso à educação superior, enquanto os outros eram vistos apenas como a força física. Era comum ouvir professores e chefes se referirem a nós como “o cérebro” e aos demais como “os músculos”.

Na minha experiência profissional, observei outras divisões: funções consideradas para homens e outras para mulheres; engenheiros de obras de pulso firme, os “solucionadores de problemas”; e aqueles que atuavam no escritório, focados em projetos e orçamentos, frequentemente vistos como menos “atuantes”, inábeis para gerenciar obras. Curiosamente, em certos contextos, os projetistas eram chamados de “chefes”, e os gerentes de obras pareciam atuar como seus subordinados, executando as ordens dos primeiros.

Aos poucos me acostumei a ver nas posições de liderança sempre rostos brancos, e só tive um colega de profissão negro como eu; e, por muito tempo, isso não me incomodou. Imersa no discurso da competência e na busca por uma performance eficiente, não me sobrava tempo para notar as diferenças ao meu redor. Eu focava em dar o meu melhor, e não posso dizer se sofri preconceito por ser mulher, negra, nordestina e não pertencer às classes privilegiadas – eu simplesmente não tinha essa percepção.

O acesso a escolas de qualidade e o convívio em ambientes elitizados na infância e na juventude tinha promovido uma espécie de “embranquecimento” social que apagava minha identidade racial e me fazia naturalizar aspectos que atualmente vejo com inquietação.

Somente depois de quase 20 anos na profissão, quando investi na carreira da docência, no mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente do PRODEMA/UFPI que, aos poucos, fui tendo maior contato com as Ciências Humanas e Sociais. Foi nesse processo que comecei a entender o quanto a construção civil impacta a sociedade, muitas vezes, com fortes efeitos negativos que vão além dos benefícios da urbanização ou da geração de empregos.

A leitura de Edgar Morin e Amartya Sen, além de outros renomados autores, ampliou mais a minha sensibilidade a determinados aspectos que antes eram pouco valorizados ou desconsiderados na minha atividade profissional. O discurso individualista, meritocrático e neoliberal que eu tanto admirava, começou a perder força e uma nova ética, mais voltada para

o coletivo e baseada em uma racionalidade mais subjetiva, passou a fazer mais sentido para mim.

Antes mesmo de terminar o mestrado, fechei minha pequena construtora. Eu já não conseguia trabalhar da mesma maneira. Abri um escritório de projetos e estudos ambientais, e na área de Segurança do Trabalho. Tive a oportunidade de assumir um cargo de fiscal ambiental estadual, via concurso público. Depois de 1 ano, em função dos conflitos políticos que dificultavam a atividade de fiscalização ambiental, pedi exoneração e investi na atividade de consultoria e acompanhamento de obras financiadas. Foi, justamente, em um momento em que a legislação começava a exigir mais responsabilidade das empresas em relação à Saúde e Segurança dos Trabalhadores (SST), há cerca de 10 anos. Dessa forma, tive a oportunidade de estar em posições funcionais diversas e observar variados aspectos dentro do setor.

Segundo os próprios administradores, nosso curso nos prepara bem para a 'boa gestão', que prioriza a maximização do lucro e tem por mantras a eficiência e o desempenho. Ouvi isso de vários chefes, dentro e fora do setor, e empresários engenheiros bem-sucedidos difundem essas premissas como um modelo ideal a seguir. Fazem parte da nossa preparação disciplinas como Administração, Economia e Legislação Civil, em um currículo que oferece cerca de 70% de disciplinas voltadas para aspectos técnicos e de conhecimento aplicado, que estimulam o aprendizado cognitivo. Na formação, e na carreira, bebemos na fonte das abordagens da Administração Clássica e em suas vertentes mais modernas que ainda se atém às mesmas premissas.

A experiência demostrou que no meu setor de atuação a produtividade e as metas financeiras são as prioridades no desenvolvimento de projetos e na execução de obras, havendo muita resistência para mudar isso. Na prática, estudos ambientais são engavetados e programas de SST não são cumpridos, sempre com o argumento de fugirem ao orçamento previsto, ou de não haver tempo hábil para essas preocupações. Eu senti que precisava buscar entender por que a gestão na construção civil se apresenta tão impermeável a uma visão mais ampla, que leve em consideração o meio ambiente e as pessoas como uma preocupação relevante na atividade profissional, indo além do discurso vazio que serve para justificar certificações utilizadas nas campanhas de marketing das construtoras.

Investigar essa problemática é importante para o campo da Administração, cujas abordagens influenciam as práticas de gestão em todos os setores produtivos e contribuem para a manutenção desse cenário. Nesse campo, prevalece a ideia de que as noções de técnica e racionalidade, pilares do conceito de eficiência, são neutras e estariam livres de influências

ideológicas ou políticas orientadas por valores morais; e, por isso são acolhidas sem reservas nos setores produtivos.

O Doutorado de Administração se apresentou como uma oportunidade valiosa para investigar como as práticas de gestão na construção civil têm perpetuado as desigualdades sociais e posturas discriminatórias tradicionalmente cultivadas, além de resistirem à incorporação de uma postura ética mais sensível às questões da sustentabilidade e da saúde e segurança dos trabalhadores.

No contexto da Administração, essa análise contribui para estimular práticas de gestão alternativas que foquem na valorização de todos os níveis da força de trabalho. A divisão entre "cérebro" e "músculo", tão citada no setor como exemplo da distinção entre os que possuem capital intelectual e social e aqueles não o têm, revela uma concepção antiquada e prejudicial, na qual os operários são vistos apenas como "recursos", úteis, mas descartáveis.

Nesta pesquisa, investigo as práticas de "Gestão das Pessoas (GP)" no setor da construção civil. Este setor tem sido fortemente orientado pelo que eu denomino de "lógica da eficiência", construída a partir de pressupostos da Administração e da Economia clássicas, assim como em vertentes mais contemporâneas. A tese apresentada é de que "as práticas de gestão da Construção Civil contribuem para reproduzir as desigualdades sociais do contexto social brasileiro porque se fundamentam em uma racionalidade apoiada na busca pela eficiência orientada para a maximização do lucro, desconsiderando outros fatores de caráter mais subjetivos e que são igualmente relevantes".

A "Gestão das Pessoas" refere-se ao cuidado com a dimensão humana no ambiente organizacional, que pode variar desde práticas amplas até aspectos micro da dinâmica organizacional; e no setor da construção é orientada pela lógica da eficiência. Essa lente de observação foge do âmbito de análise da 'gestão de pessoas' que compreende atividades de planejamento, controle, criação de estratégias motivacionais e de avaliação usualmente realizadas pelo setor de Recursos Humanos (RH).

A discussão apresentada neste trabalho aborda o desenvolvimento da ideia de eficiência que passou a priorizar fins financeiros e as necessidades do mercado, muitas vezes em detrimento de outros aspectos igualmente importantes para a gestão e a sociedade. A pesquisa se insere no debate sobre práticas de gestão orientadas pela lógica da eficiência que incorpora uma racionalidade que pode assumir conotações antiéticas, em desacordo com as aspirações fundamentais da existência humana. A pesquisa buscou entender como isso ocorre na prática e foi possível explorar alternativas de gestão mais inclusivas e sustentáveis.

O objetivo geral da pesquisa foi compreender como a "lógica da eficiência influencia as práticas de Gestão das Pessoas na Construção Civil. A pesquisa se alinha com os Estudos Baseados em Práticas (EBP) que adotam as práticas sociais como unidade de análise para estudar realidades. São diversas abordagens que trazem uma visão não positivista e não dualista para os estudos organizacionais, valorizando a agência da sociomaterialidade e compreendendo as práticas como um "fazer coletivo' (Gherardi, 2006; 2012). Como há uma diversidade de autores e abordagens utilizarei o termo Teorias das Práticas (TP).

A Tese foi estruturada em seis capítulos. Após esta apresentação geral, no capítulo 1 exploro com mais detalhes o problema que move a pesquisa e o contexto em que se insere; o percurso metodológico do trabalho; e descrevo as contribuições da pesquisa para os estudos sobre gestão. Nos capítulos 2 e 3 apresento o referencial teórico que fundamenta a pesquisa; no capítulo 4 tem-se o resultado da análise e da interpretação dos dados construídos, buscando-se a compreensão das problemáticas propostas; no capítulo 5 é apresentada uma proposta de ressignificação do conceito de eficiência à luz da GR; e no capítulo 6, apresento as considerações finais.

Nos Anexos foram reunidos dados sobre documentos e normas consultados, e nos Apêndices tem-se os registros fotográficos de obras visitadas e postagens analisadas, além de quadros e tabelas com informações sobre o perfil dos entrevistados, dos locais observados e o protocolo de entrevistas.

Para explicitar determinados termos ou temáticas adotei o uso de notas explicativas[1], e criei um banco de dados (imagens, gráficos ou tabelas), relacionadas ao contexto de investigação, online e com acesso via QR Code, indicado ao lado de cada elemento destacado. Disponibilizei os endereços eletrônicos para um Drive constando dos Apêndices, onde se encontram as provas documentais da pesquisa, incluindo fotos e transcrições de entrevistas, bem como outros elementos. O trabalho foi formatado pelas referências da APA 7.

[1] Termos ou palavras em negrito e "numeração i, ii, iii etc." (ver Apêndice I).

# 1 PENSANDO A GESTÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Esta pesquisa se insere no debate sobre as práticas de gestão orientadas pela **lógica da eficiência**[i], que incorporam uma racionalidade que chega a assumir conotações antiéticas às aspirações fundamentais da existência humana; isso constitui uma "anti-racionalidade" (Guerreiro Ramos, 2022) que leva as organizações a responderem de forma deficiente às questões ético-sociais (Bispo, 2022a; Gherardi & Laasch, 2022; Hibbert & Cunliffe, 2013; Laasch et al., 2020; Langmead et al., 2020). Na contemporaneidade, a ideia de eficiência se associou aos princípios da competitividade e da meritocracia, sob a ótica das ideias neoliberais (Dardot & Laval, 2016; De Masi, 2014), levando ao fortalecimento do **gerencialismo**[ii] como modelo de atuação nas organizações (Klikauer, 2015; Parker, 2021).

Sob esses parâmetros, a gestão naturalizou uma postura mais comprometida como os interesses de contratantes, acionistas ou proprietários, focando predominantemente em resultados financeiros, impulsionada pelo caráter capitalista dos investimentos. No entanto, isso pode levar a gestão a negligenciar o papel vital da empresa no desenvolvimento do bem-estar coletivo das atuais e futuras gerações.

As empresas, como parte integrante da sociedade, utilizam a infraestrutura material e imaterial disponível nas cidades, assim como os recursos naturais de uso comum, essenciais à qualidade de vida. Isso exige que a gestão adote uma abordagem mais sensível e consciente sobre seu papel nessa teia de relações, assumindo uma postura mais responsável pelos efeitos de suas atividades.

Nesta tese, parto da noção de "Gestão Responsável" (GR), que propõe que as práticas dos gestores considerem os interesses de uma ampla gama de partes interessadas, indo além das metas de maximização dos ganhos financeiros (Bispo, 2024a; Langmead et al., 2020).

A racionalidade que tem prevalecido nas organizações parte do entendimento de que uma postura "racional" é qualificada por um caráter predominantemente "objetivo"; e que a "subjetividade" representa fragilidade e erro. A partir disso é definido o que seria uma "boa gestão" (Guerreiro Ramos, 2022). Essas práticas são influenciadas por fatores externos às empresas, que trazem consigo uma bagagem histórica e socialmente reproduzida que estimulam mecanismos de promoção das desigualdades sociais em diversas dimensões, de acordo com os interesses de grupos específicos da sociedade.

É um olhar para a dimensão humana, e seu contexto sociomaterial e histórico, que se vincula a uma construção coletiva da gestão orientada para o desempenho e produtividade, e que não considera o impacto de sua atividade sobre os sistemas social e os naturais. A ideia é

um tratamento diferenciado do que tradicionalmente tem sido denominado de ‘gestão de pessoas’, que se vincula ao domínio da administração de Recursos Humanos e que, de certa forma, tem sido utilizada como instrumento para alimentar a lógica da eficiência, como será discutido.

A abordagem pós-humanista das TP entende a gestão não como uma função ou atribuição de um indivíduo ou setor, mas como uma construção coletiva que envolve todo o ambiente organizacional, considerando igualmente a agência humana e não-humana formando uma textura de práticas que constituem a organização social (Gherardi, 2014a; Gherardi & Laasch, 2022).

## 1.1 O CONTEXTO DO DISCURSO DA EFICIÊNCIA

O princípio da “eficiência” destacou-se como tema de pesquisas científicas com as primeiras abordagens da Administração, tendo como um dos seus intérpretes mais influentes o engenheiro Frederick Taylor. No seu trabalho, “eficiência” estava relacionada a um controle minucioso das etapas da produção para que no mínimo tempo fosse feito o máximo de tarefas, com foco no indivíduo e nas suas habilidades.

“Eficiência” também é um dos conceitos-chave da Economia sendo utilizado, principalmente, nos estudos sobre mercado. Adam Smith, considerado o “Pai da Economia Moderna”, e que viveu bem antes de Taylor, considerava a “eficiência” como uma preocupação fundamental nos seus trabalhos sobre administração (Cummings et al., 2017).

A partir desses primeiros estudos, complementados ainda pelas ideias de Jules Henri Fayol, Henry Ford e de outros autores, o termo “eficiência” foi sendo cada vez mais difundido, ancorado à ideia de “produtividade” e para assegurar a lucratividade nas empresas. Frasson (2001, p. 165) explica que “o foco da eficiência é a otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por um projeto, processo ou ação”, ou seja, eficiência significaria “produzir mais, com menos recursos” na visão da gestão moderna.

> Em 1911, época da segunda revolução industrial, em Detroit, Henry Ford instituiu três princípios que mudaram radicalmente a forma de trabalhar das fábricas em todo o mundo, utilizando à risca os princípios básicos do taylorismo, nos seguintes termos: a linha de montagem agora, o trabalhador ficava fixo numa determinada posição e o componente a ser montado é que vinha até ele, resultando numa economia espetacular

> de movimentos; o ritmo de trabalho era determinado pela máquina e não pelo homem, evitando-se o desperdício de tempo; e a produção em série, com a economia de escala: essa forma de organizar o trabalho resultou num aumento impressionante da produtividade, e numa redução espetacular do preço dos bens de consumo, obrigando as empresas a adotarem a fórmula de Taylor-Gilbreth-Ford como estratégia de sobrevivência e de competitividade (Amorim, 2017, p. 199).

Isso trouxe para a gestão de pessoas a noção de trabalho repetitivo e orientado por uma sequência rígida que asseguraria o melhor desempenho e, consequentemente, a melhor produtividade. Esses modelos, amplamente difundidos, influenciam até hoje a gestão no setor da construção civil, especialmente no uso de métodos padronizados e racionais que moldam as práticas gerenciais nos canteiros de obras.

Na prática, eficiência, como será discutido neste trabalho, apresenta-se como um conceito polissêmico, mas em termos gerais representa uma análise comparativa de desempenho de um processo a partir de um determinado padrão postulado de "eficiência perfeita". A "ação eficiente" é considerada como uma das máximas do **liberalismo**[iii] econômico, apoiando-se na noção de **competitividade**[iv] e do ***ethos* meritocrático**[v], assumindo um *status* ideológico como será discutido neste trabalho.

Dessa forma, a principal questão para os administradores é quais seriam as variáveis adotadas na definição do "ótimo" ou "ideal" desejado? De forma mais precisa, quais seriam essas variáveis quando se lida com processos complexos, em uma realidade permeada por desigualdades sociais, dentro de um sistema econômico capitalista de viés liberal? Afinal, as empresas não estão em um ambiente isolado, mas inseridas em um contexto social em uma relação de interdependência em que suas ações, ao longo do tempo, impactam a sociedade e são influenciadas por ela e pela dinâmica de suas transformações.

Esses critérios deveriam ser estabelecidos a partir de uma noção ética de "responsabilidade" perante os resultados das decisões e ações da gestão. Por isso, quando questiono a lógica da eficiência não me refiro ao aspecto de variáveis operacionais que diferem para cada segmento produtivo, mas da lógica em termos valorativos, ou seja, no sentido do corpo de representações e ideias, bem como de normas de conduta que fundamentam as práticas sociais que têm por base a racionalidade adotada pela gestão, seja em nível organizacional, ou individual dentro da organização.

O campo emergente da GR nas pesquisas da área da Administração estuda a integração da sustentabilidade, responsabilidade e ética nas práticas gerenciais (Bispo, 2022a; Gherardi & Laasch, 2022; Hibbert & Cunliffe, 2013; Laasch et al., 2020; Langmead et al., 2020).

A preocupação com a responsabilidade social corporativa é uma tendência que vem se fortalecendo nos estudos científicos da gestão organizacional e que tem mobilizado as empresas na direção de uma prática que considere mais efetivamente os fatores ambientais, sociais e de governança.

Esse movimento teve sua germinação na década de 1960, com a "Primavera Silenciosa" de Rachel Carson, que chamou a atenção para os impactos ambientais das atividades das grandes indústrias. Nas últimas décadas esse clamor aumentou dando origem a um movimento representado pela expressão "*Environmental, Social and Governance*" (ESG) divulgado pela primeira vez em uma publicação do Banco Mundial como a representação do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) com instituições financeiras de 9 países, denominado "*Who Cares Wins*" (Dias, 2021).

A Agenda ESG foi um desafio proposto aos presidentes das maiores instituições financeiras do mundo para desenvolverem formas de gestão que integrassem fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais até 2030. Gradualmente, nesta agenda também foram inseridas questões relacionadas à diversidade e à inclusão social.

As iniciativas orientadas pelo ESG têm crescido, tendo movimentado cerca de 1 trilhão de dólares, em 2020, evidenciando o interesse das empresas em investimentos de menor impacto e maior resiliência (Dias, 2021). Mas, esse crescimento também se relaciona com a intensificação das desigualdades sociais e o agravamento da crise climática, levando a sociedade a buscar soluções viáveis.

No entanto, essa mobilização muitas vezes parece não se constituir em um compromisso de fato, mas apenas como estratégia de marketing, sem um interesse real por resultados concretos (Kastner, 2020) ou, como mais um dos elementos estratégicos de sobrevivência do capitalismo, segundo a perspectiva proposta pelo economista russo Kondratiev (Mason, 2017).

Um evento emblemático parece confirmar isso: Em janeiro de 2022, o mercado financeiro foi impactado com uma **carta de Larry Fink**, o CEO da BlackRock, empresa gestora de cerca de US$ 10 trilhões em ativos e acionista em *big techs* como Google, Apple, Amazon, corporações farmacêuticas, e empresas de *commodities* (InfoMoney, 2023), o que a coloca no topo do mercado financeiro. Na mensagem, Fink conclama as empresas a desenvolverem iniciativas para colocarem a sustentabilidade no cerne de suas estratégias de investimento e estimularem a transparência das atividades de gestão de investimentos, argumentando que "uma

empresa não pode alcançar lucros a longo prazo sem ter um objetivo e sem considerar as necessidades de uma ampla gama de partes interessadas" (Fink, 2022, p.4 como citado em Occhipinti, 2022).

A trajetória de Fink como gestor representa bem a postura eficiente e celebrada no mercado financeiro, bem como a aplicação da racionalidade de fundo neoliberal. Sua carreira tem sido performada por altos ganhos, mas também envolvida em problemas financeiros que incluem somas vultuosas. Ele atuou fortemente no mercado de ações e liderou operações com lastro em hipotecas. Devido a um erro de avaliação, nos anos 1980, Fink causou um prejuízo de US$ 1 bilhão ao *First Boston*, o que teve efeitos no mercado financeiro e na vida de muitas pessoas. No entanto, o executivo sempre se manteve atuante no mercado, chegando a atual posição de liderar o maior fundo de ativos do mundo (InfoMoney, 2023). Sua imagem é entendida como a representação principal da gestão moderna capitalista eficiente.

Lembro que ao tomar conhecimento da Carta de Fink, senti uma certa inquietude, divulgando-a em vários grupos da pós-graduação com a intenção de ouvir os meus colegas e professores administradores. Afinal, o que representava aquele discurso para eles? Lembro de ter visto poucas reações. Percebi que para alguns, no discurso do CEO não havia nada para se discordar, pois estimulava a sustentabilidade e a boa governança. No entanto, para mim havia algo de errado com a justificativa. Nos meses seguintes percebi como o mercado buscou seguir a orientação se alinhado com esse discurso. Veio a febre da ESG na internet e nos ambientes corporativos, e percebi um novo elemento se agregando à ideia de eficiência empresarial.

Mas, a meu ver, naquelas palavras havia uma lacuna ética que não me parece adequada para lidar com a complexidade e gravidade dos problemas que nossa sociedade enfrenta. Eu esperava mais de uma liderança tão poderosa no mercado financeiro e, talvez, esperasse mais dos "administradores", dos economistas, dos gestores do meu setor, e de mim mesma como profissional. Talvez um olhar mais crítico e uma ação social mais participativa e responsável; talvez um pouco mais do que Morin denomina de "ética planetária" (Morin, 2000).

O enfraquecimento da nossa percepção com relação à amplitude dos problemas globais e sobre o impacto da nossa atividade na sua ocorrência conduz ao enfraquecimento da responsabilidade dos campos disciplinares, e da solidariedade (Morin, 2000). Cada um se preocupa com suas tarefas especializadas, em ser mais eficiente e eficaz, dentro da lógica que Fink tão bem descreve, onde os objetivos importantes são estabelecidos pelas metas organizacionais da sociedade capitalista, cuja essência "devemos preservar com cuidado", como ele afirma: "Em última análise, o propósito é o motor da rentabilidade a longo prazo" (Fink, 2022, p. 4 como citado em Occhipinti, 2022).

A agenda ESG, embora promova sustentabilidade, tem sido utilizada como estratégia de marketing corporativo, sem compromissos reais com mudanças práticas. No setor da construção civil, a lógica da eficiência incorpora essa perspectiva, reforçando discursos que favorecem resultados financeiros sem considerar plenamente os impactos sociais e ambientais das práticas de gestão.

Refletindo sobre essa realidade, questiono o que "ser eficiente" representa para a gestão contemporânea? E, como essa visão impacta na relação empresa-sociedade com relação à reprodução das desigualdades (racial, de renda e gênero) presentes em nosso processo sócio-histórico?

Considero esta, uma discussão relevante para o campo da Administração tendo em vista a orientação das abordagens que embasam as práticas de gestão no meu setor de atuação (da construção civil), e nos demais setores da sociedade. Isso justifica minha motivação de buscar um maior entendimento sobre a relação que construímos com a "lógica da eficiência", a ponto de ela ter se tornado um símbolo da vida contemporânea. Por essa lógica conduzi minha prática profissional durante décadas, até perceber que ela traz em seu bojo componentes valorativos, nem sempre positivos, que vão muito além da preocupação com uma boa técnica, e que têm efeitos nocivos no dia a dia das relações de trabalho e de produção social.

Nesta pesquisa, quando abordo os temas da Saúde e Segurança do Trabalho (SST) estou focando em uma compreensão ampla, multidisciplinar e complexa sobre essa dimensão do mundo do trabalho (Valero Pacheco & Riaño-Casallas, 2017) que influencia na qualidade de vida do trabalhador, dentro e fora do ambiente organizacional, e que é afetada diretamente (e profundamente) pelos impactos da lógica da eficiência.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) são áreas inter-relacionadas, integradas em seus objetivos, e quando bem implementadas são evidências de trabalho exercido com dignidade. A gestão que promove o trabalho com dignidade se fundamenta na "ética do cuidado que preconiza uma sensibilidade ética contextual, onde as decisões são tomadas com base nas relações e nas necessidades específicas das pessoas envolvidas em uma dada situação (Tronto, 2015).

Mas, aqui acho importante esclarecer que não assumo uma postura ideológica de crítica à riqueza ou ao desenvolvimento industrial e tecnológico, o que seria algo "sem utilidade" e cientificamente frágil. Tenho a esperança, que não é ingênua, de que podemos, como indivíduos e sociedade, sermos melhores e mais "sábios" em nossas decisões, desenvolvendo uma antropo-ética que supere a "racionalidade mutilada e mutiladora" (Morin, 2000) que vem promovendo

uma relação problemática entre organizações e a sociedade, com consequências que afetam a todos a curto, médio e longo prazos.

Larry Fink, o CEO da Black Rock, representa um modelo da 'boa gestão' na atualidade, mas declara que o ESG se trata de uma estratégia capitalista, impulsionada por ganhos financeiros mútuos entre a empresa e os colaboradores, clientes, fornecedores e comunidades de quem a empresa depende para prosperar (Webb, 2022). Dessa forma, quais os resultados de se continuar a alimentar a gestão com esse tipo de estímulo? Não seria alimentar uma postura ética com fundamentos que apenas ganharam novas roupagens, mas que, na prática, instrumentalizam questões sociais e ambientais para fins lucrativos, perpetuando dinâmicas de exploração e exclusão?

O fato é que, segundo o relatório do Banco Mundial (2022), os esforços para a diminuição das desigualdades sociais não têm alcançado os resultados esperados. O comprometimento dos ecossistemas, como vem ocorrendo no Brasil, na África e até nos Estados Unidos, tem levado ao escasseamento de terras agricultáveis e à degradação das florestas, causando, ao mesmo tempo, aumento do desemprego e perda de qualidade de vida das comunidades (Alpino et al., 2022; Bellucci, 2012; Schons, 2012), o que afeta os mais diferentes setores produtivos. Sem contar que, ao mesmo tempo em que a pobreza cresce globalmente, cresce também a concentração de renda: "a riqueza dos cinco maiores bilionários do mundo dobrou desde 2020, enquanto a de 60% da população global – cerca de 5 bilhões de pessoas – diminuiu nesse mesmo período" (Oxfam Brasil, 2024, p. 4).

Estudos (Banco Mundial, 2022; Oxfam Brasil, 2024) têm demonstrado que a performance "predatória" das grandes corporações e sua influência nas políticas públicas contribui para agravar os níveis de pobreza em todo o planeta. As ideias neoliberais na gestão empresarial e pública têm estimulado uma financeirização das relações sociais e o enfraquecimento dos mecanismos democráticos, de amparo social à população de baixa renda e dos instrumentos de desenvolvimento de condições mais equilibradas e justas. Como consequência, nos últimos 60 anos houve um "incremento da desigualdade social, da violência urbana, do aumento da pobreza, da precarização do trabalho e a diminuição das políticas públicas e sociais no mundo ocidental" (Menchise et al., 2023, p. 2).

A ESG surgiu como uma reação das empresas à cobrança de governos e setores da sociedade civil por uma prática empresarial mais responsável, mas tem demonstrado estar aquém de uma proposta que possa provocar mudanças significativas, e mais profundas, nas práticas de gestão. As abordagens da Gestão Responsável (GR) se propõem a ir mais fundo, questionando a racionalidade que move as práticas da gestão contemporânea, e dialogam com

uma antropo-ética em que há a preocupação de uma prática social mais humanizada, situada, atenta e cuidadosa (Morin, 2000) por parte das empresas, e de todos que compõem a textura das práticas sociais vinculadas a elas.

Embora não haja um conceito integrador, as várias correntes da GR pretendem contemplar a governança e a supervisão das questões sociais, públicas e das partes interessadas da empresa, incluindo a ESG, a sustentabilidade e a ética empresarial, mas avançando no debate de outros conceitos relacionados, como a cidadania corporativa, a criação de valor partilhado e o propósito empresarial (Carroll et al., 2020).

Diante desse cenário é que se desenha um conflito teórico e empírico pois a busca pela 'eficiência' tem sido entendida como uma forma de assegurar um bom desempenho, qualidade e produtividade no ambiente organizacional (Pinto & Coronel, 2017; Silva et al., 2021) mas, na prática, as mesmas empresas que levantam a bandeira da eficiência, e que apresentam uma boa performance financeira no mercado, paradoxalmente impactam a comunidade nem sempre de forma positiva.

Para exemplificar, pode-se citar o caso do Grupo Carrefour que tem o slogan "Todos merecem o melhor" e declara em seu site a missão de "oferecer uma alimentação acessível e de qualidade a todos os brasileiros e brasileiras, contribuindo assim com uma sociedade mais INCLUSIVA, DIVERSA e SUSTENTÁVEL" (Grupo Carrefour Brasil, 2024), mas que frequentemente está envolvido com **ocorrências de discriminação**[vi].

É o que ocorre, por exemplo, quando as organizações se envolvem em crimes corporativos com graves prejuízos para a coletividade, o que leva a reflexões sobre o que de fato significa a "lógica da eficiência" no cenário atual que parece considerar apenas resultados econômicos ou que desconsidera efeitos de médio e longo prazo para a coletividade.

Contextualizo o debate no setor da construção civil brasileira que possui grande importância para o país em todo o seu desenvolvimento socioeconômico, político e tecnológico. O setor reúne cerca de 130 mil empresas e teve registrado 2,929 milhões de trabalhadores formais em junho/24, contribuindo, em média, para 3% do PIB nacional nos últimos anos (Câmara Brasileira da Indústria da Construção [CBIC], 2024; Oliveira & Rodgers, 2021).

Ao lado dos números que evidenciam sua relevância social, também são frequentes os eventos que demonstram problemas na forma como a lógica da eficiência é performada nas práticas de gestão deste setor. Um dos exemplos mais emblemáticos são os escândalos envolvendo grandes corporações, como no caso conhecido internacionalmente como "Lava a Jato" (Porcionato, 2021), que envolveu o desvio de pelo menos 4 bilhões de reais da estatal

Petrobrás (Gomes & Medeiros, 2019), o que levou à prisão de empresários da elite da construção brasileira e políticos influentes.

Em outras situações tem-se os desastres ambientais provocados por práticas de gestão negligentes como no caso da empresa de mineração Vale S.A. (Brasil) e suas *joint ventures*, responsáveis pelo rompimento de três barragens de rejeitos da Mina do Córrego do Feijão em 2019, e da barragem do Fundão em Mariana (MG), em 2015. São tragédias que causaram mais de 300 mortes e com forte impacto ambiental para vários estados. Apesar da Vale afirmar, em sua descrição de valores, ter como missão "cuidar do nosso planeta" e "agir de forma correta" (Vale S.A., 2019), a empresa tem sido apontada como responsável por parte de um número considerável de denúncias, revelando a dissonância entre o discurso da eficiência e as práticas de gestão adotadas (Centro de Tecnologia Mineral [CETEM], 2014).

Práticas de gestão não responsáveis se relacionam, também, com a exploração de mão de obra e a precarização das condições de trabalho nos canteiros de obras. Documentos oficiais, pesquisas científicas e jornalísticas trazem evidências que a construção civil ainda abriga muitos casos de uso de mão de obra escrava (Freitas, 2022; InfoMoney, 2014; Peduzzi, 2015) e boa parte dos canteiros do país caracteriza-se por métodos construtivos preponderantemente artesanais, com pouco uso de tecnologias. Isso resulta em excessiva exigência de esforço físico com carga estática e movimentos repetitivos, entre outros riscos, acarretando alto nível de desgaste orgânico e mental (Ang, 2022; Silva & Silva, 2023; Takahashi et al., 2012).

O setor é fortemente influenciado pelos efeitos da globalização neoliberal, que estimulou a desregulamentação e, consequentemente, a flexibilização do mercado de trabalho: ". . . a partir da década de 1980, tem havido um processo generalizado de informalização, visto que os empregos regulares anteriores vêm diminuindo, com uma precarização do trabalho assalariado regular e a sua conversão em trabalho autônomo informal" (Oliveira & Rodgers, 2021, p. 46).

Nas últimas três décadas, esse processo levou à multiplicação de empresas com menos de 10 trabalhadores assalariados (CBIC, 2024; Oliveira & Rodgers, 2021) e mudanças nos modelos de contratação na construção civil brasileira. Na prática, aumentou a subcontratação e a o surgimento de Microempresas Individuais (MEIs) em um cenário de altos índices de informalidade. No período de 2007 a 2017, p. ex., a quantidade de construtoras passou de 52.870 a 126.316, sendo que mais de 95% eram empresas de pequeno porte (Oliveira & Rodgers, 2021, p. 46). Estudos apontam, ainda, haver uma forte relação entre subcontratações e precarização das condições de trabalho no setor (Coutinho, 2015; Druck & Filgueiras, 2014; Filgueiras & Cavalcante, 2015).

A construção civil nacional está entre os setores com maior ocorrência de acidentes,
liderando as taxas de acidentes com óbitos: são 11,76 casos para cada grupo de 100 mil, número bem acima da média nacional de 5,21 (Ministério do Trabalho e da Previdência Social, 2022). Faz parte das atribuições da gestão da obra planejar ações e programas de segurança para evitar expor o profissional ao perigo, ou minimizar suas consequências, em consonância com as normativas em vigor, antecipando os riscos que podem ocorrer para realização do serviço com maior segurança (Silva & Silva, 2023) e oportunizando treinamentos e supervisão adequada.

As práticas empresariais "não responsáveis" comunicam à sociedade que o único papel social legítimo da gestão é se concentrar no retorno financeiro, independente de outros fatores. A abordagem da "Gestão Responsável" traz um novo enfoque se contrapondo a essa postura.

Assim, movida por essas reflexões me propus a investigar as conexões entre a lógica da eficiência e a reprodução das desigualdades sociais nas práticas de gestão no cenário da construção civil.

## 1.2 A LÓGICA DA EFICIÊNCIA E A CONSTRUÇÃO CIVIL EM UM CENÁRIO DE DESIGUALDADES SOCIAIS

A "lógica da eficiência" que aqui se discute, vincula-se ao *ethos* meritocrático que tem legitimado condições de privilégios na sociedade brasileira e à competitividade nos termos do neoliberalismo. Isso tem por base uma **racionalidade**[vii] que é questionável eticamente, como argumentou Guerreiro Ramos (2022). Este autor afirmou que a "razão moderna" incorporou uma concepção hobbesiana de "transvaloração" que leva "à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional e até mesmo do ético no aético", contribuindo para legitimar um modelo de sociedade sobre bases utilitárias.

Essa concepção foi se incorporando a várias áreas do conhecimento humano e a partir do século XIX esteve vinculada a ideia da "prosperidade e da ordem" fundamentando a aplicação do "rigor lógico, objetividade e eficiência" nos estudos das organizações, em conformidade como o espírito da industrialização nos moldes capitalista que se consolidava. Maiores empresas, maior a complexidade e o porte organizacional, demandavam melhores formas de controle da produção para a maximização dos lucros (Silveira, 2008).

A racionalidade criticada por Guerreiro Ramos, e que entendo como fundamento da lógica da eficiência, "muitas vezes assume conotações antiéticas às aspirações fundamentais da existência humana, constituindo uma 'anti-racionalidade' (Guerreiro Ramos, 2022, p. 33), e contribui fortemente para estimular posturas discriminatórias e de exclusão social,

principalmente quando se considera o contexto da realidade brasileira e a influência do liberalismo econômico.

O Brasil é um país de passado escravagista e de tradição patriarcal com um desenvolvimento sócio-histórico permeado por ideologias como a justificativa biológica para a inferioridade do negro, da mulher e dos índios e a tese do "embranquecimento" como base de distinção social. Isso estabeleceu um modelo cultural altamente excludente que aliado à influência do **liberalismo**[viii] na economia e na política alimentam as desigualdades sociais e o racismo (Almeida, 2019; Souza, 2021).

O racismo que se estabeleceu na sociedade brasileira é estrutural e multimodal. Estudos sobre o tema (Almeida, 2019; Souza, 2018, 2019; Schwarcz, 2019a, 2019b) explicam que ele reúne a discriminação pela classe social, pela cor e pelo gênero e não se justifica apenas por uma motivação moral ou religiosa. Essa combinação de diversos elementos, em níveis, formatos e intensidades variadas criou uma ideologia poderosa que perpassa pelos processos de socialização desde as primeiras experiências na infância, em família, e requer uma **visão interseccional**[ix] para poder ser compreendida. O **racismo estrutural**[x] está no cerne dos mecanismos de produção e reprodução das desigualdades sociais.

No Brasil, cerca de 40% da população brasileira encontra-se abaixo da linha de pobreza, e destes, mais de 70% são negros ou pardos, considerando, ainda, que quase 60% da população total seja negra ou mestiça (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2023). Os dados também revelam que se tem um país com praticamente a mesma proporção entre mulheres e homens, mas em que as diferenças salariais para a mesma função podem chegar a 20% de diferença a favor dos trabalhadores do sexo masculino.

Neste contexto, o histórico de desigualdades sociais e raciais influencia diretamente as práticas no setor da construção civil. A lógica da eficiência reforça essas dinâmicas ao priorizar resultados financeiros e quando se baseia em critérios seletivos na organização do trabalho que excluem trabalhadores em posições mais vulneráveis, como negros e mulheres.

Trata-se de uma realidade "herdada do passado mas produzida e reproduzida no presente" (Schwarcz, 2019b, p. 126) e que se encontra tão enraizada entre nós que possui várias facetas: "a desigualdade econômica e de renda, a desigualdade de oportunidades, a desigualdade racial, a desigualdade regional, a desigualdade de gênero e a **desigualdade social**[xi]" (Schwarcz, 2019b, p. 126), sendo esta última expressa nas diferenças de oportunidades para o acesso à saúde, à educação, à moradia, ao transporte e ao lazer.

Para melhor compreender como isso ocorre, parto de uma análise das práticas de gestão no setor da construção civil, onde tenho atuado nas últimas décadas. Para compreender como

esse processo se expressa neste setor é importante considerar algumas das suas singularidades, como será discutido a seguir.

O termo Construção Civil refere-se apenas à construção de edificações. O setor da construção se civil se enquadra na Classificação Nacional de Atividades Econômicas ([CNAE], 2.0, subclasse 2.3) compreendendo: a) construção de edifícios; b) obras de infraestrutura; e c) serviços especializados para a construção (IBGE, 2024). No entanto, para facilitar a comunicação serão utilizados de forma indistinta nesta pesquisa "setor da construção" e "construção civil", sempre se referindo ao contexto deste segmento setorial.

No Brasil, menos de 0,5% das construtoras chegam a ter mais de 500 empregados (CBIC, 2024; IBGE, 2023), o que demonstra como o setor é pulverizado, diversificado e peculiar. A obra de construção é a unidade básica de representação do setor espelhando as complexas relações sociais construídas em nosso país sob influências culturais, políticas e econômicas diversas; e, o engenheiro, o operário de construção e o empresário, são os principais *performers* das práticas diárias nesse ramo de atividade.

Historicamente, após a Revolução Industrial, os engenheiros tornaram-se "os agentes privilegiados da reconfiguração dos modelos de divisão do trabalho" em obediência aos imperativos industriais de eficiência e produção (Lacroix, 2021, p. 1), assumindo um papel social relevante que direcionou os caminhos do futuro setor da construção.

No Brasil, o desenvolvimento da Engenharia "sempre esteve de alguma forma relacionado à construção de obras públicas" (Nakata, 2013, p. 22); impulsionado pela implantação das primeiras **escolas de engenharia**[xii] e de políticas voltadas para o ideal de uma República progressista, houve um forte avanço na atuação dos profissionais dessa área com a construção de estradas de ferro, estradas e igrejas, refletindo o processo de modernização nacional. No início do século XX essa atividade cresceu em relevância, configurando outros campos de atuação no Brasil.

A relação do setor da construção com a industrialização brasileira também é muito forte. Essa indústria teve grande participação de grupos multinacionais que aqui se instalavam em função da mão de obra barata (Oliveira et al., 2019). Esse, também, é um aspecto importante quando se olha a história do setor da construção civil e tem muita relação com o passado escravagista brasileiro. Após a abolição foi constituído todo um processo de socialização baseado na exclusão da população negra (Cunha, 2005; Lima & Alves, 2015; Souza, 2019) que foi direcionada para exercer atividades com baixa remuneração neste setor.

Isso significa que o racismo estrutural estabelecido nesse processo teve consequências na forma como foi organizado o emergente mercado de trabalho assalariado brasileiro: a partir

de uma divisão racial do trabalho. Como consequência a população negra discriminada foi direcionada para o desemprego e a desocupação, ou para postos de trabalho de subsistência, precarizados, subalternizados, com baixa remuneração.

Uma das características da construção civil foi ter se tornado um nicho que alocou boa parte desses postos direcionados para uma mão de obra com pouca ou nenhuma qualificação, e sem alternativa de ser alocada em empregos melhores. Isso é bem demonstrado com a trajetória dos "candangos", uma categoria constituída por trabalhadores da construção civil, peões de obra e trabalhadores braçais que chegaram ao Planalto Central na metade da década de 1950, distribuindo-se depois para as regiões sul e sudeste.

No Brasil, as práticas de gestão no setor da construção refletem os elementos de um mercado de trabalho construído com base numa divisão do trabalho discriminatória, em que aqueles que trabalham em atividades manuais carregam o peso de uma descendência marcada pela exploração. A situação dos candangos na construção de Brasília, obra monumental conduzida por grandes empresas e com alto interesse do governo federal ilustra bem isso:

> A necessidade de contar com milhares de operários de uma só vez transformou a questão habitacional em um dos principais "nós" de Brasília (Ribeiro, 1980). Os alojamentos, amontoados de camas improvisadas, onde o guarda-roupa era a própria mala ou um simples caixote. As moradias geravam constantes reclamações, pois o desconforto era tanto que chocava até os mais humildes, que se viam obrigados a usá-las por absoluta falta de recursos (Sousa, 1983). Predominava a falta de higiene, acompanhada de todas as suas consequências. Havia ratos, percevejos, pulgas e "tudo quanto era tipo de imundície", conta um dos operários ouvidos por Ribeiro (1980). . . . Blay (1985) afirma que a construção de conjuntos de moradias para abrigar trabalhadores é uma prática inspirada nas senzalas. Os senhores construíam a casa grande próximo aos núcleos de produção (engenhos), para melhor controlar os escravos (Luiz, 2007, p. 48).

Pela lógica da eficiência, as exigências da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foram desconsideradas visando a redução de custos e a "pressa" pela conclusão da obra. Os relatos coletados sobre o período de execução informam que JK visitava as obras estimulando os operários a aumentarem o ritmo dos serviços, com uma expressão persistente: "quero fazer em cinco o que era para ser feito em cinquenta anos" (Luiz, 2007, p. 55).

**Figura 1**

*Registro de reportagem sobre os trabalhadores nordestinos na construção de Brasília, atuando em condições de trabalho precárias*

Recuperado de *Diáspora nordestina e a construção do Brasil*, de Schwarcz, L., 2019a, [Vídeo] YouTube, 2m44s.

Assim, como ilustra a imagem, gastos com Equipamentos de Proteção Individual (EPI) ou coletiva não eram prioridade, e a maioria dos trabalhadores migrantes utilizavam chinelo, ou no máximo, botinas, além de chapéu de palha ou de couro. O horário de trabalho frequentemente era estendido além das duas horas extras permitidas pela CLT, o que levava muitos operários a emendarem as jornadas de trabalho, sem dormir (Luiz, 2007) e isso inevitavelmente agravava mais ainda a falta de segurança e levou a muitas mortes que podiam ter sido evitadas pela gestão da obra.

Os controladores das grandes construtoras têm se apoiado na ideia da maior eficiência, adotando um processo cada vez mais racionalizado de produção (Abreu et al., 2013, p. 611) que se foca nos resultados eminentemente financeiros, dentro de uma lógica de viés **instrumental**[xiii] e gerencialista inerente a um modelo tradicional do pensamento administrativo.

O caráter meritocrático da lógica da eficiência, comentado anteriormente, pode ser observado, também, pela forma como se deu a estratificação das profissões vinculadas a este setor, tanto em termos raciais como de gênero, e isso é mais sentido quando se observa os cargos do *staff* superior: desde os supervisores de obras até os postos de executivos.

Os dados do IBGE referente ao ano de 2019 mostram que os cargos de executivos no Brasil só possuem menos de 10% de negros, considerando-se a sua representatividade na população brasileira (IBGE, 2020), e, os diagnósticos do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) dos anos de 2018 e 2019, mostram que pretos e mestiços ainda são minoria em cursos das áreas jurídica, gestão, marketing, engenharia e tecnologia, de onde provêm a maior parte dos executivos de empresas (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2018, 2019). Além disso, em 2018 e 2019, pretos e mestiços representavam apenas cerca de um terço dos que concluíram Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Administração e Direito (INEP, 2018, 2019).

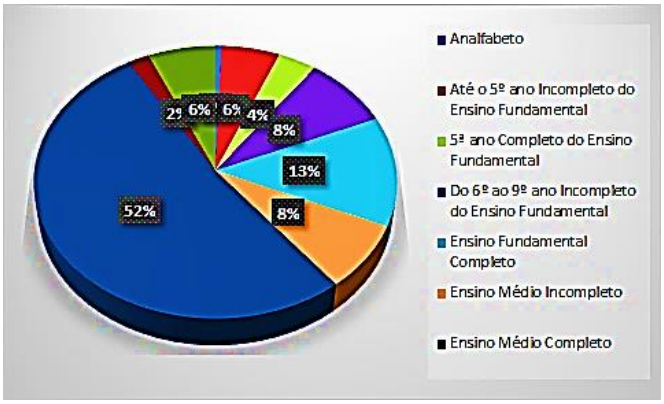
A questão discriminatória atinge também a dimensão do gênero quando se verifica a reduzida participação feminina nas atividades do setor, principalmente em cargos de gerência, ocupados geralmente por engenheiros. A Engenharia ainda é um campo de trabalho dominado pelos homens. Os dados do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) referentes à 2024 indicam que o percentual de mulheres registradas como engenheiras no Brasil corresponde a aproximadamente 20% do total de profissionais.

No Brasil, o discurso da eficiência, ao explicar os problemas da produtividade do setor, indica como um dos principais fatores a desqualificação e a desatualização da mão de obra (Freire & Jungles, 2018; Mello & Amorim, 2009).

Mas, a desqualificação profissional também se vincula a uma frágil formação educacional. A partir dos dados obtidos junto ao Ministério do Trabalho (2021) se verifica que um pouco menos que 50% dos 2.313.533 de trabalhadores empregados oficialmente não completou sequer o Ensino Médio (EM), conforme a Figura 2.

**Figura 2**

*Grau de instrução dos trabalhadores da construção*




Recuperado de *RAIS 2021*, Ministério do Trabalho.

Esse aspecto caminha lado a lado com a baixa remuneração e o caráter braçal do trabalho (Borges & Peixoto, 2011; Takahashi et al., 2012) e, também, influenciam nas "elevadas taxas de rotatividade, que são justificadas pelo caráter cíclico dos investimentos e do desenvolvimento da obra" (Borges & Peixoto, 2011, pp. 21-22). No entanto, pouco se debate sobre a responsabilidade das empresas na **qualificação da sua mão de obra**[xiv].

Pesquisas sobre as condições de trabalho na construção civil no Brasil (Borges & Peixoto, 2011; Oliveira & Rodgers, 2021; Otávio & Góes, 2014; Villela, 2008) demonstram, ainda, que estão presentes neste setor discriminações e preconceitos sociais que afetam simultaneamente as vidas dos operários como resultado das práticas de gestão adotadas.

É importante, também, discutir sobre os pesos utilizados para valorar benefícios e perdas relacionados às pessoas na atividade de construção. Isso é a base da relação que dá suporte à lógica da eficiência e sobre a qual me proponho a investigar, pois coloca em relevância a busca pelo desempenho e pelo lucro desconsiderando fatores importantes como as condições de trabalho e a **ética socioambiental**[xv] o que compromete os resultados da produção nas atividades de construção. Proponho-me a olhar a gestão relacionada às pessoas, no que tange ao cuidado com a vida e seu bem-estar, o que inclui as questões socioambientais.

Os benefícios das obras de engenharia são, em geral, difíceis de serem avaliados dada a sua influência para o desenvolvimento dos centros urbanos, possuindo um enorme poder de transformação pelos seus efeitos sociais. O exercício de simplesmente visualizar uma área antes e depois das intervenções da Engenharia já ilustra bem esse poder transformador, considerando a própria dinâmica do processo de urbanização ao qual a Engenharia e a Construção Civil se vinculam por sua natureza. As Figuras 3 a 6 ilustram bem o poder de transformação do ambiente a partir de alterações geoecológicas da paisagem e do uso intensivo de recursos naturais:

**Figura 3**

*Vista da Av. Paulista em 1900*

**Figura 4**

*Vista da Av. Paulista em 2016*

Recuperado de *13 imagens incríveis de obras famosas antes e depois de ficarem prontas*, Construct, 2016.

**Figura 5**

*Vista da Av. Frei Serafim, em Teresina-PI, em 1930*

**Figura 6**

*Vista da Av. Frei Serafim, em Teresina-PI, em 2020*

Recuperado de *Veja 10 fotos que mostram a transformação de Teresina nas últimas décadas*, Portal Meionews.com, 2022.

A relação da construção civil com o meio ambiente envolve impactos em toda a sua cadeia produtiva:

> . . . o modelo de construção civil praticado no Brasil, em toda a sua cadeia de produção, ocasiona vários prejuízos ambientais, pois, além de utilizar, amplamente, matéria-prima não renovável da natureza e consumir elevadas quantidades de energia, tanto na extração quanto no transporte e processamento dos insumos, é também perdulário no uso dos materiais e considerado grande fonte geradora de resíduos dentro da sociedade. Tais impactos acabam provocando a formação de áreas degradadas que ocorrem em três etapas do processo construtivo: na aquisição de materiais, considerando a retirada de matéria-prima natural e o fabrico de produtos, na etapa de execução das obras civis, propriamente dita, e na fase de disposição final dos resíduos gerados pela construção (Roth & Garcias, 2009, p. 114).

A postura, em geral, descomprometida com relação ao uso dos recursos naturais e os impactos socioambientais das construções é reproduzido na forma com que as empresas construtoras lidam com os acidentes laborais nas obras, vistos como “efeitos colaterais” inevitáveis. E, assim, o benefício da obra, que alcançará “x” pessoas compensa a desvalorização de “y” vidas que se acidentam ou são perdidas.

A decisão de valorar com pesos diferentes benefícios e perdas relaciona-se com as representações que o setor cultiva culturalmente, e do que coletivamente têm sido mais, ou menos, valorizado. Estudos para a realidade brasileira indicam que um acidente laboral ocorre

no Brasil a cada 48 segundos, resultando em cerca de 95 mil acidentes por ano só no setor da Construção Civil (Ministério do Trabalho e da Previdência Social, 2018).

No Brasil, não faltam dados atuais sobre a situação precária que envolve muitas obras, sejam de pequeno ou grande porte. Pode-se inferir essa situação da própria dinâmica de contratação e de formação profissional da maior parte trabalhadores; mas, também de situações do cotidiano dos canteiros de obras e casos mais graves, como divulgado em matérias de jornais: *Trabalho escravo: construção civil lidera casos com 452 resgates* (Peduzzi, 2015); *Construção civil já é o terceiro setor que mais emprega "escravos"* (Silva, 2017); *Construção civil é o setor com maior quantidade de trabalho escravo no Brasil* (InfoMoney, 2014).

Um outro exemplo para ilustrar a estranha relação custo-benefício valorizada no setor é o caso de empreendimentos importantes no setor, referenciados como modelo de eficiência e boa técnica, mas cujo funcionamento contradiz as expectativas positivas para a sociedade. A "eficiência" tem sido entendida como uma forma de assegurar bom desempenho, qualidade e produtividade no ambiente organizacional. No entanto, na prática, as mesmas empresas que promovem a eficiência frequentemente se envolvem em crimes corporativos, como no caso do escândalo da Lava Jato e dos acidentes ambientais envolvendo a VALE S.A, entre outras.

Os casos citados ilustram como a lógica da eficiência, focada na produtividade e redução de custos, frequentemente ignora os impactos humanos e sociais, reproduzindo práticas de gestão negligentes.

Considera-se importante refletir sobre estas situações porque uma das narrativas muito comum na construção civil é a insistência na propaganda dos impactos positivos dos empreendimentos para a sociedade, considerando o potencial de "possíveis" empregos a serem gerados, bem como o peso das inovações tecnológicas como atestado de eficiência. Em geral, os acidentes e mortes na atividade laboral são um impacto social pouco discutido pelos gestores, sendo mais um clamor dos sindicatos e órgãos de fiscalização governamental.

O discurso das empresas afirma frequentemente que todos os esforços são realizados para cumprir o mínimo estabelecido em lei com relação à legislação trabalhista e ambiental. A preocupação em fazer apenas o "mínimo" possível para preservar a vida é um fator inquietante, em um setor que alega sempre buscar a "eficiência máxima" para alcançar o lucro.

A racionalidade instrumental subjacente à lógica da eficiência também está presente na forma como se organiza a hierarquia profissional neste setor, refletindo as desigualdades sociais que permeiam a sociedade brasileira: um canteiro de obras é o retrato da estrutura de categorização social em nosso país, recriando o ambiente de práticas discriminatórias relacionadas à gênero, "raça", classe ou "cultura". Estas práticas possuem um núcleo comum,

constituindo um “conjunto de opressões que cria a humilhação social percebida sob a chave de um racismo multidimensional” (Souza, 2021, p. 47) que se legitima pelo discurso que enaltece os “mais aptos” em detrimento daqueles que possuem menor adaptabilidade para o trabalho produtivo. Por esta perspectiva, as diferenças culturais e intelectuais ainda são atribuídas à superioridade de grupos “biologicamente determinados” (Souza, 2021), reproduzindo estigmas históricos de distinção social de uma sociedade patriarcal, racista e sexista.

Nesta pesquisa não me refiro à “gestão de pessoas” que sempre esteve voltada para a seleção meticulosa, formação contínua, estratégias de mortificação ou gratificação econômica e moral, visando a colaboração e a neutralização de quaisquer antagonismos, medos, e estimulando o entusiasmo e o orgulho de participação de uma casta corporativa, como descreve De Masi (2014) em sua crítica à Escola de Relações Humanas da Administração e às ideias de Elton Mayo.

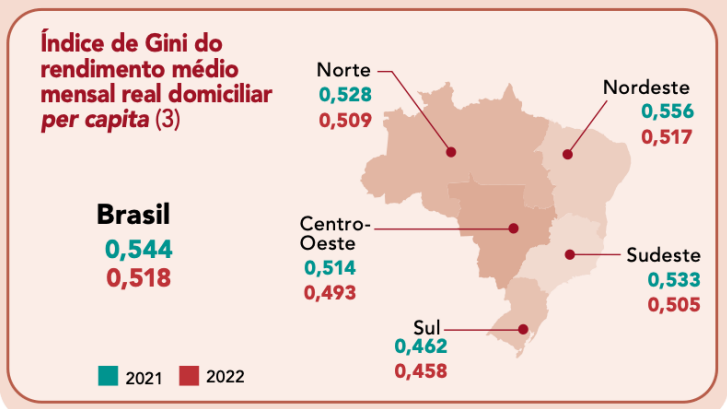
Sob estas premissas a gestão de pessoas praticada pelas empresas por meio dos setores de RH sempre se orientou pela busca às inovações, ao poder e ao dinheiro dentro dos padrões da ciência organizativa moderna, e pelo espírito da competitividade (De Masi, 2014).

Uma outra lente importante nesse debate é o contexto regional, principalmente quando se fala em desigualdade, como foi comentado anteriormente. No Brasil, 28% da renda nacional se concentra nas mãos de 1% dos brasileiros, e cresceu a proporção de famílias pobres e o nível de desigualdade nos últimos anos (Schwarcz, 2019b, p. 128). O Nordeste se destaca em números negativos com relação, por exemplo, à parcela de pessoas com 14 anos, ou mais, que não concluiu o Ensino Fundamental (cerca de 40%); com uma taxa de participação de trabalhadores pardos/pretos maior do que a dos brancos; e com a menor renda média do país (R$ 843) por mês (IBGE, 2023; Oxfam Brasil, 2022).

Os dados estatísticos do IBGE relativos a 2022 apontam, ainda, que na região Nordeste se concentram 47,9% da pobreza no Brasil, na frente da região Norte (26,1%), da região Sudeste (17,8%), da Centro-Oeste (2,5%) e Sul (5,7%). A concentração de renda caiu em quase todas as grandes regiões brasileiras, menos na região Nordeste onde houve uma forte alta na renda da população 1% mais rica (14,9%) e uma perda de rendimentos (-5%) na fatia 10% mais pobre aumentando a desigualdade na região (IBGE, 2023), como mostra o **Índice de Gini**[xvi]:

**Figura 7**

*Indice de Gini do rendimento médio mensal real recebido de todos os trabalhos por região brasileira (2021-2022)*




Recuperado de *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Contínua) – Considerando o Rendimento Domiciliar per capita (RDPC) de 2022*, IBGE, 2023.

O aspecto regional agrava o cenário das desigualdades discutido porque intensifica as condições de miséria e discriminação social que historicamente têm sido mais profundas nesta área do território brasileiro.

A partir do que foi exposto, duas questões poderiam ser levantadas sobre a gestão na construção civil no contexto das desigualdades, ajudando a esclarecer a natureza da crítica que apresento:

1. No setor da construção civil verifica-se um discurso em nome da "eficiência" que não é alcançado na prática por "inabilidade" ou "ingerência", e por isso ocorre um agravamento das desigualdades sociais?
2. A ideia de eficiência se constituiu em uma referência ideológica no mundo moderno fundamentada no *ethos* meritocrático e na competitividade nos termos neoliberais, e isso leva à escolha de métodos e procedimentos que estimulam práticas de gestão que alimentam a discriminação e a exclusão social?

A falha na lógica da primeira questão está em simplificar a causa do agravamento das desigualdades sociais no setor da construção civil como resultado exclusivo de "inabilidade" ou "ingerência" na busca pela eficiência. Esse raciocínio ignora fatores estruturais mais profundos que também contribuem para a perpetuação das desigualdades, como as próprias normas de mercado, o modelo de gestão predominantemente focado no lucro, e as históricas dinâmicas de exploração da mão de obra, principalmente no Brasil.

Além disso, o conceito de eficiência não é neutro, e nem as práticas de gestão que se apropriam desse conceito. Ele é frequentemente utilizado para justificar práticas que favorecem os interesses de grupos mais privilegiados, enquanto a marginalização de trabalhadores é vista como uma consequência inevitável ou até aceitável. Dessa forma, ao atribuir o problema exclusivamente à inabilidade ou ingerência, a frase falha em abordar questões como as desigualdades sistêmicas e a resistência à mudança em modelos de gestão mais inclusivos e éticos.

Esta pesquisa é movida pela segunda pergunta e nos leva às questões de pesquisa, pois não vou me ater aos aspectos técnicos da busca pela melhoria do desempenho, algo inerente, e necessário, à gestão da qualidade na produção. Também acredito que os empresários estejam de fato envolvidos com a melhoria dos processos para assegurar a produção e a lucratividade, o que está de acordo com um dos objetivos de uma organização com fins lucrativos. Mas, como isso é feito?

Isso remete à discussão provocada pela segunda pergunta, pois o problema é a ênfase dada ao objetivo econômico em detrimento de outros aspectos de natureza mais subjetiva, o que termina por imprimir um caráter contraditório ao discurso da eficiência na construção civil. A partir disso, foram construídas as questões de pesquisa que orientam este estudo:

- ✓ Quais são os pressupostos atuais das práticas de gestão das pessoas que definem a lógica da eficiência no setor da construção civil?
- ✓ Quais os impactos dessas práticas para a sociedade?
- ✓ Quais critérios devem ser incorporados à noção de ‘eficiência’ no setor da construção civil no Brasil para aproximar as práticas de gestão das pessoas de uma agência mais responsável?

Esses questionamentos ajudaram a delinear o objeto da pesquisa: as práticas de Gestão das Pessoas no setor da construção civil, pois este domínio da gestão na obra é responsável pela reprodução de normas de conduta, valores e crenças cultivados no ambiente de trabalho que fazem circular a lógica da eficiência no canteiro de obras. O objetivo geral da pesquisa foi compreender como a “lógica da eficiência” influencia as práticas de Gestão das Pessoas na Construção Civil. E, a partir disso, foram definidos os objetivos específicos que conduzem os procedimentos da pesquisa.

1. Identificar as influências das abordagens da Administração e das ideias liberais para as práticas de gestão na Construção Civil que fundamentam uma “lógica da eficiência” nesse campo;

2. Caracterizar as práticas de Gestão das Pessoas na construção civil, a partir de experiências de empresários e profissionais em atividade na região Nordeste do Brasil;
3. Propor uma reinterpretação do conceito de "eficiência" para a construção civil a partir da noção de Gestão Responsável.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo se insere no rol das pesquisas que buscam examinar "a racionalidade subjacente às ações dos indivíduos nas organizações, numa perspectiva crítica" (Serva, 1997, p. 19); em diálogo com a abordagem dos Estudos Baseados em Práticas que vão além das noções de "*homo economicus*" e do "*homo sociologicus*", e que propõem que as práticas sociais se vinculam a "um 'conhecimento compartilhado' que permite uma forma socialmente compartilhada de atribuir significado ao mundo" (Reckwitz, 2002, p. 246).

Teoricamente a desnaturalização do discurso construído sobre a lógica da eficiência na gestão no setor da construção civil se apresenta como um desafio para a pesquisa científica no campo da Administração. Em primeiro lugar porque o tema é de difícil discussão e observação no ambiente fechado da categoria de profissionais ligados à atividade de construção. Isso se dá principalmente pela cultura profissional desse setor que se apoia no rigor metodológico do empiricismo positivista e na confiança cartesiana na racionalidade instrumental. Isso dificulta o diálogo com campos do conhecimento de áreas mais subjetivas e teóricas como a Sociologia e a Filosofia, necessários para uma tarefa de "desnaturalização" de uma temática tão cultivada no setor.

No entanto, promover esse "diálogo" é uma necessidade e, também, uma tendência impulsionada de forma crescente por pesquisadores e educadores da área das Engenharias, por órgãos de organização profissional e por cientistas sociais como afirma Xavier et al. (2023):

> *The UK Royal Academy of Engineering (RAE) developed a model which "places engineering into a contextual framework that demands an approach that is holistic and transdisciplinary" and states that engineers must have the confidence to make use of the social sciences. (...) There was a general recognition from most participants that "all engineering is socially situated" and an acknowledgement that engineering was seen as something that "doesn't exist unless the social does"* (Xavier et al., 2023, p. 148-158).

Assim, já existe um reconhecimento por parte de algumas instituições de que desde a formação os futuros profissionais das áreas da Engenharia devem desenvolver as habilidades e competências das Ciências Humanas e Sociais, consideradas como essenciais para a construção de novas formas de pensar criticamente a realidade (Christensen et al*.,* 2022), o que contribui para a desnaturalização da lógica da eficiência, sob o ângulo de análise aqui proposto; e, também, se constitui em uma lacuna na literatura científica. Realizei uma revisão de literatura exploratória utilizando a plataforma de periódicos da Capes para identificar o foco das pesquisas relacionadas às práticas de gestão na Construção Civil, inicialmente sem ter nenhuma preocupação com o caráter conceitual-teórico dos autores e de suas abordagens. Os resultados detalhados constam no Apêndice A.

Concluí que os estudos identificados nesse campo não têm se voltado para uma análise das práticas de gestão no setor da construção em sua relação com os mecanismos de promoção e manutenção das desigualdades sociais. Em geral, as pesquisas concentram-se na análise de métodos e técnicas para a produtividade, desenvolvimento de tecnologias e inovação digital, gestão de recursos humanos, conflitos e relações trabalhistas, além de temáticas sobre a inclusão operacional da mão de obra imigrante: qualificação e adaptação organizacional.

Quanto ao tema da eficiência, especificamente, tem sido, majoritariamente, analisado como fator relacionado ao desempenho, qualidade e à produtividade.

Em um segundo momento, em outra análise exploratória sobre as abordagens conceituais em torno do tema eficiência[2], verifiquei como essa concepção foi incorporando elementos ideológicos de legitimação do sistema econômico capitalista, em suas diversas versões, sob a égide do liberalismo. Isso sugere a criação de uma estrutura de pensamento mascarada pela ideia de eficiência e difundida para justificar as práticas de gestão empresariais que precisam ser investigadas e mais bem compreendidas.

Outros autores têm discutido a questão da racionalidade instrumental (Bispo, 2022a; Cummings et al., 2017; Cunliffe, 2020; Guerreiro Ramos, 2022; Serva, 1997) presente no gerencialismo moderno, e trago essas contribuições para discutir as variáveis consideradas na lógica da eficiência aplicada no setor da construção civil brasileira, e que influenciam diretamente na "Gestão das Pessoas".

Empiricamente, trago elementos da gestão das pessoas em canteiro de obras para analisar criticamente o custo-benefício da atividade de construção que na prática conflitua com o custo humano e ambiental, temáticas que aparentemente não são consideradas na avaliação

[2] Ver Apêndice B: Quadro Resumo da Revisão de Literatura sobre o termo "Eficiência" e "Eficiência na Construção Civil".

de desempenho adotada pela moderna “boa gestão”. Isso requer a necessidade de se ressignificar o conceito de eficiência a partir da desnaturalização de seus fundamentos e efeitos nas abordagens da Administração aplicada na construção civil.

Afinal, a verdadeira eficiência não deveria estar atrelada à ideia de um “lucro possível”? Ou seja, o lucro aferido não deveria ser subordinado às condições melhores da vida em sociedade? Daí a importância de se discutir sobre a lógica da eficiência entendida como parâmetro de excelência para as práticas de gestão e que se vincula a essa visão economicista centrada nas demandas do mercado se tornando referência para o que se entende por ser “racional”.

Como uma prática social, é preciso refletir que a gestão é “situada” e não pode ser separada de seu contexto histórico (incorpora um discurso), e se liga a um conjunto de outras práticas socialmente localizadas. No entanto, no dia a dia de supervisores e engenheiros, a gestão é entendida como uma prática racional caracterizada por alto grau de tecnicidade e valores “neutros”, valendo-se de métodos padronizados que produzem resultados dentro de expectativas bem delimitadas. O foco para eles, em geral, são as ideias contidas no *corpus* de conhecimento gerencial e as relações de poder entre gestores e gerenciados (Langmead et al., 2020).

Finalmente, como motivação pessoal, a necessidade de compreender melhor como se dá a reprodução das desigualdades neste setor de produção se relaciona à própria experiência pessoal como mulher, nordestina, negra, que não representa as classes privilegiadas, e que pela vivência como profissional da Engenharia presenciou e vivenciou aspectos dessa relação empresa-sociedade promovida pela lógica da eficiência. São situações que não são discutidas nas disciplinas da universidade, mas que influenciam fortemente nas práticas de gestão, e que exigem reflexões, dentro de uma perspectiva inter e multidisciplinar para que se possa compreender que nenhuma prática social pode ser considerada de forma isolada, sem historicidade e desconectada de um conjunto valorativo, ainda que cultivada por quem se diz representar a precisão e a eficiência, a lógica e o cálculo, a qualidade e a gestão de resultados.

## 1.4 PERCURSO METODOLÓGICO E TEÓRICO DA PESQUISA

Empiricamente, busquei compreender como a lógica da eficiência se apresenta nas práticas de gestão das pessoas no setor da construção civil, identificando as atividades que as constituem, e analisando sua relação com a reprodução das desigualdades do contexto social em que o setor se insere. Para tal, a produção de dados se deu analisando as abordagens e os

discursos que fundamentam a lógica da eficiência neste setor, apoiando-me, também, na observação das práticas de gestores e gerenciados, considerando a sociomaterialidade envolvida na construção coletiva dessas práticas.

Eu realizei entrevistas com membros das equipes de construtoras localizadas na região Nordeste e visitei canteiros de obras nas cidades de Teresina (PI), João Pessoa (PB), Fortaleza (CE) e Recife (PE) seguindo a proposta onto-epistemológica das TP. Também fiz uso de pesquisa documental e histórica para uma melhor compreensão do contexto sócio-histórico em que se insere o setor da construção civil.

Complementando essas etapas, foi realizado um estudo de caso de duas experiências ocorridas em João Pessoa (PB) e Teresina (PI) para análise comparativa à luz dos fundamentos propostos pela Gestão Responsável.

A fundamentação teórica buscou a historicidade dos fatos, da origem dos termos e concepções relacionadas ao que se passou a considerar na contemporaneidade como uma "boa gestão" (eficiência, racionalidade, meritocracia e neoliberalismo), e a forma como estas foram apropriadas ao longo do tempo para subsidiar a construção da racionalidade que embasa a lógica da eficiência nas práticas de gestão na construção civil.

Os pontos fundamentais do desenho teórico da tese aqui apresentada são:

1. a lógica da eficiência e a racionalidade instrumental nas práticas de gestão da construção civil sob a ótica da noção de Gestão Responsável;
2. o neoliberalismo e suas influências nas abordagens da Administração que alimentam as práticas de gestão no setor da construção civil;
3. as desigualdades sociais e os mecanismos de discriminação e exclusão social fomentados pelo caráter meritocrático da lógica da eficiência, a partir de uma abordagem interseccional;
4. as abordagens que subsidiam as Teorias das Práticas (TP).

### 1.4.1 *Design* da pesquisa

Para investigar como as práticas de gestão contribuem com os mecanismos de reprodução das desigualdades sociais entendo que a **abordagem qualitativa** é a mais indicada por se focar nos aspectos subjetivos e intersubjetivos presentes nas práticas sociais (Bispo, 2015; 2020), neste caso, as práticas de gestão das pessoas no ambiente da construção civil. A pesquisa qualitativa também é relevante para investigar processos e comportamentos sobre os

quais se busca um maior aprofundamento e uma melhor compreensão (Merriam, 1998), como é o problema de tese proposto.

Além disso, "a investigação qualitativa é um processo flexível e não fixo, ao contrário dos *designs* de investigação positivistas convencionais que permanecem inalterados após o início da recolha de dados" (Gephart & Saylors, 2020, p. 1). A "flexibilidade proporciona à pesquisa qualitativa a capacidade de alterar os focos durante o processo de pesquisa e fazer descobertas novas e emergentes" (Gephart & Saylors, 2020, p. 1), o que foi importante e necessário fazer em vários momentos desde o início dos meus trabalhos, levando, inclusive, à mudança no título mais de uma vez, à medida em que um elemento passava a se destacar mais no diálogo dos dados de campo com a teoria.

Confesso que tive dificuldades de estabelecer a hierarquia das temáticas envolvidas que se viam tão conectadas, em relações de recursividade, que um componente em determinadas análises assumia posição preferencial e em outras era secundário, e por isso a visão interseccional parecia ser necessária em todo o processo.

Dentro de uma **perspectiva crítica**, busquei compreender como se dá a dinâmica da lógica da eficiência dentro do que foi definido nesta pesquisa. O levantamento teórico e registros da realidade prática, retirados de reportagens e relatórios, foram utilizados como evidências iniciais de que a lógica da eficiência é uma construção social fundamentada em uma racionalidade que incorporou a meritocracia e os princípios liberais dentro de uma visão "utilitarista" de sociedade. Como consequência, tornou-se um instrumento cultural de reprodução das desigualdades sociais, o que se constituiu no **problema** que justificou a pesquisa.

Nesta pesquisa investiguei **a gestão como uma prática social, ou seja, uma construção coletiva** e situada ('sociomaterializada'), e não como resultado individual de um gestor ou da cadeia de comando. Para compreender como isso ocorre na realidade da construção civil, precisei abstrair do campo dados relevantes dos praticantes da gestão neste setor, ou seja, capturar dos discursos e das interações, bem como de indícios materiais de seus ambientes de atuação, pois ação e prática constroem-se de forma interdependente reunindo os indivíduos, o ambiente e as atividades (Bispo, 2020; Gherardi & Strati, 2014; Jungues et al., 2021).

O **universo da pesquisa** foi o setor da construção civil, com recorte para empresas construtoras e profissionais com atuação no canteiro de obras, incluindo autônomos que prestassem consultorias e representantes institucionais, em contato direto com esses ambientes. A amostra da pesquisa abrangeu profissionais e empresas localizadas na região Nordeste, como foi justificado anteriormente, considerando-se as características da atividade e como o setor se

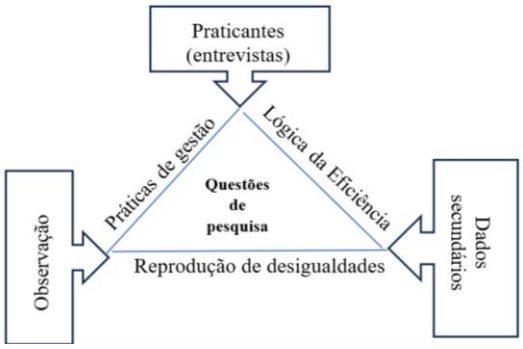
organiza nesta parte do país. A pesquisa se concentrou nas cidades de João Pessoa, Recife, Teresina e Fortaleza, considerando a acessibilidade e a viabilidade temporal e financeira do projeto (ver Apêndice C).

Os métodos e técnicas das TP exigem uma abordagem rigorosa de investigação, frequentemente utilizando a experiência etnográfica para capturar impressões e registrar a interação dos participantes e a sociomaterialidade associada às suas práticas, no caso, profissionais da construção civil em funções executivas ou operacionais. No entanto, a observação dessas práticas requer autorização para uma permanência prolongada nos canteiros de obras, o que não foi permitido pelas empresas contatadas, alegando que o empreendimento não lhes pertencia integralmente, exigindo assim a busca por alternativas para a realização da pesquisa.

Assim, precisei definir mais de mais de uma fonte de informação, além das práticas discursivas e da observação para uma **triangulação dos dados**. Estabeleci como primeira fonte as falas dos praticantes (gestores e funcionários); depois, a observação não participante das atividades por períodos curtos; entrevistas em profundidade com representantes institucionais e profissionais envolvidos em experiências relevantes para a melhor compreensão do tema; e, por fim, consulta a dados secundários sobre as práticas de gestão obtidos por meio de registros, relatórios, periódicos e materiais institucionais divulgados em sites eletrônicos ou obtidos junto às empresas, como está esquematizado na Figura 8.

**Figura 8**

*Fontes de dados para caraterização das práticas*



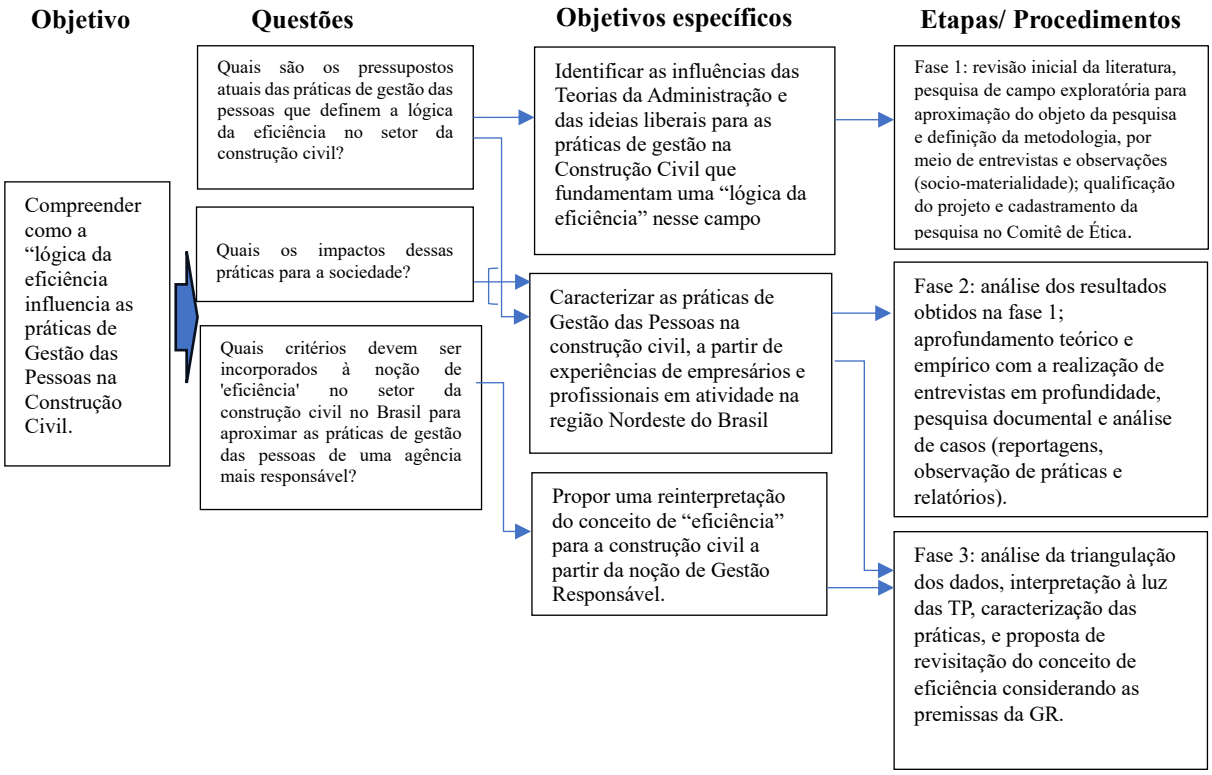

Conforme as prescrições da Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016), todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital

Universitário Lauro Wanderley da Universidade Federal da Paraíba (CEP/HULW/UFPB). A pesquisa foi registrada com o CAAE 72840523.5.0000.5183 na Plataforma Brasil.

A pesquisa contou o auxílio financeiro de bolsa de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí – FAPEPI. O esquema a seguir ilustra a estrutura metodológica da pesquisa.

**Figura 9**

*Esquema metodológico da pesquisa*




A observação (não participante) se deu nos momentos das entrevistas e durante atividades em locais ou obras públicos. As representações dos profissionais do setor foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, em um formato menos diretivo (Gil, 2021) com questões abertas, gravadas e transcritas com o uso do *software* 'Transkriptor'.

Outro aspecto relevante foi a necessidade de uma **lente multidisciplinar**. Isso requereu um aprofundamento teórico em disciplinas não ofertadas no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFPB) o que me levou à Pós-Graduação em Sociologia (PPGS/UFPB), onde pude estudar sobre os fundamentos da análise sociológica e da pesquisa. Neste período, tive contato com os softwares Atlas T.I. e Evernote que se tornaram importantes ferramentas de trabalho para a organização dos textos e dados de campo.

A partir do delineamento do escopo metodológico, o trabalho de investigação, considerando a produção e análise dos dados, foi dividido em 3 etapas (ver Tabela 1), que em vários momentos ocorreram em paralelo, como a fase de análise que perpassa por todas as outras à medida em que a pesquisa se desenvolvia.

**Tabela 1**

*Etapas metodológicas da pesquisa*

| **Etapa da pesquisa** | | **Atividades** |
|---|---|---|
| Produção de Dados | Fase 1 (mar./2021 a jul./ 2023) | • Pesquisa bibliográfica e documental inicial;<br>• Pesquisa exploratória de campo, com a realização de piloto para modelagem do protocolo de entrevistas (piloto);<br>• Contato inicial com construtoras e profissionais para solicitar autorizações e participação na pesquisa;<br>• Entrevistas com equipes de canteiros de obras;<br>• Observações (*outsider*) de práticas em ambientes públicos e durante as entrevistas;<br>• Cadastramento da pesquisa junto ao Comitê de Ética;<br>• Qualificação do projeto. |
| | Fase 2 (out./2022 a mar./2024) | • Revisão de literatura para aprofundamento teórico;<br>• Entrevistas com profissionais e gestores;<br>• Observações complementares (em eventos e canteiros de obras);<br>• Entrevistas (em eventos e com gestores e profissionais específicos);<br>• Análise de documentos institucionais e de registros na rede *web* . |
| Análise/ interpretação de dados | Fase 3 (abr./2022 a ago./2024) | • Análise do material produzido para caracterização das práticas e de seus componentes (sócio materialidade);<br>• Revisitação do conceito de eficiência à luz da Gestão Responsável;<br>• Elaboração de orientações para aproximação das práticas observadas da proposta da gestão responsável. |

Durante todo o processo, adotei uma **abordagem indutiva-dedutiva** com foco em compreender como se dá a dinâmica de ação da lógica da eficiência e sua relação com os mecanismos de promoção das desigualdades a partir dos elementos humanos e não-humanos presentes nas práticas de gestão das pessoas nos canteiros de obras.

Descrevo as etapas, métodos e técnicas para a produção de dados, a seguir.

### 1.4.2 Detalhamento das etapas da pesquisa

**<u>Fase 1 da produção de dados</u>**

Após a revisão inicial da literatura, que confirmou a lacuna na pesquisa, iniciei um estudo exploratório com observações e entrevistas em vários estados nordestinos, buscando

confirmar uma homogeneidade na gestão de obras na região. A pesquisa focou em capitais nordestinas próximas à minha base, como João Pessoa, Recife, Teresina e Fortaleza, com visitas a canteiros de obras e entrevistas com profissionais. A abordagem incluiu a análise de modelos de gestão de empresas e observações de campo, além de participações em eventos profissionais.

As dificuldades encontradas, como a falta de respostas a convites e a necessidade de contatos diretos nos canteiros, foram superadas com estratégias adaptativas, e o processo de coleta de dados se ajustou conforme as condições locais e as experiências anteriores. Como adotei a perspectiva do **ponto de saturação**, à medida em que os dados foram sendo analisados, percebi que já ocorria uma certa repetição nas informações e interrompi as entrevistas e observações, considerando apenas uma entrevista para o Estado do Ceará.

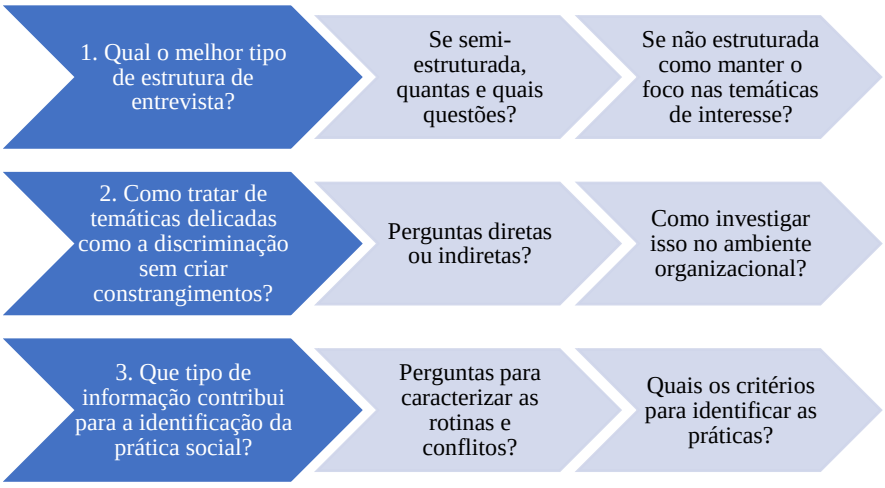
## As entrevistas

Considerando a problematização, os objetivos definidos e a epstemologia das TP, as entrevistas precisavam capturar elementos para caracterizar as práticas relacionada à gestão das pessoas nos canteiros e escritórios das construtoras, e que, ao mesmo tempo fossem a expressão da aplicação da lógica da eficiência, buscando visualizar sua contribuição para reprodução de mecanismos de discriminação e exclusão social.

Para traduzir as problemáticas relacionadas à construção do protocolo de entrevistas (ver Apêndice D) , identifiquei as seguintes questões a serem solucionadas, conforme a Figura 10.

**Figura 10**

*Questões essenciais para o protocolo de entrevistas*



Antes de iniciar os trabalhos, realizei uma entrevista de teste para analisar o efeito de uma entrevista semiestruturada mais diretiva (Gil, 2021) com perguntas que se remetessem direta ou indiretamente às temáticas propostas. Depois, entrevistei novamente a pessoa para ouvir seus comentários e impressões.

A primeira fase de entrevistas teve como objetivo gerar dados para responder às perguntas: “Como a lógica da eficiência é praticada na gestão de pessoas e quais são seus efeitos na reprodução das desigualdades?” Isso envolvia mapear atividades da equipe orientadas pela eficiência e identificar elementos discriminatórios. O formato menos estruturado das entrevistas permitia maior liberdade para formular perguntas, com ajustes feitos conforme necessário para aprofundar tópicos específicos.

Vinhetas qualitativas e reportagens foram usadas para abordar temas sensíveis, como discriminação. As entrevistas ocorreram presencialmente ou via *Google Meet*, com consentimento para gravação, e a participação em eventos profissionais ajudou a obter diferentes perspectivas e superar limites organizacionais.

A primeira experiência foi em um evento internacional em Recife, em novembro de 2022 (ver Figura 11), seguida por um encontro nacional em Brasília, em novembro de 2023, durante a fase 2 da pesquisa. Esses eventos permitiram que eu realizasse observações e entrevistas que esclareceram aspectos abordados anteriormente. O ambiente informal facilitou diálogos mais abertos. Durante cada evento, organizei uma caderneta de campo com ocorrências, informações e horários, que depois eram transcritas no Word e inseridas no Atlas.ti para melhor organização dos dados e armazenamento da classificação categórica, feita com base na comparação das similaridades.

**Figura 11**

*Evento nacional em Recife (nov./2022)*

As gravações das entrevistas presenciais e *online* eram feitas com o uso de celular, pois com o aplicativo Dictaphone (Figura 12), da Apple, é possível salvar comentários, nomear para

identificação e organizar por data e hora. A captação do som é muito boa e na reprodução tem facilidades para voltar e avançar a cada 10s, o que contribui muito na hora das revisões da transcrição. Também, é mais prático para o pesquisador que pode utilizar um só instrumento para registrar áudios e fotos.

**Figura 12**

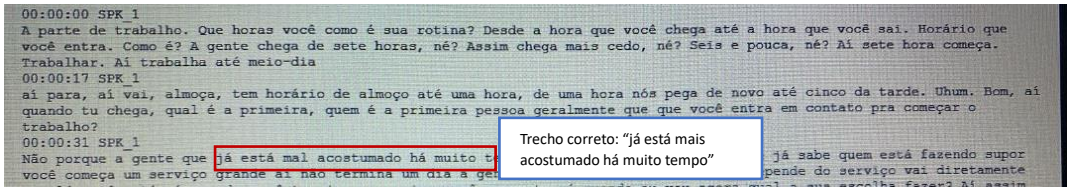
*Ilustração da tela do aplicativo Dictaphone*

Nota: Obtido pelo "*print*" da tela do celular da autora.

Todas as transcrições foram revisadas e ouvidas repetidamente devido às limitações do aplicativo Transkriptor (Figura 13) que podia alterar palavras por falhas na capação das nuances da fala do entrevistado (chiados, má pronunciação etc.), ou porque transcrevia os sons de fundo, criando palavras que não tinham sido ditas.

**Figura 13**

*Amostra de transcrição com falha*



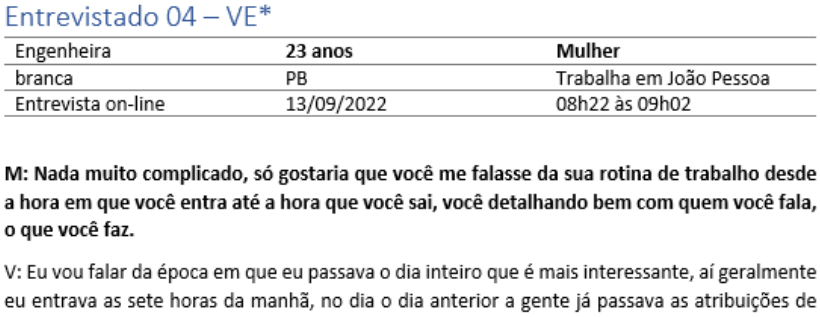

Nota: Retirado da transcrição do aplicativo Transkriptor.

O Transkriptor também gerava uma pontuação que às vezes não coincidia com a realidade da fala, e na apresentação não distinguia os "*speakers*". Mas, traz um instrumento útil que é a demarcação do tempo de entrevista. O aplicativo gera arquivo 'txt' que precisa ser lançado no Word e formatado. Cada entrevista foi transcrita, formatada no Word e depois salva no Atlas.ti para releituras, e depois houve uma categorização a partir de trechos significativos

com elementos que se repetem nas narrativas dos entrevistados. Na Figura 14 apresento um recorte de uma entrevista para exemplificar o modelo de registro.

**Figura 14**

*Vista do modelo de registro transcrito de uma entrevista*



Entrevistado 04 – VE*

| | | |
|---|---|---|
| Engenheira | **23 anos** | **Mulher** |
| branca | PB | Trabalha em João Pessoa |
| Entrevista on-line | 13/09/2022 | 08h22 às 09h02 |

**M: Nada muito complicado, só gostaria que você me falasse da sua rotina de trabalho desde a hora em que você entra até a hora que você sai, você detalhando bem com quem você fala, o que você faz.**

V: Eu vou falar da época em que eu passava o dia inteiro que é mais interessante, aí geralmente eu entrava as sete horas da manhã, no dia o dia anterior a gente já passava as atribuições de

Nota: Obtido pelo "*print*" da tela do computador da autora.

Nesta etapa foi realizado cerca de 15 horas e meia de entrevistas. Os profissionais autônomos foram contactados em obras e em eventos da categoria. As entrevistas eram agendadas para encontros *online* ou presenciais. No Apêndice E constam a relação das empresas contatadas e das obras visitadas para entrevistas e observações de curta duração, com o registro fotográfico. A Tabela 2 apresenta a caracterização geral dos entrevistados e no Apêndice F constam dados complementares relacionados aos entrevistados, para melhor caracterização.

**Tabela 2**

*Entrevistados da Fase 1*

| Nº | Entrevistado | Local da entrevista | Função | Sexo | Idade | Cor da pele | Duração (min) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | SE | Teresina-PI | Engenheira civil/ | F | 68 | B | 34 |
| 2 | NM | J. Pessoa- PB | Mestre | M | 37 | M | 52 |
| 3 | FEN | J. Pessoa- PB | Encarregado | M | 27 | M | 35 |
| 4 | VE | J. Pessoa- PB | Engenheira civil | F | 23 | B | 40 |
| 5 | EE | J. Pessoa- PB | Engenheiro civil | M | 51 | B | 28 |
| 6 | CP | J. Pessoa- PB | Pedreiro/Carpinteiro | M | 34 | M | 15 |
| 7 | EP | J. Pessoa- PB | Pedreiro/Carpinteiro | M | 39 | M | 20 |
| 8 | EUC | J. Pessoa- PB | Carpinteiro | M | 39 | N | 35 |
| 9 | JCP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 40 | M | 15 |
| 10 | KA | J. Pessoa- PB | Servente | M | 25 | M | 10 |
| 11 | CLM | J. Pessoa- PB | Motorista de obra | M | 40 | M | 29 |
| 12 | FE | Patos- PB | Engenheiro civil/ | M | 27 | B | 28 |
| 13 | JHC | Patos- PB | Pedreiro/Carpinteiro | M | 25 | M | 15 |
| 14 | FCM | Patos- PB | Mestre | M | 60 | M | 25 |
| 15 | EEN | Patos- PB | Encarregado | M | 35 | B | 25 |
| 16 | APM | Patos- PB | Mestre | M | 50 | B | 45 |
| 17 | FRS | Patos- PB | Servente | M | 63 | M | 22 |
| 18 | GP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 25 | M | 15 |
| 19 | PSP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 25 | M | 20 |
| 20 | JP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 26 | M | 25 |
| 21 | JAP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 50 | M | 35 |
| 22 | JEP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 35 | M | 23 |
| 23 | PP | J. Pessoa- PB | Pedreiro | M | 48 | M | 23 |
| 24 | BE | Recife - PE | Engenheiro civil | M | 50 | M | 21 |
| 25 | DESD | J. Pessoa- PB | Engenheiro civil/ | M | 38 | B | 35 |
| 26 | HTP | Recife - PE | Técnico em Seguranca/ | M | 63 | B | 40 |
| 27 | NE | Recife - PE | Engenheiro elétrico | M | 60 | N | 50 |
| 28 | PRE | Recife-PE | Engenheiro civil/ consultor | M | 65 | B | 55 |
| 29 | HE | Recife - PE | Engenheiro civil/ consultor | M | 60 | M | 35 |
| 30 | RE | Recife-PE | Engenheira civil | F | 52 | B | 12 |
| 31 | RFE | Recife-PE | Engenheiro civil | M | 28 | B | 19 |
| 32 | WT | Recife-PE | Técnico de Seguranca | M | 39 | M | 15 |
| 33 | FF | Recife-PE | Encarregado/ Pintor e | M | 51 | M | 11 |
| 34 | JPA | Recife-PE | Ajudante | M | 42 | M | 9 |
| 35 | AJPT | Recife-PE | Pintor | M | 43 | M | 13 |
| 36 | JPM | Recife-PE | Pedreiro/Pintor/Mestre | M | 56 | M | 20 |
| 37 | EM | Recife-PE | Encarregado | M | 43 | N | 20 |
| 38 | CS | Recife-PE | Servente | M | 40 | M | 15 |
| 39 | FHE | Fortaleza-CE | Encarregado | M | 45 | M | 45 |
| Total | | | | | | | 1.029 |

## As observações

As observações ocorreram em locais públicos, escritórios e durante as entrevistas, visando entender as práticas de gestão e seus efeitos nos trabalhadores, além da interação entre contexto social, ambiente de trabalho e praticantes. A principal dificuldade foi conciliar a entrevista e a observação simultaneamente. Em algumas obras, um *tour* pelo canteiro foi realizado antes ou depois das entrevistas, dependendo da situação. Após as entrevistas, eu registrava impressões e observações como notas de campo no Excel (ver Apêndice G), exceto para eventos com muitos registros fotográficos. Nem sempre foi possível tirar fotos devido à

necessidade de priorizar a gravação de fatos importantes, ocorrências inesperadas ou falta de autorização das construtoras. O período de observação totalizou 54 horas e 19 minutos.

**Tabela 3**

*Resumo dos períodos de observações realizadas na 1ª etapa*

| Nº | Data | Local | Duração |
|---|---|---|---|
| 1 | 01/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Av. João Maurício, entre a Av. | 06h10 às 10h40 |
| 2 | 06/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Obras 1, 2, 3, 4 e 7) | 15h38 às 17h45 |
| 3 | 08/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Obras 8 e 9) - João Pessoa, | 09h às 09h40 |
| 4 | 21/09/2022 | Universidade Pública (obras de reforma) - Obra 10 | 08h20 às 10h30 |
| 5 | 22/09/2022 | Universidade Pública (obras de reforma) - Obra 10 | 08h30 às 09h35 |
| 6 | 23/09/2022 | Universidade Pública (obras de reforma) - Obra 10 | 13h às 14h10 |
| 7 | 24/09/2022 | Construção de residência em Patos-PB - Obra 11 | 08h30 às 08h58 |
| 8 | 24/09/2022 | Construção de edifício em Patos - PB - Obra 12 | 09h05 às 10h |
| 9 | 24/09/2022 | Construção de um galpão comercial em Patos - PB - Obra 13 | 14h25 às 14h50 |
| 10 | 26/09/2022 | Reforma residencial em Patos - PB - Obra 14 | 09h20 às 10h15/ |
| 11 | 27/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Obras 5 e 6) - João Pessoa, | 10h10 às 11h30 |
| 12 | 28/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Trabalhadores da obra 6) - | 11h50 às 12h45 |
| 13 | 29/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Trabalhadores da obra 5) - | 12h05 às 13h15 |
| 14 | 30/09/2022 | Orla de João Pessoa, Praia de Manaíra (Trabalhadores da obra 5) - | 11h35 às 12h45 |
| 15 | 21/11/2022 | Evento em Recife (PE) - CONEST 1º dia | 08h às 12h/ |
| 16 | 22/11/2022 | Evento em Recife (PE) - CONEST 2º dia | 08h às 12h/ |
| 17 | 23/11/2022 | Evento em Recife (PE) - CONEST 3º dia | 08h às 12h/ |
| 18 | 24/11/2022 | Obra de reforma em prédio comercial em Boa Viagem, Recife (PE) - | 08h05 às 09h05 |
| 19 | 24/11/2022 | Obra de reforma em prédio comercial em Boa Viagem, Recife (PE) - | 09h10 às 09h45 |
| 20 | 24/11/2022 | Obra de reforma em prédio comercial em Boa Viagem, Recife (PE) - | 10h10 às 10h29 |
| 21 | 05/12/2020* | Obra (18) construção de condomínio na zona sudeste, em Teresina | 9h10 às 10h |
| 22 | 12/02/2021* | Obra (19) construção de edifício na zona sul, em Teresina (PI) | 13h às 14h10 min |
| 22 | 11/04/2024 | Obra (20) construção de edifício, em Fortaleza (PI) | 17h10 às 17h55 |
| **Total** | | | **54 horas e** |

Nota: Dados trazidos de observações realizadas em 2020 e 2021.

**Fase 2 da produção de dados**

Houve um aprofundamento dos estudos teóricos à medida em que ocorria a fase anterior, com relação a uma literatura selecionada intencionalmente visando uma melhor compreensão dos aspectos metodológicos das TP (Bispo, 2022a; Carroll et al., 2020; Cunliffe, 2020; Gherardi & Laasch, 2022; Laasch, 2020; Langmead et al., 2020; Price et al., 2020).

Na fase 2, novas entrevistas foram realizadas, considerando uma amostra intencional de profissionais em funções relevantes que tivessem uma visão ampla sobre a gestão e sobre os fatores externos que incidem no setor, e sobre o impacto social de suas atividades a longo prazo.

Por ocasião desta fase foram feitas algumas observações em obras que não puderam ser realizadas anteriormente e foram inseridos dados de observações realizadas em 2020 e 2021.

A Tabela 4 traz a caracterização dos entrevistados desta etapa. A duração total das entrevistas foi de 934 minutos.

**Tabela 4**

*Entrevistados da 2ª etapa*

| Nº | Entrevistado | Local da entrevista | Função | Sexo | Idade | Cor da pele | Duração da entrevista |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | JCE | Teresina-PI | Engenheiro | M | 50 | B | 130 |
| 2 | SEF | J. Pessoa- PB | Engenheira civil | F | 58 | B | 52 |
| 3 | PMSD | J. Pessoa- PB | Sindicalista | M | 66 | N | 94 |
| 4 | SSE | Teresina-PI | Gestora Institucional CEF | F | 66 | B | 135 |
| 5 | MAE | Teresina-PI | Empresário/ Const. União | M | 64 | M | 40 |
| 6 | RCE | Brasília-DF | Empresário/ institucional | M | 57 | B | 25 |
| 7 | ASE | Brasília-DF | Empresário/ institucional | M | 54 | M | 29 |
| 8 | MTE | Brasília-DF | Empresário | M | 71 | B | 15 |
| 9 | IDE | Brasília-DF | Empresária/ ABCIC | F | 56 | B | 45 |
| 10 | AAE | Teresina-PI | Engenheira civil/ Gestora | F | 49 | B | 70 |
| 11 | AE | J. Pessoa- PB/ | Engenheiro | M | 31 | M | 42 |
| 12 | LSA | Fortaleza – CE | Engenheiro | M | 41 | B | 52 |
| 13 | EE | Teresina-PI | Engenheira civil/ | F | 58 | M | 70 |
| 14 | JHF | Recife – PE | Participante do CPR-PB/ | M | 63 | B | 70 |
| 15 | ES | Teresina – PI | Membro do Sindicato /PI | M | 62 | M | 65 |
| **Total** | | | | | | | **934** |

### 1.4.3 Sociomaterialidade das práticas (artefatos, regras e documentos)

A pesquisa também investigou os componentes tecnológicos e materiais de apoio nas atividades, enfrentando o desafio de lidar com a vasta quantidade de elementos presentes na rotina dos trabalhadores. Para isso, foram feitos registros fotográficos e observações sobre a importância de objetos, normas, sinalizações e manuais nas práticas de gestão. As fotos foram analisadas para identificar elementos mencionados pelos praticantes e sua relação com as práticas observadas, destacando a relevância da Plataforma BIM no fluxo dos processos da obra. Observações foram realizadas nos escritórios, na obra e em atividades sociais de uma empresa. Complementando as observações da primeira etapa, as visitas foram realizadas conforme indicado na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Período de observação na 2ª etapa*

| Nº | Data | Local | Duração |
|---|---|---|---|
| 1 | 04/04/2023 | Observação no escritório da Empresa 03 | 09h30 às 12h20 |
| 2 | 12/09/2023 | Observação no escritório da Empresa 03 | 09h30 às 11h10 |
| 3 | 26/11/2023 | Observação na área do evento promovido por construtor, em Teresina- PI | 16h40 às 17h55 |
| 4 | 26/11/2023 | Observação de evento realizado por construtor, em | 07h às 13h20 |
| 5 | 05/12/2024 | Observação no escritório da Empresa 02 | 16h às 17h30 |
| 6 | 12/12/2023 | Observação de evento da CBIC em Brasília, DF. | 09h às 17h23 |
| 7 | 08/04/2024 | Observação no escritório da Empresa 04 | 09h às 09h55 |
| **Total** | | | **21 horas e 40 min** |

Todas as construtoras visitadas forneceram carta de anuência de participação na pesquisa (ver Apêndice E) e os profissionais entrevistados assinaram o TCLE, com autorização de uso de dados para fins acadêmicos. Selecionei material divulgado em sites institucionais e por profissionais, como cartas da CBIC e postagens para analisar, pois refletem o uso da tecnologia da informação como ferramenta de gestão no setor, influenciando as práticas diárias dos profissionais. Além das falas e percepções dos envolvidos, a pesquisa considerou elementos não materiais e não percebidos pelos praticantes, interpretando os dados com base nos fundamentos teóricos da pesquisa.

A análise dos modelos de gestão de cinco empresas, autorizada previamente, ajudou a identificar elementos que influenciam as decisões nos canteiros de obras. A predominância de construtoras de pequeno porte no Brasil destaca a prevalência de arranjos organizacionais simples, com setores específicos de gestão mais presentes em empresas maiores.

### 1.4.4 Interpretação e análise dos dados

Diante disso, a estratégia metodológica de análise e interpretação tinha por objetivo construir o entendimento sobre como são performadas as práticas de gestão das pessoas no canteiro de obras. Tendo por base os dados produzidos empiricamente, e apoiada no referencial teórico, construí um roteiro para identificação e caracterização dessas práticas, e para a análise de conexões entre o que foi gerado no campo e os eixos temáticos que norteiam a pesquisa, no contexto descrito (ver Apêndice H, Figura 1).

A organização cuidadosa dos dados coletados, como transcrições, diários de campo e registros visuais, é crucial para evitar erros e desvios na interpretação na pesquisa qualitativa. A análise envolveu técnicas qualitativas, focando nas interpretações e significados dados pelos participantes. Embora eu tenha utilizado a codificação temática, a pesquisa não se limitou a métodos quantitativos ou prescritivos, adotando uma abordagem crítica para examinar as interações no ambiente de trabalho da construção civil. De maneira que o esforço metodológico de análise adotado não se insere inteiramente em nenhum dos métodos citados, dentro de uma proposta plural e específica (ver Apêndice H, Figura 2).

No próximo capítulo, apresento o referencial teórico referente as abordagens conceituais sobre a ideia da “eficiência”, e sobre como a gestão na construção civil e os cursos de formação dos profissionais da área se apropriaram deste termo e reproduzem a lógica da eficiência.

# 2 UMA VISÃO GERAL DA LÓGICA DA EFICIÊNCIA

As práticas de gestão desde o início do século passado têm sido conduzidas pela "lógica da eficiência" seguindo uma racionalidade instrumental que dialoga fortemente com os pilares ideológicos do neoliberalismo e com a tese da meritocracia. Como consequência, essa sinergia alimenta os mecanismos de reprodução das desigualdades sociais.

Para o entendimento sobre como essa dinâmica vem sendo produzida partirei de uma análise de caráter sócio-histórico sobre as abordagens conceituais em torno do termo da "eficiência", demonstrando que a noção mais difundida atualmente é resultado de uma construção cultural (Alexander, 2008; Marques & Lopes, 2017) influenciada por uma visão de sociedade que vem sendo orientada por uma centralidade em valores econômicos.

Em seguida será discutido o impacto desse processo na ética que fundamenta as práticas de gestão nas empresas, considerando-se como as ideias neoliberais e a racionalidade instrumental se integram ao discurso da eficiência para a promoção persistente das desigualdades sociais (Alexander, 2008; Dardot & Laval, 2016; De Masi, 2014; Guerreiro Ramos, 2022; Marques & Lopes, 2017; Serva, 1997), com foco para a realidade sócio histórica brasileira (Almeida, 2019; Schwarcz, 2019a, 2019b; Souza, 2018, 2019).

O resultado desse processo se concretiza diariamente nas práticas de gestão que reforçam a discriminação e a exclusão social no setor da Construção Civil, a área de interesse desta pesquisa, cujas singularidades serão discutidas na parte final deste capítulo e no próximo, com a apresentação dos resultados da pesquisa.

## 2.1 EFICIÊNCIA: UM CONCEITO POLISSÊMICO

O entendimento sobre o princípio da eficiência apresenta controvérsias devido a interpretações distintas sobre as formas de se comparar, medir e avaliar os processos produtivos, e há até uma certa confusão com o termo "eficácia", o que será bem discutido posteriormente. Assim, "o conceito de eficiência é plurissignificativo, isto é, não existe um único tipo ou conceito de eficiência, mas vários" (Gico, 2020, p. 6). Isso porque dependendo da forma de utilização ou finalidade, cada campo do conhecimento foi se apropriando da ideia geral que relaciona o uso de uma dada quantidade de recursos (energia, riquezas, renda, recursos naturais etc.) e o quanto é possível produzir com eles.

Aqui é importante refletir sobre as considerações de Koselleck a respeito de como se dá uma formação conceitual. Pare este autor, a formação linguística é historicamente situada do

ponto de vista social e político: um conceito possui uma natureza singular e única, e faz referência a um estado de coisas singular e único em um tempo e espaço específicos (Koselleck, 2020). Paradoxalmente, um conceito não seria passível de mudança por se prender a uma especificidade histórica, mas seu vocabulário conceitual, que condensa e concentra significados apreendidos nele, pode ser objeto de "reapropriações, releituras, reocupações e reinvenções. E, isso possibilita uma mesma palavra de acolher novas conceituações, referindo-se a novos estados de coisas" (Koselleck, 2020, localização 137-138).

Isso dialoga com o que Alexander (2008) e Marques & Lopes (2017) colocam sobre a construção cultural do conceito de eficiência que, ao longo do tempo, assumiu diferentes significados à medida em que passou a abrigar elementos ideológicos conforme os interesses socialmente predominantes em dado momento histórico. Pode ser comparado ao processo de "transvaloração", descrito por Guerreiro Ramos (2022), que argumenta que a influência da lógica de mercado na cultura ocidental é tão forte que tem promovido a perda ou esquecimento de valores afetando o comportamento organizacional e social, e reconfigurando as noções éticas de bem-estar, bem comum e do que seja, realmente, a riqueza de uma nação (Guerreiro Ramos, 2022), temas que se integram com as abordagens que trazem o entendimento sobre o que seja eficiência na construção civil.

Assim, um conceito potencialmente abrigaria em si diferentes camadas de significados estabelecidos de forma diacrônica, pois a linguagem não se reduz a um mero reflexo de uma realidade social antecedente; por outro lado, a realidade social não se reduz a elaborações linguísticas: trata-se de um processo recursivo, articulado constantemente. Isso se explicaria pela natureza historicamente relativa dos conceitos. As inovações ou releituras não se dão em um pano de fundo neutro ou totalmente novo, pois "os sentidos que foram objeto de uma formação conceitual do passado não esgotam seu potencial semântico no passado" (Koselleck, 2021, localização 175) e podem recuperar seu sentido mediato em outro momento e em outro contexto histórico.

Etimologicamente "eficiência" têm raiz no substantivo latino "*efficientĭa*" derivando do verbo "*efficere*". "*Efficere*" que é composto por "*ex*", que significa "fora", e "*facere*", que significa "fazer" (Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, 2003-2024; Huerta de Soto, 2004). E, assim eficiência significa "a capacidade de fazer sair" ou "colocar para fora", "ou realizar"; gradualmente passou a significar a capacidade de fazer algo utilizando 'racionalmente' os recursos, com o mínimo de erro e desperdício. Importante comentar como se diferencia de eficácia, que embora também tenha origem relacionada ao mesmo verbo, derivado do substantivo *efficacia*, da qualidade "de *efficax* (que tem virtude, que tem

propriedade, que chega ao fim), compreende-se como a força ou poder que possa ter um ato ou um fato, para produzir os desejados efeitos" (Soibelman, 1983, p. 142 como citado em Reissinger, 2020, p. 1764), focando-se no alcance dos objetivos.

Para Marques & Lopes (2017), a formalização da 'noção' de eficiência sob os moldes científicos teria se iniciado com "o advento da Escola de Salamanca no Século XVI". Essa denominação representou um movimento acadêmico que reunia cursos de filosofia, de teologia escolástica e de teologia moral ofertados pelos docentes do Colégio Filosófico dos Carmelitas Descalços em Alcalá de Henares e da Faculdade de Teologia em Salamanca, na Espanha. Foi nesse ambiente que se desenvolveu "uma abordagem prática do comportamento humano, com foco nos incentivos e nas consequências das ações tomadas" (Marques & Lopes, 2017, p. 89), caracterizando as bases do entendimento sobre eficiência, ainda que de uma forma germinal.

Nesse ambiente criativo e inovador, temas como a Teoria do Valor, a relação entre preços e custos, a natureza dinâmica do mercado e a impossibilidade de um equilíbrio perfeito, assim como a ideia de taxa de desconto entre valor presente e futuro, eram investigados em suas possibilidades empíricas (Huerta de Soto, 2004; Marques & Lopes, 2017). A Escola de Salamanca continuou a influenciar pensadores da economia ortodoxa e, também, da Escola Austríaca, contribuindo para a filosofia da moral e do direito.

A natureza do conceito de eficiência na modernidade, de uma forma ou de outra, está imbricada ao conceito de produtividade. Martins & Laugeni (2005, p. 13) afirmam que o termo produtividade foi lançado pelo economista francês Quesnay, no século XVIII, e posteriormente atualizado por outro economista, também francês, Littre, no século XIX, com o sentido de "capacidade para produzir". No início do século XX, o termo passou a representar a relação entre o produzido (*output*) e os recursos utilizados na produção (*input*), vinculando-se ali ao conceito de "eficiência" (Huerta de Soto, 2004; Marques & Lopes, 2017).

Eficiência é um conceito 'escorregadio' que assumiu não apenas uma variedade de configurações técnicas, mas também uma gama desconcertante de significados mais comuns (Alexander, 2008). Esse conceito multifacetado pode enfatizar estabilidade ou transformação, ser uma técnica de quantificação ou o objetivo dessa quantificação, e funcionar como um modelo de controle ou, ainda, uma ferramenta para alcançá-lo. Dada sua ampla gama de usos, a eficiência pode ser analisada e compreendida como: (1) resultado de um contexto específico; (2) uma aplicação metafórica de um termo de engenharia; ou (3) uma instância de quantificação (Alexander, 2008).

Analisando sob a ótica contextual, eficiência se apresenta como um conceito flexível e sem um conteúdo fixo, que pode ser moldado segundo valores e objetivos de quem o aplica.

Ou seja, seu uso depende do que se pretende alcançar com sua aplicação. Essa é uma lente própria das análises acadêmicas, pela qual se consegue refletir sobre as questões morais complexas associadas à eficiência, como seu uso para fins imorais ou desumanos. No entanto, essa visão define que a eficiência, por si só, não possui valor moral intrínseco, sendo apenas uma ferramenta que adquire significado a partir do contexto em que é aplicada.

De certa forma, tratar eficiência como uma metáfora do significado que vem da Engenharia também sugere que a eficiência não tem conteúdo substancial próprio quando usada fora do domínio físico e material de motores e energia. A metáfora estende a ideia de eficiência em contexto limitado pela diferenciação entre um sentido em que seu uso é autêntico e um em que é derivado, em campos diferentes. Por exemplo, quando se quer aplicar na gestão de um hospital público a noção de eficiência que é utilizada na gestão de processos industriais.

A eficiência como forma de quantificação levanta questões sobre autoridade e expertise, já que a quantificação depende de padrões, medições e negociações sociais. Nesse processo, os números adquirem um poder próprio, interpretados por especialistas que tornam os dados compreensíveis para o público. A eficiência, portanto, simplifica questões complexas em números, mas esses números não significam nada sem uma intenção do uso da informação na interpretação apresentada sobre eles. Os números passaram a ter um poder próprio, apoiados por uma maquinaria de expertise que produz autoridades treinadas em interpretá-los para públicos aos quais eles, de outra forma, permaneceriam ininteligíveis (Alexander, 2008), ou seja, a eficiência é uma das muitas ferramentas de quantificação que reduzem questões complexas a meros números.

Alexander (2008) fez a análise sobre essas diferentes leituras e aplicações do conceito de eficiência em uma pesquisa sobre o desenvolvimento do termo na cultura norte-americana. Ela descreve como a eficiência assumiu destaque na avaliação técnica de processos mecânicos e produtivos, tornando-se até instrumento de mensuração de sucesso pessoal e assumindo o *status* de símbolo da “Era Progressista” dos EUA, no início dos anos 1900.

A autora descreve como Henry Gantt, um engenheiro e consultor de eficiência, observou e analisou a eficiência de jovens trabalhadoras na Sayles Bleachery em 1909. Ele criou gráficos que indicavam a eficiência delas, com cores diferentes para mostrar se atingiam ou não os padrões desejados. Essas jovens formaram um clube, começaram a socializar fora do trabalho e usaram distintivos para mostrar sua participação no estudo. O trabalho de Gantt, que incluía gráficos de eficiência, foi precursor do famoso gráfico de Gantt, uma ferramenta de gerenciamento de projetos ainda utilizada hoje, e bem conhecida na construção civil. Os

padrões de eficiência usados por Gantt eram arbitrários, não baseados em leis naturais ou teorias morais, e refletiam a ênfase da época na eficiência em todas as áreas da vida.

Existe uma certa indefinição sobre "quem influenciou quem" para o surgimento do conceito formalizado de "eficiência" dentro do que se compreende hoje. Enquanto Marques & Lopes (2017) falam sobre os primórdios teóricos da noção de eficiência estarem ligados aos estudos filosóficos sobre as práticas sociais econômicas e produtivas, Alexander (2008) argumenta que na verdade havia duas tradições de eficiência totalmente independentes, uma técnica, aliada à ciência da energia desenvolvida por engenheiros e físicos no século XIX, e outra associada à economia e à gestão prudente. Mas, os engenheiros e físicos teriam nomeado uma definição matemática que representava o equilíbrio e a estabilidade do uso energético em sistemas mecânicos de 'eficiência técnica' utilizando um termo retirado de discussões sobre organização e gestão (Alexander, 2008, p. 327). Esse teria sido o ponto de encontro que teria dado origem ao conceito amplo de eficiência.

Isso porque a partir das pesquisas científicas sobre eficiência de máquinas e equipamentos e pelos estudos de Taylor, Ford e outros, esse conceito tornou-se uma referência, e, ao mesmo tempo uma "ferramenta" de gestão, na idealização de uma situação de equilíbrio onde fosse garantida a regularidade, estabilidade e confiabilidade. Tudo isso tendo por base as práticas de controle, supervisão e manutenção, considerando padrões que simultaneamente definiam os níveis de eficiência e serviam como indicadores para medir o quão se estaria próximo da situação desejada pelos administradores em todas as áreas de atividade (Alexander, 2008).

Enquanto alguns padrões estavam ligados a quantidades naturais e regidos pela lei natural, como no caso das eficiências energéticas e de motores, outros foram atribuídos deliberada e arbitrariamente, por gestores ou consultores de eficiência. A definição de medidas arbitrárias de eficiência ultrapassou as fronteiras entre o técnico e o pessoal e sublinhou uma confiança partilhada pela sociedade americana na "autoridade especializada" (Alexander, 2008). Isso porque mesmo considerando experiências empíricas que embasassem os números, as práticas sociais são tão diversificadas e complexas que inevitavelmente havia, e há, situações que não podem ser balizadas pela mesma lógica da eficiência.

Diante disso, consultores como Walter Polakov e Harrington Emerson, em 1915, apresentavam artigos em revistas especializadas de engenharia justificando as adaptações arbitrárias para uso da "eficiência" em situações diversas o que contribuiu fortemente para a divulgação e "vulgarização" da lógica da eficiência e dos princípios da gestão científica. Polakov foi um dos primeiros a descrever a natureza arbitrária das novas medidas de eficiência

em um artigo na *Engineering Magazine* quando reconheceu que nem sempre era possível usar medidas de energia para medir a eficiência; e sugeriu que padrões aceitáveis poderiam ser criados. Seu contemporâneo, Emerson, chamou essas medidas arbitrárias de 'equivalentes', ou 'unidades de medida proporcionais' que eventualmente se anulassem (Alexander, 2008): ". . . *Polakov attributed the method to Harrington Emerson, who had advocated use of arbitrarily chosen efficiency standards in cases where ideal or theoretical efficiency could not be determined*" (Alexander, 2008, p. 334).

Um exemplo disso seria um cenário em haja duas equipes de trabalho, A e B, em uma fábrica. A equipe A tem 10 trabalhadores e a equipe B tem 15 trabalhadores. A eficiência de cada trabalhador não é exatamente igual, mas você decide usar um padrão arbitrário para medir a eficiência: você atribui a cada trabalhador de A uma unidade de eficiência de 1,5 e a cada trabalhador de B uma unidade de eficiência de 1. Assim, mesmo que essas unidades de eficiência sejam arbitrárias (não baseadas em uma medida de energia precisa ou na verdadeira capacidade dos trabalhadores), você ainda pode comparar as duas equipes:

- Equipe A: 10 trabalhadores × 1,5 unidades de eficiência = 15 unidades de eficiência.
- Equipe B: 15 trabalhadores × 1 unidade de eficiência = 15 unidades de eficiência.

Nesse caso, as "unidades de medida proporcionais" (1,5 para A e 1 para B) se "anulam" ou se equilibram, já que ambas as equipes acabam com 15 unidades de eficiência, apesar das diferenças iniciais nos números de trabalhadores e na arbitragem dos valores. Para Harrington, isso significa que, mesmo que as medidas tenham sido criadas de forma arbitrária, elas ainda resultam em uma comparação "justa ou equilibrada" entre as duas equipes.

No entanto, na prática, a viabilidade de usar padrões arbitrários que "se anulam" é limitada e geralmente não é ideal, especialmente em contextos onde a precisão e a justiça são cruciais. As unidades não refletem necessariamente o desempenho real dos trabalhadores. Isso pode gerar insatisfação entre os trabalhadores e não motivar uma melhoria genuína de eficiência. Isso pode ser observado em formulários de *checklist* de Gestão da Qualidade (Anexo A, Figura 1), por exemplo, quando se mede a relação entre o consumo de água, energia elétrica ou geração de resíduos e a quantidade de funcionários considerando um valor arbitrário de referência que define um padrão desejável baseado em médias de consumo de obras com características diferentes.

Assim, em ambientes onde a eficiência precisa ser medida com precisão para otimizar processos e recursos, o uso de padrões arbitrários pode resultar em dados imprecisos, levando a decisões gerenciais equivocadas. E, adotar medidas arbitrárias pode levar as organizações a perderem a oportunidade de identificar áreas reais de melhoria. Esse método pode funcionar

em situações em que a simplicidade e a flexibilidade são mais importantes do que a precisão, como em análises preliminares ou onde não há dados disponíveis para uma medição precisa. No entanto, sua aplicabilidade é limitada a cenários onde o impacto de decisões baseadas em tais padrões não é crítico.

A eficiência ideal ou teórica pode não ser alcançada se padrões precisos não forem estabelecidos, mas a questão é como aplicar indicadores para avaliar com precisão a eficiência na construção de obras se cada processo é situado, e uma obra não pode ser comparada com outra. Dessa forma, embora haja grupos de **indicadores** recomendados para medir desempenho e produtividade no caso de obras (ver Anexo A, Figura 2), sempre existe arbitrariedade nos limites de escalas de mensuração, **valores de referência**, e outros elementos que os compõem. Ainda que se baseiem em dados empíricos, a definição do que seja um "bom valor" ou um limite inaceitável é de caráter discricionário e depende das características da organização, não havendo neutralidade nesse processo.

Dessa forma, gradualmente o termo eficiência passou a agregar elementos que ampliaram seu entendimento em função dos interesses de grupos específicos da sociedade. Como Koselleck afirma, "um conceito, pelo menos potencialmente, conteria em si diferentes camadas de significados, diacronicamente escalonadas" (Koselleck, 2021, localização 149), pois os conceitos têm uma "natureza historicamente relativa".

Guerreiro Ramos tratando sobre o desenvolvimento conceitual descreve o processo de "transplante ou deslocação de conceitos" que leva à utilização inovadora de termos existentes em função de "situações novas", pois, em geral, o homem tenta entender o novo a partir de algo já existente ou familiar: compreender o desconhecido a partir do conhecido (Guerreiro Ramos, 2022, p. 94).

A palavra eficiência foi apropriada para o estudo de diferentes temas, desde disciplinas das ciências naturais até o grande espectro das ciências humanas e sociais, adquirindo significados diferenciados em função do tipo de recursos constituintes no processo em análise (temperatura, recursos financeiros, tempo etc.), mas manteve sempre um caráter relacional que vincula um esforço realizado com o resultado produzido no processo.

Do ponto de vista das ciências naturais, a eficiência é um conceito fundamental para a Termodinâmica, no campo da Física, por exemplo: um ciclo de troca energética eficiente possui o mínimo possível de perda de energia na transmutação do calor em trabalho (Kroos & Potter, 2015). Fatores entrópicos como resistência do ar, atrito e outras forças contribuem para o desgaste dos processos mecânicos dependendo das condições do meio ambiente e dos meios de conversão. A expectativa é que pelo princípio da Conservação da Energia obtenha-se o máximo

de trabalho possível a partir de determinada quantidade de energia fornecida ao sistema, com o mínimo de perdas, adotando-se as devidas condições de controle.

Na Biologia, o termo eficiência tem vários usos, como por exemplo nos estudos ecológicos para o cálculo da taxa de energia transferida de um nível trófico a outro dentro de uma cadeia alimentar, ou ainda, da taxa de assimilação de radiação ou nutrientes pelos indivíduos, populações ou comunidades: a "eficiência ecológica" (Cruz, 2015, pp. 99-100) se utiliza da mensuração da energia "que os organismos assimilam da fotossíntese, no caso das plantas, ou dos alimentos, no caso dos animais, e convertem em biomassa".

A relação entre produção e consumo de insumos foi registrada como método de cálculo científico, principalmente, em meados do século XVIII, pelo engenheiro inglês John Smeaton (1759) em seus estudos de análise da potência mecânica das rodas d'água (Alexander, 2008). No entanto, Smeaton não adotou o termo "eficiência". Essa palavra só passou a fazer parte do vocabulário da Física, e depois dos estudos de Engenharia Mecânica já no século XIX (Alexander, 2008).

Para os estudos sobre desempenho de máquinas e equipamentos, um sistema ideal não tem perdas, sendo 100% eficiente, ou seja, toda a energia gasta é transformada em trabalho efetivo. Mas, esta é uma situação "inviável" na vida prática e pode-se dizer até "inatingível" (Kroos & Potter, 2015). Mas, o conceito é útil, dentro dos limites da ciência clássica, para definir o padrão de desempenho desejável.

A termodinâmica evoluiu a partir de necessidades da indústria capitalista nascente que viabilizou a produção em escala. Iniciou-se com o precursor James Watt, e se desenvolveu, principalmente, pelo trabalho inventivo do engenheiro e físico francês Sadi Carnot (1796-1832), considerado o "Pai da Termodinâmica" (Kroos & Potter, 2015), e das colaborações de Lagrange, Simon, Laplace, Lorde Kelvin, Joule e Clausius que desenvolveram o pensamento matemático em torno da conversão de energia calorífica em trabalho, o que tornou possível a revolução industrial pelo domínio da mecânica da energia à vapor:

> A dinamização da economia de mercado pelo capitalismo ganha impulso com a Revolução Industrial, que tem início na Grã-Bretanha, no último quartel do século XVIII. Ela consiste essencialmente na invenção de máquinas capazes de realizar tarefas que antes requeriam a mão do homem . . . A máquina é mais 'produtiva' do que o homem . . . Movida por força hidráulica e pouco depois pela energia do vapor, a máquina pode dar conta de trabalhos para os quais o homem é fraco demais (Singer, 1987, p. 16).

A preocupação com a eficiência e os meios de medi-la e aplicá-la marcaram a história americana e europeia antes da Grande Depressão (1929), expressando a busca de soluções para questões conflituosas envolvendo os efeitos da industrialização e da urbanização, e da nova ordem política e econômica mundial no início do século XX. Foi nessa época que, o conceito de eficiência foi incorporado à vida social sob o impulso das descobertas das engenharias e das abordagens da Administração Científica. Os negócios e as indústrias cresciam continuamente, absolvendo um número cada vez maior de pessoas, incluindo até menores, que trabalhavam longas horas por baixos salários e sem proteção em casos de acidentes (Alexander, 2008). As empresas se apoiaram naqueles estudos para estabelecer no ambiente organizacional o primado do "bom desempenho", bem como para incentivar na sociedade uma nova racionalidade voltada para a produção e consumo.

Foi um período em que a ordem disciplinar e burocrática teve forte estímulo, sob a égide de uma crença generalizada no conhecimento especializado (Alexander, 2008), cuja autoridade vinha do conhecimento científico e técnico desconsiderando aspectos como integridade e diligência.

Consequentemente, o termo eficiência passou a distinguir objetos diferentes, embora vinculados pela ideia da otimização no uso de recursos na busca pela máxima produtividade, maior ganho financeiro e maior sucesso pessoal. Alexander (2008) e Marques & Lopes (2017) identificam duas derivações importantes sobre o conceito: "eficiência técnica" e "eficiência pessoal", noções que se relacionavam a dimensões humanas diferentes, mas que eram, muitas vezes, tratadas dentro de um mesmo entendimento por representarem a conduta excelente em um contexto problemático (Alexander, 2008; Marques & Lopes, 2017):

> Aqui, a maximização da utilidade individual torna-se não apenas um meio, mas um valor em si mesmo. Nesse cenário, procura-se justificar essa matriz a partir de formulações teórico-científicas, ainda que seja questionável a transposição imediata da eficiência nos processos de produção para a eficiência no plano das ações humanas (Marques & Lopes, 2017, p. 94).

A eficiência tornou-se onipresente (Alexander, 2008), passando a descrever tanto as questões técnicas, como potência térmica de um motor ou como as questões pessoais, como por exemplo: "encontrar um companheiro, criar os filhos ou respeitar o chefe", ou ainda para avaliar um governo honesto, uma política industrial justa ou uma boa gestão de recursos (Alexander, 2008, p. 324, tradução nossa).

De acordo com Taylor, a eficiência é alcançada através do treinamento sistemático dos trabalhadores para maximizar resultados com o mínimo de recursos. Além disso, a eficiência passa a ser vista não apenas como um objetivo externo relacionado ao trabalho, mas como um princípio fundamental que influencia a visão de mundo e as relações interpessoais dos indivíduos (Marques & Lopes, 2017).

A compreensão inadequada do que seria 'eficiência técnica' dificultou a distinção com outras formas de eficiência. Essa falta de entendimento levou alguns estudiosos a tratarem outros 'tipos' de eficiência como meros *slogans*, metáforas ou teorias, ao invés de vê-las como tentativas sérias de aplicar um conceito poderoso e generalizável a diversas situações humanas (Alexander, 2008).

A palavra eficiência passou a representar a objetividade da engenharia na busca pelo progresso social, levando o termo a ser objeto de uma atenção generalizada como símbolo da era progressista, assumindo, para alguns autores, o *status* de um movimento social naquela época: a moda da eficiência (Alexander, 2008).

Havia paralelos entre a eficiência técnica e a eficiência no campo pessoal, pois ambas contribuem para estabelecer uma base sólida e confiável, essencial para gerir tanto uma organização quanto a vida pessoal, o que as levou a serem consideradas equivalentes: características técnicas como a quantificação e o cálculo misturaram-se com preocupações sociais, governamentais e pessoais, tudo representado em uma palavra que traduzia, ao mesmo tempo, conhecimento técnico, integridade pessoal e governança (Alexander, 2008). A eficiência passou a expressar qualidades sóbrias de trabalho árduo e paciente e enormes esperanças de transformação da sociedade e do mundo, como resultado da divulgação vultuosa dos princípios da Administração Científica e da valorização crescente do prestígio dos estudos científicos a serviço dos interesses comerciais corporativos (Alexander, 2008).

No início do século XIX, a Física era a mais prestigiada entre as ciências, e seus conceitos foram incorporados nas demais ciências, adaptados e, no caso da eficiência como um "mantra" de racionalização do uso de recursos para uma melhor produtividade (Marques & Lopes, 2017; Souza, 2019):

> – no desenvolvimento da teoria econômica é explicitamente admitido pelo formulador da Teoria do Equilíbrio Geral, Léon Walras, que, em seu artigo *Economics and Mechanics*, de 1909, afirma que 'usou na sua obra, *Elements of Pure Economics*, fórmulas idênticas àquelas da física matemática, destacando os paralelos entre os conceitos de força e escassez . . ., e entre energia e utilidade' (Souza, 2019, p. 6).

A partir dos estudos da Física que subsidiaram também o desenvolvimento dos estudos em Ecologia e Engenharia Ambiental, a "eficiência energética" tornou-se um importante conceito nos debates da sociedade atual às voltas com complexos problemas envolvendo o meio ambiente. No início, seguiu uma visão técnica voltada para pesquisas sobre desempenho de sistemas e equipamentos para os tornarem mais sustentáveis, mas que tem evoluído para uma racionalidade cada vez mais comprometida com a problemática da escassez dos recursos naturais. No entanto, esse discurso muitas vezes não se reflete na prática, quando determinadas ações que visam a redução do uso de recursos naturais, de fato apenas mascaram estratégias de marketing em função da "sustentabilidade" ter se transformado em um importante fator de competitividade no mercado:

> *Hotels that adopt the sustainability flag have a high potential to be responsible and educative through their managing. However, they usually use sustainability not as a concrete social engagement but as an advertisement campaign to maximize profits (Withiam, 2011). These hotels resort to many strategies, such as avoiding changing towels and linens every day, using economic lamps, recycling garbage and reusing water (Hard, 2019; Suri, 2019; Legrand, 2020). All these actions relevantly support environmental sustainability; however, do these activities really aim at environmental protection? Are these actions based on implementing a 'social good?' Although these actions help to decrease the consumption of natural resources, they also reduce hotels' operation costs, and here lies an important discussion* (Bispo, 2022a, p. 160).

No contexto da discussão ambiental mais atual, eficiência energética é outra variação que se tornou frequente no discurso político e econômico da modernidade, é definida como a obtenção de um serviço com baixo dispêndio de energia, mas já não se trata da redução do serviço, mas do uso eficiente e racional da energia e da redução do consumo, propiciando, por consequência, a redução dos níveis de emissões de gases na atmosfera o que leva a uma produção mais sustentável, menos agressiva para o meio ambiente (Basso et al., 2000; Bombonato & Nogueira, 2014; Buzo, 2021; Cruz, 2015; Pessoa & Oliveira, 2002; Reis et al., 2015; Sônego et al., 2016). Para as empresas, a questão também é importante por torná-la menos onerosa.

Como foi exposto, a análise econômica do *mainstream*, com várias áreas do conhecimento, foi fortemente influenciada pelos conceitos vindos da prestigiosa Física, dos

campos da Mecânica e da Termodinâmica que foram transvalorados para o campo da gestão científica e para outros planos da vida social.

Alexander argumenta em sua obra "*The mantra of efficiency: from waterwheel to social control*" que na genealogia do termo eficiência estão embutidos a crença comum que unia as visões do evolucionista Darwin e do economista Marshall, ainda no início do século XIX: em sistemas dinâmicos de grande escala, sejam ecológicos ou econômicos, as diferenças mensuráveis na eficiência individual fazem a diferença entre o sucesso e fracasso a longo prazo.

Por esse pensamento, consequentemente, tanto nos negócios, como na natureza, o sucesso na competição por recursos limitados seria determinado pela otimização dos processos de minimização do desperdício e maximização na produção de forma contínua. E foi esta lógica que passou a fundamentar todo o tipo de discussão intelectual até os dias de hoje, vinculando eficiência a ideias de progresso social e crescimento comercial.

> *Efficiency soon described diets, appliances, child-rearing and education, clothing design, exercise, saving money, curing neurasthenia, and the path to global dominance. By 1915 the word 'efficiency' was plastered everywhere, in headlines, advertisements, editorials, business manuals, and church bulletins. Efficiency had both grand and prosaic roots, associated with management and organization, but it also was associated with enterprises as spectacular as the heavenly order itself* (Alexander, 2008, p. 327).

Na Economia o conceito de eficiência se difundiu, também, pela interpretação da Lei de Pareto (Huerta de Soto, 2004; Marques & Lopes, 2017), ou mais comumente conhecido o "Princípio 80/20", relação 20:80, ou ainda a Lei dos Poucos Vitais ou do Princípio da Escassez de Fator. É uma lógica de valoração de prioridades que pode ser adotada em qualquer área do conhecimento e foi desenvolvida por Vilfredo Pareto, pesquisador italiano que estudou a distribuição de renda e riqueza na população no final do século XIX.

Pela elaboração do Diagrama de Pareto, baseado na proporção 20:80, "é possível identificar que existe um número reduzido de causas correspondente a cerca de 20%, que provoca 80% dos problemas relacionados aos processos" (D. Lima, 2021, p. 12). Esse método permite a hierarquização dos problemas para o gestor ou tomador de decisões priorizar a resolução dos mais vitais e, assim, garantir um processo produtivo eficaz (Koch, 2015; D. Lima, 2021). Pareto acreditava que a relação 20:80 representava "um desequilíbrio inerente entre causas e resultados, entre recursos e produtos, e entre esforços e recompensas (Koch, 2015, p.

27). Essa relação tem sido observada em vários cenários diferentes, envolvendo situações bem diversas, dentro de uma visão fortemente econômica:

> A chamada ‘eficiência de Pareto’ (ótimo de Pareto) é a situação em que, ao mesmo tempo, é impossível melhorar a situação de um indivíduo sem piorar a de outro, sendo três as condições para sua existência: eficiência nas trocas, na produção e na composição do produto. Esta última é sintetizada pela máxima de que a economia só deve produzir o que o consumidor quer comprar. Segundo os conceitos mais difundidos, eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Poderia ser sintetizada na relação entre o *input* real e o *input* padrão (o desejado pela organização), cujo resultado tenderia a zero (Aragão, 1997, p. 106).

Pareto não era um bom divulgador de suas ideias, que tiveram pouca utilidade por um bom tempo, até que essa relação inovadora entre dois conjuntos de dados foi “refundada” com os estudos de George K. Zipf, na década de 1950 do século passado. Ele desenvolveu o “Princípio do Menor Esforço” que era uma adaptação aplicada do princípio de Pareto. Zipf afirmava que “os recursos (pessoas, bens, tempo, competências e tudo mais que é produtivo) tendiam a se arranjar de forma a minimizar o trabalho” (Koch, 2015, p. 40), representando a recorrência de um padrão de desequilíbrio. Suas ideias influenciaram a Economia e a Administração.

Na Economia são consideradas a eficiência técnica e a eficiência econômica (Neuberger & Marin, 2014). Pela eficiência técnica não é possível gerar mais de um determinado produto sem que seja produzida menor quantidade de algum outro produto; e conforme a econômica, conhecida por “otimalidade de Pareto”, a situação de um indivíduo não pode ser melhorada sem que a de outro indivíduo piore (Marinho, 2023; Neuberger & Marin, 2014). Dentro dessa perspectiva uma unidade produtiva alcança a eficiência:

> se um aumento em qualquer produto requer a redução da quantidade de pelo menos um outro produto, ou o aumento da quantidade de pelo menos um insumo; e se a redução de qualquer insumo requer um aumento da quantidade de pelo menos um outro insumo, ou a redução da quantidade de pelo menos um produto (Koopmans, 1951, p. 60 como citado em Marinho, 2023, p. 66).

Taylor propôs um sistema de treinamento sistemático dos trabalhadores para maximizar resultados com o mínimo de recursos, focando na eficiência técnica e gerando efeitos econômicos positivos. Em uma sociedade capitalista, esse conceito de eficiência se expandiu, influenciando a visão de mundo e as relações interpessoais em todos os campos, impulsionado por princípios do liberalismo econômico (Marques & Lopes, 2017). Isso implica que a eficiência deixou de ser uma simples ferramenta de gestão para se tornar um princípio organizador da vida e das interações humanas, afetando a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras e com o mundo ao seu redor.

A difusão do padrão subjacente ao Princípio de Pareto pelos homens de negócios, técnicos de computação, engenheiros e consultores de programas de qualidade contribuiu para consolidar esse processo. A relação 20:80 ajudou a configurar o mundo moderno (Koch, 2015); e eficiência passou a significar investimento de recursos com retorno do lucro maximizado, além de significar o uso eficaz dos recursos (Neves et al., 2012).

O consultor Joseph Moses Juran (contemporâneo de Pareto) criou a Regra de Juran dos Poucos Vitais a partir da relação 20:80, e a utilizou para a identificação de erros ou falhas em sistemas de controle de qualidade da produtividade, tendo obtido muito êxito e sendo reconhecido por ter revolucionado a gestão nas indústrias no Japão. Os bons resultados alcançados na indústria japonesa levaram o método a impulsionar a onda da “qualidade” que alcançou depois os Estados Unidos e o restante do mundo ocidental (Koch, 2015). Com base na relação 20:80, Juran desenvolveu a curva de experiência ABC, útil no planejamento estratégico organizacional para identificar melhores clientes e fornecedores, bem como para visualizar os problemas mais comuns nas empresas sendo, também, adotado no planejamento operacional e no controle de estoque, por exemplo (Barros et al., 2020).

Na década de 1960, a IBM Informática, transpôs o Princípio de Pareto para a análise da eficiência em computadores, e descobriu que “cerca de 80% do tempo de um computador era gasto executando cerca de 20% dos códigos de operação”. Reescrevendo seus softwares tornou “a parte dos 20% mais usados mais acessível e amigável”, tornando os computadores da IBM mais eficientes e rápidos do que as marcas concorrentes (Koch, 2015).

A partir da Curva ABC e do Princípio de Pareto para identificar os itens ou atividades de maior impacto ficou mais fácil para os gestores operacionalizarem a busca pela eficiência, sendo possível otimizar a alocação de recursos nas áreas mais relevantes e estratégicas, garantindo o máximo retorno financeiro nas organizações.

Dessa forma, “o grau de produtividade de um agente econômico (pessoa, empresa, país, etc.)” passou a ser considerado como “um dos melhores indicadores para a medição do seu

nível de eficiência" (Allemand, 2012, p. 4); e a eficiência passou a representar o principal instrumento para indicar e identificar o bom desempenho de uma organização, com foco na análise dos meios utilizados no processo (Farrel, 1957; Pinto & Coronel, 2017; Tupy & Yamaguchi, 1998). Diferentemente, a "eficácia" se foca nos resultados a partir dos objetivos planejados, embora haja uma confusão frequente entre os dois termos (Brulon et al., 2013; Davok, 2007; Peci et al., 2008; Pinheiro et al., 2013), e até entre o que seria, de fato "produtividade" (Tupy & Yamaguchi, 1998).

Estes critérios da eficiência parentiana para uma economia do bem-estar implicam "na introdução mais ou menos sub-reptícia de julgamentos de valor que carecem de objetividade científica": fundamentalmente partem de critérios arbitrários, parciais e não-neutros, e não como expressão de uma lógica precisa ou cartesiana, como seus teóricos querem fazer acreditar (Alexander, 2008; Marques & Lopes, 2017), apresentando, ainda, uma série de problemas metodológicos em comparações interpessoais de utilidade (Marques & Lopes, 2017).

Joseph Stiglitz, prêmio Nobel de Economia em 2001, ex-assessor de Bill Clinton nos anos de 1990, que também foi economista chefe do Banco Mundial, argumenta que o conceito de eficiência é basicamente de caráter econômico, e basicamente voltado para a lógica de mercado (Stiglitz, 2020), assim como estreitamente vinculado a uma postura individualista e à lógica da competitividade. Isso porque, segundo o pensamento capitalista somente o setor privado tem a capacidade de produzir e distribuir bens, restando ao Poder Público apenas a função de corrigir as "falhas de mercado". Parte de Stiglitz a crítica de que:

> Parece natural que haverá sempre algum 'empresário' que, motivado pelo 'lucro', estará disposto a produzir 'bens' ou fornecer 'serviços', que atendam as demandas das pessoas, com o menor custo possível. Essa 'busca de lucros', explica Stiglitz (2000, pp. 55-56), é 'uma busca por formas mais eficientes de produção e de novos produtos que melhor atendam às necessidades dos consumidores'. Desse modo, resta evidente que a eficiência se relaciona fortemente com a noção de mercado competitivo, uma vez que, em 'condições ideais', uma 'mercadoria' será 'produzida' se 'atender o estudo de mercado' e que, por outro lado, a 'concorrência' eliminará os 'ineficientes', sem que para isto seja necessária a interferência do governo (Stiglitz, 2000, p. 56). Stiglitz (2000, p. 57) salienta que . . . o critério mais comumente utilizado pelos economistas para se atingir a eficiência, é conhecido como 'ótimo de Pareto'. Mas, há algo preocupante no 'critério de eficiência de Pareto'. Ele é 'individualista', no sentido em que leva em conta

> apenas o interesse de indivíduos e não de grupos de indivíduos (Araujo et al., 2014, p. 376).

Pelo uso do Princípio de Pareto na Economia, passou-se a definir a fronteira entre uma situação eficiente e uma não-eficiente a partir do que se define como o "ótimo de Pareto" (Aragão, 1997; Figueiredo & Mello, 2009; Tupy & Yamaguchi, 1998): um nível de distribuição de recursos que depois de alcançado (ponto de equilíbrio) define ser impossível melhorar mais a situação em um determinado cenário, considerando o estado de um indivíduo ou coletivo, sem piorar a situação de outra pessoa ou grupo, pois os recursos já estão distribuídos da forma mais racional possível, considerando a disponibilidade desses e o objetivo do processo.

É importante entender que esse método de racionalizar o uso de recursos para maximizar a produtividade se foca nos aspectos econômicos, mas como na realidade social estes não são os únicos fatores relevantes, consequentemente, os efeitos dessa lógica utilizada na prática da política e da economia real têm custos sociais, pois não são consideradas as condições de equidade e justiça social (Neves, 2011), e refletem "preferências que um indivíduo ou sociedade apresentam face a escolhas mutuamente excludentes" (Secoli et al., 2010, p. 329).

O conflito entre "eficiência econômica e eficiência social" decorre de que "ao economista apenas interessa a eficiência – os ganhos agregados ao nível da produção de bens (mercadorias). "As questões relativas à repartição do rendimento e ao bem-estar social são do domínio ético, relativamente ao qual o economista não tem qualquer tipo de expertise" (Neves, 2011, p. 64). Os custos sociais seriam "violações de direitos sociais, perpetrados pelo capitalismo de mercado, ocorram essas violações numa situação de eficiência de Pareto ou não", pois os danos sociais, ainda "que inferiores aos ganhos das empresas", não podem ser considerados menos importantes (Neves, 2011, p. 60).

A existência de custos sociais, fora da Economia ortodoxa, por uma perspectiva crítica, deve-se "fundamentalmente à circunstância de a busca do lucro resultar num prêmio à minimização dos custos privados de produção", pois com a redução dos custos internos, as empresas transferem para terceiros e para a comunidade em geral e efetivamente a maximização dos custos sociais, "a parte dos custos totais a que na literatura económica tradicional se convencionou chamar custos 'externos' " (Kapp, 1965 como citado em Neves, 2011, p. 60).

Assim, torna-se problemático a utilização da eficiência "ótima" na análise das condições de bem-estar social, como argumentou o próprio Pareto. Os tradicionais "modelos estáticos de equilíbrio de mercado e de eficiência alocativa" geralmente adotam esquemas problemáticos "para analisar interações sociais reais, as quais, por definição, são dinâmicas e ancoradas em

processos de aprendizado individual e social", como é o caso da sustentabilidade ambiental (Souza, 2019, p. 5); são questões sociais que não podem ser tratadas pela busca de "resultados hipotéticos" na fronteira do "ótimo" de uma situação de "equilíbrio geral" (Souza, 2019, p. 5).

No entanto, a ideia do "Ótimo de Pareto" terminou por se vincular à lógica da "concorrência perfeita" que caracteriza a representação de uma situação ótima de bem-estar social, conforme o que apregoou Adam Smith em sua obra "A Riqueza das Nações" (1776), fundamento da Escola Clássica dentro da Economia. As teorias do "bem-estar" deram origem à duas abordagens: a "economia do bem-estar" e a "nova economia do bem-estar" (Giacomelli et al., 2017), sendo esta última representada pelas ideias de Vilfredo Pareto.

Por essa lógica, há uma relação direta entre eficiência econômica e bem-estar: "o aumento da eficiência significa um aumento do bem-estar do grupo analisado", ou seja, a eficiência é alcançada "quando se maximiza o bem-estar social ou o bem-estar do agente ou grupo de agentes considerado" (Gico, 2020, p. 7). Essa abordagem argumenta que: "Em uma democracia competitiva espera-se que, na média, as políticas públicas tenham por objeto justamente o aumento do bem-estar social e, portanto, as políticas estejam indissociadas do conceito de eficiência, . . ." (Gico, 2020, p. 7).

Trata-se, portanto, de uma visão tendenciosa que alimentou teorias controversas sobre como se alcançar bem-estar social. Por exemplo, o "primeiro teorema" da economia do bem-estar" (Huerta de Soto, 2004) apregoa que a concorrência perfeita alcançaria uma alocação eficiente no sentido paretiano, e a partir dele seriam definidas as "falhas de mercado" que supostamente gerariam ineficiências (num sentido estático), tais como informação assimétrica, risco moral, mercados incompletos, entre outros.

O "segundo teorema fundamental da economia do bem-estar" considerava que os critérios de 'eficiência' e 'equidade' são isoláveis e podem ser combinados em diferentes proporções; mas, pelo terceiro teorema ficaria demonstrado ser impossível se obter uma função de bem-estar social que satisfizesse uma série de condições de coerência bastante razoáveis:

> *Bergson y Samuelson, por su parte, introducen la «función de bienestar social» que, aunque cae de nuevo en las comparaciones interpersonales de utilidad, permitiría eliminar la indeterminación del punto de eficiencia máxima entre todos los que son paretoeficientes y que constituyen la curva de posibilidades máximas de producción. Sin embargo, más tarde Arrow demostraría que es imposible obtener una función de bienestar social que satisfaga una serie de condiciones de coherencia bastante razonables («tercer teorema fundamental de la economía del bienestar»). Y otro Premio*

> *Nobel de Economía, Amartya K. Sen, también demostrará, en la misma línea, que es imposible concebir una función de bienestar social que simultáneamente cumpla el óptimo de Pareto y los criterios tradicionales del liberalismo, básicamente porque no se pueden «agregar» los rankings individuales de utilidad ordinal, por lo que no es posible dar solución a través de la función del bienestar social a todas las preferencias individuales* (Huerta de Soto, 2004, p. 22).

É preciso compreender a concepção de "bem-estar" que está sendo adotada aqui: abrange "tanto a qualidade de vida que as pessoas usufruem, quanto o padrão de vida decorrente do consumo de bens e serviços, considerando que estes são produzidos pelo mercado e pelo Estado mediante o emprego de recursos" (Gico, 2020, p. 7).

Trata-se da "utilidade agregada" vinculada ao conceito do bem-estar social, questão que recebe severas críticas (Giacomelli et al., 2017; Neuberger & Marin, 2014; Neves, 2011; Sen, 2010). São estudos que demonstram que, por esta visão, consolidou-se a 'utilidade" como única dimensão para se avaliar o bem-estar, em detrimento de outros fatores, não-econômicos, ligados à vida real dos indivíduos (Sen, 2010). Isso significa que embora a teoria de Pareto tenha por foco a "maximização do bem-estar dos indivíduos", a lógica utilitarista não considera "questões valorativas, morais e éticas", na definição de "regras universais para a avaliação do bem-estar" (Giacomelli et al., 2017):

> O critério de eficiência de Pareto baseia-se no espaço das utilidades, ou 'ofelimidade', que significa, de acordo com Pareto (1987), a utilidade ligada ao sentimento de prazer gerado ao indivíduo pela satisfação de uma necessidade, pode ser sinônimo do termo 'utilidade econômica' e difere do sentido corrente da palavra utilidade.
>
> Pareto define que o problema econômico está relacionado à oposição entre 'gostos' e 'obstáculos'; cada indivíduo se esforça para satisfazer seus gostos tanto quanto seja possível em vista dos obstáculos que se apresentam, e tal satisfação representará o alcance de um estado de bem-estar para si, e é atingida no ponto em que não lhe seja conveniente nem ir além e nem ficar aquém da situação que alcançou via algum mecanismo de troca (Giacomelli et al., 2017, p. 93).

Diante do que foi visto, basicamente, a "eficiência" apresenta três dimensões conceituais: a produtiva, a técnica e a alocativa de recursos (Araujo et al., 2012; Gico, 2020; Silva et al., 2018).

O conceito de “eficiência técnica” incorpora de forma direta a pura lógica matemática que relaciona “o menor volume de insumos necessário (*input*) para produzir uma unidade de produto (*output*) para cada cesta possível de insumos” (Gico, 2020, p. 7). A “eficiência produtiva” volta-se mais para o lado monetário da produção e considera que para que um processo ou entidade seja considerada produtivamente eficiente é necessário que o bem ou o serviço seja produzido ao menor custo possível (Araujo et al., 2012; Gico, 2020) e, assim, a condição de eficiência é alcançada quando se torna inviável manter o nível de produção reduzindo o custo, ou aumentá-la mantendo o custo. “A eficiência alocativa se refere a uma preocupação com o retorno ou a utilidade que se extrai da cesta de bens e serviços produzida”, considerando a preocupação com “o grau de preferência da sociedade ou dos agentes considerados gerado por cada cesta de bens ou serviços” (Gico, 2020, p. 12).

Sobre a alocação dos recursos, há outro aspecto importante que é a questão temporal. Quando a quantidade ótima de recursos leva ao aumento da eficiência, resultando na criação de novos recursos, bens ou serviços, é o que se denomina de “eficiência dinâmica” (Gico, 2020). Para medir a eficiência dinâmica seria preciso avaliar o desempenho de um motor, por exemplo, por um período maior. Para a eficiência dinâmica é importante avaliar se o sistema consegue manter o desempenho desejado e se adaptar às variações externas e internas que vierem a ocorrer.

A eficiência estática é a que caracteriza a utilização dos recursos em um determinado momento ou em uma situação específica, e pode ser medida por comparação entre o que entra e sai de um sistema ou processo. De forma resumida, a eficiência estática refere-se à capacidade de um sistema de transformar insumos em produtos ou serviços desejados em um determinado momento, como é o caso da eficiência mecânica de um motor de combustão interna em que a eficiência é medida a partir da relação entre a quantidade de energia proveniente da queima do combustível (entrada) com a quantidade trabalho mecânico realizado (saída) em um dado momento, ou quando se pensa no rendimento de uma produção agrícola (Machado et al., 2015; Moura et al., 2004).

A eficiência técnica e a produtiva apresentam tanta proximidade que alguns autores as consideram como vertentes da mesma abordagem, considerando apenas duas dimensões para a eficiência:

> Coelli et al. (1998) reduzem essa abordagem em eficiência técnica com duas componentes: a componente puramente técnica, que se refere à habilidade de evitar desperdícios na produção, e a componente alocativa ou preço, que se refere à habilidade de combinar os insumos e produtos em proporções ótimas, dados os preços deles. A

> curva de possibilidade de produção representa o máximo que pode ser produzido com base nos insumos disponíveis. Portanto, no sentido pareteano, implica maior produção de um bem sem reduzir a produção de outros, isto é, quando a economia se encontra sobre sua curva de possibilidade de produção (Silva et al., 2018, p. 315).

Mas há uma discussão relevante e necessária a ser feita sobre a 'lógica da eficiência'. Toda atividade humana socialmente organizada apresenta uma teleologia, ou seja, uma finalidade baseada em resultado (provocado ou não, planejado ou não, mensurado ou não). Por isso, não se deve considerar que a eficiência seja sempre ruim ou maléfica. O problema é a monopolização dos critérios de definições teleológicas, ou seja, para que a eficiência seja algo aceitável é preciso que seja coletivamente estabelecida a partir de relações de poder relativamente simétricas. Fato aparentemente inviável em uma sociedade de classes regida pelo sistema de produção capitalista.

Além disso, outras questões importantes que devem ser consideradas referem-se ao plano da ética (Alexander, 2008; Guerreiro Ramos, 2022; Marques & Lopes, 2017) quando o conceito de eficiência passa do estudo teórico das relações de causalidade da Física para uma dimensão normativa moral em que se torna imperativo que a ação humana incorpore a maximização de utilidade dentro de uma visão 'hedonista' no que se refere ao "prazer do ter" orientado pelo consumo.

Outro ponto relevante é a natureza arbitrária das medidas de eficiência, pois as metodologias de avaliação se fundamentam em padrões estabelecidos por "especialistas" para se adequarem às circunstâncias específicas do contexto em análise (Alexander, 2008). Ou seja, não existe uma teoria científica para cada tipo de eficiência, mas várias abordagens (ás vezes até divergentes), *stakeholders* com interesses diversos, e uma infinidade de fatores internos e externos a cada realidade observada o que impede a previsibilidade 100%, ou que se alcance nível "ótimo" ou, ainda, uma garantia contra falhas eventuais, a menos que se privilegie um dos elementos do processo e se sacrifique outros, em uma distribuição desigual dos prejuízos.

Quando um critério predomina, e assume o caráter prescritivo ou normativo, expressa uma construção cultural, portanto não neutra, refletindo interesses de grupos específicos. Por isso, utilizar a lógica da eficiência como métrica principal para analisar a realidade complexa é problemático. Considerando o ambiente organizacional, o gestor nunca terá condições de assegurar uma produção estável, confiável e imperturbável, pois não se pode alcançar o equilíbrio de uma equação no plano de ação humana ainda que sejam considerados todos os mecanismos possíveis de regulação e controle.

Mas, durante muito tempo essa ideia foi veiculada pelas Escolas de Negócios, e foram criadas tabelas com escala de zero a um para avaliar o nível de eficiência, em que um extremo representava a ideia do fracasso e o outro do sucesso. A criação de percentuais arbitrários, ainda que baseados em experiências empíricas, para a Administração constituiu na criação de um estatuto de elite aos especialistas na gestão empresarial moderna (Alexander, 2008).

Na Construção Civil a eficiência técnica é inerente às atividades de engenheiros e demais profissionais, no que se refere à execução dos serviços e elaboração de projetos, dentro do que é estabelecido pelas normas técnicas, visando a qualidade dos serviços e produtos, e, consequentemente, o atendimento aos clientes. E, isso, geralmente, não pode ser questionado em termos valorativos já que se atém, basicamente, a aspectos essencialmente "materiais" como as propriedades químicas e físicas que definem os processos com melhores rendimentos e qualidade de produtos, ou ao desenvolvimento do conhecimento tácito na execução de tarefas segundo protocolos normativos.

No Brasil, a eficiência técnica é formalizada pelo corpo de normas técnicas e manuais de boas práticas em construção que difundem técnicas, métodos e modelos de gerenciamento de obras, destacando-se nesse conjunto as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), entidade privada, sem fins lucrativos, fundada na década de 1940 do século passado, considerada o Fórum Nacional de Normalização. Aliado ao corpo normativo formal, tem-se a literatura das abordagens da Administração que embasam as práticas de gestão e forneceram, também as bases de padrões de desempenho desejáveis ou idealizados, "selecionados" dentro de uma ética profissional e social compartilhada e, neste caso, tem-se os componentes valorativos que implicam nas tomadas de decisão ou em crenças que conduzem o "fazer" profissional.

Uma das formas de se visualizar isso é uma rápida busca na mídia digital: postagens e comentários em sites frequentados por profissionais do setor evidenciam como padrões de desempenho, utilizados como referencial de avaliação pelos gestores de obras no país, em geral, são divulgados como resultado de uma lógica eminentemente técnica, assegurando uma "suposta" condição de neutralidade, mesmo que sua aplicação venha a resultar, de forma direta ou indireta, em impactos sociais de caráter negativo para grupos específicos, como por exemplo, dificultando a qualidade das condições de sobrevivência dos indivíduos, seja em seu trabalho, nas condições de moradia, educação ou alimentação deles.

Dizer que uma decisão é de caráter eminentemente "técnico" tem sido um discurso adotado no setor da construção civil para garantir que as decisões envolvidas em um processo

são de caráter impessoal, não sendo influenciadas por valores morais de agentes específicos (Dagnino et al., 2013).

**Figura 15**

*Postagem de um site de divulgação da plataforma Bim*

Recuperado de *Eficiência na construção civil: um caminho sem volta*, Celere, 2018.

A postagem da Figura acima representa como a ideia de eficiência é comumente divulgada na construção civil, em sua vinculação com a produtividade que está na razão direta de se ter conhecimento e tecnologias apropriadas. No caso, a Plataforma BIM é um dos novos instrumentos de gestão de projetos e de obras que vem revolucionando o setor por facilitar a criação de modelos digitais e de realidade aumentada, além de facilitar a integração de projetos e a comunicação entre os diversos profissionais envolvidos. No entanto, é um conhecimento que requer, ainda, muita especialização e por enquanto pouco dominado aqui no Brasil, mas que tende a ser um elemento diferenciador no mercado, idealizado em contextos sociais diferentes do contexto do setor nacional.

Essa matéria, especificamente, trata da construção de um túnel sobre uma rodovia em um final de semana na Holanda, sendo celebrada como um feito da Engenharia eficiente, referencial de um bom desempenho. Interessante com um dos focos do "*blogger*" é a comparação da construção brasileira com a de outros países. São feitas críticas à forma como o Poder Público conduz suas obras no Brasil, um comentário muito comum em postagens de engenheiros nas redes sociais.

Frequentemente, colocam em relevância os exemplos da iniciativa privada como um modelo de gestão a ser seguido. Isso é uma ideia muito difundida e que imputa aos gestores públicos a responsabilidade principal pela não conclusão de obras, em função da corrupção promover desvio de verbas. Isso demonstra uma tendência de colocar as empresas como vítimas 'inocentes' dos esquemas de políticos dos gestores públicos. Dessa forma, o componente ético parece incidir diretamente na avaliação do serviço público, havendo uma certa complacência

com a participação da iniciativa privada nestes crimes, cabendo a ela apenas os louros pela performance técnica.

No entanto, Matos (2017) apresenta um outro ponto de vista sobre a atuação das construtoras. Ele critica o modelo de gestão adotado na maior parte do setor que seria responsável por escândalos corporativos, desperdício, prejuízos financeiros constantes e má qualidade dos serviços, em função, principalmente, da falta de congruência entre discurso e prática. Uma busca rápida na Internet por processos jurídicos envolvendo empresas do setor demonstra como construtoras recaem em falhas graves com obras privadas, em situações nas quais não podem imputar responsabilidade ao Poder Público, mas a uma gestão não responsável.

Apregoando uma filosofia ética nas relações negociais, com foco na qualidade, valorização da diversidade e da sustentabilidade, muitas construtoras cultivam, na verdade, uma gestão não competente para uma prática efetiva desses valores, como reflexo das escolhas e decisões de seus empresários que se impõem na rotina diária das atividades.

> O que tenho visto é que o descompasso flagrante entre o discurso e a prática, seja dos acionistas (o pior caso), seja de profissionais em posição de liderança, em qualquer nível, tende a gerar muito mais indignação que valores e crenças eventualmente percebidos como pouco virtuosos. . . . a filosofia divulgada precisa expressar a postura verdadeira da empresa, na percepção de seus públicos-alvo. . . . Todo gestor representa a empresa e o acionista, perante sua equipe e todos os demais públicos-alvo de seu relacionamento profissional. Como consequência, precisa ser um exemplo de congruência entre o que diz e o que faz . . . (Matos, 2017, localização 639-660).

Ainda segundo este autor, na construção civil "a especialização funcional, ao mesmo tempo em que desenvolveu maior competência específica, trouxe o risco da estanqueidade valorizadora da eficiência, em detrimento do resultado final desejado pelo sistema empresarial" (Matos, 2017, localização 859).

Embora concorde parcialmente com o argumento de Matos, no que se refere a incongruência das ações empresariais com a filosofia ética que propagam, não relaciono isso à apenas falta de competência dos gestores, mas a uma competência desenvolvida com base em valores que privilegiam os fins econômicos-financeiros, em detrimento de outros aspectos igualmente relevantes para a performance social de uma empresa, ou seja, uma gestão não responsável. Um ponto que ele também se vê obrigado a refletir quando trata da matriz de

decisão societária adotada por várias empresas do setor: “É pouco provável que uma sociedade lastreada exclusivamente em interesses econômico-financeiros de curto prazo, sem compatibilidade de filosofia e propósitos empresariais, tenha vida longa” (Matos, 2017, localização 361).

Para justificar o “domínio da técnica”, os conceitos e abordagens relacionados a um bom desempenho são vinculados aos estudos profissionais e científicos que dão suporte a instituições renomadas, de atuação internacional. São parte de uma convenção constituída principalmente a partir da produção elaborada e difundida por entidades como a *International Organization for Standardization* (ISO), a qual se filia a ABNT, que também fez parte do seu comitê de fundação. Trata-se de uma entidade não-governamental, presente em 168 países (ABNT, 2015), que já publicou cerca de 23 mil normas e influenciou os padrões e hábitos construtivos em todo o mundo ocidental desde sua fundação em 1947, em Genebra, na Suíça.

Um dos referenciais mais importantes para a busca por desempenho, eficiência, eficácia e produtividade é o corpo normativo da série ISO 9001, publicada inicialmente em 1987 e desenvolvida a partir da norma britânica BS 5750 (ABNT, 2015). Outras séries de normas detalham os diversos aspectos relacionados à gestão da qualidade e da produtividade nas obras, mas todas partem de um entendimento específico para a avaliação do desempenho dos processos envolvidos em uma empresa.

Aqui tem-se um predomínio da dimensão técnica, mas que na prática assume a dimensão produtiva, quando se adota um produto x ou y em função do custo, desde que os limites apontados pela norma sejam alcançados. Mas, também é possível, ainda que parcialmente, perceber a influência da dimensão alocativa já que estas normas são desenvolvidas por um grupo especializado que busca reproduzir interesses específicos dos países que dominam o conhecimento e as tecnologias, e têm nas normas instrumentos prescritivos para o que seja “aceitável” e “desejável”. Ocorre quando se define, por exemplo, na introdução da NBR ISO 9001, que a “adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho global”, bem como para “prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (ABNT, 2015, p.6).

Nesse discurso há um direcionamento para um modelo de gestão que considera padrões de desempenho à luz da sustentabilidade financeira a partir da implantação de um sistema de controle de qualidade, definindo o que o mercado valoriza e qual o roteiro para a alocação de energia e recursos no ambiente organizacional.

Os conceitos de qualidade, produtividade, desempenho, eficiência e eficácia fazem parte do vocabulário de aferição de desempenho na construção, seguindo um modelo de pensamento

que define o que seja a "boa gestão" para engenheiros e construtores, envolvendo procedimentos de planejamento, controle, garantia e, melhoria contínua, a partir da ótica de atendimento às necessidades de clientes e acionistas.

Considerando esse debate conceitual, a eficiência técnica se relaciona aos aspectos quantitativos dos recursos utilizados, em uma relação direta entre a conversão de *inputs* em *outputs*; e a eficiência produtiva se preocupa com a minimização dos custos dos recursos empregados. Mas, para que um processo ou entidade seja produtivamente eficiente, ela também deve ser tecnicamente eficiente, embora a situação inversa não seja uma condição obrigatória (Figueiredo & Mello, 2009; Marques & Lopes, 2017). Caso a situação envolva aspectos financeiros, principalmente, os dois conceitos tendem, então, a se confundir:

> . . . pois uma empresa pode ser tecnicamente eficiente, isto é, operar sobre a fronteira de eficiência, mas não ser a mais produtiva, podendo inclusive apresentar produtividade menor que empresas tecnicamente ineficientes, ou seja, a empresa não teria alcançado o ponto de escala econômica ótimo (Figueiredo & Mello, 2009, p. 288).

Considero importante refletir que na eficiência produtiva as bases valorativas da escolha do produto não são objeto de interesse, pois parte do princípio de que a escolha já foi tomada; mas, na eficiência alocativa existe uma preocupação com a adequação das escolhas realizadas na seleção dos recursos, e na distribuição dos bens e serviços. Para os teóricos dessa abordagem: "Haverá eficiência alocativa quando houver a distribuição ótima de bens e serviços, levando-se em consideração as preferências da sociedade", isto é alcançado quando o produto gerado for aquele que apresentar "a maior utilidade ou bem-estar social possível" (Gico, 2020, p. 12).

Essa diferenciação assume relevância quando os processos analisados extrapolam o universo teórico das ciências naturais ou de caráter apenas financeiro, mergulhando-se na realidade social prática com todas as suas incoerências e diversidade. O problema é que atualmente existe uma forte tendência para os problemas sociais serem observados somente sob a lente financeira ou técnica, por ser mais conveniente, prático e rápido para os tomadores de decisões. Fica mais fácil seguir fórmulas "prontas" ou trazidas de outras realidades.

Essas "soluções" possibilitam a diluição da responsabilidade dos gestores e organizações, e não envolvem estudos diagnósticos complexos e planejamentos de longo prazo, mesmo que os problemas sejam de caráter "complexo" e os resultados tenham grande alcance. Exemplos disso são as políticas públicas no âmbito da educação ou das relações trabalhistas, decididas entre "quatro paredes", por um grupo "restrito" de indivíduos sem a participação

efetiva da sociedade, ou, pelo menos, dos grupos diretamente relacionados e que serão diretamente atingidos. No Brasil, em geral, seguem-se modelos adotados em outros países, ocasionando conflitos, dúvidas e protestos como vem ocorrendo com a reforma do Novo Ensino Médio e com a reforma trabalhista.

Em termos econômicos, as abordagens técnica, produtiva e alocativa vigoram conforme a leitura sociopolítica predominante na análise. A produtividade total dos recursos pressupõe uma avaliação financeira pois envolve o cálculo dos resultados obtidos por unidade monetária gasta nos diversos recursos (Allemand, 2012). A busca da eficiência, ainda de acordo com a economia neoclássica, foi e continua sendo uma das saídas para a concorrência empresarial moldando "o novo paradigma de competição no terceiro milênio" (Pinto & Coronel, 2017, p. 109). O conceito de eficiência passou a se relacionar à determinadas práticas como: redução de custos, maximização do uso de recursos, aumento de produtividade e mais competitividade (Araujo et al., 2014; Lopes et al., 2020).

Uma outra perspectiva apontada nos estudos das organizações é o "fator adaptativo" que se relaciona às estratégias de sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Por isso é preciso considerar a diferença entre eficiência operacional e eficiência adaptativa. No primeiro caso a preocupação é apenas com os custos em sentido estrito, mas o segundo termo incorpora "a dinâmica do mundo e das organizações, as quais, inseridas num contexto de mudanças, necessitam de significativa capacidade adaptativa" (Aragão, 1997, p. 107), e por isso eficiência não pode ser analisada senão integrada aos conceitos de eficácia que é obtida pela "maximização de rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos", e a efetividade, entendida como "a relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos" (Aragão, 1997, p. 107).

A vinculação eficiência-eficácia torna-se mais clara nos estudos envolvendo a gestão pública (C. Almeida, 2010; Aragão, 1997; Migliavacca; 2015), pois neste cenário as condições do bem-estar coletivo assumem uma relevância maior, e o componente ético, pouco discutido no debate econômico sobre eficiência (Neuberger & Marin, 2014; Sen, 2010) é fundamental. A "busca da eficiência", sob a ótica do "utilitarismo" foi gradualmente sendo incorporada na gestão pública, como se a linha que separasse as esferas pública e privada se tornasse pouco a pouco menos espessa, ou mais porosa. E, assim, os termos competitividade e desempenho tradicionalmente foram, durante muito tempo, pertencentes à esfera empresarial, no entanto, pelo avanço das ideias neoliberais, o conceito de eficiência enquanto "alocativa de recursos" vem gradualmente sendo relacionada à definição de desempenho na gestão pública, e, consequentemente, atingindo de forma mais intensa a sociedade, em todas as dimensões

possíveis. A avaliação da eficiência e da eficácia estão vinculadas aos estudos da Administração fortemente influenciada pelas doutrinas econômicas:

> Na ótica da administração as noções de eficiência e eficácia remetem a critérios tradicionais de natureza econômica para se medir desempenho, pois é inerente a natureza humana demonstrar interesse em avaliar as perspectivas de melhorias nos padrões existentes a fim de verificar a capacidade das mais variadas questões (Kao et al., 1995; Brulon et al., 2013). A eficiência e eficácia, na concepção de Mouzas (2006), são termos centrais para avaliar desempenho nas organizações e um dos grandes desafios é atingir esses dois conceitos de forma conjunta (Pinto & Coronel, 2017, p. 108).

Pesquisas (Bauman, 2008; Sandel, 2020; Stiglitz, 2020) sobre o modo de vida social que o mundo ocidental estabeleceu em torno de valores de caráter mais financeiro, e sobre os impactos disso para a qualidade das condições da vida humana, revelam que pouco a pouco, ao longo dos últimos 60 anos, "nossos laços sociais e nosso respeito um pelo outro se desmantelaram" (Sandel, 2020, p. 10), pois a riqueza de uma nação deveria ser avaliada pela capacidade de assegurar, de forma sustentável, boas condições de vida para todos os cidadãos (Sen, 2010; Stiglitz, 2020). Mas, para que isso ocorra os mecanismos de produção não poderiam estar essencialmente vinculados a acumulação de riqueza financeira e a um modelo de produção que se apoie no trabalho exploratório.

Alexander traz uma discussão interessante referente a isso quando trabalha os conceitos de 'eficiência técnica" e "eficiência pessoal' (Alexander, 2008). Segundo essa autora, a interpretação inadequada do que seja eficiência técnica dificultou a diferenciação com relação à outras formas de se aplicar o conceito de eficiência. Isso levou alguns escritores a considerar "outras eficiências" como simples *slogans* ou metáforas, em vez de reconhecê-las como esforços sérios para aplicar um conceito poderoso em diversas situações humanas. Além disso, o foco excessivo na eficiência técnica com fins produtivos, durante a era progressista nos EUA, foi encarado como uma tendência passageira, o que distorceu a compreensão do verdadeiro propósito e alcance da eficiência, tanto técnica quanto pessoal, pois este conceito pode ter aplicações importantes para estabelecer uma base sólida e confiável para conduzir negócios e vida cotidiana (Alexander, 2008).

Uma forma de se pensar a eficiência em diferentes aplicações envolve ações de caráter político e educativo visando o atendimento de demandas sociais reais e universais. Por exemplo,

as políticas públicas e os setores produtivos, em ação conjunta, poderiam estimular "investimento em instalações, equipamentos e, ainda mais importante, no conhecimento e na manutenção da economia em níveis de pleno emprego, assegurando que os recursos de que dispomos não sejam desperdiçados ou permaneçam ociosos" (Stiglitz, 2020, p. 35).

No entanto, a vida contemporânea tem sido submetida a critérios baseados não nas necessidades coletivas e na participação democrática, mas em interesses de grupos específicos, que criaram estratégias de legitimação de seus interesses em detrimento das demandas sociais, amplificando e reproduzindo as condições de desigualdade. Isso relaciona-se a um processo de "coisificação" dos indivíduos que diante das imposições objetivas do mercado se veem obrigados a incorporar padrões de conduta mais "desumanizados":

> Seja lá qual for o nicho em que possam ser encaixados pelos construtores de tabelas estatísticas, todos habitam o mesmo espaço social conhecido como mercado. Não importa a rubrica sob a qual sejam classificados por arquivistas do governo ou jornalistas investigativos, a atividade em que todos estão engajados (por escolha, necessidade ou, o que é mais comum, ambas) é o marketing. O teste em que precisam passar para obter os prêmios sociais que ambicionam exige que remodelem a si mesmos como mercadorias, ou seja, como produtos que são capazes de obter atenção e atrair demanda e fregueses (Bauman, 2008, p. 13).

A produtividade passou a ser, de forma gradual, um estímulo para diversas formas de exploração regulamentadas e legitimadas pela racionalidade trazida pela organização científica, e, isso comprometeu a "dignidade do sentido do trabalho" (Bauman, 2008; De Masi, 2014). Os estudos de Alain Corbin, mostram que a duração anual do tempo de trabalho na França, em 1850, era, em média, de cinco mil horas, e no final do século XIX, ficava já em torno de 3.200 horas; com a evolução da regulamentação trabalhista e a melhoria das condições de trabalho conseguiu-se chegar a uma média de 1.650 horas em 1980 (De Masi, 2014, p. 123).

Tudo isso deveria representar uma melhoria substancial na vida dos trabalhadores, e ser concretizado em qualidade de vida e incremento cultural. No entanto, a nova organização do trabalho é movida por um impulso racionalizador que concebe a produtividade sob uma ótica que tem impactos que vão além do chão de fábrica, gerando externalidades que atingem a mente e o corpo do trabalhador, ao mesmo tempo em que desumanizam as relações sociais (De Masi, 2014; Klikauer, 2015; Serva, 1997).

> *And yet societies and economies under managerialism represent 'the rationality of irrationality' (Godelier, 1966). Their irrational quest for perpetual productivity and growth remains destructive to the development of free human faculties (Growthbusters, 2013). It squanders human progress by maintaining the violence of constant competition in a Hobbesian business war of 'bellum omnium contra omnes'. This creates not only social pathologies but also 'civilian human casualties' as Magretta (2012: 12) notes. These casualties and managerial pathologies are the working poor, workplace alcoholism, mass-unemployment, poverty, and misery from local to global level (Boo, 2012). The managerialist society's growth depends on repression of all options directed towards humanized post-managerial living* (Klikauer, 2015, p. 1110).

Avançou-se na direção de uma sociedade que possibilitou maior liberdade de expressão, liberdade política, autonomia financeira e autorrealização para, posteriormente, a mesma sociedade se perceber envolvida em novas formas de exploração do trabalho que minaram as conquistas sociais obtidas desde o Iluminismo. Trata-se de uma "recomodificação do trabalho" que vem desregulamentando políticas de seguridade para o trabalhador, além do forte impulso de privatização (Bauman, 2008) dentro de um projeto maior de "coisificação" da força de trabalho:

> Essa tarefa está sendo excluída da responsabilidade governamental direta, mediante a 'terceirização', completa ou parcial, do arcabouço institucional essencial à prestação de serviços cruciais para manter vendável a mão-de-obra (como no caso de escolas, habitações, cuidados com os idosos e um número crescente de serviços médicos). Assim, a preocupação de garantir a 'vendabilidade' da mão-de-obra em massa é deixada para homens e mulheres como indivíduos (por exemplo: transferindo os custos da aquisição de habilidades profissionais para fundos privados – e pessoais), e estes são agora aconselhados por políticos e persuadidos por publicitários a usarem seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentarem seu valor mercadológico . . . (Bauman, 2008, p. 14).

Essa discussão evidencia como a ideia de eficiência vem sendo estreitamente vinculada ao desenvolvimento de "uma racionalidade" que se tornou uma constante na atividade humana, seja otimizando processos, seja substituindo materiais caros por outros mais baratos e equivalentes, reduzindo o consumo de energia, reduzindo a mão de obra, cortando gastos

desnecessários ou de qualquer outro modo (Matias & Arruda, 2019; Guerreiro Ramos, 2022) a fim de maximizar resultados financeiros.

Em geral, a eficiência é adotada como "uma razão de duas variáveis, e isso significa ser possível não apenas elevar a eficiência pela redução dos recursos, mas, também, pode-se focar na expansão do resultado sem a redução dos recursos envolvidos (Matias & Arruda, 2019, p. 282). Pode-se aumentar os custos como uma estratégia para ampliar a eficiência, desde que os "benefícios marginais superem os custos marginais", o que resultaria em aumentar a eficiência resultante e variação dos resultados. No entanto, pela cultura centrada no mercado, a lógica da eficiência só caminha em uma direção, a do lucro máximo com o mínimo de custos. Essa ótica fundamenta a prática "racional" da "boa gestão".

Os dados obtidos na revisão de literatura possibilitaram uma visão mais aprofundada sobre como o termo "eficiência" vem sendo investigado e sobre como se tornou um dos pilares para a boa gestão. O resultado da busca foi reunido em um quadro-resumo sobre as abordagens conceituais identificadas e os contextos dessas pesquisas (ver Apêndice B). Com auxílio da ferramenta de inteligência artificial (IA) ChatGPT e no critério de categorização sobre formas de aplicação, foi possível construir uma visão sucinta sobre o uso do conceito de eficiência, conforme a Tabela 6.

**Tabela 6**

*Formas de Aplicação do Conceito de Eficiência*

| **Categoria** | **Descrição** | **Exemplos** |
|---|---|---|
| Eficiência como Processo Racionalizado de Produção | Não apresenta um conceito explícito de eficiência, mas descreve a busca por maior eficiência em grandes organizações através da racionalização da produção, **focando nos meios necessários para atingir objetivos organizacionais, desviando a atenção dos objetivos finais**. | Organizações como fábricas de automóveis que otimizam a linha de produção para reduzir custos e aumentar a produção. |
| Eficiência como Ferramenta de Equilíbrio e Controle | Eficiência é entendida como uma ferramenta para garantir regularidade, estabilidade e confiabilidade, alcançada **por meio de técnicas de controle, vigilância contínua, ajustamento e deferência às autoridades externas**. | Governos que implementam sistemas de vigilância e controle para garantir a estabilidade e a conformidade com as normas, como na gestão de crises. |
| Eficiência Dinâmica *vs*. Eficiência Estática | A eficiência dinâmica envolve a capacidade de **inovar e adaptar-se**, enquanto a eficiência estática foca na **otimização dos recursos** existentes sem desperdício. | Startups que inovam constantemente para se manter competitivas, ajustando seus processos internos para evitar desperdícios. |
| Eficiência Organizacional e Produtiva | Avaliada por meio da relação entre inputs e outputs, **focando na minimização de recursos para maximizar a produção ou serviços**, frequentemente analisada em termos de produtividade e gestão de recursos. | Uma universidade que analisa a eficiência administrativa ao comparar a relação entre o número de funcionários e a taxa de sucesso dos alunos. |

| | | |
|---|---|---|
| Eficiência Vinculada à Produtividade | Não oferece uma definição teórica conceitual de eficiência, mas a **relaciona diretamente com a produtividade, que é essencial para medir a eficiência**. | Uma empresa de manufatura que mede sua eficiência com base no aumento da produção em relação ao uso de mão de obra e materiais. |
| Eficiência na Administração Pública | Envolve a **otimização dos recursos para garantir a prestação de serviços públicos** com qualidade, de forma eficaz e econômica, respeitando os princípios legais e normativos. | O uso de tecnologia para otimizar o atendimento ao público em serviços governamentais, reduzindo filas e melhorando a satisfação do cidadão. |
| Ecoeficiência | **Integra aspectos econômicos e ambientais** para desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades humanas de forma sustentável, minimizando os impactos ambientais. | Indústrias que desenvolvem produtos sustentáveis, utilizando menos recursos naturais e gerando menos resíduos. |
| Eficiência Técnica | Caracteriza a habilidade de uma empresa em maximizar a produção dada uma certa **quantidade de insumos e tecnologia, diferenciando entre eficiência técnica pura e de escala**. | Empresas de tecnologia que utilizam máquinas e algoritmos avançados para maximizar a produção sem aumentar os insumos. |
| Eficiência Econômica Pura e Ótimo de Pareto | Define a eficiência em termos econômicos com base nos estudos de Pareto, onde a **eficiência é alcançada quando é impossível melhorar a situação de um indivíduo sem prejudicar outro**, incluindo as condições de eficiência nas trocas, na produção e na composição do produto. | A aplicação do Ótimo de Pareto em economia, onde as alocações de recursos são ajustadas para maximizar o bem-estar sem prejudicar outro. |
| Eficiência em Políticas Públicas e Transparência | Não fornece um conceito específico de eficiência, mas discute sua integração com a transparência como elementos essenciais nas análises de políticas públicas, **relacionando eficiência e eficácia ao conceito de transparência**. | A implementação de políticas de transparência na gestão pública para melhorar a eficiência administrativa e a confiança pública. |
| Eficiência Logística como Vantagem Competitiva | A eficiência logística é vista como uma vantagem competitiva sustentável, focada na **redução de custos e na agregação de valor aos produtos**. | Empresas de logística que buscam reduzir custos de transporte e estocagem para aumentar a competitividade no mercado. |
| Eficiência Energética | Relaciona-se à obtenção de serviços com baixo consumo de energia, sem comprometimento da qualidade, segurança ou conforto, e é caracterizada pela **racionalização do uso de recursos energéticos**. | Projetos de construção que adotam práticas de eficiência energética, como o uso de materiais isolantes para reduzir o consumo de energia. |

Na Tabela 7 apresento uma categorização dessas abordagens, a partir do significado que mais se destaca na análise dos autores selecionados na busca, resumindo as ideias principais para cada categoria:

**Tabela 7**

*Abordagens teóricas sobre eficiência*

| Tipo de abordagem | Autores pesquisados | Ideias principais |
|---|---|---|
| **Com foco no significado econômico** | Allemand (2012); C. Almeida (2010); Amorim e Costa (2015); Araújo et al. (2012); Barros et al. (2020); Campos e Azevedo (2021); Correia, Mello e Meza (2011); Erber (2008); Ferreira e Torres (2005); Ferreira, Gonçalves e Braga (2007); Figueiredo e Mello (2009); Floriani e Ribeiro (2019); Gigo (2020); Koch (2015); Lima (2021); Machado et al. (2015); Martins e Laugeni (2005); Moura et al. (2004); Neuberger e Marin (2014); Neves et al. (2012); Peixoto e Lopes (2021); Perobelli, Perobelli e Arbex (2000); Pinheiro et al. (2013); Pinto e Coronel (2017); Santana, Rebelatto e Périco (2015); Silva et al. (2018); Silva et al. (2021); Tupy e Yamaguchi (1998). | ▪ Eficiência provém da relação entre a quantidade produzida e os recursos consumidos, considerando a melhor alocação de recursos sob a ótica das metas definidas (seletividade), e os meios considerados viáveis (caráter econômico e político).<br>▪ Está imbrincada com o conceito de produtividade e é utilizada para medir o desempenho organizacional em termos financeiros.<br>▪ As principais definições de eficiência empregadas em economia são a eficiência técnica e a eficiência financeira ou econômica.<br>▪ Pela eficiência técnica não é possível gerar mais de um determinado produto sem que seja produzida menor quantidade de algum outro produto.<br>▪ A eficiência econômica tradicionalmente é vinculada à "otimalidade de Pareto" que define que a condição de qualquer indivíduo não pode ser melhorada sem que a condição de outro indivíduo piore.<br>▪ Eficiência é alcançada quando a gestão se foca nas causas ou esforços mais significativos.<br>▪ Predomina na visão de mercado e é vista como uma "vantagem competitiva" e como essencial para alcançar a eficácia.<br>▪ A gestão da cadeia produtiva precisa reduzir custos, por meio da agregação de valor aos produtos, pela redução de volume de transações de informações; limitação de custos de transporte e estocagem e diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços finais. |
| **Com foco no significado mais técnico** | Araújo e Milani (2017); Barbosa e Vilas-Boas (2005); Buzo (2021); Cândido, Lima e Barros Neto (2016); Del Bianco, Morejon e Lima (2016); NBR ISO 91000 (ABNT, 2015); Kroos e Potter (2015); Lopes et al. (2020); Moreira, Ferreira e Mello (2019); Paulino et al. (2017); Pessoa e Oliveira (2002); Souza (2019); Souza et al. (2018). | ▪ Eficiência é uma maneira de executar as tarefas no tempo pré-determinado, sem desvios, utilizando somente os recursos necessários evitando desperdícios e excessos (energia, insumos, recursos financeiros).<br>▪ Representa a medida de quão economicamente os recursos são usados quando promovem determinado nível de satisfação dos clientes e outros grupos de interesses, expressa na relação Consumo Previsto de Recursos (P) e Consumo Efetivo de Recursos (R): P/R (utilizado em obras).<br>▪ De maneira geral, sob a ótica técnica representa o efeito desejado dividido pela energia adquirida.<br>▪ A eficiência é avaliada pela relação entre os papéis que um sistema se propõe a desempenhar e os processos que precisam ser executados, ou seja, mede se os sistemas são capazes de suportar o uso para o qual foram designados (eficiência energética e mecânica, desempenho em obras, e produtividade de mão de obra técnica). |

| | | |
|---|---|---|
| **Com foco na sustentabilidade ambiental ou fins ecológicos** | Barbieri et al. (2010); Basso et al. (2000); Bombonato e Nogueira (2014); Cruz (2015); Florin e Quelhas (2005); Mourão (2019); Reis et al. (2014); Rosado e Penteado (2018); Silva, Reis e Amâncio (2011); Sônego et al. (2016). | ▪ O conceito de eficiência vai além de valores quantitativos, e se relaciona com a valorização do legado cultural presente no patrimônio urbano; também, com a promoção da eficiência energética e material dos ambientes construídos.<br>▪ Na perspectiva das ciências biológicas, a eficiência mede a taxa de conversão de energia entre os ciclos naturais.<br>▪ A eficiência ambiental relaciona-se com a adoção de métodos de geração limpos, menos poluentes e agressivos ao meio ambiente, baseados em fontes renováveis. |
| **Com foco no significado para a gestão pública** | Abreu et al. (2013); Cohen et al. (2018); Damasceno e Sousa (2016); Felicio e Martinez (2019); Ferreira e Rosa (2018); Huerta de Soto (2004); Krainer et al. (2018); Mainardes et al. (2012); Marinho (2023); Marques e Lopes (2017); Migliavacca (2015); Modesto (2000); Nogueira e Arruda (2019); Oliveira e De Paula (2014); Ramos, Vieira e Paraboni (2017); Ribeiro e Razuk (2014); Silva (2001). | ▪ A ideia de eficiência que tem influenciado a gestão pública é baseada na captação de recursos sob a lógica de mercado, vinculando-se à concepção de que o regime de competição é a única forma de conduzir à eficiência e à eficácia.<br>▪ A boa prática de gestão pública a partir da perspectiva liberal considera que a eficiência está atrelada aos princípios da descentralização, gestão por resultados e flexibilização, no modelo da gestão empresarial.<br>▪ A eficiência na administração pública está diretamente relacionada à assimilação de técnicas do setor privado.<br>▪ Trata-se de um discurso que propõe para o setor público a mesma lógica que conduz a iniciativa privada, originado na Inglaterra no final do século XX, e que foi incorporado ao Ordenamento Jurídico Brasileiro por meio da Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998 (Reforma Administrativa); o princípio da eficiência tornou-se um dos postulados da Administração Pública, citado no art. 37 da Constituição Federal de 1986.<br>▪ A perspectiva neoliberal de eficiência na gestão pública se alimentada em uma vertente eminentemente econômica que propõe como forma de diminuição de despesas que a gestão pública deve se preocupar com a redução do aparelho do Estado, com a análise minuciosa da relação custo-benefício nas práticas administrativas, com a fixação de metas e avaliações de desempenho, bem como com o equilíbrio fiscal e com privatizações dos serviços que o Estado não dá conta de gerir. |
| **Abordagem crítica** | Alexander (2008); Aragão (1997); Bohórquez e Cruz (2012); Brulon et al. (2013); Cheville (2022); Cummings et al. (2017); Davok (2007); De Masi (2014); Farrel (1957); Giacomelli et al. (2017); Machado da Silva e Barbosa (2006); Marcelino e Rosa (2015); Marques e Lopes (2017); Neves et al. (2012); Peci et al. (2008); Pena (1985); Piaia Abreu (2014); Andrade (2018); Rothbard (2013); Sandel (2020); Secoli et al. (2010); Serva (1997); Silva e Fonseca (2010); Souza (2019); Stiglitz (2020); Tenório (2011). | ▪ A eficiência tornou-se a linguagem do industrialismo.<br>▪ A eficiência se expressa na organização do trabalho e em sua crescente burocratização construída a partir da racionalização das sociedades contemporâneas.<br>▪ A racionalização que subsidia a lógica da eficiência é entendida como uma forma de comunicação entre classes sociais distintas, a partir da tese da meritocracia como forma justificadora da autoridade dos empregadores e legitimadora da obediência dos empregados.<br>▪ O pensamento econômico que fundamenta uma eficiência representada pela maximização do lucro representa uma lente utilitarista herdada da Economia clássica, e que impregnou o pensamento liberal; e, posteriormente recebeu uma expressão mais intensa no Neoliberalismo.<br>▪ O conceito de eficiência difundido pela visão econômica tradicional centrada no mercado não representa uma forma sustentável de aproveitamento dos recursos, pois na prática, é preciso considerar os interesses coletivos além dos interesses individuais considerados mais importantes na perspectiva neoliberal. |

A abordagem crítica, dentro da qual considero que esta pesquisa se insere, entende que a busca pela eficiência tem sido compreendida pela ótica da racionalidade instrumental que direciona as organizações para um "determinando padrão de sucesso" a ser atingido. Um sucesso orientado pelas "leis" do mercado e egocêntrico por natureza (Serva, 1997) dentro do que postulava Guerreiro Ramos (2022).

Como uma das consequências diretas disso, Guerreiro Ramos afirma que o ambiente organizacional moderno se vê "liberado das premissas ético-valorativas", tornando-se propício "aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos" (Serva, 1997, p. 19). E é isso que tem estimulado os indivíduos a abraçarem o princípio da competição neoliberal que produz ansiedades e patologias psíquicas (Guerreiro Ramos, 2022; Serva, 1997). Em extensão a esses efeitos, ocorre a intensificação das desigualdades sociais, em função dos mecanismos discriminatórios que dão suporte às práticas de gestão que incorporam a "lógica da eficiência".

## 2.2 A LÓGICA DA EFICIÊNCIA E AS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

O termo racionalidade simboliza o aspecto pragmático (ação), a atividade metódica e sistemática que se conduz pelos fatos e pela criticidade, e deriva da concepção de razão como lógica, ideia de caráter dogmático que filosoficamente representa a convicção de que existe "um mundo racional, governado por leis inflexíveis" que só poderia ser alcançado pelo pensamento lógico, e, dessa forma, a "razão pressupõe que só é real o que é racional" (Silveira, 2008, p. 1110).

Essa concepção foi se incorporando a várias áreas do conhecimento humano e a partir do século XIX estava fortemente vinculada a ideia da "prosperidade e da ordem" fundamentando a aplicação do "rigor lógico, objetividade e eficiência" nos estudos das organizações, em conformidade como o espírito da industrialização nos moldes capitalista que se consolidava. Maiores empresas, maior a complexidade e o porte organizacional demandavam melhores formas de controle da produção para a maximização dos lucros (Silveira, 2008).

Ser racional era preciso. Consequentemente, foi preciso "tornar o comportamento humano intencionalmente racional" para tornar sua ação mais eficiente. Foi em oposição a esse movimento que Alberto Guerreiro Ramos, sociólogo negro que alcançou notoriedade no Brasil e internacionalmente, se insurgiu, pois para ele "o sentido da racionalidade estava sendo distorcido" (Guerreiro Ramos, 2022, p. 9). Em sua obra "*The new science of organizations: a*

*reconceptualization of the wealth of nations*", o autor apresenta uma visão ampliada da realidade.

Na discussão sobre razão substantiva e razão funcional ou instrumental, essa relação não representa uma dicotomia, mas trata-se de uma questão de ênfase, substantiva ou funcional (Guerreiro Ramos, 2022). Isso é importante porque a própria utilização do termo "razão" ou "racionalidade" tornou-se objeto de manipulação para propositalmente provocar essa "aparente" cisão como se a razão humana, nos termos aristotélicos, pudesse ser dividida. Isso teria relação com muitos comportamentos que passamos a adotar quando definimos que algo é "racional" ou não, no sentido de dizer que determinado conhecimento ou prática pode ser mais valorizado por ser mais "racional", no sentido de ser mais objetivo, como se a "subjetividade" representasse fragilidade e erro. A grande transformação sofrida pela noção aristotélica indivisa da razão seria a:

> . . . criação de macrossistemas sociais, como o sistema de mercado autorregulado, ou isento e despojado de regulação política, a partir do século XVII, quando conceitos como razão e economia, entre tantos outros, sofreram distorções mais ou menos extremas e assumiram novos entendimentos, a fim de se ajustarem às novas realidades institucionais a partir de então vigentes. A razão instrumental é uma espécie de habilidade técnica que os seres humanos desenvolvem e que não lhes é exclusiva, mas explorada também por outros seres animais, à guisa de extensões artificiais de seus membros somáticos para a obtenção de maiores vantagens na luta pela sobrevivência. Essa redução praticamente inconsciente, da razão a uma categoria funcional, a uma mera função calculativa, calha bem a uma sociedade centrada no mercado, a uma sociedade de mercado (Guerreiro Ramos, 2022, p. 14).

Trata-se, então, de alterações feitas para que o "mercado" passasse a assumir centralidade na vida social. Trata-se de estratégias institucionais para "tornar o indivíduo humano essencialmente sensível a persuasões e estímulos econômicos", ou seja, todo um processo de "deformação psíquica" social que "desfigurou a existência humana em geral (Guerreiro Ramos, 2022).

Esse modelo de indivíduo baseia-se na "lei da eficácia" que prediz ser necessário "intensificar os esforços e os resultados e minimizar os gastos inúteis" (Dardot & Laval, 2016). Para tal, é preciso "fabricar homens úteis, dóceis ao trabalho, dispostos ao consumo", enfim, "fabricar o homem eficaz" (Dardot & Laval, 2016, p. 325). Isso se iniciou com as ideias de Jeremy Bentham no século XIX, com o utilitarismo clássico; mas, foi em meados do século XX

com a invenção, inicialmente, do "homem do cálculo", que "exerce sobre si mesmo o esforço de maximização dos prazeres e das dores requeridos pela existência de relações de interesse entre os indivíduos" (Dardot & Laval, 2016, p. 325) – *no pain, no gain* – que no fim do século XX, foi "engendrada" a figura do homem-empresa ou do "sujeito empresarial". A partir disso, favoreceu-se a "instauração de uma rede de sanções, estímulos e comprometimentos que tem o efeito de produzir funcionamentos psíquicos de um novo tipo de indivíduo e de sociedade" (Dardot & Laval, 2016, p. 325).

Assim, ocorreu uma reorganização completa da sociedade, das empresas e das instituições dando centralidade às demandas do mercado. Para que isso ocorresse foi preciso construir uma nova forma de pensar, e novas estratégias sociais para as relações de trabalho e para a cultura, considerando a competitividade e a eficiência como os únicos instrumentos válidos para as relações empresa-sociedade que seriam orientadas pela financeirização da economia internacional (Bauman, 2008; Cardoso, 2019; Dardot & Laval, 2016; Sandel, 2020) e, também, da vida social.

Assim a bagagem valorativa que passou a acompanhar o conceito de "eficiência", nas últimas décadas, vincula-se a um esforço de legitimação do *status quo* de grupos específicos dentro da sociedade apoiada na ideologia da meritocracia para justificar um sistema socioeconômico e político voltado para o atendimento às necessidades desses grupos, em detrimento de grande parte da sociedade. Isso resulta em estimular de forma intensa as desigualdades sociais, ao mesmo tempo em que alimenta os mecanismos de legitimação de formas de dominação social por meio de discursos que mascaram os interesses daqueles grupos sob o véu de um sistema, que promoveria um ideal de sociedade equânime e livre que pode ser construída pelo esforço persistente do indivíduo produtivo, eficiente e autônomo em suas escolhas.

Como consequência dessas abordagens junto às empresas, gradualmente a ideia levou ao desenvolvimento dos termos do *New Public Management* (NPM) influenciando as teorias de governança (Modesto, 2000; Peci et al., 2008). Esta nova forma de compreender o papel do Estado reflete a natureza do liberalismo em sua expressão que se consolidava na época. Apresentava-se como sendo mais do que "uma ideologia ou uma política econômica", mas fundamentalmente como "uma racionalidade" (Dardot & Laval, 2016) que passa a ser o novo protocolo de estruturação e organização das práticas de governo, bem como das práticas dos próprios indivíduos. O que fundamenta essa "nova razão de mundo" é "a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação" (Dardot & Laval, 2016, p. 7).

Os movimentos que estimularam a transformação das concepções sobre o papel do Estado, e de suas práticas de governança, surgiram nas décadas de 1980 e 1990, tendo por base a noção de transferência para a governança do serviço público dos conhecimentos gerenciais adotados no setor privado, considerando ainda a redução da máquina administrativa, levariam ao aumento de sua eficiência.

O debate da governança teria sido impulsionado pelas condições criadas pela aplicação da filosofia gerencial do NPM (Peci et al., 2008). Como resultado a prestação de serviço público passou a ter a "eficiência" como medida de desempenho. No entanto, a administração pública possui critérios de ação que podem entrar em choque com essa vertente, tais como autonomia, transparência e princípios democráticos. Entender essa relação é importante pela forte dependência entre Estado e mercado para o estabelecimento da racionalidade que fundamenta a boa gestão baseada na eficiência.

Mas, a racionalidade do capitalismo neoliberal não passou a incorporar as práticas de governança do Estado em nome da "religião do mercado, e sim em nome de imperativos técnicos de gestão, em nome da eficácia", e até a "democratização dos sistemas de ação pública" foi utilizado como justificativa de legitimação (Dardot & Laval, 2016, p. 2).

Pelo NPM surge uma tendência a privilegiar a mensuração da eficiência, "deixando de lado qualquer esforço para avaliar a real eficácia social das iniciativas" (Peci et al., 2008, p. 48). Esse debate está muito presente quando se definem políticas públicas ou se avalia a qualidade da prestação de serviços em universidades (Cohen et al., 2018; Mainardes et al., 2012; Silva, 2001), hospitais (Marinho, 2023), gestão consorciada de resíduos (Ribeiro & Razuk, 2014) ou no poder judiciário (Migliavacca, 2015; Modesto, 2000).

> O tema da eficiência na administração está diretamente relacionado à assimilação de técnicas do setor privado na gestão pública. Cuida-se de um discurso que exsurge na Inglaterra na década de oitenta do século XX, que foi incorporado ao Ordenamento Jurídico Brasileiro por meio da Emenda Constitucional 19, de 04 de junho de 1998 (Reforma Administrativa), com a positivação do princípio da eficiência como um dos postulados da Administração Pública no art. 37, da Constituição Federal de 1986. Atreladas a esse princípio, surgem premissas básicas de índole eminentemente econômica, que passam a guiar as ações do gestor público, como a necessidade de redução do aparelho do Estado, de análise minuciosa da relação custo-benefício nas práticas administrativas, de fixar metas e implementar avaliações de desempenho, de

> realizar ajustes fiscais e privatizações de serviços públicos como forma de diminuição de despesas (Damasceno & Sousa, 2016, p. 161).

Essa lógica conduziu às reformas sociais em vários países, e no Brasil um importante marco dessa mudança deu-se em 2017 com a promulgação da Lei nº 13.467, como explicam Oliveira et al. (2019). Tratou-se de "uma mudança de paradigma na regulação das relações de trabalho", sob o "discurso da modernização das relações de trabalho" considerando que a legislação trabalhista brasileira datava da década de 1940, estando, portanto, "obsoleta frente às necessidades do capitalismo contemporâneo, que demandaria uma força de trabalho cada vez mais flexível" (Oliveira et al., 2019, p. 271). Eles explicam que:

> O processo de 'recomodificação' citado por Bauman, ou de reforma, desde a década de 1990, com a adoção de políticas neoliberais e pressões em favor da flexibilização das relações de trabalho, passou a ser recorrente com a defesa de uma reforma na legislação trabalhista, por parte de entidades empresariais e de seus representantes no parlamento. Apesar de sucessivas alterações, desde então, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Baltar et al., 2010; Krein, 2007), não havia ocorrido uma mudança profunda nos fundamentos do sistema varguista tal como a experimentada em 2017 (Oliveira et al., 2019, p. 271).

A vinculação da ideia de eficiência como métrica por excelência na gestão, dentro de uma visão social predominantemente voltada para os interesses de mercado estabeleceu-se com a incorporação das ideias neoliberais nas abordagens da Administração (Cummings et al., 2017; Dardot & Laval, 2016; De Masi, 2014; Guerreiro Ramos, 2022; Sandel, 2020). O processo, na verdade, deve ter tido um caráter de "naturalização" que requer a lente histórica para se entender como isso ocorreu. Adoto o cenário da construção civil para buscar compreender como isso tem influenciado nas atividades produtivas e repercutido nos mecanismos de reprodução das desigualdades sociais no contexto brasileiro.

### 2.2.1 Gestão: explorando esse conceito

Inicialmente é importante retomar aqui a essência do que é entendido como "gestão" nesta pesquisa. Schaupp (2017) discute que os conceitos são formas de representar a realidade, construídos em processos de abstração e generalização, assumindo um papel ferramental para

o conhecimento sobre algum aspecto ou parte da realidade produzida em diferentes contextos. Os conceitos nos ajudam a entender e interagir com o mundo ao nosso redor (Schaupp, 2017, p. 4).

Por uma abstração empírica são produzidos conceitos formais e classificatórios, enquanto por uma abstração teórica são desenvolvidos modelos ou princípios que permitem mentalmente reproduzir os fenômenos interativos que constituem um determinado sistema com a primeira se focando nas propriedades estáticas do objeto de investigação e a segunda buscando identificar as relações de interação no sistema (Schaupp, 2017).

Nesta pesquisa, a compreensão sobre gestão precisa considerar o que o campo nos diz sobre a prática como um fenômeno social, construído coletivamente, no dia a dia do canteiro de obras e da construtora; assim como buscar identificar abordagens teóricas da Administração que influenciam na cultura profissional do setor e que levam os indivíduos a terem representações que se expressam em suas práticas sobre eficiência, competências, mérito etc. Esse entendimento vai além da ideia tradicionalmente difundida no setor da construção que vê a gestão como o processo de produzir com os recursos disponíveis, de forma eficaz e com o mínimo de despesas, abrangendo as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar (Santos et al., 2022).

Originalmente o termo "gestão" vem do latim "*gestio-gestionis*" (Santos et al., 2022), que significa executar; e na modernidade passou a se relaciona fortemente com a concepção de burocracia, e com a forma como são estruturadas as relações funcionais e hierárquicas no ambiente organizacional. Essa visão parte de uma análise estática sobre o que uma organização precisa ter, em termos de estrutura funcional. Assim, nas organizações seria necessário a atuação de um *staff* superior ocupado por pessoas em cargos relevantes no processo de decisão, com mais poder e responsabilidade. Os níveis intermediário e o operacional reúnem aqueles que ocupam posições mais baixas na hierarquia (de gestão), com papéis mais executivos. Essa visão expressa a estrutura da "burocracia weberiana" que define que as posições mais baixas na hierarquia de gestão são monitoradas e controladas por aqueles que ocupam uma posição mais elevada, no interesse da eficácia organizacional (Connolly et al., 2019).

Na gestão moderna, alguns marcos históricos são importantes para compreendermos melhor a relação entre a gestão e o princípio da eficiência, partindo de uma abstração teórica:

> *The key date, if one is provided, is 1911: 'If one had to pinpoint the year that modern management theory was born, one could make a strong case for 1911 . . . this was the year that Frederick W Taylor's Principles of Scientific Management was published'*

> *(Robbins, 1994, p.41). While we are told of an important continuity in management history, an arc that takes us from the noble ancients to the father of economics and on to Taylor at the head of the classical school of management, Taylor's appearance is also marked out as a significant departure: a great illumination. As Peter Drucker put in his book, Management (1973/2008, p.1), while the roots of management go back over 200 years, management 'as a discipline' is a 'product of the twentieth century'. And because it was Taylor 'who first popularized the word "management"' it is he who marks the birth of the discipline* (Cummings et al., 2019, p. 85).

Como discuti no capítulo inicial, pode-se pensar nos esforços de organização do pensamento gerencial que se iniciaram antes destas datas: com Maquiavel (século XIV), ou nas civilizações antigas como os egípcios e os povos mesopotâmicos. Sempre houve pessoas que assumiram a função de gestores, e muitas vezes isso se confundiu com a 'liderança'. Mas, a sistematização da gestão como disciplina começou com a organização de prescrições sobre modelos ideais para essa prática.

Foi isso o que nos trouxe Taylor, Duncan, Drucker e tantos outros que estabeleceram abordagens relacionando eficiência e avaliações de desempenho para a mensuração do êxito empresarial ou de um empreendimento. Isso deu origem aos estudos de gestão propriamente ditos, definindo responsabilidades específicas relacionadas à gestão de recursos, de pessoas e das atividades dentro da organização.

Um dos estudos que considero particularmente interessante trata da moralidade envolvida na eficiência de sistemas produtivos que funcionam com base na exploração laboral. As pesquisas de Robert William Fogel e Stanley Engerman discutiram o dilema moral que emergiu de uma análise que considerava o sistema de produção com mão de obra escrava mais eficiente, buscando dar outra conotação à escravidão, de maneira a justificar aquela forma de exploração (Alexander, 2008; Davis, 2006). Foi um estudo muito criticado e 15 anos depois, em 1989, Fogel revisou sua posição, argumentando que a eficiência da escravidão não derivava do bom desempenho dos escravos, mas da opressão do trabalho forçado; ele afirmou que "eficiência não é sinônimo de bom", uma visão que levou anos para desenvolver (Alexander, 2008; Davis, 2006).

Fogel buscou resolver a contradição que ele percebia entre a eficiência econômica verificada no sistema de plantio com base na mão de obra escrava e sua característica opressiva. O dilema surgiu porque Fogel não conseguia distinguir entre uma eficiência dinâmica e transformadora e uma eficiência estática de equilíbrio (Alexander, 2008; Davis, 2006). Pode-se

concluir que a lucratividade diz pouco sobre os processos de produção e como eles são controlados e administrados.

Segundo Cummings et al. (2019), a gestão emergiu à medida em que surgiram as condições econômicas e sociais que alimentaram uma procura por maior eficiência e desempenho. Alimentada por uma diversidade de estudos e abordagens, desde a Administração Clássica até os modelos atuais do *Lean Thinking* e da modelagem BIM, as práticas de gestão têm sido balizadas pelas seguintes premissas (Mattos, 2001):

1. O homem, pertencendo a uma sociedade com valores predominantemente econômicos, procura sempre um máximo de ganhos com um mínimo de esforços;
2. Cabe ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz, conforme as metas organizacionais;
3. Existe uma maneira mais certa de se realizar um trabalho de forma a se maximizar a eficiência;
4. O incentivo financeiro possibilita uma melhor produtividade (pagar mais a quem mais produz);
5. A gestão se fundamenta no esquema básico: planejamento, organização, coordenação, comando e controle de Fayol, ainda que se revista de cores mais modernas como o famoso esquema PDCA (*plan*, *do*, *check* e *act*);
6. O homem é movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização;
7. Uma organização se caracteriza pela sua estrutura departamental que é definida pela divisão por especialidade de conhecimentos, o que estabelece a hierarquia funcional;
8. Todos os setores das organizações precisam estar comprometidos com a busca pela qualidade e pelo desempeno;
9. Os fracassos ou falhas decorrem de "deficiências" do sistema organizacional, e não do próprio sistema; se ele não funciona a contento deve ser continuamente aperfeiçoado.

Nas últimas décadas, pesquisas (Bispo, 2022a; Bispo, 2024a; 2024b; Cunliffe, 2020; Gherardi, 2022; Gherardi & Laasch, 2021) têm contribuído com uma nova visão da Administração, considerando alternativas às práticas consideradas de "boa gestão", que possuem caráter gerencialista e forte influência das ideias (neo) liberais. Esta perspectiva considera uma abordagem pós-humanista, voltada para ética do cuidado e orientada pela noção de "gestão-como-prática-responsiva" (Bispo, 2024b).

A proposta desses autores parte da compreensão de que problemas relacionados ao contexto das desigualdades sociais e das mudanças climáticas requerem práticas de gestão diferentes do que a visão gerencialista traz, em que a "eficiência" tornou-se uma referência para todas as dimensões da vida social (Alexander, 2008; Bispo, 2024b). As abordagens tradicionais da Administração construíram a ideia de que a gestão representa "a consolidação da ordem e da eficiência" (Bispo, 2024b, p. 75), e a noção de eficiência está subordinada às ideias da economia de mercado (Bispo, 2024b). Dessa forma, os problemas sociais, na verdade, seriam decorrentes de um modelo de práticas sociais "ineficientes".

Por esse modelo de pensamento, eficiência está intrinsicamente relacionada à maximização dos resultados financeiros, mas essa ideia é problemática porque "limita considerações sobre outros aspectos valiosos, principalmente quando os recursos financeiros são escassos" (Bispo, 2024b, p. 79).

A noção de gestão responsável avança com relação à visão gerencialista e de caráter (neo) liberal por assumir outra forma de responder aos desafios sociais, papel da Administração, também, saindo da compreensão individualista de responsabilidade para uma visão em que os indivíduos são capacitados para a ação responsável, ou seja, essa abordagem apresenta uma perspectiva de prática de gestão educativa (Bispo, 2024b).

## 2.3 A EFICIÊNCIA COMO ELEMENTO ORGANIZADOR DAS PRÁTICAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Um dos achados importantes veio da pesquisa sobre as relações entre o desenvolvimento histórico da sociedade brasileira e a forma como a ideia da eficiência foi culturalmente construída no setor da construção. A análise histórica demonstrou como no Brasil ideologias alimentadas pelo racismo estrutural que mescla a discriminação pela cor da pele, classe, renda e gênero definiram a estratificação das profissões vinculadas ao setor da construção, assim como a forma como foram produzidos os programas de qualificação e as visões sobre gestão nas construtoras e obras, influenciando as relações funcionais. São temas raramente abordados em estudos da área e requerem uma visão multidisciplinar e interseccional para elucidar aspectos importantes que não são valorizados e discutidos por quem participa dessa dinâmica.

Realizei uma breve retrospectiva sobre como a atividade de construção de obras foi conformada, a partir da descrição histórica sobre o desenvolvimento das profissões do engenheiro, do mestre de obras, dos operários do canteiro de obras e da organização do setor

de construção, e como isso se deu no contexto brasileiro. As atividades desses agentes são decisivas para as práticas de gestão no setor.

Considerando os aspectos históricos relacionados ao setor, nesta seção trago alguns aportes sobre como a noção de eficiência se incorporou aos programas de gestão adotados pelas construtoras, e como isso influenciou nas práticas desses *performers* que são construídas de forma situada, no tempo e no espaço.

Também, considerei relevante entender os parâmetros adotados nos modelos de educação desses profissionais, pois revelam como os elementos ideológicos foram se agregando à imagem de cada *performer* e ao papel que cada um assumiu na construção da racionalidade por trás da gestão das pessoas na atividade de construção. Parto do entendimento que as subjetividades dos indivíduos são construídas em processos sociais e históricos, na dinâmica de suas experiências e aprendizagens (Fontes, 2003).

Não realizei um estudo educacional em profundidade, pois estaria fora do objeto desta pesquisa, mas fiz uma revisão de literatura sobre os marcos norteadores da educação profissional no Brasil a partir de uma busca no Google Acadêmico e no Portal Capes, direcionado para os termos "educação, ensino, profissional, construção civil, crítica" no período 1990 a 2023. Foi feita leitura seletiva entre os mais relevantes e de autores citados.

Na análise dos resultados busquei o cruzamento de dados com os conteúdos das entrevistas e observações realizadas durante a pesquisa e pude, assim, obter maior significação sobre o que a literatura propõe pelas falas e experiências obtidas no campo, considerando o desenvolvimento histórico da atividade de construção.

Não encontrei na literatura o tema da 'gestão das pessoas' abordado na perspectiva adotado aqui, pois sempre que se fala em gestão na construção civil o foco tem sido uma visão tecnicista ou relacionada às abordagens das Relações Humanas e às ideias de Elton Mayo. Esta noção foi delineada como uma categoria de estudo que emergiu de uma análise baseada nos estudos sobre práticas e nas análises exploratórias sobre a gestão no canteiro de obras, realizados durante a pesquisa.

Para a fundamentação da análise dessas práticas foram considerados estudos que tratam do tema mais amplo da gestão na construção civil, mas que fornecem dados, ainda que parciais, sobre como se dá a gestão das pessoas, e sua importância na orientação das práticas das equipes de trabalho sob a lógica da eficiência, principalmente a literatura que trata sobre segurança e qualidade no trabalho (Ang, 2022; Al-Kasasbeh, 2021; Cardoso, 2019; Belmiro, 2018; Batista, 2015; Araújo, 2012; Bley, 2004; Assmann, 2001) onde estão mais presentes elementos relacionados ao debate proposto.

As práticas de construção e gestão de processos remontam aos sumérios e foram fundamentais na construção de grandes obras como as pirâmides do Egito (Kanitz, 2013). A engenharia surgiu da necessidade de resolver problemas práticos com métodos racionais, estando profundamente associada ao desenvolvimento da civilização (Belmiro, 2018; Chiu, 2011; Figueiredo, 2014; O'Connor & Robertson, 1999).

O conhecimento construtivo estava ligado à organização de cidades e aos primeiros agrupamentos urbanos e, em geral, esteve a serviço dos interesses das elites dominantes, criando estruturas monumentais (tumbas, monumentos comemorativos, prédios e residenciais de governantes etc.), além de templos e infraestruturas de guerra (Exército Militar, 2022; Belmiro, 2018; Macedo & Sapunaru, 2016; Bordonal *et al.,* 2014; Figueiredo, 2014).

Desde os escravos nas civilizações antigas até a sociedade industrial, a construção contou com a exploração de trabalhadores para erguer grandes projetos, com impacto nas condições de vida e trabalho (Rogers, 2019; Cortella, 2015; Martins, 2015; Rossi, 2011).

Com a Revolução Industrial, a Engenharia Civil ganhou importância e se tornou uma força transformadora, focada em eficiência e produção. Surgiram instituições de ensino que consolidaram o conhecimento técnico e científico, e a construção se especializou (Lacroix, 2021; Santos, 2020; Belmiro, 2018; Macedo e Sapunaru, 2016; Ball, 2015; Figueiredo, 2014; Oliveira et al., 2013; Castro, 2010; Leite, 1998; Telles, 1984).

Embora preocupações ambientais fossem limitadas nas civilizações antigas, houve registros de impactos ecológicos, como desmatamento e poluição. A prática moderna incorpora a eficiência com a economia de recursos e planejamento urbano.

Esses aspectos destacam o papel central da construção na história humana, evoluindo em complexidade técnica e impacto social, sempre em diálogo com o contexto econômico e político. Assim, "durante boa parte da antiguidade falar em eficiência na construção era algo inapropriado à luz da cosmologia dominante" que preconizava um estilo de vida muito diferente do ambiente industrializado da nossa modernidade. "Lidar com a escassez era algo incompatível" com aquele modo de vida (Marques & Lopes, 2017, p. 96). Eficiência é um conceito culturalmente construído para os tempos modernos (Marques & Lopes, 2017) a partir da noção de ganho financeiro construída socialmente (Kishtainy, 2019; Rogers, 2019; Huerta de Soto, 2004).

A partir do século XVIII, as duas áreas se especializaram, com a engenharia assumindo o lado prático e científico, enquanto a arquitetura priorizou a estética (Costa, 2021; Veschi, 2019; Minto, 2009; Albuquerque, 2007; Leite, 1998; Bazzo & Pereira, 1996).

A proximidade entre construtores e os representantes dos grupos dominantes política ou economicamente tem se mantido desde a Antiguidade, a serviço dos desejos de poder e distinção simbólica dos "senhores" da história. Isso porque a maior parte das grandes obras da antiguidade até o final da Idade Moderna eram templos, tumbas ou palácios para as elites governantes, ou infraestrutura para as guerras e para a dominação (Bazzo & Pereira, 1996; Figueiredo, 2014; Lacroix, 2021; Telles, 1997). Na contemporaneidade, foram e são as obras públicas que têm incentivado o crescimento do setor da construção no Brasil.

### 2.3.1 O desenvolvimento da construção nacional

No Brasil colônia as primeiras edificações dos colonizadores eram apenas abrigos cobertos de palha, incluindo as capelas, armazéns e as primeiras obras de defesa, muros e fortins construídos com paliçadas de troncos de árvores; somente em 1549 vieram para o país os primeiros construtores qualificados para conduzir as obras (Telles, 1984). Em função das obras de fundação da cidade de Salvador, o governador geral Thomé de Souza trouxe uma equipe de artífices legalmente licenciados pelas autoridades: Luiz Dias, "mestre das obras da fortaleza", Diogo Peres, "mestre pedreiro", e Pedro Gois, "mestre pedreiro-arquiteto", entre outros (Telles, 1984).

Os "mestres de risco" (no sentido de acabamentos com desenhos) ou mestres de ofício, foram responsáveis pela maioria das construções até o Século XIX. Eram construtores que tinham sido aprendizes de outros "mestres" e que tinham tido sua capacidade profissional comprovada junto ao Regimento dos Oficiais Mecânicos, que regulamentava as Corporações de Ofícios em Portugal e suas colônias no Brasil até a Constituição do Império, de 1824, quando as antigas "Corporações de Ofícios" foram extintas (Telles, 1984). Essas obras são reconhecidas pela durabilidade, atributos estéticos e estabilidade, mesmo após quase 300 anos.

Para compor a mão de obra das equipes de trabalho eram recrutados homens livres desempregados, indígenas aprisionados e posteriormente negros escravizados (M. Almeida, 2010). Do século XVIII ao XIX, no Brasil a utilização da mão de obra escrava na construção das cidades brasileiras foi adotada pelo Poder Público para diminuir os custos. Os escravos assumiam as funções de "serventes" e "ajudantes", como descrevem Carvalho e Lima ao tratarem sobre "escravidão e construção civil":

> . . . tratava-se de aliar redução de custos para o poder público, apoio e empenho popular para o projeto, sempre zelando para não onerar os solícitos moradores. Neste contexto,

> procurava-se utilizar o maior número possível de trabalhadores escravizados em substituição aos trabalhadores livres assalariados, visando o barateamento das obras e mantendo-se, contudo, o tempo e a qualidade dos trabalhos previstos. . . . Assim, o trabalho de um servente escravizado caracterizava-se, fundamentalmente, pela diversificação. A diversidade de tarefas a serem desempenhadas revelava-se em eficiente estratégia de combate a ociosidade (Carvalho & Lima, 2012, p. 47).

A Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, criada pelo decreto legislativo n. 1.067, de 28 de julho de 1860, foi uma das primeiras iniciativas estatais que contribuiu para a organização do setor nacional da construção (Porcionato, 2021). O órgão planejava, estabelecia as demandas, e executava obras. Em 1891, sua denominação passou para Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas. Esse órgão ficou responsável também pelos serviços públicos de infraestrutura, tais como o melhoramento do abastecimento de água, a instalação de redes de esgoto e a implantação de serviço de iluminação elétrica (Porcionato, 2021). Nesse período, a iniciativa privada tinha um papel muito reduzido no setor, pois o Estado possuía toda uma infraestrutura técnica para realizar suas próprias obras, além da parceria com o Exército Militar, no setor da engenharia de construção.

Em maio de 1906, outra iniciativa importante foi a criação da Superintendência dos Estudos e Obras Contra os Efeitos da Seca destinada à realização de serviços de açudagem e perfuração de poços, voltada para as demandas da região Nordeste. Essas duas ações representam também a divisão da construção civil em duas vertentes que caracterizaram uma dinâmica desigual para o setor conforme a região brasileira, refletindo os interesses políticos da época (Porcionato, 2021).

O movimento progressista nacional do final do século XIX estava atrelado ao que ficou conhecida como política do café com leite. Em função disso, o desenvolvimento urbano e o crescimento industrial do Brasil tiveram um viés muito forte que privilegiou investimentos nas regiões sul e sudeste do Brasil, e provocou o desenvolvimento tardio no Norte e Nordeste brasileiros.

O presidente Washington Luís, eleito em 1926, foi o último presidente da chamada “República Velha” e ficou conhecido como o presidente “estradeiro”, pois seu governo focou no povoamento do interior (Nakata, 2013), decisão seguida pelos seus sucessores e políticos contemporâneos. Em seu governo, em maio de 1928 foi inaugurada a rodovia Rio–São Paulo, com seus 508 km; e em 1928, foi a vez da Rio–Petrópolis, futura Rodovia Washington Luís, considerada durante muito tempo como a melhor rodovia da América do Sul (Nakata, 2013).

> . . . em 1927, o governo federal fundou a Comissão de Estradas de Rodagem Federais. Com um fundo especial de financiamento, obtido a partir de sobretaxas nos impostos sobre gasolina, veículos e acessórios . . . O Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), era constituído por 11 divisões, procuradoria jurídica e comissões, tendo como competência elaborar o plano nacional de estradas de rodagem, execução e fiscalização de obras e melhoramentos nas estradas, assim como o seu policiamento. **O órgão se tornou, após reformulação em 1945, a principal instância estatal de atuação dos empresários da construção pesada nacional, sendo o mais importante contratador de obras públicas do país.** Era também um dos órgãos que mais empregava pessoal na administração pública federal, com 30 mil empregados em 1966 (Campos, 2012 como citado em Porcionato, 2021, p. 64, grifo nosso).

Estimulados pela forte tradição da engenharia militar lusa, com o estabelecimento dos cursos em nível superior, e a vinda de vários engenheiros brasileiros formados na França e na Inglaterra, muitas funções importantes em cargos políticos e como gestores públicos foram assumidas por engenheiros que detinham um conhecimento valioso e útil, principalmente naquela época. Sob a influência forte da Escola do Pensamento Positivista de Comte, esses profissionais definiram os encaminhamentos para o desenvolvimento urbano nacional no início do século XX e tiveram um papel fundamental para o avanço da construção civil brasileira (Belmiro, 2018; Ribeiro, 2011; Telles, 1984).

Nos anos 40, o desenvolvimento da construção civil brasileira alcançou considerável avanço com o domínio da tecnologia do concreto armado que representou o sucesso da industrialização do cimento e do aço. Depois da invenção do cimento na Europa, várias pequenas fábricas brasileiras tentaram produzi-lo até o início do século XIX, mas a competição com o cimento importado era difícil de ser vencida. Somente em 1924, a Companhia Brasileira de Cimento Portland implantou sua própria fábrica em São Paulo, livrando as construtoras brasileiras da dependência do cimento importado (Santos, 2011).

De 1930 a 1960, foram fundadas grandes construtoras que se mantém em atividade até os dias atuais.

> Desde o século XX, a indústria da construção brasileira tem representado vetor de apoio para o desenvolvimento nacional, influenciado por políticas de investimentos públicos e privados. . . as construtoras privadas do país, que se expandiram no mercado da construção internacional neste período – tais como Andrade Gutierrez, Mendes Jr.,

> Camargo Corrêa, Odebrecht e OAS –, estão diretamente associadas ao ganho de concorrências públicas e à expansão do crédito adquirido nacionalmente para a execução de obras dentro e fora do país. . . o progresso da indústria da construção no país, tem origem na articulação de empresas de capital familiar com Estado (Kraychete, 2016, p. 128). Na década de 1950, sob o governo de Juscelino Kubitschek, o Plano de Metas foi uma importante expressão da relação entre capital público e privado para o desenvolvimento nacional. O impulso ao fortalecimento das indústrias de base e à construção de Brasília compõem o cenário em que se visava a alcançar altos patamares de crescimento econômico e desenvolvimento social (Rombaldi et al., 2021, p. 571).

Na década de 60, em função da aceleração do processo de industrialização nacional ocorreu um fértil período de obras de grande vulto (hidroelétricas, portos, rodovias, a construção de Brasília e grandes conjuntos habitacionais) em decorrência do fortalecimento de um modelo de gestão setorial apoiado na parceria das construtoras com o Governo (Belmiro, 2018).

Para Schwarcz (2019a) e Rombaldi et al. (2021), a migração nordestina teve importantíssimo papel para a construção civil se desenvolver no início do século XX em nosso país. Fugindo da seca e da fome, grandes massas de nordestinos terminaram indo parar nos canteiros de obras, recebidos como mão de obra de pouca qualificação, e, assim, contribuíram significativamente para a construção dos grandes centros urbanos no sul e sudeste brasileiro, região que naquela época representava um polo de crescimento, atraindo trabalhadores de todo o Brasil. Foram tantos, que a professora Lillia prefere o termo “diáspora nordestina” do que simplesmente falar em migração.

Os candangos, podiam ser negros, pardos ou brancos, e formaram uma categoria que terminou por representar grande massa de excluídos nordestinos também preconceituados por representarem, no imaginário do restante da população brasileira, a imagem da fome, da subserviência em nome da sobrevivência.

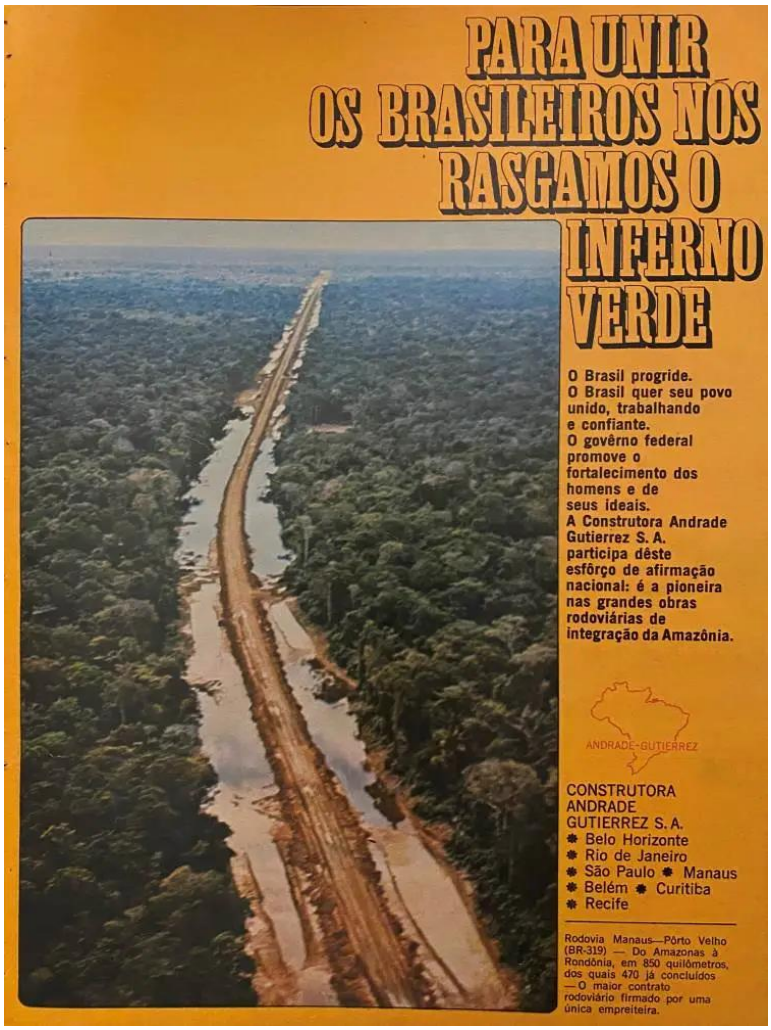
A forma como os trabalhadores eram desvalorizados nas obras contribuiu culturalmente para a representação do trabalhador “pau para toda obra” que podia ser aproveitado em serviços mais pesados ou que não exigiam muita qualificação. Esse movimento se iniciou no final do século XIX com o chamado ‘Ciclo da Borracha’, quando cerca de 60 mil nordestinos foram atraídos para a Amazônia para trabalhar como seringueiros, tornando-se os conhecidos “soldados da borracha” (Schwarcz, 2019a). Centenas desses “soldados” e de operários de obra

sacrificaram suas vidas nas obras, mas conforme a lógica da eficiência, a Amazônia precisava ser “rasgada” para o cumprimento do Plano de Metas para o desenvolvimento urbano nacional.

A Figura 16 apresenta uma propaganda da construtora Andrade Gutierrez, divulgação em que a construtora destaca o “gigantismo da obra” e a importância do contrato para a imagem da empresa no mercado.

**Figura 16**

*Propaganda da construtora Andrade Gutierrez publicada na Edição Especial Amazônia da Revista Realidade de 1972*




Nota: Reprodução/Acervo Ricardo Cardim. Recuperado de *“A Amazônia já era!”: como a imprensa glorificou a destruição da floresta na ditadura militar*, Wenzel, 2020.

> Nas décadas de 60 e 70, mais precisamente entre 1968 até 1977, o governo brasileiro destinou somas enormes de recursos para a construção de rodovias . . . que foram

> paulatinamente implantados ao longo dos eixos rodoviários como a Transamazônica . . .
>
> . . . estava alicerçada a uma fundamentação que tinha elementos dessa geopolítica clássica de matriz ratzeliana, que por sua vez, inspirou os militares brasileiros a forjarem e a colocarem em prática o projeto de integração física do território, o qual já estava sendo gestado desde o período do Império. . . . tendo outros objetivos alcançados e que não se destoam da geopolítica, mas incorporam-se dentro de uma geoeconomia. (T. Oliveira, 2019, pp. 1-2).

Além das obras de construção rodoviária, o Estado também fez contratos de concessão com empresas privadas para a prestação de serviços de recuperação, conservação, manutenção e sinalização com validade média de 30 anos, além do direito de cobrança de taxa – pedagiamento nos trechos de concessão (T. Oliveira, 2019).

A parceria governo e construtoras tem se prolongado até os dias de hoje, com alterações e fragilidades de governança caracterizadas por planejamentos superficiais baseados em critérios acertados e orientados pelos interesses individuais de alguns empresários, servidores e lideranças políticas públicos (Belmiro, 2018). Isso termina por estimular desvios de fundos e escândalos corporativos. Algumas daquelas grandes construtoras futuramente estariam envolvidas em um dos casos mais divulgados de corrupção envolvendo a construção civil e o Estado: o escândalo da Lava-Jato, em 2014.

Gradualmente delineou-se um contexto no qual o Estado renunciou ao papel de executor de obras de infraestrutura nacional para ser apenas contratante, deixando a execução a cargo da iniciativa privada (Porcionato, 2021). Foi um formato de “parceria” estimulado pela visão neoliberal em que o papel do Estado é reduzido e a influência da iniciativa privada cresce sobre o social. E, dentro desse cenário, a ideia da Engenharia Civil como motor de progresso para a sociedade é difundida pelo setor da construção, como pode-se observar pelas imagens a seguir:

**Figura 17**

*Publicação motivadora de uma faculdade*

Recuperado de *portal da Faculdade Integra.*

**Figura 18**

*Publicidade da CBIC sobre a Engenharia e o progresso social*

Recuperado de *portal do CBIC*.

Atualmente, a ‘parceria’ Estado-Empresa se mantém, mas as regras têm se alterado pois a iniciativa privada vem gradualmente se elevando cada vez mais diante dos governos e com a força emanente da lógica de mercado impondo seus interesses. O papel do Estado se contrai à medida em que a atuação das empresas e corporações se fortalece (Dagnino et al., 2013).

O setor da construção se diversificou em complexidade, técnica e finalidade e chega a mobilizar 10 trilhões de dólares anualmente em todo o mundo com bens e serviços (CBIC, 2024), e isso se deu com a incorporação de métodos de racionalização da produção e de algumas tecnologias construtivas.

### 2.3.2 A racionalização das práticas na construção civil

A qualificação da mão de obra para qualquer setor produtivo inevitavelmente é comprometida pela situação da educação básica e universitária do país. Isso alcança a formação para mestres de obra, pedreiros, carpinteiros, bombeiros, técnicos e engenheiros, entre outros do setor da construção. No caso dos cursos de engenharia alguns estudos apontam que existe uma grande deficiência curricular na preparação para a gestão e liderança de equipes, já que atuarão como supervisores e gerentes de obras e de equipes de projetos (Belmiro, 2018; Russell et al., 2007; Santos et al., 2021).

É importante olhar esse cenário considerando as lentes adotadas aqui, nesta pesquisa, pois aparentemente vemos uma incoerência entre um setor que possui um forte discurso pela eficiência e convive com muitas lacunas e fragilidades na formação dos seus profissionais. E, nesta análise, não se pode deixar de considerar os aspectos sócio-históricos que condicionaram

esse panorama da educação em todos os níveis e de forma diferenciada para as diversas profissões e funções.

Entre os anos 50 e 70 do século passado, grandes corporações passaram a dominar o cenário mundial, implantadas nos países centrais do capitalismo. São exemplos o grupo McDonald´s, a Dunkin Donut´s, e as empresa Consul, Nestlè e as famosas montadoras de carro europeias. Neste período o modelo de administração que se proliferava tinha sido formatado pelas ideias de Taylor e Ford e trazia a essência das ideias liberais na dimensão econômica. Seguindo os passos da implementação do Plano Marshall de recuperação da Europa destruída pela guerra, fervilhou um esforço de construção de estratégias de gestão que inspirou escolas de negócio, atraindo, inclusive empresários e gerentes que bebiam nessas fontes os princípios da Gestão Empresarial que chegariam até o século XXI (Souza, 2022). Em geral eram programas desenvolvidos pelo *staff* militar, cujas princípios se assentavam nas ideias da racionalização para a eficiência.

Segundo Souza (2022), os estudos desenvolvidos na Europa e nos EUA neste período tiveram muita influência nos modelos de gestão adotados aqui no Brasil com foco nos seguintes parâmetros:

- ✓ formação dos operários com a instrução adequada para cada função;
- ✓ relações de trabalho mais amenas;
- ✓ simplificação das tarefas;
- ✓ segurança no local de trabalho.

Nos EUA, unindo estes elementos às tradições do fordismo-taylorista foi construída uma nova cultura de Gestão que se apoiava na pesquisa de mercado, de venda e de controle gerencial. O trabalho de Peter Drucker popularizou o conhecimento gerencial. Souza (2022), cita como um dos marcos na construção de nova cultura da Administração a ideia de Drucker de que a conquista do cliente devia ser o foco dos processos de gerenciamento em uma empresa, alo muito presente no setor da construção civil contemporânea.

Ideias como essa, além do entendimento de que as empresas são organizações com setores que se interinfluenciam e teriam dado origem ao "*management*" ou gestão por objetivos (Souza, 2022), modelo difundido principalmente pelos livros "*The Practice of Management*" (1954) e "*The Effective Executive*" (1966).

Esse modelo tinha na disciplina e na medida do desempenho suas bases instrumentais, e tinha no "lucro" seu objetivo maior, fundamentando a missão real de uma empresa. Aqui pode-se distinguir, mais uma vez, o "individualismo" liberal que se apoia no auto interesse, ou seja, nas "ambições pessoais" como expressão da "verdadeira liberdade" econômica: uma

liberdade com lei, afirmava Drucker, parafraseando os liberais clássicos. No mesmo período surgiu a "Escola das Relações Humanas" e foi lançada a obra "Motivação e Personalidade" (1954) do psicólogo Abraham Maslow que colocava em foco os estudos psicológicos das organizações (Souza, 2022).

Na visão de Domenico De Masi, no campo da organização do trabalho:

> . . . nos séculos XIX e XX, as palavras racionalismo, racionalização e racionalizar tornaram-se as palavras mais repetidas no mundo dos negócios, embora com uma acepção infelizmente diminutiva, e, em muitos sentidos, distorcida. Numa síntese extrema, para a organização científica do trabalho "racionalização" significa que tudo aquilo que é positivo pertence à esfera quantitativa e racional, tudo aquilo que é racional é masculino, tudo o que é masculino diz respeito à produção, tudo o que diz respeito à produção é celebrado nos locais de trabalho. Por conseguinte, tudo aquilo que é negativo pertence à esfera emotiva, tudo o que é emotivo é feminino, tudo o que é feminino diz respeito à reprodução, tudo o que diz respeito à reprodução consuma-se no universo doméstico. Casa e negócio, vida e trabalho, universo feminino e universo masculino, mundo dos afetos e mundo da racionalidade, práticas separadas. . . . Na sua Autobiografia, Henry Ford disse: "Quando trabalhamos, devemos trabalhar. Quando brincamos, devemos brincar. . . . O único objetivo deve ser o de desenvolver o trabalho e o de ser pago por tê-lo desenvolvido. Quando o trabalho acaba, então pode vir a diversão, mas não antes (De Masi, 2014, p. 124).

De Masi (2014) pontua ainda que dentro do modelo de organização do trabalho que se impôs nesse período, e que influenciou nos modelos de gestão, é que passou a haver uma relação entre o sucesso comercial da empresa industrial e o ser "*product oriented*", ou seja, "pensar o produto prescindindo das necessidades específicas dos potenciais compradores que porventura existissem" (p. 142). Era uma nova forma de entender a Lei de Oferta e Procura:

> A esmagadora centralidade da empresa face à sociedade corresponde a esmagadora centralidade do empresário face aos trabalhadores, a imensa maioria dos quais executa tarefas elementares e repetitivas que exigem inventividade nem inteligência, apenas uma execução pontual. Toda a organização da força de trabalho – da seleção ao treinamento, da remuneração à carreira – tem por fim a criação de uma massa dócil e homogênea de trabalhadores capazes de servir . . . à grande e completa linha de montagem que era a

> fábrica taylorizada. “Se a alguém não agrada trabalhar do nosso modo, sempre pode ir embora”, diz Ford, sem meias palavras (De Masi, 2014, p. 143).

Assim, passou a vigorar a ideia de que a indústria, além de fabricar produtos, fabricaria, também a necessidade de consumo destes. As décadas de 70 e 80 são marcantes para o desenvolvimento do capitalismo, em seu formato social-liberal, e Alvin Tofler no livro “A terceira Onda” (1980) traz uma leitura importante sobre como o modelo de civilização deste período impunha ao homem o dever de realizar a si mesmo e “abrir caminho para cumprir até o próprio resgate desta terra”, celebrando o triunfo da cultura sobre a natureza (De Masi, 2014, p. 143). Este pensamento “exploratório” e utilitarista difundia-se nos modelos de organização do mundo do trabalho, seguindo o que Tofler definira como os 6 princípios dos valores “industriais” impostos pelo mercado, dentro da proposta do *product oriented*:

1 – Padronização dos produtos;

2 – “Parcelização” das tarefas;

3 – Economia de escala;

4 – Sincronização dos tempos de vida e do trabalho;

5 – Centralização das informações no topo das empresas;

6 – Maximização da eficiência e da produtividade.

Segundo De Masi (2014), esses princípios nortearam o modelo de organização que o Ocidente passar a adotar no século XIX estimulando um campo científico novo: “o das ciências organizacionais, que chega ao século XX” (p. 144). Por força das inovações tecnológicas e do processo de globalização que foi aos poucos envolvendo o mundo ocidental, e, posteriormente todos os países, o modelo de precisão e padronização da filosofia industrial viria a entrar em cheque. Com efeitos geopolíticos, um novo cenário se delineia para a sociedade pós-moderna, em que as ideias liberais alcançariam um formato de fortes efeitos socioeconômicos: o neoliberalismo, na última (atualizada) versão das ideias liberais.

A racionalização da produção proposta pela Administração Científica foi trazida para os canteiros de obras no início do século XX, segundo relatos de experiências do próprio Taylor (1995).

> Ainda no início do século XX, a arquitetura moderna exaltava tanto os princípios técnicos e científicos quanto os da Revolução Industrial, tal como a produção seriada para a construção de edificações residenciais, a padronização, a racionalização e uma estética racionalista. Na década de 20, o renomado arquiteto Le Corbusier defendia uma

> aproximação dos modos de construir habitações ao modelo fordista de produção (Costa & Tomasi, 2014, p. 348).

Nesse período, a noção de racionalização da produção nas obras representava um modelo de "gerenciamento tecnoburocrático de uma mão de obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados" seguindo a orientação de que organizações deviam funcionar com a precisão de um sistema mecânico (Tenório, 2011, p. 1144).

Um marco da racionalização da gestão na construção brasileira foram as experiências do empresário Roberto Simonsen na Construtora de Santos, de sua propriedade (Costa & Tomasi, 2014), juntamente com Roberto Mange, engenheiro e professor envolvido com formação de trabalhadores desde os anos 20 (Batista, 2015). Eles conseguiram mobilizar um grupo de empresários para o estudo da gestão racional dos processos de trabalho com a fundação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), em 1942 (Batista, 2015; Costa & Tomasi, 2014).

> Os intelectuais orgânicos da burguesia industrial tanto eram do setor industrial, quanto educacional, sendo que diversos educadores contribuíram com a fundação do IDORT, como Lourenço Filho, Fernando Azevedo, Anísio Teixeira, Noemy Silveira, além de outros professores da Universidade de São Paulo (USP). Entendemos que esses intelectuais eram afinados com o projeto da burguesia industrial . . . Mange era um intelectual burguês [...], com suas teses educacionais no campo do liberalismo, . . . ressaltando que o projeto do instituto é pensado para o indivíduo desde a mais tenra idade. O objetivo era o de "inculcar" na criança, a partir da escola, quais seriam suas únicas possibilidades de sobrevivência na sociedade capitalista. A elas não restava nada mais além de escolher uma das profissões do "cardápio" e com ela tentar a prosperidade, segundo os princípios da ética do trabalho. O serviço de orientação deveria também se preocupar com o perfil psicológico dos futuros operários, para que estes fizessem a escolha certa de profissão. Os inadequados, num longo processo de aprendizagem, poderiam se adequar ao leque profissional ou não (Batista, 2015, pp. 41-42).

Embora não tenha avido um interesse significativo por parte das empresas nas duas primeiras décadas de seu funcionamento, nos anos 50 as publicações do IDORT tornaram-se referência para o empresariado brasileiro sobre formas de racionalização do trabalho além de

oferecerem treinamentos de recursos humanos para equipes de empresas e indústrias. A criação do IDORT em 1932 “deve ser considerada um projeto de vanguarda, já que foi contemporâneo à introdução do *Management* nos principais países industrializados da época” (Vizeu, 2018, p. 172).

No entanto, o papel do IDORT para a difusão dos princípios do *management* no setor da construção civil parece ter sido obscurecido pela escolas de Administração da FGV-SP e da USP na institucionalização do ensino do *Management*. Assim, apenas na década de 1950 é que sua proposta foi incorporada à realidade empresarial brasileira, de fato. Isso pode ter se dado à medida que os profissionais formados pelo IDORT começaram a atuar, e porque profissionais formados em países mais industrializados contribuíram mais ainda para que a mentalidade do *management* fosse difundida sob a influência das doutrinas gerenciais vindas da Europa e dos Estados Unidos. O fato de a importância do IDORT na consolidação do *Management* no pensamento empresarial nacional não ter sido tão reconhecida pelos estudos especializados demonstram como “a história da Administração brasileira não é matéria tão óbvia quanto parece” (Vizeu, 2018, p. 172).

O instituto ajudou a difundir os estudos desenvolvidos por Frank e Lilian Gilbreth, ele engenheiro e ela psicóloga. As pesquisas do casal Gilbreth para a construção civil consideravam a interação entre o uso de determinados equipamentos e materiais, observação de fatores como a fadiga e a monotonia sobre a produtividade, técnicas de planejamento e controle, além da análise da aprendizagem e transferência de conhecimento prático entre os operários (Purcidônio, 2021).

Esses estudos foram marcantes porque Frank Gilbreth tinha uma construtora, mas iniciara como auxiliar de pedreiro na construção civil; ele cresceu na profissão desenvolvendo técnicas que imprimiam mais eficiência aos processos construtivos (Purcidônio, 2021). Nos moldes tayloristas ele observou, p. ex., a atividade de assentamento de tijolos e criou classificações segundo os grupos de movimentos: ritmo normal, ritmo mais rápido, e outro quando estava ensinando a função (Purcidônio, 2021). A partir de observações como essas, desenvolveu métodos para aumentar a produtividade na tarefa de assentamento e em diversas outras.

Os esforços do grupo liderado por Simonsen e Mange foram motivados pela demanda crescente de industrialização dentro da visão desenvolvimentista que vigorava nos países do Terceiro Mundo nesse período.

> Em muitos sentidos, a experiência do desenvolvimento econômico, pelo menos até o século XX, consistiu – frequentemente mais como projeto do que como realização – em industrialização e construção nacional; ou, na chave sucinta que formaria o ideário das "novas" nações do Terceiro Mundo, consistiu no nacional-desenvolvimentismo. . . . as próprias teorias *mainstream* que alimentaram as ações das instituições de Breton Woods (Banco Mundial e FMI), responsáveis pelo desenvolvimento e modernização das nações atrasadas, recomendavam industrialização e fortalecimento do Estado nacional como caminho para o progresso (Comin, 2015, p. 6).

Mas, o crescimento industrial requeria trabalhadores com pelo menos uma qualificação mínima. O que os registros sobre esse período nos mostram é que nossa sociedade ainda estava fortemente presa a uma tradição aristocrática que elitizara a educação superior e a formação profissional era oferecida de maneira limitada nos liceus e escolas de ofícios direcionada para uma parcela da população capacitada apenas para atividades de caráter mais artesanal. No entanto, as necessidades do processo de industrialização, intensificado a partir anos 30, levou à reconfiguração das competências requeridas para "a classe trabalhadora" e o IDORT e os demais centros de ensino profissional passaram a incorporar os princípios tayloristas e a metodologia toyotista de trabalho nos fundamentos curriculares dos cursos e treinamentos.

O Sistema Toyota de Produção (STP) a partir de 1950 promoveu a filosofia de gestão da produção enxuta que se baseia nas teorias do *Just-in-Time* (JIT) e no *Total Quality Control* (TQC) (Amaral et al., 2019). Estas abordagens se focam no desenvolvimento de práticas de controle e acompanhamento dos serviços, com adoção de instrumentos como *checklists*, metodologia PDCA, planilhas para medição de perdas e desperdícios, e treinamentos para padronização de processos construtivos.

> No modelo toyotista, o empregado é marcado pela ideia de multifuncionalidade, atribuindo ao mesmo trabalhador maior número de tarefas e de funções, enquanto a empresa preocupa-se apenas com sua atividade principal, delegando a prestadoras de serviço suas atividades periféricas. Os impactos dessa nova forma de gestão sobre o mercado de trabalho foram profundos. Com o objetivo principal de redução de custos, o trabalho se tornou algo desimportante na nova estrutura e na nova dinâmica do capitalismo e o emprego um inevitável – pelo menos de acordo com o pensamento liberal – anacronismo (Lacerda, 2015, pp. 192-193).

Esse comentário de uma colunista da Folha de São Paulo evidencia como o setor da construção se retraiu nessa época:

> Passada a época de ouro da engenharia civil, 20 anos depois a realidade é exatamente oposta: o desemprego abala a profissão. “Os anos 70 foram de grandes obras do governo federal”, afirma Ubirajara Tannure Felix, 45, presidente do Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo. “Barragens, metrô e estradas nos custaram uma dívida de US$ 150 bilhões, mas garantiram emprego para os engenheiros”.
> A recessão dos anos 80, segundo ele, acabou com quase todas as oportunidades que existiam na área. Atualmente, são escassos os trabalhos bem remunerados.
> . . . Para Paulo Hellne, . . . da Politécnica da USP (Universidade de São Paulo), . . . o que mais prejudica a área é o número excessivo de faculdades – são 132 em todo o país. Isso contribui, segundo ele, para o rebaixamento salarial do engenheiro civil, que ganha em média R$ 3.000 (Schtruk, 1996, Da Reportagem Local).

No Brasil, o setor da construção se tornou “mais seletivo e exigente” e as empresas criaram estratégias de financiamento para diminuírem os preços e custos dos empreendimentos e se manterem no mercado (Costa & Tomasi, 2014), o que requeria mais planejamento, mudanças organizacionais e a incorporação de novas tecnologias, visando à racionalização e a melhoria das condições de competitividade.

Segundo Costa e Tomasi (2014), a taylorização nunca conseguiu ter grande êxito na construção civil. O processo de racionalização das atividades dos trabalhadores, implementado pelo taylorismo e com o objetivo de maximizar ganhos, pressupõe a ausência de variabilidade no processo produtivo e um alto nível de padronização do produto e de suas partes.

A alta variabilidade dos produtos e métodos construtivos do setor sempre impôs grandes desafios à aplicação dos métodos da administração científica, tais como a prescrição rígida das atividades, o controle severo pela gerência e o estabelecimento de um ritmo de trabalho organizado por um sistema de máquinas; na prática, o controle do trabalho é tradicionalmente feito pelos próprios trabalhadores (Costa & Tomasi, 2014, p. 351).

Contudo, o setor é constantemente impulsionado a implantar sistemas de racionalização em função estar inserido em uma malha de atividades fortemente influenciada pelo contexto internacional. Um exemplo disso é a tendência que vem se fortalecendo de edificar construções em tempos cada vez mais exíguos: o *Fast Construction*. Trata-se de um conjunto de novas tecnologias e modos de socialização que surgiram com a Reestruturação Produtiva da

Construção Civil, subsetor de Edificações; processo caracterizado por palavras-chave como “industrialização”, “racionalização produtiva”, “flexibilidade”, “trabalho sob pressão” e “customização” (Villela, 2008). A *Fast Construction* visa entregar obras no menor tempo possível, com o melhor custo e de maneira customizada para os clientes, lembrando o conceito de *Fast Food* na indústria alimentícia. A construção rápida envolve tecnologias avançadas e tradicionais, e gestão de projetos que permitem realizar obras em tempos recordes, como em menos de 40 dias (Villela, 2008).

Essas propostas de reestruturação e modernização da construção civil implicam no desenvolvimento de formas de socialização voltadas para uma ideologia e um tipo específico de relação social. As direções das empresas, visando racionalizar e moldar a subjetividade dos assalariados, estimulam a eliminação de qualquer traço de autonomia, ainda que mascarado por estratégias que vendem a ideia de maior participação dos funcionários. Nos anos 80 e 90, surgiram dispositivos participativos como círculos de qualidade e seminários, com o objetivo de promover a interação entre a hierarquia e os trabalhadores, mas cuja intenção é que os trabalhadores internalizem as pressões organizacionais.

Um exemplo clássico disso foi a reestruturação da IBM que levou à sua configuração atual por meio de cursos e treinamentos especiais, nos quais os empregados foram sensibilizados para os valores que compõem o “*Market Driven Quality*”, aprendendo técnicas de melhoria contínua de processos a partir da constituição de grupos para análise de seu trabalho, objetivando a diminuição das causas da não-qualidade (Villela, 2008). Nesses cursos e no desenvolvimento dessa análise, o objetivo foi a internalização da “cultura de qualidade”.

A partir dos anos 80, as crises financeiras levaram a uma forte retração do mercado e, ao mesmo tempo um movimento mundial de maior conscientização ambiental que colocou em foco a necessidade de se produzir com menos desperdícios, gerar menos resíduos e diminuir o consumo dos recursos naturais.

Os efeitos do *Relatório Brundtland* (1987) nas políticas de Estado dos países ocidentais mais ricos, e na atuação do empresariado internacional interessado em tornar o mercado mais seletivo e em promover novas formas de lucratividade, criaram um clima favorável à diversas ações governamentais de conservação dos recursos naturais e maior engajamento da iniciativa privada (Oliveira, 2011). Isso alcançou todos os setores produtivos, pois as discussões sobre o desenvolvimento sustentável foram conduzidas pelas elites financeiras e políticas que criaram um modelo econômico de gestão de negócios justificado pelo Princípio da Precaução (Oliveira, 2011).

A postura de precaução visa a superação do risco e da incerteza por meio de um planejamento mais cuidadoso baseado em estudos específicos e multidisciplinares, assim como a criação de técnicas mais lucrativas e inovações para um consumo mais eficiente de energia, a redução de poluição e o uso racional de matéria-prima (Oliveira, 2011).

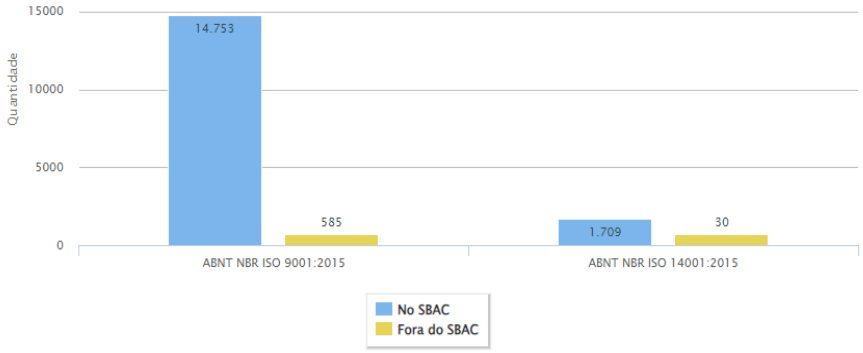
Com o desenvolvimento da noção de cidadania e da conscientização sobre os direitos humanos no Brasil, a publicação do Código Brasileiro de Defesa do Consumidor (CDC) (*Lei nº 8.078*, 1990), trouxe mais poder aos consumidores para exigir qualidade às empresas e foi importante para o fortalecimento da ideia de que a satisfação do "cliente" deve ser o foco de atenção das empresas:

> . . . o CDC tem sido um marco fundamental na relação entre fornecedores e consumidores, estabelecendo diretrizes e garantias que asseguram transparência, qualidade e segurança nos produtos e serviços. . . . Antes da promulgação do CDC, o cenário de relações de consumo no Brasil era caracterizado pela desigualdade entre fornecedores e consumidores. As práticas comerciais muitas vezes eram desonestas, e os consumidores enfrentavam dificuldades em obter informações claras sobre produtos e serviços (*Lei nº 8.078,* 1990, p. 1).

A busca da melhoria dos processos no Brasil foi estimulada pelo movimento internacional de certificação de sistemas de gestão da qualidade promovida principalmente pela divulgação da ISO 9000. A primeira certificação nacional em conformidade com a série ISO 9001 foi no Estado do Paraná, em 1993. Atualmente, o site do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2024) informa que desde então já foram emitidas 20.998 certificações para Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ / ISO 9001) e Sistemas de Gestão Ambiental (SGA / ISO 14001); destes, 81% ainda estão válidos.

**Figura 19**

*Certificados válidos emitidos desde 1993 (SGQ e SGA)*

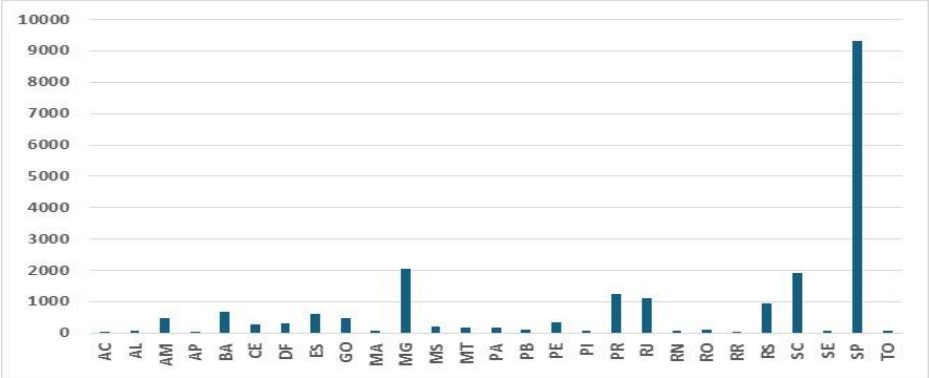



Recuperado de *Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia*, 2024.

Do total das certificações para SGQ, 2.172 foram emitidas para construtoras. A Figura 23 mostra como as empresas que têm procurado a certificação estão preponderantemente localizadas nas regiões sul e sudeste do país.

**Figura 20**

*Certificados emitidos por unidade federativa (SGQ/ISO 9001)*




Recuperado de *Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia*, 2024.

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H) surgiu em março de 2005 como um esforço do Estado para estimular a melhoria da qualidade na execução dos empreendimentos públicos implementando o Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SIAC). É um sistema que incorpora o atendimento às normas da ISO 9001 e requisitos que tratam da rotina da execução de obras focando na qualidade, produtividade e sustentabilidade, considerando as orientações da Norma de Desempenho – ABNT NBR 15575 (Depexe, 2006).

Por essas referências, o termo “qualidade” assume duas dimensões, uma delas mais relacionada com o conceito de “eficiência”:

> A qualidade é definida por Juran e Gryna (1991) como adequação ao uso. . . . Primeiramente, qualidade consiste nas características de um produto que atendem as necessidades dos clientes, propiciando a satisfação em relação ao produto. Outro significado da qualidade é a ausência de defeitos. . . ., respectivamente, a qualidade de projeto e a qualidade de conformação. . . . a redução de defeitos pode diminuir os custos, o que gera maiores ganhos para a empresa, além da possibilidade de se repassar essa diferença para o cliente, ao utilizar a estratégia de baixos custos como vantagem competitiva (Depexe, 2006, p. 22).

Seguindo o entendimento sobre a necessidade de redução dos custos produtivos, ao mesmo tempo em que se deve prezar pela qualidade do produto para obter êxito em um mercado cada vez mais competitivo, a certificação de SGQ tornou-se um dos instrumentos importantes para a administração empresarial na busca pela eficiência, requerendo a inclusão desse tema nos cursos de formação e qualificação.

Nessa época, estava emergindo nos mercados dos países capitalistas um novo padrão tecnológico e produtivo que promoveu uma desestruturação da ordem econômica mundial e isso repercutiu fortemente no Brasil. Até a década de 80 o emprego assalariado tinha taxas crescentes, mas com a crise resultante das mudanças econômicas internacionais o emprego assalariado com carteira assinada passou a crescer em proporção menor que o trabalho informal e autônomo; ao mesmo tempo, também houve um aumento na participação feminina para complementação do rendimento familiar, bem como uma maior contratação de menores (Gomes & Sposito, 2012; Oliveira & Rodgers, 2021). A conjugação dessas mudanças provocou a deterioração da qualidade do padrão de vida dos trabalhadores por causa da queda do valor médio dos rendimentos e, consequentemente, ocorreu um aumento das desigualdades sociais (Gomes & Sposito, 2012; Oliveira & Rodgers, 2021).

Esse era o cenário no final do século XX, em que o fenômeno da globalização neoliberal se expandia com a redução dos obstáculos ao comércio e aos fluxos internacionais do capital; também, aumentava a capacidade das corporações globais de mover a produção de um lugar para o outro (Oliveira & Rodgers, 2021). O resultado direto foi o enfraquecimento do poder de mobilização dos trabalhadores e da atividade sindical (Oliveira & Rodgers, 2021) e o fortalecimento da “cultura do consumo”.

O Brasil sofreu sérios impactos negativos com vários planos de estabilização econômica nos anos 80/90: Plano Cruzado em 1986, Plano Bresser em 1987, e Plano Collor em 1990 (Gomes & Sposito, 2012). Com as mudanças econômicas no Brasil, promovidas nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), houve redução das tarifas de importação para estimular a modernização da indústria nacional, como ressonância da dinâmica capitalista neoliberal no restante do mundo.

A abertura da economia aos produtos importados e adoção de políticas neoliberais nesse período, como a privatização de grandes estatais muito produtivas, levaram a perda da capacidade de investimento e de geração de empregos do Estado brasileiro (Gomes & Sposito, 2012). O maior intercâmbio com países, em que a gestão da qualidade era uma prática consolidada e um pré-requisito para acordos comerciais, foi outro fator decisivo para o setor da construção civil, imprimindo novos padrões de exigências para as obras:

> As empresas, especialmente as de grande e médio porte, passaram a se comprometer com a qualidade das construções, preocupadas com sua imagem e custos de manutenção. O planejamento das obras ganhou importância, com maior investimento no planejamento das atividades dos trabalhadores e ampliação da subcontratação, visando flexibilidade, redução de custos, aumento da qualidade, produtividade e competitividade. A subcontratação, um fenômeno mundial, tornou-se uma estratégia essencial para reduzir custos na Construção Civil, que historicamente operava com flexibilidade, compressão salarial e ausência de vínculos empregatícios, via empreiteiras sem registro e "gatos" (Costa & Tomasi, 2014, p. 349).

As empresas nacionais precisaram aumentar sua produtividade para competir com os produtos importados, o que as levou a investir mais na racionalização dos processos e na redução do quadro de trabalhadores (Gomes & Sposito, 2012).

Não se pode deixar de lado nessa discussão como a educação profissional representou um "poderoso instrumento de controle social" (Batista, 2016 p. 4) e de doutrinamento ideológico (Vilela, 2018) como parte de um projeto que reforçava as estruturas das desigualdades sociais em nosso país através da forma de inserção no mercado profissional.

*2.3.2.1 O ensino técnico*

Em função das tradições que condicionaram culturalmente a discriminação aos descendentes dos negros escravizados e das populações indígenas, desde o Brasil Colônia houve uma "predeterminação" para que as atividades manuais ou artesanais fossem realizadas por essa parcela da população brasileira, cabendo aos homens livres e brancos as funções de "caráter mais intelectual", com maior exigência do pensamento abstrato, e por isso alocados em funções de chefia (Cunha, 2005; Souza, 2019).

Dessa forma, os postos de carpinteiros, pedreiros, ferreiros ou tecelões não interessavam às demais pessoas, principalmente homens brancos das classes sociais mais altas: era importante se distinguir dos grupos discriminados e a atividade profissional era um referencial importante (Cunha, 2005; Souza, 2019; Vilela, 2018). Isso influenciou na estratificação profissional e nas formas de remuneração. Consequentemente, os trabalhadores operários tinham os menores salários e menos possibilidade de ascensão social, o que leva à perpetuação das condições de desigualdade social desta parcela da população.

Esse cenário também foi alimentado por uma postura polêmica em que o Estado passou a assumir: a "coação" das pessoas descendentes dos grupos marginalizados a assumirem os postos de operários (Cunha, 2005; Lima & Alves, 2015).

> Em 1809 foi criado o Colégio das Fábricas. Sua função era abrigar órfãos vindos de Lisboa com a família real portuguesa. Não foi a primeira escola desse tipo, mas foi uma referência importante para a criação de outras, como a Escola de Belas Artes (1816) e o Instituto Comercial do Rio de Janeiro (1861). A partir da década de 40 do século XIX foram construídas Casas de Educandos e Artífices em algumas capitais de províncias. Elas atendiam prioritariamente menores abandonados e tinham como objetivo principal a "diminuição da criminalidade e da vagabundagem" (Lima & Alves, 2015, p. 28).

Para alguns, podia parecer que na verdade era uma "oportunidade" para jovens pobres e para as crianças em situação de abandono ou miséria receberem educação e apoio. Mas, os registros sobre a educação no final do século XIX demonstram que considerando-se a população livre e a escravizada de cinco anos e mais, o índice de analfabetismo era de 82,30%. Com relação apenas à população livre esse índice era de 77,49%", e cerca de 50 anos depois foi alterada apenas para 71,20% (Gil, 2022).

No entanto, a forma como as políticas públicas foram conduzidas evidencia uma "política" intencional de segregação que atingia também pessoas que se encontravam desempregadas:

> Não fazia isso, decerto, com quaisquer homens livres, mas com aqueles que social e politicamente não estavam em condições de opor resistência. O procedimento era o mesmo empregado na formação das guarnições militares e navais: a prisão dos miseráveis. Procedimento semelhante era adotado para com os órfãos, os abandonados e os desvalidos em geral. Eles eram encaminhados pelos juízes e pelas Santas Casas de Misericórdia aos arsenais militares e de marinha onde eram internados e submetidos à aprendizagem de ofícios manufatureiros até que, formados e depois de certo número de anos de trabalho como operários, escolhessem livremente onde, como e para quem trabalhar. . . . foram criadas casas de educandos artífices por dez governos provinciais, de 1840 a 1865, que adotaram como modelo a aprendizagem de ofícios em uso no âmbito militar, até mesmo a hierarquia e a disciplina (Cunha, 2005, localização 68-89).

Um desses estabelecimentos foi o Asilo de Meninos Desvalidos localizado na cidade do Rio de Janeiro (1875). O aumento considerável do abandono de crianças nesse período foi alimentado pelas mudanças política e econômica que levaram ao fim da escravidão. Em sua primeira etapa, o abandono de menores teria se intensificado com a promulgação da Lei do Ventre Livre que libertava os filhos de escravos quando completavam 20 anos de idade; dos 8 aos 20 anos, os donos dos escravos tinham o direito de mantê-los e fazê-los trabalhar (Cunha, 2005; Schwarcz, 2019b). Esse processo resultava na geração de uma população que era destinada ao abandono ainda na infância ou libertada depois dos 20 anos sem condições de sobrevivência digna (Cunha, 2005; G. Oliveira, 2019).

Com a vinda dos imigrantes europeus no início do século XX para substituírem a mão de obra escrava, as políticas de Estado atestavam a desqualificação dos trabalhadores negros para atuarem no novo regime de trabalho, ou seja, inadequada para participar do novo estágio de desenvolvimento do capitalismo no cenário brasileiro (Alves, 2022). Isso condicionou a divisão racial no mercado de trabalho assalariado nacional que se apoiava na segregação com a criação de barreiras aos trabalhadores negros e mestiços para acessassem os principais canais de mobilidade social ascendente (Alves, 2022; Schwarcz, 2019b).

> A forma política que se deu a abolição no Brasil, de acordo com Theodoro (2008, p. 27), significou a exclusão da população negra das regiões e setores dinâmicos da economia, e a inclusão em postos de trabalho não assalariados. . . . , com o processo de imigração em massa, a população negra egressa do cativeiro (ou aquelas que foram libertas antes da Lei Áurea de 1888), foi obrigada a se juntar aos contingentes de "[...] trabalhadores nacionais livres que não têm oportunidades de trabalho senão nas regiões economicamente menos dinâmicas, na economia de subsistência das áreas rurais ou em atividades temporárias, fortunais, nas cidades" (THEODORO, 2008, p. 27).
>
> Fica nítido que o processo de abolição do escravismo moderno não ocorreu como um projeto de emancipação da população negra, longe disso, culminou como um projeto do Estado de marginalizar a população negra nas franjas maltrapilhas do emergente mercado de trabalho assalariado brasileiro (Alves, 2022, p. 215).

Consequentemente, as desigualdades sociais se agravaram com a concentração da população negra e mestiça na parte inferior da pirâmide social brasileira em função da rigidez de barreiras institucionais (educativas, financeiras e culturais) que dificultavam a mobilidade social. Assim, o racismo assumia um papel estruturador do mercado de trabalho brasileiro, definindo o lugar dos trabalhadores negros e de seus descendentes na sociedade capitalista, contribuindo para consolidar a divisão racial do trabalho no Brasil.

Muitas vezes, as crianças negras ou mestiças com idade superior a 8 anos eram simplesmente abandonadas, pois havia casos em que os proprietários com fazendas falidas não se interessavam em continuar a atividade. Eram denominados "meninos desvalidos" aqueles com idade entre 6 e 12 anos que vivessem em estado de pobreza ou mendicância (Cunha, 2005).

Essas crianças eram encaminhadas pelas autoridades policiais para instituições mantidas e geridas pelo Estado para serem alfabetizadas e aprenderem ofícios como a tipografia, alfaiataria, carpintaria ou sapataria, por exemplo; após concluírem os estudos permaneciam mais três anos trabalhando nas oficinas para pagar sua aprendizagem e formar uma espécie de poupança que recebiam quando saíssem da instituição (Cunha, 2005). Um dos legados do Império à República foi esse processo de formação compulsória da força de trabalho operária para a população de baixa renda e os miseráveis, a maioria composta por ex-escravos e seus descendentes.

Também foram fundadas instituições particulares para artesãos e operários ou com subsídio governamental, como o Liceu de Artes e Ofícios do Rio de Janeiro, fundado em 1858,

e direcionado para outra parcela da população, os filhos das pessoas remuneradas e dos colonizadores (Cunha, 2005; Vilela, 2018).

A educação de ofícios nesses moldes seguia uma orientação ideológica que propiciaria a instalação de fábricas que se beneficiariam da existência de uma oferta de força de trabalho qualificada, motivada e ordeira (Araujo, 2001; Cunha, 2005; Rummert & Ventura, 2007):

> As prerrogativas seguidas pelo Estado e pelas entidades privadas nesse processo eram "legitimadas por ideologias" construídas para promover: "a) motivação para o trabalho; b) evitar o desenvolvimento de ideias contrárias à ordem política; c) propiciar a instalação de fábricas com a oferta de força de trabalho qualificada, motivada e ordeira" (Cunha, 2005, localização 81-91); d) "difusão dos valores relativos à competitividade, à empregabilidade e ao empreendedorismo, aos quais está subjacente a crença" no individualismo, com transferência estrita para o indivíduo da responsabilidade de sua situação social (Rummert & Ventura, 2007, p. 41).

Esses parâmetros definiram a formação profissional ofertada pelo Ensino Técnico, estabelecido algum tempo depois:

> Orientada pelos pressupostos da Administração Científica (taylorismo), a formação profissional teria buscado desenvolver, nos trabalhadores, comportamentos condizentes com o respeito à hierarquia, ao ajustamento a cargos e à obediência às regras. O importante se resumia em saber como fazer e não o porquê fazer. . . . além do que, a rigidez das tarefas não propiciava maiores questionamentos aos saberes inicialmente incorporados pelos trabalhadores. . . Nesse sentido, o treinamento com base na repetição e na memorização de procedimentos, tendo a psicologia behaviorista como fundamento teórico, funcionava a contento para as empresas, pois se apresentava como suficiente a um bom desempenho em processos produtivos rígidos (Araujo, 2001, p. 16).

Um benefício direto desse processo foi a elevação dos salários dessa mão de obra mais qualificada embora ela fosse preparada apenas para o exercício de atividades simples, sob estreito controle de políticas governamentais (Rummert & Ventura, 2007).

A busca por um modelo de produção mais industrializado para o Brasil, no início do século XX, fez crescer a demanda social pela expansão da educação. O Estado prescreveu para

a escola um tipo de formação focada na instrução em consonância com as abordagens de organização racional do trabalho.

O decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909 do presidente Nilo Peçanha criou uma Escola de Aprendizes e Artífices em cada Estado do país iniciando oficialmente o Ensino Técnico (Lima & Alves, 2015). Em 1941, com a reestruturação do Ministério da Educação e Saúde Pública, as escolas de aprendizes artífices foram transformadas em Liceus Profissionais, e em 1969 foram transformadas em Escolas Técnicas Federais e dariam origem futuramente ao Sistema Nacional de Educação Tecnológica, em 1994 (Brasil, 2018; Lima & Alves, 2015).

A Educação Profissional teve períodos diferenciados por modelos de orientação quanto aos formatos curriculares e metodológicos adotados já que o objetivo sempre foi direcionado ao atendimento das demandas do empresariado, conforme uma parceria firmada com as políticas de Estado.

Quando a industrialização se consolidava no cenário brasileiro, a formação profissionalizante buscava atender às prerrogativas do "Taylorismo Fordismo" valorizando a capacitação baseada em habilidades de memorização e repetição de procedimentos. A pedagogia dos centros de ensino profissionalizante norteada pelo taylorismo-fordismo baseava-se na separação objetiva entre o trabalho de caráter intelectual e as atividades instrumentais (Araujo, 2001; Batista 2015; Vilela, 2018). A fundamentação principal era a psicologia behaviorista "para treinamento e adestramento em técnicas manuais . . . pois se mostrava suficiente para formar as pessoas para o trabalho simples da época" (Araujo, 2001, p. 103).

A indústria brasileira em seus primeiros estágios de desenvolvimento requeria operários qualificados. Depois do modo de produção escravista ter sido desregulamentado, o Estado implantara uma política de atração para a vinda de imigrantes europeus trabalharem como mão de obra assalariada em substituição à mão de obra escrava.

No entanto, depois de algum tempo a mão de obra estrangeira começou a ser rejeitada pelos empresários industriais porque embora os imigrantes tivessem um bom conhecimento sobre os funcionamentos das máquinas e equipamentos, eles traziam ideias mais avançadas sobre as relações trabalhistas e estimulavam a organização coletiva para a defesa dos direitos do operariado (Batista, 2015; Lima & Alves, 2015), inclusive divulgando a filosofia "anarquista". Isso tudo deixava a classe empresarial e o governo preocupados, e daí o esforço organizado para a "formação de um trabalhador nacional" (Batista, 2015; Lima & Alves, 2015; Vilela, 2018). O ensino profissional "era visto pelos governantes, também, como um antídoto contra a "influência negativa" dos imigrantes europeus que constituíam grande parte do proletariado brasileiro" (Lima & Alves, 2015, p. 27).

Aliado a isso, por trás dos interesses voltados para a indústria e a produção havia, também, o desejo das classes privilegiadas financeira e politicamente pela manutenção das condições de desigualdade que seriam asseguradas por um acesso mais difícil à educação superior, em um processo de controle social (Batista, 2015; Vilela, 2018) fundamentado no mito do individualismo e da meritocracia. Por essa visão, as desigualdades entre as classes seriam resultado apenas do esforço individual e da sua performance produtiva, e a educação assumia a função de reproduzir esses mitos e mecanismos seletivos (Almeida, 2019; Souza, 2018).

No longo percurso de desenvolvimento do ensino profissionalizante assinalarei aqui momentos históricos relevantes para a racionalização das práticas em canteiros de obras, o que se vincula ao processo de qualificação dos profissionais do setor da construção.

Com exceção dos profissionais de nível superior, boa parte do restante da equipe de obras tradicionalmente aprendia seu ofício na prática, observando os colegas ou sendo orientado pelo mestre de obras; e, poucos conseguiam se capacitar em cursos ministrados pelo Estado ou particulares, alguns sem o reconhecimento oficial, principalmente para as funções de mestre de obras, ou de áreas específicas como bombeiros hidráulicos e eletricistas.

As demais funções, como a de carpinteiros, ferreiros, pedreiros e serventes eram atividades que inicialmente eram ensinadas nas escolas de artesãos, mas que com o tempo foram diminuindo. Essas atividades muitas vezes eram aprendidas mais na prática diária, com a orientação dos mais experientes que tinham aprendido com os pais ou parentes e amigos.

Percebendo a necessidade de investir na qualidade da mão de obra para melhorar os resultados da produtividade e alcançar maior eficiência dentro do cenário capitalista do início do século, o empresariado brasileiro e o governo federal criaram iniciativas para suprir essa demanda em ritmos e configurações diferentes. Mas, também, firmaram parcerias que tiveram grande peso na forma como os programas e políticas de qualificação futuros foram se estruturando.

No período do Estado Novo e do Governo Provisório, nas décadas de 30 e 40, o ensino profissionalizante recebeu forte impulso (Candido et al. 2019; Lima & Alves, 2015). Em primeiro lugar a Constituição de 1937 colocou essa modalidade como uma parte relevante no sistema educacional:

> . . . A Carta Constitucional de 1937 apresentou indícios de uma organização ou preocupação com o ensino profissional ao tratar do “ensino pré-vocacional voltado às classes menos favorecidas” no artigo 129 (Brasil, 1937).

> Reconhece-se que a Constituição de 37 foi a primeira a tratar sobre a temática da educação profissional, dando-lhe certa relevância. No entanto, observamos mais uma vez fortes traços da dualidade na educação, pois apesar de apresentar essa preocupação com a educação para o trabalho, essa lei, segundo Romanelli (2005), oficializou o ensino profissional como ensino destinado aos pobres, e assim, o Estado instituía oficialmente através da escola, a discriminação social (Candido et al. 2019, pp. 7-8).

Buscando resolver o problema da qualificação o Estado procurou forçar uma parceria com os empresários estabelecendo o decreto-lei 6.029/1940 (Regulamento para a instalação e funcionamento dos cursos profissionais), demandando que as indústrias implantassem cursos de formação técnica, mas não ouve interesse: "Para evitar enfrentamento com o governo, a FIESP e a CNI fazem uma resistência passiva, não se pronunciando publicamente, mas também não respondendo à solicitação do governo" (Batista, 2015, p. 38). Os empresários argumentaram que os custos eram altos e não haveria retorno direto; e, também, demonstraram o interesse em ter maior poder de controle sobre o currículo e as metodologias a serem adotadas (Batista, 2015; Vilela, 2018).

A regulamentação de propostas de ensino profissional vindas das empresas se deu com a Reforma Capanema, em 1942, através das Leis Orgânicas que reestruturaram o sistema educacional, com muitas mudanças nos parâmetros que definiam o ensino profissional.

Na visão de Lima e Alves (2015), o novo ensino médio profissional oficializado na década de 70 tinha a função, não reconhecida oficialmente, "de conter a demanda crescente de vagas no ensino superior" (p. 33), pois estava orientado para atender de forma mais rápida as necessidades do mercado por mão de obra qualificada, principalmente as indústrias.

As alterações no ensino médio possibilitavam aos estudantes concludentes que faziam os cursos técnicos ingressarem direto no mercado de trabalho, o que se tornou um desestímulo para os jovens das famílias de baixa renda seguirem para o ensino superior, o que de certa forma podia ter um caráter de "seleção social" (Lima & Alves, 2015, p. 33), ainda que pudesse não ser objetivamente "intencional".

As mudanças tecnológicas e financeiras que ocorreram a partir dos anos 1980 modificaram sensivelmente o mundo do trabalho e as exigências de capacitação para a mão de obra.. O Sistema Nacional de Educação Tecnológica (1994), integrado pela Rede Federal e pelas redes ou escolas congêneres dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal foi implantado durante esse período. As escolas técnicas e agrícolas federais foram transformadas em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) sendo equiparadas, no âmbito do ensino

superior, aos centros universitários (Lima & Alves, 2015). O objetivo era melhorar a qualidade do ensino profissional e ofertar cursos que capacitassem melhor para uma atuação na indústria e demais setores produtivos. O ensino superior, com foco no aspecto acadêmico, não ofertava esse tipo de qualificação.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico (Resolução CNE/CEB nº 04/99) e para a Educação Profissional de Nível Tecnológico (Resolução CNE/CP nº 03/2002) incorporavam elementos das abordagens da Pedagogia das Competências que "tem como uma de suas características mais marcantes a tentativa de maior aproximação entre educação e trabalho" (Araujo, 2001).

Nesse período, as empresas tiveram uma contribuição importante na qualificação de trabalhadores do setor participando de parcerias com o Poder Público na realização de programas para conclusão do Educação Básica e acesso a treinamentos por meio do Movimento Brasil Competitivo pela Qualidade (MBC – antigo IBQP), da Fundação Nacional pela Qualidade (FNQ), e das Fundações Vanzolini, Dom Cabral, Petrobras e Gerdau, além da qualificação nos programas Qualihab e o PBQP-H voltados para a melhoria da qualidade nas obras (Belmiro, 2018).

Em 2005, a lei que vedava a criação de novas escolas federais foi alterada promovendo uma expansão da Rede Federal (RF) de Educação Técnica e Tecnológica (Lima & Alves, 2015). Atualmente, a RF é composta por 38 Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IF), 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPr), Colégio Pedro II (CPII) e 22 Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (ETV-UF). A RF está representada em todo o território nacional por cerca de 700 unidades (Ministério da Educação, 2024).

A proposta curricular da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) foi modificada sensivelmente a partir do governo de Michel Temer com a publicação da *Lei nº 13.415* (2017) que introduziu alterações na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (*Lei nº 9.394*, 1996), incluindo o itinerário formativo da "Formação Técnica e Profissional" e estabelecendo o Novo Ensino Médio.

Atualmente, a EPT é orientada pela *Resolução CNE/CP Nº 1* (2021), em conformidade com a proposta da Pedagogia das Competências. A mesma resolução define como um dos princípios da Educação Profissional e Tecnológica "a centralidade do trabalho assumido como princípio educativo e base para a organização curricular", visando à construção de competências profissionais (Art. 3º, item IV).

As profissões dos técnicos industriais (dentre as quais se inserem os técnicos do setor de construção) atualmente têm por base legal o *Decreto nº 90.922* (1985) que regulamenta a *Lei nº 5.524* (1968), que dispõe sobre o exercício da profissão de técnico industrial e técnico agrícola de nível médio ou de 2º grau, e reconhece a formação do tecnólogo em construção formado por cursos de nível superior de menor duração (3 anos), desde que por instituições legalmente autorizadas.

Para o exercício no mercado de trabalho, a formação dos técnicos e tecnólogos também precisa ser autorizada pelos órgãos de regulamentação da atividade profissional. O CONFEA foi representativo para os técnicos até 2018 quando foram criados os o Conselho Federal dos Técnicos Industriais (CFT) e os Conselhos Regionais dos Técnicos Industriais (CRTs).

#### *2.3.2.2 A formação dos engenheiros da construção civil*

Os primeiros engenheiros aprendiam sua atividade sob a orientação de um praticante mestre, e em alguns casos por tentativa e erro; além disso, ser construtor era considerado um ofício transmitido de pai para filho através das gerações (Russell et al., 2007). Esse cenário começou a mudar com a primeira escola oficial de engenharia no século XVI, na Itália.

A primeira Escola de Engenharia portuguesa, a Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho (ARFAD), fundada em 1790, foi trazida para o Brasil colônia dois anos depois. Foi a primeira escola de Engenharia das Américas e deu origem ao Instituto Militar de Engenharia, à Escola Politécnica da UFRJ e à Academia Militar das Agulhas Negras (Castro, 2010; Figueiredo, 2014; Macedo & Sapunaru, 2016).

A criação de centros nacionais de formação superior para engenheiros nessa época destinava profissionais para três campos de atuação: engenharia militar terrestre, engenharia militar naval e, posteriormente, engenheiros civis. Isso à desvinculação das Engenharias do campo da Geografia.

Aos poucos a profissão perdeu seu caráter preponderantemente militar e se liberou do peso da influência da escola portuguesa, embora com forte vínculo com as tradições alemã e francesa (Castro, 2010).

O ensino da engenharia no Brasil, assim como em toda a América Latina, sofreu influência de modelos estrangeiros que tinham foco nos aspectos cognitivos e eram baseados em uma filosofia tecnicista, racionalista e pragmática (Belmiro, 2018), mas que privilegiava a formação teórico acadêmica. No século XIX, a corrente filosófica positivista que valorizava a o raciocínio matemático foi incorporado na formação do engenheiro em geral, mas como havia

poucos profissionais graduados era comum a vinda de engenheiro estrangeiros ou de jovens que iam estudar fora (Souza, 2017).

Um dos profissionais que marcou a história brasileira foi o Engenheiro Vauthier que atuou na província de Pernambuco (1840-1846), como chefe da Repartição de Obras Públicas e que levou Gilberto Freyre a escrever o livro "Um engenheiro francês no Brasil" (Marson, 2010, p. 178). Vauthier ficou reconhecido por adaptar a técnica francesa de construção às características regionais do nordeste do Brasil.

Em São Paulo, marcos importantes na história do desenvolvimento da profissão foi a criação da Politécnica da USP e da primeira faculdade particular, a Escola de Engenharia Mackenzie, em 1896.

A partir dessas iniciativas estava sendo conformada no cenário brasileiro uma classe de profissionais formados no país que deu impulso ao projeto de modernização trazido pela família real portuguesa e depois conduzido pelos políticos da República. Na Escola Politécnica desenvolveram-se outros segmentos especializados da engenharia. Os cursos de formação de engenheiros tinham um módulo de conhecimento geral que durava dois anos, comum a todas as modalidades, e três anos para o direcionamento para a engenharia civil, de minas e de artes, e industrial (Telles & Costa, 2016).

A formação dos engenheiros civis tina um caráter "enciclopédico", com um currículo vasto embasado em uma sólida cultura básica escolar que possibilitava a esses profissionais se capacitarem para atuar em vários campos da engenharia e se envolver em projetos de diversos tipos de obras: ferrovias, portos, estradas, edificações, saneamento etc. Grandes vultos da engenharia brasileira como Paulo de Frontin, André Rebouças, Emílio Baumgart, Pereira Passos, Honório e Francisco Bicalho tiveram uma atuação multissetorial, com alguns inclusive atuando como funcionários públicos.

O conhecimento do engenheiro ancorava-se no "raciocínio lógico e no desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas com a "estruturação" de novos produtos e empreendimentos, ou para . . . equacionar problemas e projetar soluções" (Oliveira et al., 2013, p. 43), e isso levou a construção de uma imagem profissional de alta competência e valor que podia atuar em situações diversas; assim como assumir vários cargos, desde supervisor de obras até secretário de obras ou professor de faculdade, tendo condição de atuar como gestor em construtoras e empreendimentos de outras áreas.

Além disso, o fato de representarem um conhecimento valorizado e útil para o desenvolvimento da modernidade no país no final do império, a caminho da república, levou os engenheiros a assumirem cargos políticos importantes. Contra as expectativas e ideias

preconcebidas da época, vários engenheiros cujos esforços e técnicas foram importantes para os grandes projetos infraestruturais brasileiros eram negros: Antônio, José e André Rebouças; Teodoro Sampaio; Antônio Joaquim de Sousa Carneiro; Horácio Lucateli Costa Brasil; e Enedina Alves Marques, entre outros.

Isso criou no imaginário brasileiro um forte vínculo entre essa profissão e a gestão pública. Pode-se identificar em todos os estados brasileiros a presença de engenheiros ou donos de construtoras atuando no governo público ou estadual até os dias atuais.

> Desse modo, a própria prática da engenharia colocava o profissional numa posição elitista e privilegiada, já outorgada pela sua formação escolar. Tal posição era corroborada (ou mesmo possibilitada) pela própria origem social, privilegiada, da maioria dos membros da categoria e pelo acesso de alguns aos cargos políticos no aparelho de Estado. A prática individual do engenheiro, nessa instância, permitia-lhe, ainda que de modo incipiente, defender os interesses corporativos e mesmo políticos da categoria. . . . As atividades de organização do conteúdo e da forma de ensino da engenharia, bem como de sua realização, orientaram-se no sentido de incutir no estudante a formação técnico-cientifica e a ideologia capitalista a esta subjacente. O conteúdo ideológico vinha favorecer tanto os interesses específicos . . . da incipiente burguesia industrial e principalmente os da burguesia das formações centrais. Podemos dizer que, enquanto categoria, se, de um lado, o engenheiro subordinava-se aos interesses específicos dos grupos dominantes . . . a partir da década de 30, sua prática passará a orientar-se claramente para contribuir na reprodução das condições de produção capitalista urbano-industrial (Kawamura, 1979, p. 26).

Aqui visualiza-se um sistema relacional do domínio político assegurado pela formação profissional: capital político herdado das famílias tradicionais, capital intelectual e capital financeiro, cunhando a tradição oligárquica que esteve em vigor por todo o país, representado pelos jovens filhos de famílias ricas e as ditas “profissões imperiais”: Medicina, Direito e Engenharia (Vargas, 2010). Engenheiros como André Rebouças e seus irmãos faziam parte desse ciclo: seu pai era advogado e o tio era médico, professor da faculdade de medicina e militar.

Importante considerar como pano de fundo desse contexto a tradição de “mandonismo” herdada do Brasil seiscentista (a aristocracia meritória e não hereditária, advinda da concentração de renda e poder) que contribuiu para estruturar o domínio político e financeiro

dos antigos proprietários de engenho que “evoluiu” para o *ethos* patriarcal de dominação dos senhores da terra e depois para os futuros empresários industriais. São as bases do “coronelismo no Brasil” que evoluíram como um sistema de negociação entre estas representações hierárquicas, as autoridades públicas e a população (Schwarcz, 2019b).

Ao longo do tempo essas condições levaram à amplificação das desigualdades sociais: o Brasil tem se destacado pela desigualdade no uso da terra expressa na posse, nos investimentos, na tecnologia, no gênero dos trabalhadores e pela forma como o poder se acumula nas mãos de grupos familiares (Schwarcz, 2019b), condicionando o fazer dos profissionais à interesses específicos.

> Assim, o trabalho do engenheiro na forma de organização e gestão fordista-taylorista, que prevaleceu, com forte ênfase, especialmente, até a década de 80, tinha uma bipolarização funcional. A formação e qualificação altamente técnicas e pragmáticas do engenheiro, no processo produtivo, revelavam uma prática ideológica para manter as relações hierárquicas do trabalho capitalista, para a reprodução da acumulação do capital (Laudares & Ribeiro, 2000, p. 494).

A elite urbano-industrial do início do século XX, vinculada ao sistema de poder político se fortalecia e tornara-se a mantenedora das grandes indústrias, construtoras e empreendimentos nas áreas tecnológicas o que a levava a concentrar a maioria das funções de dirigentes. Empresários engenheiros detinham capital financeiro e intelectual e reuniram esforços com outras categorias de intelectuais orgânicos para acelerar a urbanização e a industrialização nacional. Um exemplo foi Antônio Pereira Inácio, fundador do Grupo Votorantim, em 1918. Futuramente, nos anos 70, seu neto Ermírio de Moraes, engenheiro, ampliaria as atividades do grupo empresarial para as áreas de siderurgia e química, além de entrar nos segmentos de papel e celulose, tornando-o uma multinacional de projeção mundial, com forte atuação na América do Norte.

A Terceira Revolução Industrial iniciada no pós-II Guerra trouxe alterações significativas para a prática e o modelo de formação dos cursos de engenharia. Em função dos avanços tecnológicos e do desenvolvimento científico estimulados pelo conflito deu-se um período de forte urbanização das cidades e grandes inovações. A indústria assumiu uma nova feição, remodelada para a produção em grande escala que era justificada pela redução dos custos unitários e pelo aumento da eficiência. Nesse contexto, o campo de trabalho para

engenheiros se ampliou e essa profissão aumentou sua importância no desenvolvimento nacional, indo além da questão técnica (Kawamura, 1979).

> Podemos dizer que, nesse período, ação ideológica do engenheiro torna-se mais ampla, a partir de sua atuação na infraestrutura, relativamente à realizada nos aparelhos superestruturais. No último caso, a ação tem-se efetuado mormente nos limites das escolas de engenharia, dos centros de pesquisas tecnológicas e das associações de representação profissional e cujo alcance atinge especialmente os membros atuais e futuros da própria categoria. Essa ação tem-se ampliado para o âmbito dos aparelhos repressivos de Estado, através da participação de membros da categoria em cargos político-administrativos. Convém destacar que, a partir de 1964. observa-se uma extensão dessa ação ideológica sobre a conjunto da formação social, através principalmente dos engenheiros militares, em vista da importância ascendente adquirida pela corporação militar na política do país. (Kawamura, 1979, p. 118).

A autora ainda afirma que o engenheiro, enquanto "intelectual orgânico" impulsionou o ajustamento da formação social brasileira no capitalismo internacional, atuando como divulgador e promotor de tecnologias e ideologias (Kawamura, 1979; Laudares & Ribeiro, 2000), assim como da organização científica do trabalho. Isso era adequado para a expansão do capitalismo para além das fronteiras nacionais. No entanto, como no Brasil não havia domínio de conhecimento especializado, ocorreu nesse período uma prevalência da importação de *know-how* e, portanto, não se dava uma verdadeira transferência de tecnologia.

Em geral, o engenheiro brasileiro na função de assalariado ou autônomo ficava sujeito às definições das organizações disputando espaço com os engenheiros estrangeiros, mas assumindo posição dirigente na hierarquia funcional, muitas vezes em tarefas administrativas, devido à sua autoridade técnica, e ficando no controle do processo de trabalho. Isso significava organizar e supervisionar os meios de produção à força de trabalho visando a extração de mais-valia, exercendo funções próprias do capitalista à serviço do proprietário (Kawamura, 1979); e a "a atuação e a formação do engenheiro eram altamente técnicas, realizadas no interior das organizações, de uma forma parcelar com as peculiaridades tayloristas-fordistas" (Laudares & Ribeiro, 2000, p. 495).

A atividade de construção de uma obra se apoia fortemente na necessidade de organizar e administrar projetos e pessoas, ou seja, uma "dimensão das ciências sociais (negócios e gestão

incluídos)" (Figueiredo, 2014, p. 245). Com a modernização urbano-industrial a profissão teve suas atribuições cada vez mais ampliadas, configurando outros campos de atuação.

A Gestão de Organizações seria o último enfoque disciplinar da Engenharia, malgrado sua grande proximidade com a Administração e sua prática estar incorporada à sua prática profissional. Isso influenciou na modelagem de algumas especialidades, como se deu no Brasil:

> As atividades relacionadas à gestão (gerência e/ou administração) sempre foram exercidas também por Engenheiros, no entanto, somente a partir da década de 1950, disciplinas desta área passaram a fazer parte do currículo dos cursos de Engenharia no Brasil (FLEURY, 2008). Ainda na década de 1960, a Gestão (Produção) passou a ser ênfase de cursos de modalidades tradicionais como a Engenharia Mecânica, Civil, Elétrica, etc. Somente no início da década de 1970 foram criados os primeiros cursos de Engenharia de Produção . . . (Oliveira, 2013, p. 43).

Com isso, o profissional da engenharia assumiu o papel oficial de gestor das obras, função que tradicionalmente já vinha exercendo, requerendo o desenvolvimento de competências voltadas para uma prática sobre a qual recebe pouca qualificação em sua graduação, mas sobre a qual recai grande parte de sua responsabilidade profissional.

> . . . o profissional envolvido com todo o contexto das obras terá aqui, espera-se, um norteamento do papel que lhe cabe, técnico esse que poderá, indistinta ou conjuntamente, ser classificado como um "Gerente de engenharia", um "Administrador de Engenharia", enfim, visto que a vivência nos leva a concluir que o que mais se faz é a "administração" e o "gerenciamento de engenharia", talvez mais amplamente do que a engenharia em si mesma. Ou, como também podemos entender, a engenharia é tudo isso (Torres, 2015, localização 274).

Considerando os fundamentos das TP, o aprendizado da gestão se realiza pela participação ativa no contexto situado das obras onde o profissional exerce determinadas atividades em interação com indivíduos específicos: empresário, mestres, encarregados, técnicos, operários e até clientes. Essa comunidade validará seu aprendizado, assim como simultaneamente cada um realiza seu próprio aprendizado que contribui para moldar a prática de gestão, desenvolvendo uma forma específica de interpretação das ações e das interações no ambiente de atuação.

Trata-se de uma comunidade de práticas construídas coletivamente e caracterizada por uma rede de relações interligadas por práticas secundárias e por um senso de negociação que define as regras de engajamento e de reconhecimento (Gherardi & Nicolini, 2014) a partir de uma hierarquia funcional estabelecida em função da noção de competências, como vimos no percurso histórico da atividade de construção.

Com a evolução do perfil do engenheiro construtor, assumindo um *status* profissional relevante em função da sua qualificação universitária, iniciada no Brasil no final do século XIX, os mestres de obras, anteriormente reconhecidos como construtores por excelência, passaram a assumir uma posição secundária na equipe de gestão.

Diferente de outras comunidades de práticas, o canteiro de obras não é de organização permanente, pois com a conclusão da obra os contratos de trabalho tendem a ser encerrados. Isso o diferencia de outros ambientes organizacionais, ainda que mantenha muitas das características presentes em um espaço de trabalho empresarial. A construção do conhecimento laboral não segue os mesmos fluxos de inovação, acumulação e transferência tradicionais na empresa, mas tem uma dinâmica muito específica. Existe alta taxa de rotatividade de funcionários, ainda que as empresas se utilizem da estratégia de reaproveitar ao máximo funcionários transferidos para novos canteiros de obras.

No entanto, a instabilidade do mercado e as dificuldades de financiamento das obras não garantem que as empresas sempre tenham vagas disponíveis e os funcionários assumem postos em outras construtoras, onde participarão de novos fluxos, treinamentos e são sujeitos a práticas diferenciadas de gerenciamento. O *know-how* da empresa se concentra no domínio do conhecimento das tecnologias de que dispõe e no que é produzido e compartilhado pelo banco de talentos dos postos gerenciais e da administração. O conhecimento gerado entre os operários se dispersa, embora se incorpore ao currículo prático individual e possa ser reaproveitado em futuras recontratações.

A experiência e o conhecimento do engenheiro o direcionam por dois caminhos principais: uma vertente generalista vinculada à gestão e organização de projetos e obras, e outra em direção à especialização. E, ele ainda pode atuar em várias configurações no mercado: assalariado, empresário, especialista autônomo, docente, pesquisador para as empresas públicas e privadas. No caso, os três primeiros formatos atuam diretamente em obras.

Existem fatores de tensão entre as profissões do setor e suas atribuições. Atribuições e competências são conceitos vinculados, mas com significados diferentes. As atribuições privativas são aquelas que se referem diretamente à profissão, como a atribuição de cálculo estrutural do engenheiro. Mas, competências são desenvolvidas pelo profissional, embora não

lhes sejam exclusivas, como a liderança ou a habilidade de se comunicar. A competência é uma construção individual que se dá no processo de socialização, desenvolvida na aplicação de conhecimentos teóricos diversos para a resolução de problemas, e caracteriza-se pela criatividade e inovação (Machado, 1998). As competências são definidas conforme as atribuições de um determinado perfil profissional e ajudam a estabelecer a hierarquia funcional na prática; ao mesmo tempo as competências podem definir o âmbito de atuação e suas atribuições, na prática.

Como foi exposto, a ciência e a tecnologia passaram a ser considerados como elementos essenciais da contemporaneidade elevando a importância da educação tecnológica, principalmente nos cursos de nível superior, entre eles o de engenharia devido ao currículo embasado nos saberes ligados à lógica e cálculo matemático.

Contudo, as exigências acadêmicas para os cursos dessa área requerem uma base de conhecimentos bem estruturada nos Ensinos Fundamental e Médio, com uma carga horária extensa para disciplinas e estudo, além de estágios práticos em obras ou construtoras. São critérios altamente seletivos, considerando que jovens de baixa renda geralmente começam a trabalhar mais cedo e não dispõe de tempo livre para uma jornada de estudos rigorosa. Somente, mais recentemente as faculdades têm flexibilizado os horários na oferta de disciplinas que tradicionalmente têm sido distribuídas por módulos e nos turnos manhã e tarde, chegando a ocupar horários noturnos, também. Tudo isso caracterizou uma certa elitização de cursos nessa área (Kawamura, 1979; Vargas, 2010).

Além disso, a carreira profissional requer ainda, o domínio de capitais que vão além dos conhecimentos obtidos na sala de aula. São competências que transcendem as condições objetivas individuais dos graduandos pois são alcançadas pelo processo de socialização que se dá em um determinado contexto objetivo e subjetivo.

Esses aspectos relacionados ao acesso à formação nos cursos de Engenharia demonstram claramente o peso das condições de reprodução das desigualdades que atingem diariamente os jovens provenientes de famílias de baixa renda, como Souza explica:

> A classe social é, antes de tudo, reprodução de privilégios, sejam eles positivos ou negativos. O problema é que muitos privilégios positivos, como a posse de conhecimento valorizado – precisamente o tipo de capital monopolizado pela classe média real – são literalmente invisíveis. A possibilidade de aprendizado efetivo na escola requer a existência anterior, no ambiente doméstico e desde a mais tenra idade, de estímulos emocionais e morais (também invisíveis). Ninguém nasce com capacidade

> de concentração, disciplina e autocontrole, amor à leitura, pensamento prospectivo ou capacidade de pensamento abstrato. Em seu conjunto, essa herança imaterial permite a reprodução do privilégio da classe média real de uma geração a outra, transmitindo, por meio da socialização familiar típica da classe, o bom aproveitamento escolar e, mais tarde, o ingresso privilegiado no mercado de trabalho (Souza, 2018, localização 58-59).

A situação financeira contribui para aprofundar a desigualdade porque permite às famílias assegurarem que os filhos possam dispor de tempo integral para seus estudos, enquanto os filhos de famílias de baixa renda começam a trabalhar e estudar ainda na adolescência. Assim, são transmitidos aos filhos, netos e bisnetos os privilégios herdados dos pais e dos avós. Essa dinâmica familiar e o preparo escolar e acadêmico são responsáveis pela transferência de valores positivos ou negativos invisíveis: os capitais que possuem valor no mercado de trabalho e que capacitam o indivíduo no processo de socialização no meio em que se insere. Isso é o que verdadeiramente estabelece a diferença entre as classes (Souza, 2018).

Não se trata somente de renda, que seria um resultado indireto, pois no Brasil o racismo estrutural construiu um amálgama "inextricável entre classe social e raça" e que dá a compreensão sobre como o êxito ou o 'não sucesso' estão embutidos no processo de socialização familiar e de escolarização (Souza, 2018b, p. 138). Os indicadores de escolarização nacional traduzem essa realidade:

**Tabela 8**

*Indicadores de educação no Brasil (2019)*

| Grandes Regiões, sexo e cor ou raça | Indicadores de educação (%) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Taxa de escolarização (1) | Taxa ajustada de frequência escolar líquida (2) | Frequência escolar adequada | Atraso escolar dos estudantes | Não frequenta escola e já concluiu a etapa | Não frequenta escola e não concluiu a etapa |
| **Regiões brasileiras** | 32,4 | 25,5 | 21,4 | 11 | 4,1 | 63,5 |
| Norte | 33,3 | 21 | 18 | 15,2 | 3 | 63,7 |
| Nordeste | 32 | 19,5 | 17 | 15 | 2,5 | 65,5 |
| Sudeste | 31,2 | 28,1 | 23,2 | 8 | 4,9 | 63,8 |
| Sul | 34,6 | 30,6 | 25,9 | 8,8 | 4,8 | 60,6 |
| Centro-Oeste | 35 | 31,1 | 25,4 | 9,6 | 5,7 | 59,3 |
| **Sexo** | | | | | | |
| Homem | 30,7 | 21,5 | 18,4 | 12,3 | 3,1 | 66,3 |
| Mulher | 34,2 | 29,7 | 24,5 | 9,7 | 5,1 | 60,7 |
| **Cor ou raça** | | | | | | |
| Branca | 37,9 | 35,7 | 29,7 | 8,2 | 6 | 56,1 |
| Preta ou perda | 28,8 | 18,9 | 16,1 | 12,7 | 2,8 | 68,3 |

(1) Frequência escolar adequada + atraso escolar dos estudantes. (2) Frequência escolar adequada + não frequência à escola e já concluiu a etapa.

Nota: Recuperado de *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019*, de IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento.

A maior parte dos jovens que deveriam estar na universidade se enquadram na faixa etária de 18 a 24 anos, segundo o IBGE. Em 2019, menos de 33% dos jovens brasileiros estava cursando algum nível de ensino, com apenas 21,4% desses alunos em cursos da educação superior e 11,0% atrasados, ainda na educação básica. A grande maioria, 63,5%, estavam fora do processo de escolarização. As regiões Norte e Nordeste apresentam um atraso maior da escolaridade, em torno dos 15%, e os menores percentuais de estudantes graduados, de apenas 3% e 2,5%, respectivamente. Em termos raciais, os não brancos apresentam taxas menores de escolarização, e bem maiores de atraso e de jovens fora das escolas e universidades.

Analisando os dados do ENADE (ver Tabela 10), pode-se observar a representação dos concludentes por cor da pele focando na representatividade de cada grupo com relação a dois cursos que preparam profissionais para atuar diretamente no setor da construção: Arquitetura e Urbanismo e Engenharia Civil; a caracterização por renda confirma a seletividade.

**Tabela 9**

*Indicadores de acesso da população aos cursos de Ensino Superior no Brasil (2019)*

| Cor/Raça | Total | IES Pública | IES Privada | Arquitetura e Urbanismo | Engenharia Civil |
|---|---|---|---|---|---|
| Branca | 51% | 55% | 50% | 58% | 52% |
| Preta | 8% | 7% | 8% | 6% | 6% |
| Amarela | 2% | 2% | 2% | 3% | 2% |
| Parda | 31% | 30% | 32% | 25% | 31% |
| Indígena | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Não quero declarar | 2% | 3% | 1% | 2% | 2% |

Adaptado de: *Sinopses estatísticas: ENADE*, 2019, de INEP.

As proporções de concludentes brancos apresentam uma diferença maior em torno de 10% com relação aos não brancos (pretos e pardos) e essa diferença é ainda maior quando se observa apenas os dois cursos: 27% no curso de Arquitetura e Urbanismo, e 15% no de Engenharia Civil. Cruzando os dados com a renda das famílias se verifica que menos de 40% dos alunos concludentes pertencem às classes D e E, e cerca de 30% estão nas classes A e B.

**Tabela 10**

*Indicadores de acesso aos cursos de Arq. e Urbanismo e de Engenharia Civil (2019)*

| Renda | Arquitetura e Urbanismo | Engenharia Civil |
|---|---|---|
| Até 1,5 salário-mínimo | 12% | 14% |
| De 1,5 a 3 salários-mínimos | 24% | 25% |
| De 3 a 4,5 salários-mínimos | 20% | 20% |
| De 4,5 a 6 salários-mínimos | 12% | 12% |
| De 6 a 10 salários-mínimos | 14% | 12% |
| De 10 a 30 salários-mínimos | 10% | 8% |

Adaptado de: *Sinopses estatísticas: ENADE*, 2019, de INEP.

A experiência de trabalho também é importante para consolidar as competências necessárias para uma atribuição, e para dar mais segurança no ato da execução. Esse é outro ponto relacionado ao processo de socialização e a faixa de renda dos estudantes. Muitos graduandos de Engenharia têm pais, parentes ou amigos atuando na mesma área, o que lhes permite ter maior acesso à estágios e até a segurança, muitas vezes, de uma vaga após a conclusão. Em muitas situações, essa experiência ou conhecimento relacional é um fator considerado mais relevante pelas empresas no ato da contratação do que o título dado pela certificação técnica ou acadêmica.

Essas características afetam a jornada profissional e o desenvolvimento de suas competências. Muitas vezes as atribuições prescritas nos manuais e normativas para cada perfil profissional do setor da construção são bem próximas, e o fator diferencial está relacionado com detalhes da carga horária curricular e do nível de aprofundamento do estudo de determinados conteúdos, ou experiências prévias, o que muitas vezes é difícil de ser avaliado. Isso tem provocado conflitos entre engenheiros civis e arquitetos; entre engenheiros civis e engenheiros eletricistas; engenheiros, arquitetos e técnicos em Edificações; engenheiros e tecnólogos; e, mestres não formados e técnicos, por exemplo.

Em geral, os conselhos buscam solucionar os conflitos de atribuições por meio de ações judiciais, como pode ser visualizado pelos recortes de postagens a seguir.

**Figura 21**

*Notícias sobre conflitos de atribuições entre profissionais do setor de construção*

Recuperado de *Conselho Federal dos Técnicos Industriais*.[3]

Recuperado de *CREA-RS*.[4]

Recuperado de *CREA-SC*.[5]

Recuperado de *CREA-MT*.[6]

Recuperado de *CREA-PB*.[7]

Recuperado de *CAU-MT*.[8]

As atribuições nem sempre têm uma relação clara com as atividades dos profissionais na prática, evidenciando o papel da subjetividade e de juízos de valor na definição dos perfis de cada profissão porque abrigam elementos representacionais que discutimos nesta pesquisa. Essas prescrições influenciam na hierarquia funcional das equipes de trabalho, bem como na forma como se estruturam as categorias salariais e as representações sobre cada atividade profissional.

### *2.3.2.3 A ideologia das competências e a reestruturação produtiva na construção civil*

Como Alexander (2008) argumentou, "eficiência" se tornou um *slogan* que convoca a imagem da objetividade da engenharia a serviço do progresso", e isso se vinculou a ideia do desenvolvimento de competências dentro de um padrão estabelecido conforme as demandas

[3] Publicado em 11 de fevereiro de 2022, em https://www.cft.org.br/diretoria-executiva-do-cft-repudia-tentativa-de-desqualificacao-dos-tecnicos-em-edificacoes/.
[4] Publicado em 26 de novembro de 2019, em https://www.crea-rs.org.br/site/index.php?p=ver-noticia&id=5890.
[5] Publicado em 30 de junho de 2021, em https://portal.crea-sc.org.br/decisao-judicial-determina-que-engenheiros-civis-permanecem-com-atribuicoes-para-atividades-eletricas-em-baixa-tensao/.
[6] Publicado em 1 de dezembro de 2023, em https://www.crea-mt.org.br/portal/decisao-judicial-determina-que-o-projeto-estrutural-da-obra-e-atribuicao-privativa-do-profissional-de-engenharia/.
[7]. Publicado em 8 de abril de 2021, em https://creapb.org.br/noticias/decisoes-judiciais-confirmam-que-engenheiros-e-arquitetos-sao-os-profissionais-que-tem-atribuicao-legal-e-tecnica-para-avaliacao-de-imoveis/.
[8] Publicado em 18 de junho de 2021, em https://www.caumt.gov.br/cau-brasil-repudia-proposta-que-permitiria-tecnicos-atuarem-em-projetos-de-ate-300-m2/.

atuais do mercado. Segundo o que foi discutido anteriormente, os critérios para a definição das competências valorizadas e sobre os processos de formação vinculam-se a fatores diversos que extrapolam questões técnicas ou educacionais, o que inclui relações de trabalho construídas historicamente a partir de fatores discriminatórios e representações ideológicas.

Segundo Chauí (2014), uma ideologia é:

> um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações (ideias e valores) e de normas ou regras (de conduta) que indicam e prescrevem aos membros de uma sociedade o que devem pensar e como devem pensar, o que devem valorizar e como devem valorizar, o que devem sentir e como devem sentir, o que devem fazer e como devem fazer. . . . cuja função é dar aos membros de uma sociedade dividida em classes uma explicação racional para as diferenças sociais, políticas e culturais, sem jamais atribuir tais diferenças à divisão da sociedade em classes a partir das divisões na esfera da produção econômica (Chauí, 2014, localização 53).

A lógica da eficiência na construção civil se alimentou, entre outros elementos, da valorização das competências como um conceito que teve seu entendimento modificado em função da proposta de maior racionalização do trabalho visando o aumento da produtividade e a incorporação de novas tecnologias para a renovação do capitalismo (Araujo, 2001; Rebechi, 2014).

No entanto, a formação voltada para competências se relaciona com o fortalecimento do que se tem denominado de "tecnociência", ou seja, a articulação e interconexão entre técnica e ciência. A transformação da técnica em tecnologia e a absorção das ciências pelas tecnologias cresceu em função do envolvimento das organizações capitalistas com o financiamento de pesquisas tendo por objetivo resultados financeiros. Essa é a base do que foi denominado de "sociedade do conhecimento" para indicar que na contemporaneidade a economia está imbricada sobre a ciência e a informação (Chauí, 2014, p. 56).

Lefort (1974) explica que na sociedade contemporânea vigoram "ideologias invisíveis" porque não se consegue identificar com clareza os agentes específicos que a divulgam, diferente do que acontecia antes. Elementos da ideologia burguesa tradicional eram disseminados por agentes conhecidos como, por exemplo, homens nas diferentes funções de pai, patrão, religioso ou educador (Lefort, 1974).

Uma discussão sobre como as competências para o setor da construção são definidas é importante para nos ajudar a compreender o contexto em que as práticas de gestão são

construídas, pois a racionalização no canteiro de obras se vincula ao grau de conhecimento e domínio de técnicas e habilidades específicas da equipe de trabalho e do que as empresas consideram ser "útil" para o alcance de suas metas, sejam elas metas de produtividade, desempeno, políticas ou financeiras.

Como foi descrito, nos anos de 1980/90 a Construção Civil se voltou para a implementação de mudanças organizacionais sob a égide da qualidade do produto e da produção, mas o êxito da estratégia "modernizante" poderia ser comprometido pela subjetividade dos trabalhadores. Isso levou as empresas a apoiarem iniciativas de valorização dos trabalhadores, com um estímulo maior para uma requalificação.

Tradicionalmente vigorava nos canteiros de obras uma gestão apoiada em relações paternalistas, coercitivas ou autoritárias. No entanto, no novo contexto produtivo era essencial implementar estratégias para "a construção de uma base de consentimento, tal como discutido por Burawoy (1989) no clássico *Manufacturing Consent*" (Costa & Tomasi, 2014, p. 353). Isso implicava em promover estratégias para uma maior satisfação e bem-estar para os funcionários; e a substituição do termo trabalhador por "colaborador" alinhava-se com a proposta de desconstruir a imagem negativa vinculada àqueles que trabalham em canteiro de obras (Costa & Tomasi, 2014) e, consequentemente, aumentar o grau de atratividade para as vagas no setor.

Outra estratégia que passou a ser adotada foi a "gestão participativa" (Costa & Tomasi, 2014) com a intenção de incluir os trabalhadores no processo de decisões e minimizar imposições pela hierarquia superior. O sucesso das metas organizacionais voltadas para a melhoria da qualidade e do desempenho depende do engajamento dos trabalhadores (Costa & Tomasi, 2014; Villela, 2008). Várias construtoras implantaram nos canteiros de obras programas educativos com treinamentos, minipalestras e reuniões (semanais ou mensais), e material "educativo" visual afixado nos ambientes de trabalho congregando a equipe a participar do processo de melhoria dos procedimentos.

Essa mobilização assumiu o caráter de uma "reestruturação produtiva" para o setor orientada por filosofias, técnicas e outras práticas voltadas para a lógica da eficiência que incluiu, também, outras estratégias (Villela, 2008):

- ✓ *Lean* (*Production and Construction*);
- ✓ Programas e certificações de Qualidade Total;
- ✓ Racionalização dos Processos;
- ✓ Horizontalização das Empresas;
- ✓ *Learning Organizations*;
- ✓ Terceirizações ("*Outsourcing*").

Tratava-se de um alinhamento com as demandas políticas e financeiras globais em conformidade com a filosofia neoliberal que se consolidava, como foi discutido anteriormente. A racionalização dos processos requeria que as empresas investissem na construção de uma nova identidade organizacional. Isso implicava, também, em trabalhar a subjetividade da mão de obra, já que a proposta requeria ainda mais redução da autonomia funcional, embora se apoiasse em modelos de gestão participativa (Costa & Tomasi, 2014; Kawamura, 1979).

Para tal, foram adotados, também, métodos como *ad hoc*, palestras e seminários para divulgar aos funcionários a missão da empresa e os novos parâmetros de trabalho na organização. Essas estratégias também objetivavam uma maior aproximação entre o *staff* superior e os demais níveis para que todos passassem a compartilhar as 'pressões do mercado' aos quais as empresas estão sujeitas (Kawamura, 1979).

Em função disso, as empresas se decidiram por mais investimentos privados nos cursos de formação profissional (SENAI, SENAC e outros) e, o governo se viu impulsionado a ampliar a Rede Federal (EPT), com foco nas exigências de qualidade, maior atenção na segurança do trabalho e uma preocupação com o bem-estar dos operários para assegurar a obtenção de certificações ISO 9001 e PBQP-H (Costa & Tomasi, 2014).

À semelhança do que ocorreu em momentos históricos como na Revolução Industrial, no período taylorista-fordista, na fase inicial da industrialização brasileira, o setor da construção liderado pelos construtores e engenheiros exerceram papel importante representando os setores com capital financeiro e intelectual a favor da hegemonia capitalista (Kawamura, 1979).

> Portanto, é preciso ter a clareza de que os engenheiros se qualificam e desenvolvem suas atividades profissionais em meio ao caráter antagônico do sistema capitalista que, ao mesmo tempo em que desenvolve a produção a partir do acúmulo de conhecimento científico, perpetua a pobreza; e, ao mesmo tempo em que desenvolve as forças produtivas, valendo-se de inovações tecnológicas, desenvolve as forças repressoras sobre a classe que vive do trabalho (Kawamura, 1979, p. 27).

Bem diferente da qualificação exigida no período taylorista-fordista, o vocabulário de capacitação passou a incluir termos como "*Hard Skills*" e "*Soft Skills*", e mais atualmente "*Power Skills*"; além de ser divulgado para os trabalhadores a necessidade de alinharem seus interesses com o propósito global da organização para obterem êxito no mercado de trabalho.

Assim, também, é relevante abordar três conceitos que são referências para os modelos de capacitação adotados na EPT: capacitação, treinamento e qualificação. Vou me ater a indicar

as concepções aqui adotadas, considerando que já existe um debate rico e fundamentado na literatura da Educação e de outras áreas sobre o tema. Segundo uma revisão de literatura feita por Freire & Jungles (2018) e Castro (2010) existe um consenso de que os três termos apresentam, em geral, um mesmo entendimento e estão relacionados à construção de conhecimento com aquisição de habilidades ou desenvolvimento de atitudes adequadas para atuação no mercado de trabalho.

O modelo fundamentado na Pedagogia das Competências, que se apresentou no final do século XX como uma alternativa mais adequada ao mundo do trabalho sob a égide do novo Capitalismo financeiro, não se vincula tanto à formação inicial e aos saberes profissionais, mas às habilidades e às características subjetivas dos trabalhadores (Araujo, 2001; Castro & Wollinger, 2023).

> Pode-se adquirir qualificação por experiência profissional, já a qualificação em si, não representa experiência, mas a aquisição de um conjunto de saberes, adquiridos com conceitos extraídos da prática, que nada mais são que a teorização sistemática dos saberes do trabalho ensinados nas escolas (Castro & Wollinger, 2023, p. 11).

Inicialmente, o próprio termo competência é objeto de debate entre os educadores. Estudos (Castro & Wollinger, 2023; Dias, 2010; Freire & Jungles, 2018; Machado, 2010) discutem o parentesco semântico existente entre as ideias de competência e de competitividade. A origem comum é o verbo competir (*com+petere*), que em latim significa buscar junto com, esforçar-se junto com ou pedir junto com. Apenas no latim tardio passou a prevalecer o significado de "disputar junto com" (Freire & Jungles, 2018). E, assim, "quando se disputa um bem material juntamente com alguém, torna-se natural o caráter mutuamente exclusivo da conquista: para alguém ganhar, alguém deve perder" (Machado, 2002, p. 134).

Para Dias (2010), o termo competência (do latim *competentia*) relaciona-se originalmente com os significados de "aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto" (Dias, 2010, p. 74) e teria surgido no século XV na França, ampliando seu conceito para incluir o valor da experiência prática. Esse aspecto modificaria a visão dos processos de qualificação que privilegiavam os saberes teóricos e treinamentos operacionais certificados.

Noam Chomsky trabalhou a concepção de competência em termos linguísticos nos anos 50, marcada pela idealidade; mas o termo só foi vinculado diretamente aos processos organizacionais um pouco mais tarde:

> Chomsky opõe competência a desempenho, entendendo a primeira como aquilo que o sujeito pode realizar idealmente devido ao seu potencial biológico, e o desempenho como o comportamento observável (Dolz & Ollagnier, 2004). A partir dos anos 70 do século XX, a palavra competência surge associada à qualificação profissional, vinculando-se ao posto de trabalho e associando-se ao coletivo, à organização. Nesta perspectiva empresarial, a competência é interpretada como uma forma de flexibilização laboral e de diminuição da precariedade do emprego (Dias, 2010, p. 74).

A ideia de que a meta principal da aprendizagem formal não é o ensino dos conteúdos disciplinares, mas sim o desenvolvimento das competências pessoais teria surgido na Idade Média, quando a Ciência Moderna começou a dar os primeiros passos (Machado, 2002).

Antes, na Antiguidade, por exemplo na Grécia Clássica, o currículo básico visava a formação política do cidadão da *polis*. Para os gregos, as disciplinas não tinham o estatuto de fim em si mesmas, mas como mediação entre o conhecimento em sentido pleno e aquilo que deveria ser ensinado na formação; e, de meio para o desenvolvimento pessoal, para a formação do caráter e para a construção da cidadania. Esse processo não era direcionado para uma atividade ou trabalho específicos.

Somente na modernidade, as disciplinas passaram a ser vistas como finalidade da aprendizagem e atreladas ao desenvolvimento de competências. A partir da segunda metade do século XIX, as ciências físicas e naturais assumiram status principal com relação aos demais saberes, e as tecnologias eram vistas como o produto do fazer científico, passando a constituir um valor em si (Machado, 2002).

Como consequência, o conhecimento "científico" foi diferenciado do conhecimento em sentido amplo, levando à fragmentação e subdivisão da própria ciência em múltiplas disciplinas. Desde as últimas décadas do século XX, o mito da ciência neutra vem caindo por terra, e percebe-se como projetos de educação orientados pelo conhecimento disciplinar se prendiam a um cenário de "valores socialmente acordados" (Machado, 2002), mas valores mudam, principalmente diante das transformações trazidas pela globalização e pelos avanços tecnológicos.

No caso do mundo do trabalho, existe uma redução dos valores empresariais à dimensão econômica. No Brasil, a abordagem por competência se inseriu entre as práticas empresariais de gestão na década de 1990, tendo por justificativa a competitividade empresarial e o binômio produtividade-qualidade (Silva, 2021). A palavra competência também aparece no discurso dos administradores da chamada "economia do conhecimento" (Machado, 2002; Perrenoud &

Thurler, 2002). Nesse contexto, não basta dispor de determinada tecnologia para assegurar a lucratividade: é necessário focar em produtos úteis e importantes para o mercado.

> A ideia de competência surge, então, como a capacidade de transformar uma tecnologia conhecida em um produto suficientemente atraente para os consumidores. Trata-se de uma noção extremamente pragmática, que pode ser caracterizada, grosso modo, como a colocação do conhecimento (tecnológico) a serviço de empresas ou de empreendedores, com vistas ao lucro (Machado, 2002, p. 134).

Sob o impulso das abordagens neoliberais o *New Public Management* se estabeleceu na gestão pública nacional no início dos anos 2000, "embora a sua incorporação às práticas de gestão de pessoas seja – naturalmente – incremental pelos limites normativos e pelo enraizamento sociocultural da tradição burocrática" (Silva, 2021, pp. 11-12). A ideia de competência se vincula essencialmente ao âmbito no qual ela se exerce, ou seja, o contexto em que ela se materializa.

Dentro de uma visão mais funcionalista, em consonância com os princípios da lógica privada e capitalista (Silva, 2021), a competência se constituiria por um conjunto de saberes (saber-fazer, conhecimento técnico etc.), de saberes-fazer (experiência, habilidades e conhecimento tácito) e de saberes-ser (atitudes, qualidades pessoais etc.) que podem ser articuladas e traduzidas em performances em determinado âmbito de atuação (Araujo, 2001; Castro & Wollinger, 2023; Dias, 2010; Silva, 2021).

Por um enfoque mais social e coletivo, o conceito seria ampliado no entendimento de que dependeria da interação na prática no ambiente de atuação, o que implica que o desempenho extrapolaria a responsabilidade individual (Silva, 2021). As competências são alcançadas a partir do desenvolvimento de habilidades que serão articuladas nos contextos de atuação, e não pelo domínio de disciplinas, simplesmente (Araujo, 2001; Castro & Wollinger, 2023; Dias, 2010; Silva, 2021).

Sob influência da Administração Científica, antes a qualificação profissional se focava em práticas de ensino de tarefas repetitivas e rotineiras. Os treinamentos com base na repetição e na memorização de procedimentos têm por fundamento a psicologia behaviorista e eram valorizados pelas empresas por proporcionarem um bom desempenho no caso de processos produtivos rígidos (Araujo, 2001; Silva, 2021).

Os novos pressupostos definem que a formação por competências é desvinculada da noção de postos de trabalho e orientada para o aumento da produtividade nas empresas. Ao

longo do processo de desenvolvimento da Pedagogia das Competências diferentes abordagens influenciaram no estabelecimento das normativas curriculares para os cursos de formação.

O **referencial behaviorista** também está presente na formação por competências definindo características que comporiam o perfil de indivíduo que consegue alcançar um desempenho profissional de nível superior, e a partir disso são estabelecidas as normativas que orientariam a formação para uma profissão (Araujo, 2001).

No caso da formação de competências o entendimento é de que o desenvolvimento das habilidades é de responsabilidade pessoal do trabalhador, e o foco passa a ser as formas de aprendizagem, seja dentro ou fora do ambiente de trabalho. Para tal, as empresas investiram em estratégias de motivação, além do uso de tecnologias e outros instrumentos organizacionais, como a gestão de pessoas dentro de uma visão mais comportamental; e, a divulgação ampla da demanda por competências específicas no mercado (Araujo, 2001; Dias, 2010; Silva, 2021), como foi feito pelo CEO da Black Rock, por exemplo.

Sob influência da **abordagem funcionalista** a identificação de competências se baseia nas metas a serem alcançadas e isso define o que deve ser feito e como, ou seja, define as tarefas e quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários.

A **abordagem construtivista** considera o indivíduo como construtor do seu conhecimento a partir das informações disponíveis e, portanto, se baseia no que os trabalhadores definem como necessário para a realização de determinadas tarefas, definindo quais as habilidades que devem ser trabalhadas.

Zeneida Kuenzer (2017), em seu artigo no site do SENAC sintetiza os argumentos mais citados por empresários quando criticam a falta de mão de obra qualificada no Brasil, descrevendo como se deve considerar as competências para o mundo do trabalho atual:

> Com a mudança dos processos de trabalho e das formas de sua organização e gestão, vão se tornando historicamente superadas as formas tradicionais de educação profissional, . . . segundo o paradigma taylorista / fordista, onde as relações entre capital e trabalho eram mediadas no âmbito dos Estados Nacionais, segundo o modelo de bem-estar social. Estas formas eram adequadas à educação profissional de um trabalhador que executava ao longo de sua vida produtiva, com pequenas variações, as mesmas tarefas exigidas por um processo técnico de base rígida, para o que era suficiente alguma escolaridade, muitas vezes dispensável, treinamento e experiência, . . .. (Kuenzer, 2017, pp. 18-19).

Para essa autora, a formação dos profissionais ainda se prende às demandas de um cenário em que o Estado tinha entre suas metas aproximar a sociedade do pleno emprego. No entanto, os instrumentos de produção, informação e controle têm se tornado mais complexos ao mesmo tempo em que tornam as tarefas mais simples, considerando a substituição da base eletromecânica pela base microeletrônica, o que exige o desenvolvimento de competências cognitivas superiores e de relacionamento (Kuenzer, 2017).

Essa visão é endossada pelo Economista Bruno Ottoni Eloy Vaz, pesquisador da FGV/IBRE que afirma que diante das demandas da nova revolução da indústria 4.0, a mão de obra no Brasil é pouco produtiva e com baixa qualificação: "O governo Michel Temer (2016-2018) tentou trabalhar essa questão a partir do novo Ensino Médio, uma iniciativa que vai na direção certa. . . ., o Brasil tem baixa oferta de Ensino Profissional" (Eloy Vaz, 2023, p. 23).

Essas falas sobre o novo perfil de trabalhador na era da globalização e da reestruturação produtiva apresentam uma visão idealizada que muitas vezes não corresponde à realidade diariamente enfrentada pelos trabalhadores, marcada por desafios como precariedade, falta de investimento em formação e condições de trabalho adversas. Embora digam que o mercado demanda um trabalhador com habilidades complexas e adaptáveis isso parece ser inviável a curto prazo considerando o contexto das empresas brasileiras.

Isso contrasta com o discurso empresarial sobre trabalhadores criativos e críticos ou com a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo, ainda mais que muitas empresas se concentram em metas de curto prazo. A flexibilização das relações de trabalho, apresentada como uma vantagem, frequentemente resulta em maior insegurança e instabilidade para os trabalhadores (Costa & Tomasi, 2014).

Na prática, muitos trabalhadores ainda realizam tarefas repetitivas e de baixo valor agregado, sem o suporte adequado para desenvolver as habilidades sofisticadas mencionadas (Costa & Tomasi, 2014). É o caso do setor da construção civil na maior parte do Brasil, onde mais de 90% das empresas são de pequeno porte e adotam ainda métodos predominantemente artesanais com baixo nível de tecnologia. Grande parte da mão de obra deste setor não tem acesso a recursos educativos ou treinamento necessário para adquirir essas novas competências. Em geral, cabe ao funcionário a responsabilidade por sua própria formação contínua, que não possui tempo disponível e nem recursos financeiros suficientes.

O discurso sobre as competências necessárias para o mercado tem um caráter seletivo e foi divulgado principalmente desde os anos 50 visando o enfrentamento da escassez de emprego que caracteriza a sociedade pós-industrial (Araujo, 2001; Machado, 2013). Está sendo exigido

que para ter empregabilidade no mercado atual o indivíduo precisa: ser um bom gestor da sua carreira, da sua qualificação e do seu tempo pessoal; ser eficiente na resolução de problemas e desafios; ter pensamento autônomo, ter iniciativa e ser assertivo; e, ser flexível quanto a horários e contratações (Araujo, 2001; Machado, 2013).

Na visão de alguns estudos, essas seriam características que não eram valorizadas, e nem adequadas, no modelo de gestão taylorista-fordista de gestão da força de trabalho (Araujo, 2001; Machado, 2013), mas as esperadas para um mundo sujeito a uma dinâmica de transformações cada vez maior, onde a ciência e a tecnologia avançam rapidamente.

O foco das políticas públicas do EPT direcionadas para o desenvolvimento das competências demandadas pelo mercado significa a busca da racionalização dos processos de identificação das capacidades humanas que podem levar os trabalhadores ao desempenho eficiente. A identificação de competências é obtida pela vinculação de habilidades a funções ou tarefas que constituam o perfil definido como ideal para que sejam atingidas as metas organizacionais; esses elementos que compõem o perfil competente constituiriam a base para a normalização (Zúñiga, 1999). Trata-se de uma seleção intencional, sob parâmetros do racionalismo voltado para o desempenho, pois desde a Administração Científica de Taylor, a busca pela máxima racionalização na produção e na formação tem sido constante. Além disso, surgiram outras abordagens racionalistas, como o Movimento de Relações Humanas, que buscou alternativas administrativas para aumentar a eficiência e a racionalidade nas empresas, ao mesmo tempo que procurou reduzir a resistência ao estilo de trabalho taylorista (Araujo, 2001):

> No contexto da educação brasileira, o racionalismo ganhou destaque especialmente na década de 70, com a abordagem tecnicista da educação, influenciada pela Teoria do Capital Humano, e na década de 90, com o neotecnicismo, inspirado pelos Círculos de Controle de Qualidade (Shimizu, 1996). É neste contexto de ideologização do papel da educação que vem se colocando a perspectiva de formação profissional apoiada na idéia de competência (Araujo, 2001, p. 34).

As ciências cognitivas surgiram no final da década de 50 reunindo saberes de várias áreas para o estudo dos processos mentais superiores e teve ampla aplicação no desenvolvimento de aprendizagens e de procedimentos formativos dentro da proposta de racionalização ligada ao melhor desempenho (Madeira & Bins Filho, 1995). Para tal, estabeleceram-se como elementos essenciais a fragmentação processual e a hierarquização das tarefas para viabilizar o alcance de padrões organizacionais. Foram abordagens que

objetivavam “conformar a subjetividade dos trabalhadores tendo em vista responder às novas características do sistema produtivo” (Araujo, 2001; Madeira & Bins Filho, 1995; Kuenzer, 2017).

Na prática a formação das competências implica no “aprendizado” de ações e comportamentos considerados adequados para uma boa empregabilidade no mercado, e essas habilidades e conhecimentos são consideradas unidades capitalizáveis passíveis de avaliação, registro e prescrição dentro da organização (Araujo, 2001; Kuenzer, 2017). O método de ensino, por essa abordagem, é organizado em módulos permitindo validações cumulativas porque se baseia em uma didática que divide os processos (produtivos) em microprocedimentos, e à medida que o indivíduo avança nos módulos vai passando a dominar o processo (Araujo, 2001).

Segundo a socióloga Marilena Chauí, a “ideologia da competência” surgiu com o fordismo, com a divisão entre gerência científica e trabalho especializado, ou seja, dentro da lógica de que os administradores eram mais competentes por dominar uma atividade de caráter mais abstrato, do âmbito cognitivo; já os trabalhadores precisavam ser controlados e dirigidos pela gerência por não terem capacidade de produzir sem esse acompanhamento (Chauí, 2014). No período pós-fordista, o neoliberalismo apropriou-se da ideologia da competência (Chauí, 1981 como citado em Chauí, 2014).

Essa visão teria influenciado as escolas de negócios e na formação dos administradores que passaram a adotar a postura do gestor que atua como um político habilidoso e eficaz (Chauí, 2014). Esses administradores se destacam por promoverem a ideia de gestão eficiente e reformas administrativas, sugerindo que são capazes de resolver problemas através de técnicas gerenciais e administrativas, em vez de políticas tradicionais (Chauí, 2014). Esse perfil enfatiza a competência técnica e a visão idealizada do profissional neutro, imparcial e focado.

Araujo (2001) argumenta que as finalidades da Pedagogia das Competências não são explícitas pois ocorre um mascaramento de estratégias de ajustamento dos indivíduos aos contextos produtivos em que se inserem com a finalidade de fortalecer relações de produção hegemônicas necessárias para a manutenção do capitalismo neoliberal, de vertente financista.

Pelo exposto, em todo o período de desenvolvimento ocorreu uma desvalorização do ensino profissionalizante que atinge a concepção das políticas públicas e a própria gestão das escolas técnicas. A criação dos cursos integrados representa um ideal de ensino técnico de caráter mais “acadêmico” e que, em geral se torna um degrau para a aprovação no vestibular (Lima & Alves, 2015). A própria docência, com critérios baseados na titulação e exigência de dedicação exclusiva, em equiparação aos processos da universidade, torna a seleção baseada

principalmente na formação acadêmica, reduzindo o valor da experiência que devia ser fator relevante para quem vai ministrar cursos para futuros técnicos.

Essa discussão demonstra que a formação técnica, iniciada com as escolas de artesãos, caracterizou-se por décadas pelo forte condicionamento para grupos específicos de menor renda serem direcionados para funções consideradas "secundárias", de caráter mais manual, nas fábricas ou na construção; depois alcançou uma fase de excessiva valorização da cultura bacharelesca, indicando uma outra vertente da visão preconceituosa com o trabalho menos intelectual com a incorporação do ensino integrado para nas duas últimas décadas retornar para parâmetros mais próximos dos adotados nas suas origens.

No entanto, a noção de competências tem se imiscuído no mundo do trabalho e, consequentemente, guiado as abordagens de qualificação desde o final do século XX conjugando elementos ideológicos que supervalorizam o prestígio e o poder do conhecimento científico-tecnológico (Chauí, 2014) e isso se agregou ao ideal do que se denomina "eficiência" ou "ser eficiente" em um mundo em contínuas e rápidas mutações para o qual se deve estar adequadamente preparado.

O ensino técnico tem sido construído por meio de programas curriculares tradicionais, visando a modelagem de competências para um determinado perfil valorizado pelo mercado de trabalho de cada período histórico, mas que sempre se caracteriza por ser disciplinado, ordeiro, e ciente de seus deveres (Alves, 2005; Cunha, 2005).

Alguns termos, em diversas áreas e abordagens (Economia, Educação, Sociologia etc.), têm emergido para expressar como a sociedade vem se tornando cada vez mais cheia de incertezas alimentando o entendimento de que o indivíduo deve se adaptar, desenvolvendo competências que lhe deem flexibilidade para lidar com essas mudanças.

Nos anos 1990, a sigla VUCA, nascida nas escolas militares americanas, representava os atributos "Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo" de um mundo pós-Guerra Fria e queda do muro de Berlim (Ricciardi & Lamenza, 2021).

A ideologia das competências orientou universidades, escolas de negócios e o ensino técnico para uma curricularização que visava o domínio de capacidades necessárias para o indivíduo obter 'sucesso' em um mundo "VUCA", complexo e sujeito às transformações tecnológicas e econômicas muitas vezes imprevisíveis, em um contexto de fortes alterações climáticas e riscos ambientais (Ricciardi & Lamenza, 2021).

Nas décadas seguintes surgiram outras concepções alinhadas com a mesma intenção. O "TUNA" veio de um programa de Educação Executiva da Universidade de Oxford – *The Oxford Scenario Planning Approach*, referenciando as características da sociedade atual como

“Turbulenta, Incerta, Nova e Ambígua” onde aquilo que valia no passado não funciona no presente e nem no futuro (Ricciardi & Lamenza, 2021). Ainda houve o DELA (Dinâmico, Emergente, Liminar e Antropocêntrico) e o mais contemporâneo, BANI que se refere às características do mundo Frágil (do inglês “*Brittle*”), Ansioso, Não Linear e Incompreensível (Ricciardi & Lamenza, 2021).

Estes termos todos se ligam a abordagens que orientam a formação profissionalizante e o ensino superior para o desenvolvimento de capacidades das lideranças para anteciparem as tendências de mercado ou tecnológicas, e dos demais trabalhadores para aceitarem as condições de flexibilidade das demandas e relações de trabalho estabelecidas a partir dos que os primeiros considerarem válido para o mercado.

Independente da sigla, o que esses termos declaram é a necessidade, conforme os parâmetros de uma visão tecno científica da sociedade, de que o domínio de conhecimentos específicos é o instrumento por excelência de progresso social e econômico, adequados para o contexto social dinâmico e imprevisível. Para ser eficiente é preciso ser competente na tradução de conteúdos relevantes e úteis para essa realidade, e a partir disso todas as categorizações, hierarquias e medições de desempenho e sucesso pessoal são avaliadas.

> O discurso competente pode ser assim resumido: não é qualquer um que tem o direito de dizer alguma coisa a qualquer outro em qualquer lugar e em qualquer circunstância. O discurso competente, portanto, é aquele proferido pelo especialista, que ocupa uma posição ou um lugar determinado na hierarquia organizacional, e haverá tantos discursos competentes quantas organizações e hierarquias houver na sociedade (Chauí, 2014, localização 58).

Segundo essa autora, o discurso das competências possui duas faces aparentemente incoerentes entre si. Em primeiro lugar as organizações se apresentam como detentoras do direito de definir o que é racional, hipervalorizando sua agência sociopolítica e histórica, em detrimento do restante da sociedade que seria incompetente com relação ao domínio dos conhecimentos e tecnologias relevantes para o mercado. Por isso a sociedade necessita ser conduzida, cabendo às organizações esse direito, e por isso sua influência nas políticas públicas e na definição do perfil de profissional que deve ser formado.

No entanto, ao mesmo tempo que desvaloriza os indivíduos e grupos sociais como sujeitos os revalida pelo argumento da competência privatizada. O discurso da competência privatizada “é aquele que ensina a cada um de nós, enquanto indivíduos privados, como nos

relacionarmos com o mundo e com os outros. Esse ensino é feito por especialistas que nos ensinam a viver" (Chauí, 2014, localização 59). Os indivíduos reconhecidos como incompetentes precisam ser "ensinados" sobre conteúdos validados cientificamente, ou supostamente científicos, pelos "especialistas" (Chauí, 2014). É dessa forma, que o padrão de um indivíduo bem-sucedido representa ter um perfil voltado para o consumo: sempre atento às inovações, tendências e padrões que mudam constantemente, criando a "necessidade" de se "atualizar" para permanecer integrado nos diversos grupos sociais em que se insere.

Dessa forma, as Organizações detêm a racionalidade que rege o mercado e a vida social; e o discurso do especialista impulsiona o indivíduo na busca de competências dentro dos parâmetros fixados pelo mercado que lhe assegurarão empregabilidade. Com isso, valida-se a meritocracia que se apoia na desigualdade entre aqueles que possuem acesso ao saber técnico-científico, dentro do que é proposto pela competitividade e o individualismo do ideal neoliberal.

> O neoliberalismo fragmentou o mundo do trabalho e a sociedade, deu ao mercado a chave da suposta racionalidade do mundo, fez da competição individual a condição da existência bem-sucedida, fortaleceu a ideologia da competência ou a divisão social entre os que supostamente sabem e devem mandar e os que não sabem e por isso devem obedecer, introduziu o desemprego estrutural . . . isso, corresponde a ideologia pós-moderna que elogia o fragmentado, o efêmero e o contingente . . . (Chauí, 2014, localização 48-49).

A empresa tornou-se o ambiente por excelência de atuação do "sujeito liberal - hipermoderno, impreciso, flexível, precário" que Dardot e Laval (2016) identificam como sendo "o homem competitivo, inteiramente imerso na competição mundial", resultante da modelagem liberal para o perfil desejado de indivíduo do mundo pós-industrial que busca intensamente minimizar os gastos para alcançar as metas financeiras desejadas.

## 3 O IDEAL NEOLIBERAL E AS PRÁTICAS DE GESTÃO

O Neoliberalismo, da mesma forma que o Capitalismo, são formas dinâmicas, e que têm caminhado juntas, o que tem tornado difícil o debate sobre o que realmente denominamos de 'Neoliberalismo' (Araújo & Bresser, 2018; Bobbio, 1986).

Na visão de Bobbio, o ponto central do liberalismo é limitar o poder do Estado, priorizando os direitos individuais, especialmente o direito à propriedade privada. Em sua argumentação, cita Hayek quando ele disse que liberalismo e democracia, embora tenham se aliado no passado, respondem a problemas diferentes: o liberalismo trata de restringir o poder do governo, enquanto a democracia se preocupa com quem governa e como isso é feito (Bobbio, 1986). Em sua crítica, o autor traz a incompatibilidade entre o liberalismo puro e a democracia em sua forma mais igualitária, pois o liberalismo busca sempre restringir o poder, mesmo que este seja exercido pela maioria, enquanto a democracia vê na maioria a legitimidade do governo.

Dardot e Laval (2016) corroboram esse pensamento. Para eles, o neoliberalismo deve ser entendido como a transformação da competição em uma forma abrangente que afeta não apenas as atividades de produção, especialmente aquelas relacionadas a serviços não comerciais, mas também as atividades sociais fora do âmbito produtivo, promovendo a homogeneização de certos modos de agir e de ser em toda a sociedade, desestimulando, ainda, a democracia na sua visão "igualitária":

> No fundo, o novo **neoliberalismo** é a continuação do antigo de maneira pior. O marco normativo global que insere indivíduos e instituições dentro de uma lógica de guerra implacável, reforça-se cada vez mais e acaba progressivamente com a capacidade de resistência, desativando o coletivo. Esta natureza antidemocrática do sistema **neoliberal** explica em grande parte a espiral sem fim da crise e o aceleramento diante de nossos olhos do processo de desdemocratização, pelo qual a democracia se esvazia de sua substância, sem que se suprima formalmente (Dardot & Laval, 2016, p. 14).

O Neoliberalismo, não se trata, como alguns autores argumentam de ser apenas um "não-liberalismo", mas em sua versão praticada atualmente representa uma espécie de antidemocratismo como defendeu Friedrich Hayek que questionava os princípios e as formas da democracia liberal (Bobbio, 1986). Assim, na visão liberal, uma sociedade é melhor quanto mais restritos são os poderes do Estado e quanto maior é a liberdade individual, sobretudo no campo econômico. Isso gera uma tensão com a democracia, que, em sua essência, tende a

aumentar o intervencionismo estatal em busca de justiça social, o que é incompatível com o ideal liberal de governança mínima (Bobbio, 1986).

Como um regime econômico-social não homogêneo, o Capitalismo comporta diversas formas, e cada uma delas se vale de concepções econômicas e projetos políticos muitas vezes concorrentes entre si (Araújo & Bresser-Pereira, 2018). Por isso, nesta pesquisa, nosso foco principal é o capitalismo do pós-guerra que teve duas fases marcantes: uma forma desenvolvimentista e social-democrática orientada principalmente pelas ideias keynesianas; uma segunda fase que se estende até a contemporaneidade, o "capitalismo neoliberal" que seria uma variante do liberalismo econômico na era da globalização.

Como foi exposto, a norma de eficácia econômica, por meio de discursos heterogêneos, promoveu uma "homogeneização do discurso do homem em torno da figura da empresa" (Dardot & Laval, 2016, p. 52). Dessa forma, a lógica empresarial liberal-capitalista tornou-se referência para qualquer tipo de organização e para a vida social, de forma geral.

A eficiência alocadora de recursos está vinculada à eficiência produtiva, em que além dos meios necessários para atingir o estado ótimo de produtividade, tem-se o atendimento a determinados objetivos, seletivos, dentro de interesses de grupos específicos, o que atende ao caráter seletivo que o discurso neoliberal proclama.

A relação da lógica da eficiência com o desenvolvimento do Liberalismo até suas derivações nos dias atuais está presente nos fundamentos desta abordagem filosófico-política que se assentou em princípios como a liberdade individual, governo baseado no consentimento dos governados, igualdade perante a lei, participação política, liberdade religiosa e a propriedade privada, sendo esta última fundamental para a construção da lógica da eficiência e para o protagonismo do mercado dentro da ordem do mundo capitalista liberal. A escola liberal de pensamento teria sido iniciada pelas ideias do filósofo John Locke no século XVII. Para Locke o homem tem um direito natural à liberdade, à propriedade e à vida. Dessa forma, cabe aos governos assegurarem esses direitos com base no contrato social (Melchior, 1983).

O Liberalismo surgiu com a proposta de se opor ao absolutismo no governo exercido pelos antigos monarcas, apresentando a democracia representativa e o Estado de direito como alternativa política para a sociedade, tendo sua base teórica desenvolvida a partir de pensadores como Locke, Montesquieu, Adam Smith e Rousseau, e ampliada em diversas outras correntes. Algumas abordagens deram maior foco ao caráter econômico, outras aos aspectos sociais. Foi um momento histórico decisivo, contribuindo para a transição da sociedade do estágio feudal para o industrial, no período em que o poder de influência da burguesia[14] encontrou nas ideias liberais instrumentos importantes para dar suporte a um novo modelo de produção econômica:

o Capitalismo, como extensão do entendimento sobre liberdade, o Liberalismo defendeu o secularismo e todas as formas de liberdade (religiosa, política, econômica e social), embora sua relação com a democracia apresente conflitos conceituais e empíricos; e, assim, tendo por premissa a ideia de que o governo deve ter seu poder limitado por instrumentos políticos (constitucionalismo), deu ênfase aos direitos individuais, e ajudou a construir a ideia do "livre mercado" (Melchior, 1983).

É nesse contexto que o conceito de eficiência se vincula às premissas liberalistas. Entendendo que caberia ao indivíduo o direito de buscar sua realização máxima por todos os meios possíveis, em uma sociedade que passou a ter por base a acumulação de capital e que estabeleceu a competitividade como regra para o desempenho dos indivíduos; as ideias liberais difundiram a necessidade de haver instrumentos políticos de proteção à liberdade individual e para assegurarem a igualdade formal e a propriedade privada.

Assim, pode-se afirmar que a conduta dos indivíduos na sociedade, e o processo de construção de suas identidades, são orientados pela noção de socialização capitalista (Almeida, 2019), o que leva à compreensão de que para que o indivíduo possa alcançar determinado nível de êxito social dentro da ordem social capitalista, a avaliação principal parte de sua "atuação eficiente" na forma como produz bens, serviços, resultando em lucro máximo.

Mas, o termo liberalismo passou a ser associado a pontos de vista bem diferentes, historicamente. Na visão de Melchior (1983) conheceu pelo menos três fases principais: o liberalismo clássico que tem como principais expoentes Locke, Smith e Mill; o liberalismo socialista conhecido como "keynesianismo" que prevaleceu após a Segunda Guerra Mundial; e o Neoliberalismo surgido no segundo pós-guerra em contraposição às ideias do keynesianismo que teve por principais pensadores Von Mises, Hayek e Friedman.

O ideal liberal incorporou novo sentido e novos valores, passando da fase em que "a liberdade era o meio mais efetivo de promover o bem-estar e a igualdade no século XIX, para posteriormente considerar o bem-estar e a igualdade ou como pré-requisitos ou como alternativas para a liberdade, no século XX" (Friedman, 2009 como citado em Araujo et al., 2014, p. 372).

No início do século XX, a corrente socialdemocrata esteve voltada para o combate aos custos sociais do Capitalismo por meio de benefícios e maior proteção social, como forma de compensação aos desajustes da supremacia do capital, mas isso, ao mesmo tempo, também garantia sua reprodução e legitimação (Araujo et al., 2014). Foi a era do Estado do Bem-Estar Social, que veio a ser sucedido pelo movimento neoliberal:

> Entretanto, esse modelo que se inicia em 1930 ‘entra em crise’, . . . 40 anos depois de sua criação ‘devido às mudanças no processo de acumulação’ e devido à introdução de ‘novas tecnologias, novos padrões de relações de trabalho’, o que provocou ‘o esgotamento das possibilidades de atendimento às necessidades crescentes da população, o burocratismo e a ineficiência do aparelho governamental’. Diante de tal quadro, manifesta-se o neoliberalismo que, ‘responsabilizando a política de intervencionismo pela estagnação econômica e pelo parasitismo social, propõe um ajuste estrutural, visando principalmente o equilíbrio financeiro, com uma drástica redução dos gastos sociais, uma política social seletiva e emergencial . . .’ (Araujo et al., 2014, p. 372).

O Neoliberalismo, no formato contemporâneo, teve origem quando o Capitalismo já se encontrava consolidado como sistema de organização social, e o estado do Bem-Estar e o Keynesianismo estava sendo rejeitado como solução para as economias. As elites passaram ao discurso intensivo pela liberdade econômica, pelo individualismo e pela mínima intervenção estatal (Marcelino & Rosa, 2015).

A vinculação da ideia de eficiência como métrica por excelência na gestão, dentro de uma visão social predominantemente voltada para os interesses de mercado estabeleceu-se com a incorporação das ideias neoliberais nos estudos da Administração (Cummings et al., 2017; Dardot & Laval, 2016; De Masi, 2014; Guerreiro Ramos, 2022; Sandel, 2020).

Na Administração, algumas abordagens têm maior ênfase em aspectos financeiros, buscando maximizar lucros, eficiência de custos e retorno sobre o investimento. Essas abordagens se fundamentam em princípios econômicos e são amplamente utilizadas para decisões empresariais orientadas a resultados financeiros:

- Teoria da Agência, defendida por Michael C. Jensen e William H. Meckling (*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 1976), com foco na maximização do valor para os acionistas;
- Teoria Clássica da Administração, iniciada com os trabalhos de Henri Fayol e Frederick Taylor (também associado à Administração Científica), que coloca como objetivo de a gestão maximizar eficiência e produtividade, reduzindo custos operacionais;
- Teoria do Valor para o Acionista, defendida por Michael C. Jensen e Alfred Rappaport (*Creating Shareholder Value*, 1986), em que a gestão deve buscar maximizar o valor das ações de uma empresa;

- Teoria Econômica dos Custos de Transação que entende como papel da gestão minimizar custos transacionais dentro e fora da organização, sendo Woodward, Lawrence e Lorsch;
- Administração Financeira, voltada para o gerenciamento de recursos financeiros da organização visando a liquidez, solvência e rentabilidade. Tem por principais representantes Eugene Fama (Mercados Eficientes) e Franco Modigliani (Estrutura de Capital);
- Teoria dos Jogos em que a gestão tem por objetivo modelar estratégias para maximizar ganhos em ambientes competitivos. John Nash e Reinhard Selten.

Outras abordagens têm um foco que vai além das metas financeiras: A Teoria Institucional foca no ambiente macro, explorando porque organizações adotam certas práticas com base em pressões externas; e a Teoria dos Stakeholders, por outro lado, concentra-se em dinâmicas específicas de grupos, priorizando a gestão de relações e interesses. Ambas oferecem insights sobre como as organizações podem alinhar suas práticas com expectativas externas e equilibrar as necessidades de múltiplos atores.

Os expoentes da Teoria Institucional contribuíram para a compreensão do papel das normas, pressões sociais e culturais no comportamento organizacional, e cito aqui: Philip Selznick, introduziu o conceito de "institucionalização" nos anos 1940 e 1950, destacando como as organizações desenvolvem valores e normas que transcendem suas funções técnicas; Paul DiMaggio e Walter Powell Popularizaram o conceito de isomorfismo institucional no artigo clássico de 1983, "*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*"; e John Meyer e Brian Rowan no artigo "*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*" (1977), destacaram como estruturas organizacionais podem ser adotadas para obter legitimidade, independentemente de sua eficiência técnica.

Entre os expoentes da Teoria dos Stakeholders os estudos contribuíram para expandir a noção de responsabilidade organizacional para além dos acionistas, integrando múltiplos interesses: Edward Freeman em seu livro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" (1984) é a base teórica para o conceito de stakeholders como parte essencial do sucesso organizacional; R. Edward Mitchell, Bradley Agle e Donna Wood desenvolveram o modelo de priorização de stakeholders com base em três atributos: poder, legitimidade e urgência, apresentado no artigo "*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience*" (1997); e

Peter Drucker embora não seja um teórico direto dos stakeholders, argumentou sobre o papel social das empresas e a importância de gerenciar as relações com grupos diversos.

As teorias como foco na eficiência com viés econômico tiveram uma maior divulgação nas Escolas de Negócios, e até fora delas, influenciando modelos de gestão nos diversos setores produtivos, como na construção civil. A crítica que trago nesta pesquisa está voltada para estas abordagens da Administração que têm predominado nas práticas de gestão e que imprimiram à noção de eficiência, o êxito baseado preponderantemente na lucratividade máxima.

O processo, na verdade, deve ter tido um caráter de "naturalização" que requer a lente histórica para se perceber como exatamente isso ocorreu. O pensamento neoliberal tem como marco doutrinário o texto O Caminho da Servidão, de Friedrich August Von Hayek, de 1944, que representava um manifesto contra os Estados totalitários, contra os mecanismos de controle dos mercados, e, principalmente, um ataque ao movimento organizado dos trabalhadores, entendido como um obstáculo ao sistema de acumulação capitalista (Marcelino & Rosa, 2015).

Hayek estabeleceu a "ação eficiente" como marca fundamental do Neoliberalismo em sua gênese, pois a eficiência econômica está atrelada ao parâmetro de meios, contrariando-se a propósitos finalísticos: "A melhor alocação de benefício para a avaliação das relações humanas é o que legitima e respalda a submissão do político e do direito aos princípios da Economia" (Marcelino & Rosa, 2015, p. 22).

A consolidação veio nos anos de 1970 e 1980, após a crise do petróleo (1973) e com a chegada de Margaret Thatcher (Reino Unido) e Ronald Reagan (EUA) ao poder, respectivamente nos anos de 1979 e 1980. O modelo de gestão nesses países passou a assumir um caráter fortemente monetarista em que a inflação era combatida com a busca pelo equilíbrio financeiro, privilegiando a liberdade de mercado, e pressionando os países periféricos a implantarem reformas políticas em troca de fundos de financiamento.

Na década de 1990 o Consenso de Washington definiu normas mais rígidas para as políticas de condicionamento das instituições financeiras internacionais e, o Neoliberalismo de terceira via, passou a assumir o papel de "única via", dentro de um ideal global de expansão (Marcelino & Rosa, 2015). Aqui percebo um movimento de mão dupla em que as teorias da Administração sob a égide neoliberal influenciam a NPM, ao mesmo tempo em que sendo incorporado à gestão pública, a lógica da eficiência torna-se institucionalizada passando a influenciar fortemente os demais campos, e se impondo à vontade social.

Estudos de Amartya Sen, Karl Polanyi, e de Archie Carroll, entre outros, discutiram que empresas focadas exclusivamente no lucro não cumprem seu papel social. Esse também é o questionamento trazido pelos pesquisadores das abordagens da Gestão Responsável que

fundamentam esta pesquisa. Essa abordagem vai além das preocupações normativas (Teoria Institucional) e instrumentais (Teoria dos Stakeholders), propondo mudanças profundas na lógica de gestão e no papel das organizações na sociedade.

Antecipando a discussão sobre a Gestão Responsável, para justificar a adoção de suas abordagens nesta pesquisa, comparei sua proposta com as lentes de análise da Teoria dos Stakeholders e da Teoria Institucional, que seriam abordagens com um viés menos gerencialista, e que não se focam tanto nas metas financeiras na gestão empresarial. Observei que as abordagens da GR avançam significativamente em relação às duas teorias.

Embora estas últimas reconheçam a importância de normas e relações sociais, seus teóricos tendem a tratar as estruturas organizacionais como estáticas e focam em processos de legitimação ou em atender interesses definidos de stakeholders. Já a proposta da GR entende a responsabilidade como um processo contínuo, relacional e emergente. Isso permite captar melhor a complexidade dinâmica das práticas gerenciais e suas transformações no tempo.

Outro aspecto relevante é perspectiva relacional e sociomaterial da GR. As Teorias Institucional e dos Stakeholders limitam-se a relações entre atores humanos (indivíduos e grupos) e tratam os aspectos materiais de forma secundária. A GR propõe uma abordagem pós-humanista, que incorpora a agência de elementos heterogêneos, como materiais, discursos, tecnologias e mais-que-humanos, revelando como práticas responsáveis emergem de interconexões complexas e não exclusivamente humanas.

Considerando o enfoque nas Práticas a GR apresenta uma concepção das práticas gerenciais como ações situadas em contextos específicos. A responsabilidade é entendida como capacidade de resposta, uma prática engajada que se materializa no relacionamento com o "outro" (seja humano ou não).

Por esta perspectiva, pretende-se ir além das normas, estruturas e relações formais entre organizações e stakeholders, mas explorar as práticas cotidianas que efetivamente traduzem responsabilidade em ação. A GR também posiciona o pesquisador como parte integrante da agência prática em estudo, reconhecendo sua responsabilidade em interagir com o processo investigado.

Em função dos avanços da perspectiva da GR optei por esta abordagem para a análise das práticas de gestão das pessoas. Enquanto as Teorias dos Stakeholders e a Institucional enfatizam o atendimento às demandas externas (normas ou expectativas de stakeholders) como um objetivo final a GR redefine responsabilidade como uma prática contínua de resposta relacional, enfatizando o engajamento ativo e transformador com diversos agentes e contextos.

Abordagens da Administração foram impregnadas de uma lógica instrumental a serviço da economia de mercado e da maximização do lucro (Cummings et al., 2017), a partir de uma "interpretação" das ideias de Adam Smith, e posteriormente isso foi apresentado na literatura voltada para a formação de gestores (Cummings et al., 2017), condicionando uma visão de que a gestão foi fundada em uma compreensão evolutiva dos ganhos de eficiência e dos ganhos materiais, sendo a eficiência vista como o que fundamentalmente trata da gestão (Cummings et al., 2017, p. 46).

Assim, um ponto importante sobre a formação dos administradores evidencia como a lógica da eficiência se vinculou aos fundamentos da "boa gestão", nas escolas de negócios (Bispo, 2022; Cummings et al., 2017; Cunliffe, 2020) difundindo um modelo tradicional que se apoia em uma visão racionalista e tecnicista de controle e que, teoricamente, baseia-se em valores "neutros" que assegurariam o alcance das metas planejadas, na perspectiva do "gerencialismo" (Bispo, 2022).

A partir dessa visão de administração baseada no controle e na fragmentação, a subjetividade do trabalhador é moldada com a incorporação em sua forma de pensar e fazer conforme princípios que são próprios da organização, internalizando uma permanente busca por resultados e dedicação total. A visão gerencialista traduz a dinâmica dos trabalhadores em indicadores de produção e qualidade; ou seja, tudo é avaliado pela relação custo e benefício, eficiência e eficácia (Moro & Amazarray, 2019):

> Nos estudos organizacionais, o gerencialismo é tratado como uma ideologia dada a sua capacidade de incorporação de crenças e valores associados a um grupo operacional de práticas, bem como por ocultar um projeto de poder (Salimon & Siqueira, 2013), ao mesmo tempo que alimenta uma "ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade" (Gaulejac, 2007, p. 65). No âmbito das empresas, a ideologia busca reforçar sua imagem positiva, impedindo o indivíduo de tomar consciência das contradições políticas e sociais nela subentendidas... Moldando o comportamento humano, ela castra as iniciativas e influencia os desejos, fomentando uma servidão voluntária . . .. (Moro & Amazarray, 2019, p. 190).

A partir de meados do século XX houve a difusão de um novo paradigma técnico-produtivo caracterizado pela transição da proposta taylorista-fordista para o "Toyotismo", um sistema de produção originado no Japão, desenvolvido pela Toyota Motor Corporation na

década de 1950 que foca na eliminação dos desperdícios e na redução de estoques para obter um aumento da eficiência produtiva (Pochmann, 2007). A divulgação massiva desse sistema, em função dos bons resultados da indústria japonesa levou a gestão empresarial a incorporar os princípios do *Just-in-Time* (produção "apenas no momento necessário") e do Kanban (sistema de controle visual) como estratégias que visavam assegurar uma produtividade crescente (Amaral et al., 2019).

O toyotismo e o neoliberalismo, embora conceitos de áreas distintas, possuem forte vinculação por representarem ideais que supervalorizam a sociedade produtiva com ênfase na flexibilidade das relações trabalhistas, na eficiência e na competição como instrumentos da busca pelo melhor desempenho (Amaral et al., 2019). São movimentos que se influenciaram mutuamente, dentro da dinâmica das transformações econômicas e sociais ocorridas no final do século XX.

O neoliberalismo promoveu políticas de desregulamentação e privatização, reduzindo o papel do Estado na economia e incentivando a competição no mercado. Essas políticas abriram espaço para a adoção de práticas gerenciais mais flexíveis, como aquelas associadas ao Toyotismo, nas quais as empresas têm mais liberdade para tomar decisões sobre produção, investimentos e gestão de recursos e os trabalhadores são incentivados a se adaptarem rapidamente às mudanças nas demandas do mercado.

Como resultados dessas mudanças deu-se a diminuição na participação relativa do emprego industrial, o crescimento do setor de serviços e o crescimento do desemprego em todo o mundo; ao mesmo tempo ocorreu um rebaixamento da capacidade de expansão do trabalho assalariado e, o aumento do grau de precarização da força de trabalho (Pochmann, 2007).

Nos anos de 1980, por força da das ideias neoliberais a empresa se tornou a prioridade da vida social, definindo as práticas de desenvolvimento na direção do ideal de "prosperidade capitalista", e tinha como um dos seus princípios legitimadores a capacidade empresarial de prover empregos. Gradualmente, construiu-se uma espécie de culto à empresa e ao empreendedor "celebrado todos os dias e em quase todos os países pelas elites administrativas, pelos especialistas em gestão, pelos economistas, pelos jornalistas submissos e pelas autoridades políticas" (Dardot & Laval, 2016, p. 283), dentro da concepção instrumental do máximo utilitarismo.

O movimento de retração das políticas sociais do Estado de bem-estar "deu origem a um conjunto de crenças e práticas – o gerencialismo que assumiu o papel de ser a solução por excelência para os grandes desafios da sociedade que passaram a ser tratados como "questões de organização que podem ser resolvidas por técnicas que procuram sistematicamente a

eficiência" (Dardot & Laval, 2016, p. 283). Nesse cenário da gestão funcional, a figura do administrador ascendeu em sua importância social, e seu saber passou a ser hipervalorizado, "um verdadeiro herói dos novos tempos" (Dardot & Laval, 2016).

O gerencialismo é influenciado diretamente pelo neoliberalismo e essa visão "tem conduzido as empresas e a sociedade a um processo de financeirização que abriu espaço para problemas críticos de ética empresarial" (Bispo, 2015, p. 157).

A partir da perspectiva tradicional que vigora entre as abordagens e teorias da Administração abriu-se espaço para a adoção de modelos de gestão questionáveis, do ponto de vista ético (Bispo, 2022a; Bispo, 2022b; Cunliffe, 2020; Enriquez, 1997). Além disso, as práticas com foco no "gerencialismo" sob a lógica neoliberal não apresentam "soluções adequadas para conciliar o desenvolvimento econômico com as demandas sociais e ambientais" (Bispo, 2022a; Bispo, 2022b; Cunliffe, 2020). Influenciando na formação e qualificação dos gestores dos diversos setores produtivos, a lógica de que um bom gestor deve se focar nos fins, mais do que nos meios, ou seja, mais nos resultados avaliados pelos indicadores de máximo lucro e maior desempenho, com menor custo.

Esta lógica tornou-se o "mantra" das boas práticas, desconsiderando que em um mundo caracterizado pela diversidade de saberes, de gênero, de cultura, enfim, de caracteres múltiplos, no ambiente organizacional as pessoas não constituem "um estoque de recursos humanos".

As empresas se inserem em um campo social e a hierarquia de importância das demandas sociais, na vida prática, não se constitui a partir das metas estabelecidas por empresas, ou pelo menos não deveria ser assim. Na vida prática saúde, afetos, segurança e espiritualidade compõem a dimensão social e definem as necessidades humanas. Quando se impõe uma vivência a partir das demandas do mercado, indivíduos passam a serem apenas consumidores ou produtores. Ocorrem uma desumanização da vida coletiva e individual.

A lógica da "eficiência" carrega em si o *status* de definir os pesos dados aos elementos implicados nessas relações, porque está vinculada a elementos ideológicos que estabelecem os "valores" considerados nesta avaliação. Desde os anos 80, surgiram alternativas de gestão que buscam superar os modelos taylorista/fordista, promovendo maior participação dos trabalhadores nas decisões, com ênfase na cooperação, valorização de grupos de trabalho, redução de hierarquias, autogerenciamento, delegação de tarefas, responsabilidade compartilhada e transparência nas decisões.

> No entanto, as teorizações das diversas correntes administrativas acerca da organização do trabalho encontram-se ainda bastante centradas no aumento da produtividade e

> eficiência da organização, permanecendo o trabalhador em segundo plano, embora, nem sempre, esta condição seja explicitada. A discussão acerca dos modelos participativos traz uma contribuição diferenciada no sentido de aliar produtividade e participação (Matos & Pires, 2006, p. 510).

Toda essa dinâmica histórica definiu ao Estado o papel de "preservar a unidade em uma sociedade estruturalmente individualista e atomizada, que tende a inúmeros conflitos" e, ao mesmo tempo, disseminar no imaginário social a ideia de igualdade de todos perante a lei (Almeida, 2019). O papel do Estado para a manutenção do capitalismo é essencial, garantindo formalmente a liberdade e a "igualdade legal", e, principalmente protegendo o direito à propriedade privada e do cumprimento dos contratos, seja "pela coação física, seja por meio da produção de discursos ideológicos justificadores da dominação" (Almeida, 2019, p. 74). Essa maior participação do Estado, de forma orientada pelo mercado é o que caracteriza a versão atual do Neoliberalismo, diferente das primeiras versões em que se assemelhava a um não-liberalismo (Dardot & Laval, 2010).

No entanto, o sistema de justiça social não possibilita que se atinja o ideal de igualdade perante a lei em função das diferenças de poder econômico e de oportunidades à educação e à cultura entre os indivíduos. A forma como se distribuem esses capitais estão na base da distinção social, e a partir daí se constroem as desigualdades.

Pela lógica da eficiência, sob a ótica da racionalidade liberal, o indivíduo é quem pode melhor decidir sobre seus interesses, criando uma situação paradoxal (*trade off*) em que a eficiência assume a situação de se tornar um obstáculo à plena equidade (Stiglitz, 2000 como citado em Araujo et al., 2014, p. 376), ou seja, caracteriza-se uma situação em que uma ação econômica que visa à resolução de um problema específico termina por acarretar outro, obrigando a uma escolha. E, assim, a tomada de decisão fica nas mãos dos "mais aptos".

Ser o mais apto na sociedade contemporânea significa possuir os capitais certos, valorizados no contexto socioeconômico atual. Somente assim "o indivíduo pode ascender até onde os talentos e o trabalho árduo podem proporcionar sucesso", o que é interpretado como resultado da própria ação, pois em geral é desconsiderada toda a rede de relações e apoio que envolve os indivíduos.

Por essa lógica, o indivíduo, portanto, mereceria as recompensas do próprio esforço. Essa ideia fundamenta a tese da meritocracia, mas isso só tem sentido se todos tivessem as mesmas condições de desenvolvimento de capacidades, ou seja, as mesmas oportunidades (Sandel, 2020).

A sociedade sofre com o agravamento das desigualdades sociais e a forma como as empresas têm atuado nesse cenário provoca muitos questionamentos (Fleming & Oswick, 2014; Foucault, 2003; Zanoni et al., 2017). O foco no gerencialismo sob o raciocínio neoliberal (Dardot & Laval, 2013; Foucault, 2003) tem conduzido as empresas e a sociedade para um processo crescente de financeirização que abriu espaço para problemas críticos em relação à ética empresarial (Zanoni et al., 2017).

Alguns exemplos são decorrentes de uma ética de liderança questionável, escândalos corporativos e desastres ambientais (Blanc, Cho, Sopt, & Branco, 2019; Pertiwi & Ainsworth, 2020) causados por más práticas organizacionais (Cunliffe, 2020; Hibbert & Cunliffe, 2015), como no caso Pinheiro/Brasken e outras situações envolvendo contaminações.

Este cenário mostra que a gestão tradicional não consegue oferecer soluções adequadas para (re)conciliar o desenvolvimento econômico com as exigências sociais e ambientais (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento [OCDE], 2019). Como forma de superar esses problemas, muitos termos, como sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, passaram a fazer parte jargão de estudiosos e profissionais de gestão na última década sob a égide de "gestão responsável" (Forray & Leigh, 2012; Laasch et al., 2020; Rasche & Gilbert, 2015).

No entanto, transformar a gestão responsável em realidade ainda é um desafio devido à prioridades concorrentes envolvendo a maximização dos lucros e o foco nas questões monetárias/financeiras (Pio & Waddock, 2020) e problemas sociais como pobreza, racismo, sexismo e insegurança alimentar (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura [FAO], 2020; Prasada, 2022; Ray, 2019; Rodes & Fleming, 2020).

Dessa forma, dentro do entendimento do que tradicionalmente se entende por "gestão", existe uma certa subordinação dos aspectos humanos em prol da eficiência do sistema, a partir de indicadores definidos pelo *staff* superior e definem como são implementados os mecanismos de controle da produção e de acompanhamento dos resultados.

As ideias neoliberais em sua versão contemporânea estimulam relações sociais nos moldes da "autonomia controlada", podendo se equivaler aos termos heteronomia individualizada ou constrangimento internalizado (Dardot & Laval, 2016).

> No jargão gerencial, diz-se dos assalariados sujeitos a esse sistema de fixação de metas que eles estão "motivados". Trabalhar constantemente de acordo com esse regime de controle de si mesmo e de pressão autoimposta para atingir os objetivos da empresa é apresentado como uma condição de máximo engajamento na atividade. O assalariado é

> obrigado a “dar tudo de si mesmo”, mobilizando inteiramente a sua subjetividade. Pois, é preciso que eles façam “voluntariamente” e com “liberdade plena” o que se espera deles, sem ter que lembrá-los o tempo todo sobre o que devem fazer e como devem fazê-lo. Para atingir esse fim, duas forças são fundamentais. A primeira delas é a da rivalidade. . . . . A segunda força é o medo. E esse temor é principalmente aquele de vir a ser mal avaliado por seus superiores. (Dardot & Laval, 2016, p. 40).

Os assalariados são levados a competir entre si para melhorar seu desempenho, sendo forçados a “agir livremente” em mercados estruturados para adotar comportamentos “racionais” que maximizam seus interesses e estratégias eficazes. Esse modelo de gestão oferece à hierarquia gerencial ferramentas precisas de controle e métodos disciplinares individualizados, criando uma “cadeia gerencial” onde cada nível é avaliado pelo anterior, com base na ilusão de uma continuidade absoluta (Dardot & Laval, 2016). Isso, de certa forma, mina o espírito de cooperação e, consequentemente, desvia o interesse em mobilizações de caráter coletivo para a participação democrática.

Contudo, a vida social tem por base uma rede de relacionamentos e apoio coletivo. Ninguém ascende sozinho, simplesmente. As conquistas individuais na verdade expressam o resultado de esforços coletivos, de forma direta ou indireta. Muitas pessoas pensam que são muito inteligentes, mas há muitas pessoas inteligentes e que trabalham duro, ou seja, “se você foi bem-sucedido, alguém ao longo do caminho ofereceu a você alguma ajuda” (Sandel, 2020, p. 221), seja um professor, os agricultores que plantam o que comemos, ou os operários que constroem nossas habitações ou, ainda, o motorista de ônibus que nos transporta. Assim, “se você tem um negócio – você não o construiu. Alguma outra pessoa fez isso acontecer” (Sandel, 2020, p. 221).

Por isso, abordo a meritocracia como um pilar central da lógica da eficiência nas práticas de gestão contemporâneas, mostrando como essa visão estimula a discriminação e a exclusão social ao definir o que seja êxito social, sucesso empresarial e o que é considerado uma “boa gestão”.

## 3.1 A MERITOCRACIA COMO LEGITIMAÇÃO DA DISCRIMINAÇÃO E DA EXCLUSÃO

Historicamente, a abordagem da ideia de mérito sofreu modificações. No Império Romano relacionava-se com a distinção de honra dos combatentes após as guerras e no plano

religioso foi vinculada ao reconhecimento de Deus pela boa conduta moral, por exemplo. Chegou a assumir a feição de contraposição aos ganhos em função do direito divino ou de sangue das monarquias feudais, vinculando-se à ideia do trabalho para valorizar o esforço dos comerciantes e profissionais liberais dos séculos XVIII e XIX, elevando a burguesia ao *status* de classe "merecedora" de distinção por "agradar a Deus" pelo trabalho realizado com afinco e disciplina (De Masi, 2014; Souza, 2021). O surgimento do termo "meritocracia" deve-se ao sociólogo britânico Michael Young, em 1958, quando lançou o questionamento sobre as consequências de uma situação utópica em que todos pudessem ter oportunidades iguais (Sandel, 2020, p. 46), no livro "*The Rise of Meritocracy*".

Tempos depois, como resultado da Revolução Industrial, tornou-se elemento diferenciador na divisão de classes, em que o trabalho manual e pesado passou a ser menosprezado diante do trabalho intelectual (Borges & Peixoto, 2011; De Masi, 2014; Souza, 2021).

Trabalhos descritos como arriscados e pesados são desvalorizados e discriminados, considerados como "trabalhos sem futuro", o que revela o preconceito e a discriminação social enfrentados por profissões como a dos operários de obras (Borges & Peixoto, 2011). Essa cultura compartilhada influencia as percepções e reações dos próprios trabalhadores. Quando eles definem o trabalho como "pegar no pesado", pode indicar a internalização do preconceito e resignação e reflete o entendimento de que o trabalho intelectual é um "não trabalho" e, portanto, de nível superior aos demais, desde que a prática de trabalhar durante séculos foi vinculada às pessoas de categorias sociais inferiores (Borges & Peixoto, 2011).

A separação matéria/espírito privilegiava a situação da burguesia, proprietária dos meios de produção e suas gerações futuras, eram herdeiras de seus patrimônios, representados pelos capitais financeiros, mas, principalmente pelos capitais sociais e simbólicos (Bourdieu, 2003). São os capitais invisíveis da socialização familiar que influenciam diretamente na forma de organização da vida pessoal, em suas escolhas e na sua performance individual: disciplina, pensamento prospectivo, e a racionalização de suas escolhas dentro de um modelo de percepção sobre a sua própria situação e seu papel na sociedade (Bourdieu, 2003; Souza, 2021).

O mérito aqui é discutido na sua aplicação instrumental para justificar a mensuração do desempenho ou avaliação da eficiência a partir do esforço, ou direito pessoal, que deve ser valorizado: o indivíduo só é reconhecido por ser produtivo e útil socialmente, pois possui os capitais valorizados no tempo e no espaço definidos; e seu desempenho seria justificado pela dedicação e esforço individual, como se ele dependesse apenas de si mesmo.

A crítica envolvendo a relação entre a lógica da eficiência e a tese de meritocracia está associada aos seus efeitos para as práticas da gestão e se expressa em três dimensões:

a) Como uma organização racional dos meios escolhidos: uma abordagem lógica e organizada na gestão de meios para alcançar os objetivos organizacionais que se concentram em torno da lucratividade máxima, e na redução dos custos ao mínimo possível;
b) Como fundamento ideológico das práticas de gestão: um conjunto de crenças e valores que orientam as práticas de gestão, na tomada de decisões e na execução das atividades profissionais, à luz dos princípios liberais e das necessidades da sociedade de mercado; e
c) Critério de avaliação do êxito das práticas de gestão: o sucesso é avaliado a partir de resultados tangíveis de desempenho financeiro, benefícios econômicos, ou impacto político.

A crítica apresentada neste trabalho considera que os agentes individuais não têm completa autonomia e liberdade para realizar escolhas; e isso ocorre porque encontram-se mergulhados em um sistema social que não disponibiliza a todos uma igualdade de oportunidades, o que invalida a tese da meritocracia:

> No que concerne à moral, não é compreensível porque uma pessoa de talento merece as recompensas desmedidas que as sociedades favoráveis ao mercado esbanjam com os bem-sucedidos. No cerne da questão da ética meritocrática está a ideia de que não merecemos ser recompensados, ou contidos, com base em fatores que estão além de nosso controle. Mas ter (ou não ter) determinados talentos é realmente resultado de nossa própria ação? Se não for, é difícil enxergar porque as pessoas que ascendem graças ao talento merecem recompensas melhores do que aquelas que talvez sejam igualmente esforçadas, mas menos dotadas de dons que uma sociedade de mercado, por acaso, valoriza. . . . Pessoas que celebram o ideal meritocrático e fazem disso o centro de seu projeto político negligenciam essa questão moral (Sandel, 2020, p. 39).

Mas, também é importante considerar que muitas pessoas consideradas “medíocres” ascendem e outras talentosas não conseguem. Isso pode se justificar pelo fato de alguns capitais não serem valorizados em determinados contextos sócio-históricos. Daí ser preciso refletir sobre o que é valorizado em uma sociedade capitalista neoliberal; e, quando se pensa na base

da construção civil apresentada no discurso do setor como “desqualificada” e unicamente responsável pelo seu não êxito.

“A rotulação torna a desqualificação um traço depreciativo, ao mesmo tempo que contribui para ligar entre si os operários construindo uma identidade coletiva que facilita a dominação pelo exogrupo” (Borges & Peixoto, 2011, p. 24).

A meritocracia se manifesta por meio de mecanismos institucionais, e além de ser um instrumento legitimador economicamente também é um fator de estabilização política. No Brasil, “a soma do racismo histórico e da meritocracia permite que a desigualdade racial vivenciada na forma de pobreza, desemprego e privação material seja entendida como falta de mérito dos indivíduos” (Almeida, 2019, p. 51).

Dessa forma, a questão que se impõe é o que de fato representa a lógica da eficiência, e seus fundamentos meritocráticos, carregados de sentido ideológico, principalmente em uma realidade permeada por desigualdades sociais, como a do Brasil:

> Portanto, ao se refletir sobre bem-estar social, percebe-se, o quanto é difícil a prática da eficiência, porque aquilo que está em jogo são os diversos interesses individuais. Desse modo, mesmo quando é atendido um interesse supostamente geral, há quem reclame e critique, alegando ter seus interesses violados. Da mesma forma, a equidade é algo de difícil realização em sua forma plena, principalmente em um país como o Brasil, onde as diferenças econômicas e sociais são brutais, o que certamente torna a tomada de decisão governamental um verdadeiro dilema. De fato, em um país com as especificidades do Brasil, como acentua Kang (2007), ‘a otimalidade de Pareto passa a ser uma grande defensora do status quo na sociedade’, i.e., concorre para manter o cenário de desigualdade, visto que ‘adotando o critério valorativo de Pareto, dificilmente poder-se-ia fazer algo para mudar a situação’ (Araujo et al., 2014, p. 379).

A lógica da eficiência, dentro da perspectiva meritocrática neoliberal, fragiliza os mecanismos de participação democrática e de mobilização social, essenciais para o tratamento dos problemas complexos relacionados ao viver coletivo, sejam de caráter financeiro, social ou ambiental. Além disso, a “tirania da meritocracia” fomenta sentimentos de desconfiança: entre os “intitulados” vencedores” gera arrogância, e entre os “denominados” perdedores provoca humilhação e ressentimento (Sandel, 2020, p. 39), dificultando o diálogo e fragilizando a convivência social em torno de “mitos” de distinção social que alimentam o racismo em suas variadas expressões.

Existe, portanto, uma bagagem valorativa que acompanha o conceito de “eficiência” e que se vincula a um esforço de manutenção do status quo de grupos específicos dentro da sociedade, apoiada na ideologia da meritocracia para justificar um sistema socioeconômico e político voltado para o atendimento às necessidades desses grupos, em detrimento de grande parte da sociedade.

Essa lógica estimula as desigualdades sociais, ao mesmo tempo, em que alimenta os mecanismos de legitimação por meio de discursos que mascaram os interesses daqueles grupos sob o véu de um sistema que promoveria um ideal de sociedade equânime e livre que, teoricamente, pode ser construída pelo esforço persistente dos indivíduos produtivos, eficientes e autônomos em suas escolhas.

A concepção de desigualdades sociais aqui adotada relaciona-se à “situação de desnivelamento” estruturada para distinguir e dominar os indivíduos tendo por base elementos étnicos ou financeiros, como se dá nos fenômenos do racismo, nos casos de disparidades entre gêneros e quando ocorre a invisibilidade social de grupos específicos, como os operários e funcionários em função da sua situação econômica ou cor da pele.

A construção de uma situação de desigualdade precisa incorporar o convencimento dos que estão no nível de privilegiados de que merecem sua “posição superior” ou de destaque, bem como de que os hierarquicamente em posição inferior precisam se convencer de que essa condição se deve à sua incapacidade ou a falhas em sua conduta (Almeida, 2019; Sandel, 2020; Souza, 2021). Essa lógica sustentaria tanto as estratégias meritocráticas relacionadas à renda e classe social bem como, ao preconceito racial.

O conceito de classe difundido como resultado de ganhos ou renda financeira é uma arma ideológica que legitima a meritocracia: “a ideia de que o mundo até pode ser difícil para alguns, mas é ‘justo’, premiando o mérito individual dos que, por esforço e trabalho duro, conseguem ganhar 500 vezes mais que outros”, no entanto o problema é que “a estratificação social é produzida para reproduzir privilégios visíveis e invisíveis” (Souza, 2021, p. 17). A questão essencial são as condições desiguais de acesso ao capital cultural que implica na incorporação do conhecimento considerado útil e legítimo pela sociedade: é esse o fator que distingue as divisões ou classificações na sociedade e não simplesmente o nível de renda (Souza, 2021).

São condições de desigualdade social construídas historicamente, a partir de um processo de caráter político que impediu a autonomia emancipatória de determinada parcela da população em um projeto de distribuição injusta dos bens (Demo, 2003 como citado em Demo, 2005b; Souza, 2021). Ou seja, a condição de “desigualdade” relaciona-se diretamente com a

existência de grupos privilegiados em detrimento de grupos negligenciados ou desvalorizados social e politicamente. Isso pode ser medido pelos dados envolvendo o acesso à renda, ao trabalho, à educação e à saúde. Facilmente percebe-se a concentração de determinados benefícios nas mãos de uma minoria.

Em pesquisa realizada em 2018, Milá, economista irlandês citado por Schwarcz (2019b) demonstra com riqueza de dados o cenário brasileiro das desigualdades em que o grupo que representa os 10% mais ricos da população brasileira acumula mais da metade da renda nacional. Enquanto isso a renda apropriada pelos 50% mais pobres corresponderia à apenas 12% do total; além disso, o estrato mais rico da população, o que corresponde a 1% dos brasileiros, apropria-se de 28% da renda nacional (Schwarcz, 2019b, p. 128).

Mesclado ao problema de má distribuição de renda entre os estratos sociais, tem-se a desigualdade na dimensão racial e de gênero: os mais afetados pela condição de pobreza são os pretos ou pardos, destacando-se que em termos absolutos, a pesquisa indica que 35% das pessoas em situação de pobreza são mulheres negras e pardas, contra 16,6% de homens brancos na mesma situação (Schwarcz, 2019b, p. 130). Existe um "robusto *gap* social no padrão de vida dos habitantes" (Schwarcz, 2019b, p. 127).

O período em que vigorou a escravidão das pessoas negras no Brasil durou, oficialmente, 388 anos e, essa herança, foi a base para a organização da sociedade atual até os dias de hoje. A discriminação em nosso país tem singularidades que agravam seus efeitos sociais negativos tendo se tornado algo inerente à cultura do brasileiro, estando presente nas bases de desenvolvimento nacional (Almeida, 2018, 2019; Alves, 2022; Schwarcz, 2019b; Souza, 2018, 2021). Aqui, a questão do preconceito de cor, assumiu um modelo multidimensional, amalgamando raça e classe social, justificado pela teoria da oposição corpo/espírito (Souza, 2018). Como resultado direto foram definidos padrões de reconhecimento social, com o objetivo de manutenção de privilégios de grupos específicos, contribuindo para intensificar as desigualdades sociais em todos os setores sociais.

No caso da discriminação racial, por exemplo, para Almeida (2019), é preciso que se compreenda o racismo estrutural como um processo político e histórico, mas que também envolve a "constituição de subjetividades, de indivíduos cuja consciência e afetos estão de algum modo conectados com as práticas sociais", ou seja, "o racismo só consegue se perpetuar se for capaz de produzir um sistema de ideias que forneça uma explicação "racional" para a desigualdade racial", bem como de "constituir sujeitos cujos sentimentos não sejam profundamente abalados diante da discriminação e da violência racial e que considerem "normal" e "natural" que no mundo haja "brancos" e "não brancos" (Almeida, 2019, p. 51).

A forma como as sociedades decidem distribuir renda e riquezas é uma decisão moral e política (Souza, 2021, p. 52), pois a partir de valores definidos como essenciais é que se estabelece quem "deverá ter acesso prioritário" aos bens e serviços, e isso se dá legitimado por discursos e abordagens que justificam a diferenciação entre grupos humanos que se encontram, em geral, em diferentes posições na hierarquia de classes sociais. Souza argumenta que:

> A base da vida social é, portanto, moral, e não econômica, quer tenhamos consciência disso, ou não. Todas as nossas ações pressupõem uma avaliação acerca da sua importância, conveniência, oportunidade etc. . . . Como a maior parte dessas avaliações é herdada e não passa pela reflexão consciente, não temos ciência da tessitura moral do nosso comportamento e imaginamos que determinadas coisas são naturais, que são movidas por "necessidades econômicas" invariáveis e constantes . . . (Souza, 2021, p. 52).

Pela tese da meritocracia vinculada à lógica da eficiência, a dimensão econômica se credita a uma "instância autônoma", e, portanto, de caráter neutro ou apolítico ou amoral. Mas, em termos de humanidade sempre há um conjunto de "avaliações morais" que conduzem escolhas e ações e que representam, portanto, uma determinada "ética", presente no processo político de construção das desigualdades sociais:

> Entendemos por pobreza política a dinâmica central do fenômeno chamado pobreza e que privilegia a dimensão da desigualdade. Assim, ser pobre não é tanto "ter" menos (carente), mas "ser" menos (desigual). Leva a visualizar, desde logo, que pobreza expressa uma situação de confronto histórico entre os que são menos e mais desiguais. . . . A condição mais aguda da pobreza é a exclusão de caráter político, historicamente produzida, mantida, cultivada (Demo, 1996 como citado em Scheeffer, 2014, s/p.).

A exploração de determinadas classes sobre outras, na realidade brasileira tem relação direta com o fato de o racismo aprendido por meio da ideia do "privilégio branco" (Souza, 2021, p. 14) que definiu as classes que, historicamente, tiveram e têm acesso ao capital cultural, social e financeiro em nosso país. É um fenômeno muito presente na América Latina, onde o desenvolvimento da produção deu-se fundamentalmente com base em uma maior exploração do trabalhador. A condição de subalternidade cultural e dependência econômica dos "países centrais" faz parte da estratégia de manutenção da proposta neoliberal, que desenvolve "a

própria legitimação simbólica do capitalismo financeiro global, utilizando-se da linguagem do antirracismo para se legitimar (Souza, 2021, p. 15). Isso ocorre, por exemplo quando se difunde que não há racismo no Brasil, embora, ao mesmo tempo, os instrumentos discriminatórios sejam alimentados. Como no caso do acesso de uma enorme parte da população à educação ser dificultado ao extremo, condicionando fortemente as oportunidades que definirão o futuro profissional dessas pessoas e de seus filhos.

A abordagem de análise para compreender as desigualdades sociais encontra maior suporte em uma visão interseccional do ser humano. É um viés que vários campos da ciência têm adotado de entender o indivíduo não como uma pessoa isolada, mas como uma unidade integrada em uma realidade, demandando a problematização dos contextos em que se insere, envolvendo aspectos históricos, políticos, culturais e sociais, dentro de se buscar o humano em sua totalidade, "considerando os atravessamentos que o compõe e o posicionam no mundo" (Perpétuo, 2017, p. 4).

Essa perspectiva relaciona-se a uma epistemologia que busca dar conta de capturar "as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais chamados eixos de subordinação" (Perpétuo, 2017, p. 5), isso porque os sistemas que promovem a discriminação produzem desigualdades básicas que estruturam categorias na hierarquia social.

Nesta pesquisa, a visão de "interseccionalidade" adotada é mais abrangente do que a que é proposta nas abordagens mais relacionadas aos escritos sobre gêneros e feminismos e que vêm sendo estudadas no Brasil a partir dos anos 2000 (Perez, 2022; Piscitelli, 2008). Inicialmente, esta vertente seguiu uma tendência vinda dos debates norte-americanos, com base no trabalho de Crenshaw (2002) ou, na fala de ativistas como Angela Davis e Patricia Collins. No Brasil, a interseccionalidade esteve presente nos trabalhos de Leila Gonzalez e Sueli Carneiro. E o que se destaca nessa linha de debate é que "diferença" é fundida com a noção de desigualdade, referindo-se a uma clivagem social baseada no aspecto "gênero" como fonte de desigualdade social (Perez, 2022; Piscitelli, 2008).

Indo mais além dessa lógica, a discussão que proponho situa-se dentro da "concepção multidimensional da desigualdade social" (Almeida, 2019; Rodriguez & Vommaro, 2018; Souza, 2018, 2019, 2021; Vommaro, 2019). Por essa perspectiva, há o entendimento de que o conceito de classe social foi construído socio-historicamente e tornou-se difusor de um racismo de classe que permite legitimar a reprodução da desigualdade (Souza, 2021, p. 210) em um esquema de hierarquia moral que configurou um *habitus* disciplinar (Souza, 2021, p. 211). Souza afirma:

> . . . a separação de classe entre trabalhadores e marginalizados sempre foi, para mim, um aspecto decisivo para a compreensão da sociedade capitalista moderna. Ao contrário do *habitus* estético, utilizado como arma de guerra e de humilhação pela burguesia e pelas classes médias contra os trabalhadores percebidos como animalizados, como "corpo", a fronteira entre os trabalhadores e os marginalizados é o próprio *habitus* disciplinar. . . . A exploração distintiva do capitalismo é a do corpo do trabalhador perpassado por conhecimento prático e útil (Souza, 2021, p. 212).

Souza explica que a hostilidade do brasileiro, assim como do norte-americano, em relação a negros e pobres tem, obviamente, relação direta com o passado escravocrata e que a separação entre classes sociais existe em todo o lugar, de todo o sempre; no entanto, a separação da classe burguesa em relação ao trabalhador pelo *habitus* estético (Bourdieu, 2003), e a separação entre o trabalhador e o marginalizado pelo *habitus* disciplinar são responsáveis pelas linhas invisíveis de solidariedade e preconceito que perpassam toda a sociedade moderna (Souza, 2021). No mundo da produção e da eficiência o valor está no trabalho útil em contraposição ao trabalho desqualificado e muscular do "excluído" que não tem socialização escolar bem-sucedida. Geralmente está direcionada à pequena parte da população constituída, em sua maioria, por indivíduos que se autodenominam "brancos".

A "branquitude" é um outro conceito construído, não obrigatoriamente ligado à cor da pele:

> Por outro lado, ser branco é também o resultado de uma construção social que materialmente se expressa na dominação exercida por indivíduos considerados brancos ou na supremacia branca. O branco – lembra-nos Achille Mbembe – é 'uma categoria racial que foi pacientemente construída no ponto de encontro entre o direito e os regimes de extorsão da força de trabalho'. A admiração e a valorização das características físicas e dos padrões de 'beleza' dos povos europeus é também um indicador de quais indivíduos e grupos são considerados os ocupantes naturais de lugares de poder e destaque (Almeida, 2019, p. 62).

E, aí entra-se na esfera da estrutura de estratificação do mundo profissional e da distinção simbólica que cada campo de atividade partilha. Essas relações que pertencem ao domínio do mundo do trabalho relacionam-se diretamente aos modelos de gestão e suas teorias da Administração, desenvolvidos a partir do século XVIII por representantes dos países de maior capital econômico e simbólico onde havia a predominância de indivíduos brancos na

constituição das elites de poder, de origem europeia, e comprometidos com a ideologia liberal que deu suporte ao sistema de acumulação capitalista.

Como efeito sócio-histórico surgiram as “profissões imperiais” assumidas pelas elites, definindo valores profissionais superiores e inferiores a partir da teoria da separação entre os saberes do espírito e do corpo, o que passou a estabelecer níveis de remuneração e valorização no mercado para os profissionais voltados para as ciências mais abstratas, e condenou à inferioridade social as atividades envolvendo mais força física e trabalhos braçais. Este sistema influenciou na estruturação dos centros de formação, também elitizando a educação e, consequentemente, aprofundando as desigualdades sociais já existentes. Percebe-se que estas interrelações criadas pelos esquemas de dominação, de forma sinergética, atuam no “desempoderamento” dos grupos discriminados.

Seguindo a perspectiva bourdieusiana, ao se analisar os processos de estratificação no espaço social, “as profissões podem ser apreendidas como grupos que controlam de forma diferenciada o capital cultural, sendo possível considerá-las não só como conjuntos de pessoas com determinados padrões de acumulação de capitais (o que varia de um grupo para outro), mas também como produtoras de capital, na medida em que inculcam em seus membros identidades e estilos de vida próprios (Barbosa, 1993 como citado em Andrade, 2018).

Assim, pela aprendizagem coletiva em cada campo profissional aspectos específicos são legitimados, o que se agrega à validação oficial dada pela certificação universitária. Dessa forma, são estabelecidas divisões que simbolicamente representam valorações e escolhas de caráter “moral”, resultando em sistemas de distinção e de produção de recompensas que variam de acordo com a posição social historicamente definida para os grupos sociais.

As pesquisas sobre a estratificação social a partir da hierarquia profissional discutem que as diferenças de base técnica são socialmente atribuídas e descrevem uma forma de distinção social que se traduz na posição de cada profissão no espaço social. Mas, as diferenças entre as profissões e no interior de cada uma delas se baseiam, também, em fatores como a capacidade de exercício profissional no mercado privado, a contribuição oferecida aos interesses das organizações empregadoras, o tipo de setor de atividade econômica predominante, o tipo de inserção laboral (empregado, autônomo, empregador etc.), o valor agregado ao tipo de saber controlado, da composição de gênero, entre outras (Brint, 1994; Barbosa, 1993 como citado em Andrade, 2018; Vargas, 2010). Consequentemente, os comportamentos discriminatórios relacionam-se diretamente com o conjunto valorativo cultivado por cada campo profissional, sob a influência da bagagem sociocultural e das teorias

que normatizam ou disciplinam a práxis desses profissionais, como resultado do aprendizado realizado na graduação e dos saberes compartilhados entre os seus pares.

Um outro aspecto importante é que a "desigualdade racial pode ser reproduzida pela vantagem ou favoritismo que os brancos proporcionam a outros brancos mais do que pela discriminação e racismo dos brancos em relação aos não-brancos" (DiTomaso, 2015, p. 57), uma lógica que merece ser pensada e que explicaria por que no Brasil o racismo está tão presente, embora a maioria da população se negue a assumir que possui uma postura discriminatória. O racismo estrutural invisibiliza a postura discriminatória para o próprio praticante do racismo, e ele chega mesmo a se indignar com o racismo, sem perceber e compreender como ele perpetua essa prática diariamente em suas ações:

> *Management research has not explained how larger patterns in the labor force have emerged over the past several decades, especially, how white men continue to dominate the best jobs (Stainback et al., 2012). Thus, there is a gap in our knowledge of how the labor market works, and especially in how the labor market meets organizational policy and contributes to the outcomes of who gains access to which jobs, with what kinds of job rewards and prospects for future career benefits* (Smith, 2002; Elliott et al., 2004;). *Most academic literature assumes that racial inequality is reproduced primarily through processes of discrimination* . . . (DiTomaso, 2015, p. 57).

Por esta visão, a desigualdade racial pode ser muito mais reproduzida pela prática habitual de que brancos ajudam preferencialmente outros brancos e não apresentam uma postura explícita de discriminação em relação a não-brancos. Ela analisa isso, por exemplo, no processo de competição por vagas ou promoções no trabalho quando brancos passam informações privilegiadas ou se utilizam de sua influência para criar oportunidades para membros de seus grupos sociais (DiTomaso, 2015, p. 58). Assim, para essas pessoas trata-se apenas de ajudar o outro, e elas tem uma imagem positiva de si mesmo e se sentem bem ao agir dessa forma pois isso não é ilegal e é valorizado em seu grupo social (DiTomaso, 2015, p. 58).

Souza (2021) argumenta, ainda, que esse sistema de classificação e hierarquia moral legitimador dos comportamentos discriminatórios busca "recriar 'por baixo do pano' e de modo invisível as mesmas desigualdades que antigamente eram criadas pelo sangue e pelo privilégio de nascimento" (Souza, 2021, p. 201) dentro de um contexto de igualdade jurídica formal (Bourdieu, 1989) e acalentado pelo mundo das ideias liberais. Destaco a fala de Souza:

> Em vez da lei geral e abstrata da Constituição e dos códigos modernos que partem da igualdade formal, temos na realidade cotidiana, o império da solidariedade e preconceitos pré-reflexivos, e por isso mesmo ainda mais eficazes, que separam e hierarquizam as classes do espírito, os burgueses, das classes do corpo, os trabalhadores (Souza, 2021, p. 200).

O mesmo autor argumenta que isso passa despercebido na prática diária por que ainda acredita-se, "ingenuamente", que "toda interação social é consciente e mediada pela linguagem explícita" (Souza, 2021, p. 202), no entanto a relação entre sociedade e o indivíduo não se dá de forma consciente e refletida (Bourdieu, 1989; Souza, 2021) o que levou Bourdieu a desenvolver o conceito de *habitus* para representar essas disposições que são adquiridas no decorrer de nossas vidas e nos processos de formações pela aprendizagem social.

Um dos piores efeitos da discriminação social é o distanciamento que se dá entre as pessoas, a perda da capacidade de diálogo, sobre bases de respeito e compreensão e consequentemente o isolamento e a individualização em grupos que supostamente teriam os mesmos interesses e características. Isso tudo é extremamente nocivo para o ambiente de trabalho, gerando uma série de conflitos, principalmente quando não se percebe exatamente o que está ocorrendo. Um dos contextos mais ricos para a compreensão do debate apresentado até aqui é o da construção civil. Um olhar mais atento as práticas que envolvem esse segmento produtivo, desvelam inúmeras "normalidades" presentes na prática de gestão que caracterizam suas atividades.

### 3.1.1 Dignidade, trabalho e desigualdades sociais

A noção de dignidade no trabalho, no Brasil, fundamenta-se nos direitos sociais garantidos pelo artigo 7º da *Constituição Federal* (1988) e nas garantias mínimas estabelecidas pela CLT. Essas regulamentações conferem à atividade profissional uma forma de validação social do trabalhador, garantindo direitos sociais de indisponibilidade inalienável, como a formalização do contrato de trabalho, restrições às jornadas de trabalho excessivamente exaustivas que comprometam sua saúde física e mental, um salário-mínimo adequado, cumprimento das normas de saúde e segurança, proteção contra a discriminação, liberdade de associação, entre outros.

Para Hodson (2001), a dignidade humana envolve desenvolver autoestima e autorrespeito, bem como receber respeito dos outros, sendo essencial para uma vida plena.

Trabalhar com dignidade é fundamental para uma vida bem vivida, contudo o ambiente de trabalho pode apresentar desafios devido à má gestão ou abuso. Defender a dignidade e manter o autorrespeito é algo essencial para o homem que trabalha, pois o trabalho é uma das dimensões de autorrealização do ser.

Seguindo a mesma lógica, Adler (2013) argumenta que a dignidade tem um aspecto universal porque "vir a ser o que se é faz parte do processo fluido que constitui todo ser humano" (Adler, 2013, p. 47). Mas, para essa autora a dignidade apresenta um caráter dinâmico, ou seja, não se constitui em um estado imutável. Isso porque a experiência de dignidade flui no processo de vir a ser o que se é, e isso significa que "se, ao longo da vida, o processo de vir a ser o que se é deixa de fluir, a experiência de dignidade também deixa de estar presente" (Adler, 2013, p. 47).

Em conformidade com o referencial teórico adotado nesta pesquisa, entendo que a dignidade da pessoa humana é um atributo inerente a todos os seres humanos e constitui uma das máximas de um Estado Democrático de Direito. E é por meio da atividade laboral que o indivíduo se torna capaz de alcançar uma existência digna, em um processo de emancipação civilizatória humana caracterizado pelo espírito democrático (Sen, 2010). Isso se dá quando ele possui "liberdade" individual para a escolha de emprego e trabalho, assim como nas formas de inserção no mercado de trabalho, por meio de reais oportunidades, em situação de equidade social (Sen, 2010).

Kristen (2015) identifica várias expressões humanas relacionadas ao desejo de dignidade, o que implica em práticas discursivas através das quais esses desejos comumente são afirmados ou negados. Para o autor, cada expressão reflete um componente essencial da dignidade no local de trabalho. Destaco aqui a 'dignidade inerente', a 'dignidade conquistada', e a 'dignidade remediada'.

A dignidade inerente é a crença em uma dignidade incondicional (para os religiosos dada por Deus), pela qual todas as pessoas têm um direito intrínseco e igual valor simplesmente como consequência de ser humano (Kristen, 2015), similar ao que Sen (2010) coloca.

A dignidade conquistada é meritocrática e autogerada, estando ligada ao valor e estima que vem trabalho executado de forma satisfatória, e deriva, ainda do autovalor de contribuição instrumental, dentro das expectativas da organização. Para a empresa, a própria natureza relacionamento do emprego é aquele em que as pessoas são contratadas como um meio para um fim, ou seja, isso vai contra a ideia de que as pessoas devem ser tratadas como fins em si mesmas (Kristen, 2015). Isso quer dizer que pela visão instrumental os funcionários são vistos como ocupantes de papéis delimitados, assumidos como não tendo outros interesses ou

prioridades além do trabalho, posicionado como prontamente substituível por alguém ou algo que serve à organização: pacotes de capital humano ou recursos humanos.

A dignidade remediada de Kristen (2015) surge de uma posição negativa, onde indivíduos, especialmente em posições hierárquicas mais subalternas ou empregos precários, aceitam as condições de instrumentalidade e desigualdade no trabalho, mas isso não impede que sofram lesões à sua dignidade, que eles mascaram, mas expressam em atitudes silenciosas de resistência ou revolta.

O conceito de "dignidade remediada" se refere à necessidade de restaurar ou reparar a dignidade em situações onde ela foi lesada. Ela ocorre diante de um contexto em que os trabalhadores sentem serem vistos como ferramentas ou recursos descartáveis para o trabalho. Ainda que aceitem essa realidade, isso não elimina as feridas em sua dignidade.

Segundo Kristen (2015), a dignidade remediada envolve a busca por reconhecimento e respeito que vão além da função instrumental que desempenham. Para proteger sua dignidade, esses trabalhadores dependem de interações sociais e práticas organizacionais que escondam ou disfarcem essa instrumentalidade e desigualdade. Por exemplo, gestos simples de reconhecimento pessoal, como ser chamado pelo nome, ser tratado com respeito ou receber atenção individualizada, ajudam a reparar a dignidade e criar um sentimento de igualdade, mesmo em ambientes hierárquicos.

Visando minimizar os efeitos negativos das relações desiguais do ambiente organizacional, as abordagens da Administração, no âmbito dos Recursos Humanos, criam formas de reparação e restauração. Por meio de interações sociais e práticas organizacionais, incluindo expressões elogiosas ou prêmios de reconhecimento ao trabalho executado, buscam estimular o senso de dignidade que as práticas de gestão feriram. É uma forma de ocultar a natureza instrumental e desigual do trabalho. Se não há qualquer tentativa de ocultá-la, isso é visto como uma dupla ofensa, agravando o sentimento de desvalorização.

Estudos empíricos (Adler, 2013; Hodson, 2001; Kristen, 2015) destacam várias condições em que a dignidade no trabalho é ameaçada: excesso de trabalho, má gestão e abuso, incursões em autonomia, paradoxos da participação, humilhação, estigma associado a certos tipos de trabalho e locais de trabalho em que os trabalhadores são compelidos a demonstrar servilismo aos outros, implementação de controles coercitivos que desumanizam os trabalhadores e corroem o orgulho e insensibilidade e falta de cuidado ao comunicar sobre a perda de emprego.

São problemas que expressam práticas de gestão que se baseiam na desumanização e na reificação. A desumanização ocorre quando pessoas são tratadas como sub-humanas e a

reificação acontece quando trabalhadores são tratados como recursos substituíveis e descartáveis, sem reconhecimento de seu valor humano.

Uma forma de o trabalhador enfrentar as ameaças à dignidade se dá por meio do trabalho de **reconstrução da identidade do trabalho**, em que o indivíduo busca construir uma imagem positiva e única de si mesmo e da atividade que executa (Kristen, 2015). Outra forma é a **resistência**, que pode ser direta, como em greves e sabotagem, ou de forma mais sutil e criativa, como o uso de cinismo, ou a adoção de táticas simbólicas para contestar normas opressivas (Kristen, 2015).

Diante do que foi visto, o valor do trabalho é uma forma de expressão da liberdade que lhe possibilita o desenvolvimento de suas máximas capacidades, mas que só ocorre quando são mantidas condições de dignidade – o trabalho decente – proporcionando-lhe meios para alcançar qualidade de vida e bem-estar. Isso se coaduna com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial o de número 8.

No âmbito internacional, o conceito de trabalho decente foi elaborado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na 87ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada em Genebra, em 1999, reconhecendo que o trabalho decente é aquele que atende às expectativas profissionais relacionadas à oportunidades e renda, direitos, participação e reconhecimento, estabilidade familiar e desenvolvimento pessoal, justiça e igualdade de gênero, sendo estes elementos aqueles que também caracterizam uma situação de vida com qualidade e bem-estar.

A partir do que o referencial teórico aponta, considero que a lógica da eficiência no contexto da gestão clássica e da economia tradicional, entra em conflito com o conceito de trabalho decente ou digno porque cria condições favoráveis para as seguintes situações:

- A empresa vê os trabalhadores como recursos a serem otimizados, assim como máquinas ou matérias-primas, em um processo de reificação, onde as pessoas são tratadas como meios para atingir fins, negligenciando o respeito à dignidade, bem-estar e direitos humanos. O trabalho decente, por outro lado, valoriza o trabalhador como um ser humano com necessidades e direitos que vão além de sua capacidade produtiva.
- A busca incessante pela eficiência frequentemente implica no aumento da carga de trabalho, redução de pausas ou eliminação de atividades vistas como “improdutivas”, mas que são valorizadas pelos trabalhadores. Isso pode gerar sobrecarga de trabalho, exaustão e uma pressão excessiva sobre os trabalhadores, comprometendo suas condições de saúde física e mental.

- A lógica da eficiência muitas vezes favorece a flexibilização e a redução de custos com a mão de obra, o que pode resultar em empregos precários, contratos temporários ou terceirizados, e salários mais baixos. Esses fatores tendem a aumentar a desigualdade dentro do ambiente de trabalho e enfraquecer a segurança no emprego, elementos que vão contra a ideia de um trabalho decente, que requer estabilidade e condições justas de remuneração.
- Em ambientes dominados pela eficiência, há pouca margem para autonomia ou participação dos trabalhadores nas decisões sobre como o trabalho é realizado. Processos são rigidamente controlados para otimizar resultados, o que diminui o senso de autonomia e empoderamento dos trabalhadores, prejudicando seu senso de dignidade e identidade no trabalho. Em contrapartida, o trabalho decente envolve participação ativa, diálogo social e o reconhecimento das capacidades individuais dos trabalhadores.
- A lógica da eficiência muitas vezes cria um ambiente de trabalho impessoal, onde as interações são guiadas por metas de produtividade e lucro, em vez de respeito e valorização mútua. O trabalho decente, por sua vez, promove relações de trabalho justas e respeitosas, que asseguram dignidade e reconhecimento para todos.

Em resumo, a lógica da eficiência prioriza a maximização de resultados com o menor custo possível, frequentemente à custa das condições humanas de trabalho. Já o conceito de trabalho decente ou digno enfatiza condições justas, seguras, saudáveis, com remuneração adequada e respeito à dignidade humana, elementos que muitas vezes são secundários na busca pela eficiência.

## 3.2 AS TEORIAS DAS PRÁTICAS

Nesta pesquisa, o referencial teórico-metodológico foi construído a partir do que é proposto pelas TP que focam nas práticas sociais como unidade de análise para o estudo da realidade. A partir da década de 1990, os conceitos de “práticas” começaram a ser incorporados nos estudos sobre aprendizagem organizacional e conhecimento, e agora os teóricos da prática contemporâneos estão reinterpretando esse conceito e não simplesmente retomando teorias práticas clássicas (Gherardi, 2022). As TP possibilitam novas maneiras de se ver a sociedade e o comportamento humano conseguindo tornar visíveis fenômenos e contextos que antes estavam eram desconsiderados nos estudos organizacionais.

A teoria da prática pós-humanista assume uma epistemologia relacional que dialoga com questões contemporâneas: novos materialismos feministas, sociologias relacionais, teoria do afeto e metodologias pós-qualitativas que confundem as fronteiras entre ontologia e epistemologia (Gherardi, 2022). Por essa abordagem, a natureza dos objetos (ontologia) é construída pelas práticas linguísticas e discursivas, e superam-se categorias dualistas como sujeito/objeto, mente/corpo, masculinidade/feminilidade etc. (Gherardi, 2022).

A abordagem pós-humanista foi fundamental para esta pesquisa. Diante do cenário de estudos sobre gestão na área da construção, geralmente orientados para a análise de produtividade e qualidade, colocar a prática como objeto de estudo possibilitou um olhar para a gestão não como uma função ou atribuição de um indivíduo, ou como atividade orientada pelas expectativas financeiras dos proprietários ou acionistas, mas percebê-la como uma construção coletiva que envolve todo o ambiente organizacional, além do *staff* superior e intermediário, e outros elementos além da agência humana.

Com isso, foi possível analisar a racionalidade que fundamenta as decisões e o modelo de atuação no setor da construção com relação a questões de caráter mais subjetivo como a preocupação com o cuidado da saúde e segurança dos trabalhadores e a valorização da diversidade, sem uma lente "culpabilizadora" ou de "crítica social" estéril, evitando me ater a responsabilidades individuais, mas olhando cada prática como resultado de um fazer coletivo em um contexto específico.

As TP levantam questionamentos para que se possa compreender como as práticas sociais se constroem: Como os indivíduos participam na perpetuação ou na interrupção de comportamentos? Como os cursos rotinizados de ações são atados e mantidos juntos por outras ações rotinizadas ou objetos?

Esta abordagem parte do entendimento da gestão como uma prática social e considera que o conhecimento sobre a realidade precisa partir da investigação dos saberes (discursos, percepções, relatos) humanos, mas também do conhecimento dos artefatos, que possuem caráter instrumental, simbólico e cultural.

> Diariamente os indivíduos fazem trocas de conhecimento por meio de interações (conversas, ações), e assim a ação e a prática unem-se, envolvendo os indivíduos, o ambiente e as atividades (Gherardi, 2006) . . . os indivíduos criam e negociam conhecimento, por meio de palavras, ações, situações e artefatos, não devendo ser pensada como uma aquisição de conhecimento. Argumenta-se que as Teorias das Práticas auxiliam a compreensão do processo de construção do conhecimento e

> aprendizagem no contexto das (Novas Formas Organizacionais) NFO, dado que ambos possuem um cenário de construção e reconstrução da realidade através da autonomia e das práticas coletivas, em que o indivíduo tem seu espaço e aprende ao longo do tempo. Entende-se o conhecimento enquanto sendo desenvolvido de forma coletiva . . . (Jungues et al., 2021, p. 3).

Trata-se de entender a aprendizagem organizacional como "situada" e de natureza interpretativa por essência. Consequentemente, a racionalidade e o paradigma funcionalista são insuficientes para a compreensão dos processos de aprendizagem e atuação nos ambientes organizacionais (Antonello & Godoy, 2009; Bispo, 2012; Gherardi, 2006).

Isso implica na necessidade de se colocar foco na temporalidade e na historicidade do contexto dessas práticas e, assim, é possível alcançar uma melhor compreensão da realidade social em que se inserem as empresas e seu contexto de atuação.

O termo "*knowing-in-practice*" cunhado pelas abordagens sobre "práticas" representa conhecimento 'situado': um processo social, humano, material, estético, emotivo e ético, construído a partir das práticas, num processo que associa o *knowing* (conhecer) ao *doing* (fazer)" (Bispo, 2012; Gherardi, 2006). Dessa forma, pode-se concluir que a prática é sempre situada historicamente e resulta de outras práticas anteriores que se transferem para o presente. Consequentemente, o processo material de produção do mundo compreende a criação de bens e, ao mesmo tempo, a reprodução da sociedade (Bispo, 2012).

A prática também é percebida dentro de uma dimensão estratégica, embora não refletiva (o que não significa ser impensada). Esse processo ocorre em jogos específicos de papéis no campo de atuação dos agentes/praticantes (Gherardi, 2022). Isso descreve, por exemplo, como a gestão na construção civil pode-se incorporar maneiras de "falar", de "liderar", de "obedecer" e até de "selecionar" e "analisar" competências profissionais, dentro de uma cultura coletiva que "orienta" entendimentos a partir de valores e saberes compartilhados, nas interações.

Fazeres e dizeres, por esta abordagem, são entendidos como conceitos 'abertos', considerando que há diferentes maneiras de se responder a uma situação em particular, embora a variedade de ações e palavras "apropriadas em reação a uma situação específica é restringida pelas formas em quais fazeres e dizeres estão ligados a uma prática particular" (Loscher et al., 2019, p. 3). Para a pesquisa, isso requer uma concepção onto-epistemológica diferenciada.

Gherardi (2022) explica que a epistemologia da prática introduziu uma nova concepção de conhecimento como uma atividade e não como um objeto. Isso se dá pelo deslocamento do entendimento de conhecimento do domínio cognitivo para o domínio da performatividade, ou

seja, implica em uma abordagem em que o conhecimento é investigado como processo (Gherardi, 2022, p. 4). É o que a autora define como a integração da epistemologia da posse ("ter" conhecimento) com a epistemologia da prática (do "fazer" conhecimento). Consequentemente, o conhecimento é indispensavelmente útil para a prática, mas também o desenvolvimento do conhecimento é em si uma prática na qual o conhecimento é constituído e validado (Gherardi, 2022, p. 4).

Assim, muda-se o foco do "conhecimento" para o "saber", o que leva à mudança do entendimento de gestão (substantivo), no caso específico desta pesquisa, para a gestão como processo, algo que empiricamente se constrói enquanto gera conhecimento, ao mesmo tempo. Por isso, o essencial deixa de ser o entendimento sobre "o que é gestão" para se buscar compreender "como a gestão é feita". Isso me levou, como pesquisadora, a concentrar atenção não apenas no que os gestores "fazem", mas também em como o processo de gestão é percebido e compreendido pelos *stakeholders* diretamente envolvidos, e nos seus efeitos, como explicam Price et al. (2020):

> *In other words, management practices are not only concerned with what managers "do," but also with the consequences of their "doings," and thus responsible managing is inscribed within situated practices of responsibility, sustainability, and ethics* (Price et al. 2020 como citado em Gherardi, 2022, p. 6).

Por outro lado, uma dificuldade no estudo das práticas é a necessidade de um olhar rigoroso e atento para a identificação e caracterização das práticas considerando o entrelaçamento de elementos presentes nelas em função de uma interconexão natural que vincula uma prática a muitas outras e, assim, é preciso trazer à tona os elementos da prática que nos interessa.

> *As authors such as Heidegger (1947) and Wittgenstein (1953) made clear, practice constitutes the unspoken and scarcely notable background of everyday life. Practices therefore always need to be drawn to the fore, made visible and turned into an epistemic object in order to enter discourse* (Nicolini, 2013, p. 1392).

Dentro da variedade das abordagens sobre práticas, para investigá-las pode-se focar em compreender as relações sociomateriais que unem corpos, artefatos, discursos, tecnologias e

regras vinculadas a ela, e entender como a agência emerge dessas conexões (Gherardi, 2022); ou tentar categorizar os elementos que as compõem.

Shatzki, um dos teóricos humanistas das TP descreve três princípios através dos quais os fazeres e dizeres estão ligados a uma prática particular, ou seja, componentes necessários para a identificação de uma "prática social": (i) a manifestação corporal de estados da mente; (ii) a significação corporal das condições cognitivas (desejos, crenças, esperanças e expectativas) e; (iii) a expressão corporal por meio da qual são expressas outras ações ou atividades (Loscher et al., 2019, p. 4). Por este entendimento, "fazer e dizer" estão ligados ou embutidos em uma prática por meio de uma estrutura teleoafetiva, pela compreensão prática, por uma compreensão geral e por regras (Loscher et al., 2019).

Considerando a perspectiva teórico-empírica cultural-histórica, parte-se do entendimento que artefatos materiais atuam como mediadores culturais (Moura & Souza, 2019). Assim, busquei identificar importantes elementos não-humanos presentes na rotina do canteiro de obras e no escritório dos gestores, considerando os arranjos administrativos e os espaços de trabalho dos *stakeholders* diretamente envolvidos com o intuito de compreender melhor suas práticas.

Para esclarecer os elementos considerados dentro da abordagem adotada, elenco conceitos importantes que orientaram a interpretação dos dados (Lorscher, Violeta e Seidl, 2019, p. 18-19):

- Atividades: Feitos e ditos de atores humanos;
- Arranjos: Entidades materiais inter-relacionadas;
- Ações: Performances corporais que significam, manifestam e constituem ações e estados de espírito;
- Contexto: Configuração de lugares, caminhos e tempos;
- Entendimento geral: Sentidos compartilhados das coisas, incluindo valores, estética, moral e a adequação cultural das atividades;
- Entendimento prático: A habilidade corporal para realizar atividades dentro de práticas e o senso de reações apropriadas em uma prática;
- Estrutura teleoafetiva: Uma estrutura normativa composta de objetivos priorizados, projetos e emoções apropriadas;
- Inteligibilidade prática: O sentido do que fazer, dada uma situação e um fim;
- Lugares: Locais para realizar atividades específicas;

- Pacotes ou feixes de arranjos práticos: A combinação de práticas e arranjos por seus elementos (pacotes de arranjo de prática);
- Prática: Uma multiplicidade temporal e espacial aberta de ditos e fazeres, organizados por estruturas teleoafetivas, entendimentos, entendimentos práticos e regras;
- Regras: Prescrições explícitas sobre a forma de proceder.

### 3.2.1 A abordagem pós-humanista

As abordagens humanistas (Bourdieu, Foucault, Garfinkel, Giddens e Schatzki) analisam as práticas considerando os seres humanos como a principal (ou única) fonte de agência. Eles estudam metodologicamente "os humanos e as suas práticas", posicionando o mundo material em relação à prática, mas fora dela (Gherardi, 2022). Por outro lado, o pós-humanismo busca superar as categorias dualistas e a visão que posiciona a agência humana em detrimento do papel assumido pelos elementos não-humanos (natureza/cultura, sujeito/objeto, mente/corpo, masculinidade/feminilidade, e assim por diante), assumindo uma epistemologia relacional (Gherardi, 2022).

Na pesquisa, os pós-humanistas buscam reunir evidências pelas palavras, pelas ações, pelas situações e pela forma de apresentação e uso dos artefatos materiais, pois são esses "elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades de todos aqueles atores que o compõem" (Bispo, 2012; Gherardi, 2006).

Assim, uma prática não é vista como uma unidade circunscrita por determinados limites e constituída por elementos definidos, mas sim como resultado de um entrelaçamento que adquire agência em função das conexões presentes na textura de práticas em que se insere (Gherardi, 2022).

> *Examined through the lens of situated knowing, management practices are described in relation to situated actions, situated knowledges, and situated embodiment, whereby managers are not the central source from which knowledgeable doings come, but rather, they are sociomaterially situated, with their embodiment differentially marked by gender, race, class, age, sexual orientation, and all other possible power signifiers. The collapse of boundaries between the human and the more-than-human, the animate and the inanimate, proposes a shift from social to ecological epistemology – according*

> *to Hughes and Lury (2013) – to account for how we live in relation to a more- and other-than-human world. An ecological epistemology is necessarily process oriented, focused on how things change rather than how things are, so it requires a nonessentialist understanding of the identity of things, in which it is relations between an entity and its environment that are constitutive of what something is and what it can be* (Gherardi, 2022, p. 6).

Os pós-humanistas definem a prática como um agenciamento de elementos (humanos, não-humanos, mais-que-humanos, discursos, corpos, regras, conhecimentos) que alcançam agência na sua interação ou entrelaçamento que constitui "agências emaranhadas". Isso significa que além das agências individuais elementos distintos emergem dessas conexões (Gherardi, 2022). Assim uma "prática" emerge do campo diverso e difuso de elementos emaranhados que alcançam agenciamento performativamente, em seu afetar e ser afetado recíproco.

Uma prática, como modo de conhecer e agir socialmente sustentado, emerge da sua prática, das capacidades dos seus elementos de afetar e de ser afetados, o que produz novidade e heterogeneidade. Dessa forma, "gestores" e "organizações" são os efeitos das práticas organizacionais e não a sua fonte (Gherardi, 2022, p. 7). Na pesquisa científica, faz-se necessário esclarecer os seguintes pontos no desenho metodológico:

- Como selecionar e isolar uma "prática"?
- Como identificar as atividades que compõem essa prática?
- Quais as relações entre as diversas práticas identificadas?

Metodologicamente, Gherardi (2012) explica que a partir do conceito de textura, as práticas podem assumir uma hierarquia que precisa ser desvelada, pois as práticas podem assumir a função de ancoragem, controle ou organização. Dessa forma, inicialmente é preciso identificar as práticas que moldam ou restringem os arranjos sociais (Gherardi, 2012, p. 156).

Para essa autora, no trabalho de "busca e identificação das práticas" o pesquisador "observa uma prática situada e sobe dela para a ordem institucional ou, inversamente, desce dela para o indivíduo-em-situação (Gherardi, 2012, p. 156).

A partir daí é possível, gradativamente, visualizar a teia conectiva das práticas, suas ramificações e conexões sociais entre indivíduos, coletivos, organizações, instituições, os contextos situados em que essas conexões tomam forma específica e representam a textura das práticas (Gherardi, 2012). A textura, aqui, é um conceito essencial para a compreensão dessa dinâmica que se assemelha a:

> *An imaginary territory, a circumscribed domain marked out by a plurality of organizational actors which comprises ideas, projects, emotions, that subjects assign to their organizational behaviour .... It is the symbolic territory of policies, conflicts, negotiations and exchanges, but also of reciprocal socialization by organizational actors to the diverse rationalities of their own activities* (Gherardi and Strati, 1990, p. 617 como citado em Gherardi, 2012, p. 159).

A textura formada pelas práticas também pode ser comparada metaforicamente com a estrutura de uma "palavra-cruzada". E, para conduzir a investigação empírica das qualidades da textura e dos processos de sua tecelagem, devemos definir e circunscrever algumas unidades de análise dentro de uma teia sem costura. As unidades de análise não são pré-definidas, nem se baseiam em qualquer distinção natural; são escolhas arbitrárias feitas pelo pesquisador com base em um esquema teórico, ou o pesquisador pode optar por tomar como 'uma' prática o que os profissionais definem como prática (Bj0rkeng et al., 2009; Carlsen, 2006 como citado em Gherardi, 2012, p. 162).

Na análise das práticas escolhidas vamos adotar uma leitura feita "de fora" concentrando na representação da textura das práticas e na sua regularidade, no padrão que organiza as atividades e na compreensão mais ou menos partilhada que permite a sua repetição. Isso porque a recursividade é um elemento essencial para caracterizar a prática dando-lhe o reconhecimento de um "fazer institucionalizado" (Gherardi, 2012).

Na investigação empírica das qualidades da textura e dos processos de sua tecelagem, é preciso definir as unidades de análise que não são pré-categorizadas, mas são escolhas arbitrárias feitas pelo pesquisador conforme a fundamentação teórica, embora possam também se basear em uma prática institucionalizada na organização (Gherardi, 2012).

A partir dessas considerações e da necessidade da pesquisa de fazer um recorte no universo das atividades, arranjos e ações possíveis na gestão em uma empresa visualizamos, a partir do que foi captado nas entrevistas e observações, um conjunto de atividades e elementos que constituiriam uma unidade de análise inicial denominada nesta pesquisa de **'gestão das pessoas'**.

Consiste em uma prática que se relaciona diretamente com a forma como as pessoas são conduzidas e conduzem umas às outras no dia a dia do canteiro de obras, seguindo regras ou um entendimento geral, de forma repetida e situada, e que afeta e é afetada pela lógica da eficiência. Os dados demonstram que essas atividades ocorrem em momentos diferentes,

performados por diferentes agentes, revelando que a gestão emerge *in situ* da dinâmica das interações.

É de importância central para compreender a gestão a observação das interações com os outros, a comunicação situada, a construção de situações, a relação com o ambiente físico e os objetos nele contidos e, principalmente, a ideia de que esses elementos são "mantidos juntos" e expressam uma lógica prática embutida na situação (Gherardi, 2022, p. 5).

A expectativa é conseguir desvelar evidências que me permitam responder aos questionamentos da investigação sobre como a lógica da eficiência se expressa na forma como a gestão é performada pelo coletivo do canteiro de obras, e qual o impacto dessa dinâmica na reprodução das desigualdades sociais e de posturas discriminatórias.

# 4 COMO AS PRÁTICAS DE GESTÃO SÃO PERFORMADAS?

Faz parte da responsabilidade da pesquisadora arbitrar uma categoria prévia para poder se lançar na investigação e dar início às suas análises (Flick, 2013). A escolha se baseia tanto na experiência pessoal de trabalho no setor, como nas primeiras reflexões sobre o tema com a leitura exploratória. Em caráter micro, na minha análise, foquei no que nomeei de ‘gestão das pessoas’. Essa prática foi delineada para representar as atividades que seriam realizadas no canteiro de obras voltadas para o cuidado e acompanhamento das pessoas que fazem parte das equipes de trabalho, em todos os níveis hierárquicos, relacionando-se com a busca da eficiência no fluxo de processos que ocorrem na obra.

Como foi justificado anteriormente, esta pesquisa não se foca nos aspectos técnicos ou financeiros da gestão, pois embora a noção da eficiência tenha surgido a partir de medições ou avaliações de aspectos técnicos, a evolução conceitual passou a agregar elementos culturais e ideológicos construídos nas interações humanas. A maior limitação da pesquisa são os dados obtidos, sejam pelos relatos nas entrevistas, pelas observações ou pela análise documental e bibliográfica; até porque o recorte é essencial para que o trabalho tenha viabilidade prática e teórica dentro do que é proposto para uma tese.

Os relatos obtidos na pesquisa de campo inicial com entrevistas com técnicos, engenheiros e gestores forneceram elementos sobre como ocorrem essas atividades, e como elas se interrelacionam para compor a “gestão das pessoas”.

Não houve interesse em olhar para os processos no que se referem à operacionalização técnica, mas nos efeitos dessas práticas para as pessoas envolvidas: segurança, saúde (física, mental e emocional), dignidade do trabalho, diversidade e inclusão social, e impactos socioambientais, considerando os fundamentos dos ODS, na dimensão denominada aqui de “gestão das pessoas” e sobre sua contribuição para a reprodução das desigualdades que caracterizam o contexto social em que se insere o setor.

Dessa forma, dento do entendimento do que tradicionalmente se entende por “gestão” no mundo contemporâneo, existe uma certa subordinação dos aspectos subjetivos das relações no mundo do trabalho em prol da eficiência dos processos produtivos, a partir de indicadores definidos pelo *staff* superior da empresa que estabelece as estratégias de implementação dos mecanismos de controle da produção e de acompanhamento dos resultados.

Considerando esses aspectos, a pesquisa desenvolvida se propôs a pesquisar as práticas de gestão no setor da construção a partir do contato com os ambientes de trabalho dos canteiros

de obras e das construtoras para compreender como a lógica da eficiência se expressa nas práticas de gestão das pessoas.

## 4.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS PESSOAS NO CANTEIRO DE OBRAS

O canteiro de obras é um ambiente de trabalho temporário, com rotatividade de funções, e uma dinâmica contínua que leva a modificações constantes no ambiente físico e no tipo de atividades realizadas. São singularidades que o distingue dos ambientes organizacionais como escritórios ou fábricas, por exemplo. Pela perspectiva das TP, existe um feixe de práticas ou uma constelação de práticas (Gherardi & Nicolini, 2014), em andamento, continuamente, simultaneamente, estruturando uma textura em que essas práticas se interrelacionam e se influenciam.

São práticas de comunidades (empresas fornecedoras, clientes, poder público, construtoras, equipe de obras etc.) que se interligam e formam uma rede de relações compartilhadas, estabelecendo-se práticas discursivas e performances que juntas possibilitam a circulação de informações e a construção de um conhecimento e uma cultura inerente ao contexto e ao espaço físico e temporal no qual se inserem as práticas.

Nas comunidades da prática de 'gestão das pessoas' nos canteiros de obras, cada membro da equipe de trabalho aprende não apenas habilidades práticas, mas também desenvolve uma identidade profissional e compartilha práticas discursivas que alimentam e são alimentadas por uma cultura profissional cultivada coletivamente além das fronteiras do canteiro de obras, a qual apregoa eficiência, foco na produtividade e no retorno financeiro em curto prazo. E, isso torna-se o discurso por excelência compartilhado em todos os níveis de atuação.

A prática discursiva da eficiência se constrói na fala dos engenheiros que buscam ser exemplo do fazer técnico e livre de erros, mas condicionado por prazos e pelo orçamento disponível; os experientes mestres de obras buscam conciliar os interesses do *staff* superior da administração, organizando processos e pessoas e buscando neutralizar os efeitos de ocorrências inesperadas para atender às expectativas do engenheiro e da empresa. Com isso, esperam assegurar a confiança de seus contratantes.

Para engenheiros e mestres, ser flexível e buscar se adaptar constantemente faz parte da busca pela eficiência na atividade no canteiro de obras. Assim, a gestão das pessoas é orientada para dirimir conflitos e para a manutenção do ritmo de trabalho com o mínimo de interrupções

e problemas. Diante disso, qualquer ação que leve a despesas não previstas torna-se um elemento que ameaça a estabilidade da obra e toda a equipe compartilha esse entendimento.

Durante a prática discursiva compartilhada, os diversos agentes envolvidos comparam suas perspectivas, seja no discurso na prática (na rotina da ação coletiva) assim como durante o discurso sobre a prática, quando a narrativa se refere a ação relatável (Gherardi & Nicolini, 2014).

A adoção de um vocabulário específico, além de caracterizar aspectos técnicos peculiares à atividade, também traz representações de relações culturais ligadas a todo o percurso histórico da atividade da construção que são contextualizados pelos *performers* no cenário de cada canteiro de obras. Tem-se aqui exemplos de termos usualmente compartilhados que possuem significados bem diferentes do uso fora da obra. Os significados aqui apresentados foram coletados na vivência profissional e nas observações em canteiros de obras como exemplo de um variado banco de expressões que compõem os diálogos rotineiros da equipe de obras:

- ✓ Bicheira – termo que representa uma falha de concretagem em uma peça de concreto armado devido à falta ou deficiência de vibração ou pela má execução nas fôrmas provocando vazamentos da água que compõe o traço do concreto;
- ✓ Clandestino – é o trabalhador que não tem carteira assinada, prestando serviço de forma autônoma e sem acesso ao sistema de direitos trabalhistas;
- ✓ Cura – é um processo de umidificação (molhagem) da superfície das peças recentemente moldadas em concreto a fim de evitar ou minimizar a evaporação que pode levar à perda da água necessária às reações químicas entre o cimento e os agregados nos processos de concretagem. É um termo técnico citado nas normas;
- ✓ Fichado – é o trabalhador assalariado com carteira assinada pela empresa;
- ✓ Gato – pessoa que intermedia relações de contratação por terceirização, sendo geralmente um ex-funcionário estimulado pela empresa a se tornar microempreendedor individual;
- ✓ Nata – nomeia uma pasta formada por água e cimento, ou água, cimento e areia. Durante a concretagem, o surgimento de nata no concreto é um efeito indesejável relacionado a falhas na dosagem, na vibração ou na cura;
- ✓ Peão – a origem do termo parece estar relacionada à peça mais simples do jogo de xadrez. Os peões representam o exército do rei e ficam enfileirados na frente das peças de maior importância (rei, rainha, bispo etc.). São peças com movimentos mais limitados que as outras e frequentemente sacrificados nas jogadas estratégicas para

evitar a perda de outras consideradas mais úteis. Na obra representa os operários em geral, e não se pode deixar de fazer uma relação simbólica entre o caráter utilitário dado aos peões como base de apoio para uma elite da nobreza, no caso da obra os gestores e os clientes, a elite intelectual e financeira;

- ✓ Nó cego – denomina um funcionário procrastinador, preguiçoso ou que provoca conflitos com a administração frequentemente;
- ✓ Orelha-seca ("ôreia seca") – é um termo que nomeia o servente de pedreiro ou ajudante e se relaciona ao fato destes trabalhadores transportarem sacos ou latas de cimento nos ombros quando eventualmente o material se derrama e cai na região da orelha da pessoa. O cimento agride quimicamente a pele como uma queimadura e, assim, a orelha sofre ressecamento e fica avermelhada. Esse termo tem caído em desuso nas últimas décadas devido a uma maior conscientização sobre seu teor discriminatório, pois frequentemente foi associado a condição de "trabalhadores pobres" ou utilizado para distinguir, de forma pejorativa, a condição hierárquica inferior desses trabalhadores na obra.

O setor da construção civil, historicamente, tem cultivado significados relacionados ao contexto da gestão praticada neste setor, que são compartilhados entre as diversas comunidades das diversas empresas, associações profissionais e canteiros de obras. Isso se relaciona à "relatabilidade das práticas". Na comunidade da construção, os praticantes estabelecem conexões dentro de um fluxo de atividades que constituem o processo de gestão, desenvolvendo um conhecimento específico inerente à performatividade dos agentes em um contexto situado que se expressa nos arranjos humanos e não-humanos.

É o caso, por exemplo, dos acordos negociados informalmente envolvendo a prática de contratação de mão de obra intermediada sob o rótulo de terceirização ou outras situações irregulares que passam despercebidas pelas fiscalizações. Nesta fala, de um contratado de uma das empresas terceirizadas na obra 10, pode-se observar como isso é relatado:

> A empresa era de Pernambuco, aí fechou o contrato, aí eu não quis viajar, 'eles botaram pra fora', né? Aí como eu não podia assinar, botar meu currículo pra outra empresa, pra como é que se diz... assinar minha carteira... porque eu tinha... Eu dei entrada num seguro. Aí se eu assinasse eu perdia o seguro, né? Aí eu fui e falei com um amigo lá meu que é conhecido dele... Aí falei com ele, e ele disse 'manda o menino vir na segunda-feira'. Ele depois ligou pra mim e eu vim e aí já faz um mês que eu estou com

> ele aqui trabalhando. Graças a Deus. Aí estou aprendendo, né. Aprendendo, aí eu passo pra outras coisas e assim vai (Entrevistado EUC).

A partir de um entendimento compartilhado, os trabalhadores veem a terceirização como uma solução para evitar o desemprego ou para um ganho financeiro extra, sendo aceito de forma positiva, ainda que o trabalhador seja levado a renunciar ao sistema de garantias assegurado pelas Leis Trabalhistas e isso leve à precarização das suas condições de trabalho, como está expresso na fala do Entrevistado EUC.

### 4.1.1 Arranjos não-humanos, fluxos das atividades, normas e organização espacial

A partir dos dados obtidos na pesquisa empírica e consulta de documentos, normas e legislação, busquei identificar as atividades que constituem a gestão das pessoas, e que contribuem com a lógica da eficiência. Mas, inicialmente, considerei importante caracterizar alguns aspectos organizacionais das construtoras e canteiros de obras. Para tal, realizei visitas à 05 (cinco) construtoras e 20 (vinte) canteiros de obras (Apêndice E).

Quando se trata de uma construtora, a gestão se organiza por eixos administrativos comuns na maior parte das empresas com fins comerciais, mas com divisão por setores específicos voltados para o desenvolvimento e execução de projetos e de obras. No entanto, as funções e atividades muitas vezes não são tão separadas na prática, e, muitas vezes a mesma pessoa ou equipe acumula responsabilidades de um ou mais eixos administrativos.

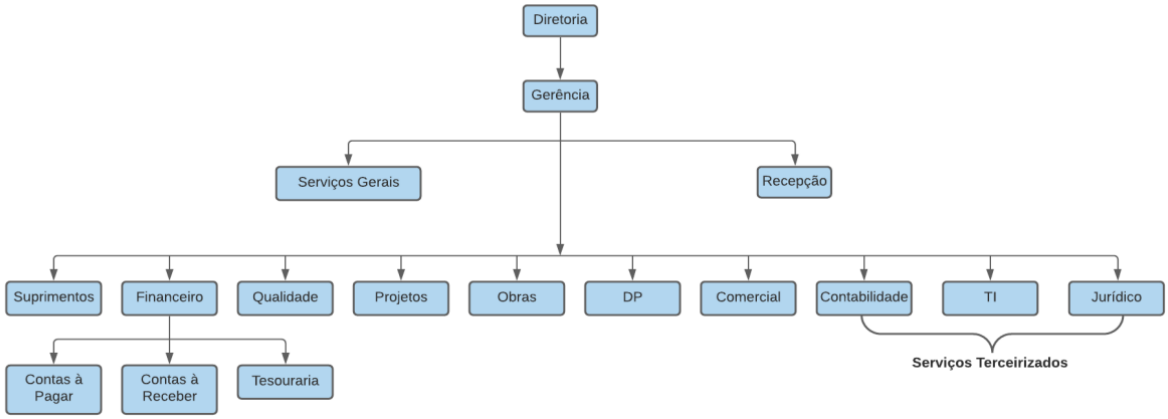
A identificação desses fluxos de atividades emergiu da análise dos dados, do entendimento sobre as experiências dos entrevistados e dos demais dados construídos. Para tal, também foi necessário considerar os arranjos não-humanos que se agregam à essas práticas, construindo o cenário no qual a agência humana afeta e é afetada ao mesmo tempo.

As construtoras consultadas, no estilo adotado pelas empresas com fins comerciais, forjadas nas abordagens tradicionais da Administração, partilham de um modelo de funcionamento relativamente comum, seja em sua distribuição departamental ou funcional. Possuem peculiaridades e variações conforme o porte e a amplitude de suas atividades (tipo de produto ou serviço, atuação como principal ou terceirizada etc.), o que implica em uma certa diversidade nos modelos de negócios nas empresas de maior porte, com maiores demandas para a gestão. Predomina um modelo de administração centralizada e de caráter gerencialista, orientado pela ideia da eficiência e do desempenho avaliado pelos ganhos econômicos.

Tendo por base as empresas que participaram da pesquisa fornecendo documentos sobre a gestão, a estrutura administrativa é planejada a partir de um esquema definido pelas funções de direção, controle de finanças, atividades técnicas (elaboração de orçamento e projetos), gerenciamento dos funcionários (seleção, treinamento e desenvolvimento motivacional), execução de obras, elaboração de contratos (pode estar atrelado ao financeiro), compras (pode estar atrelado ao financeiro) e vendas/marketing quando possui incorporadora/imobiliária. Recepção e serviços gerais são atividades complementares e podem ser terceirizadas.

**Figura 22**

*Esquema administrativo da empresa 4*

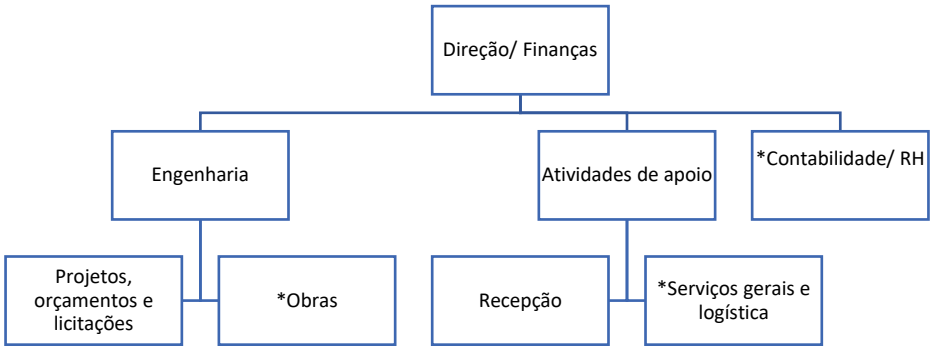



Nota: Recuperado de *Manual da Qualidade SGQ*.

Nas empresas de menor porte, os serviços financeiros relacionados ao controle contábil e de obrigações legais com os funcionários podem também ser terceirizados com uma pessoa jurídica ou pessoa física, ficando a cargo do proprietário/diretor o controle dos pagamentos no dia a dia. Em geral, os proprietários assumem também as funções do setor técnico e do gerenciamento da execução das obras, com a terceirização de serviços de apoio (georreferenciamento, análises laboratoriais, controle tecnológico, desenho e impressão de projetos, cálculo estrutural, entre outros).

**Figura 23**

*Esquema administrativo básico das demais empresas (1,2,3 e 5)*




* Serviços que podem ser terceirizados.

Nota: Esquema elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

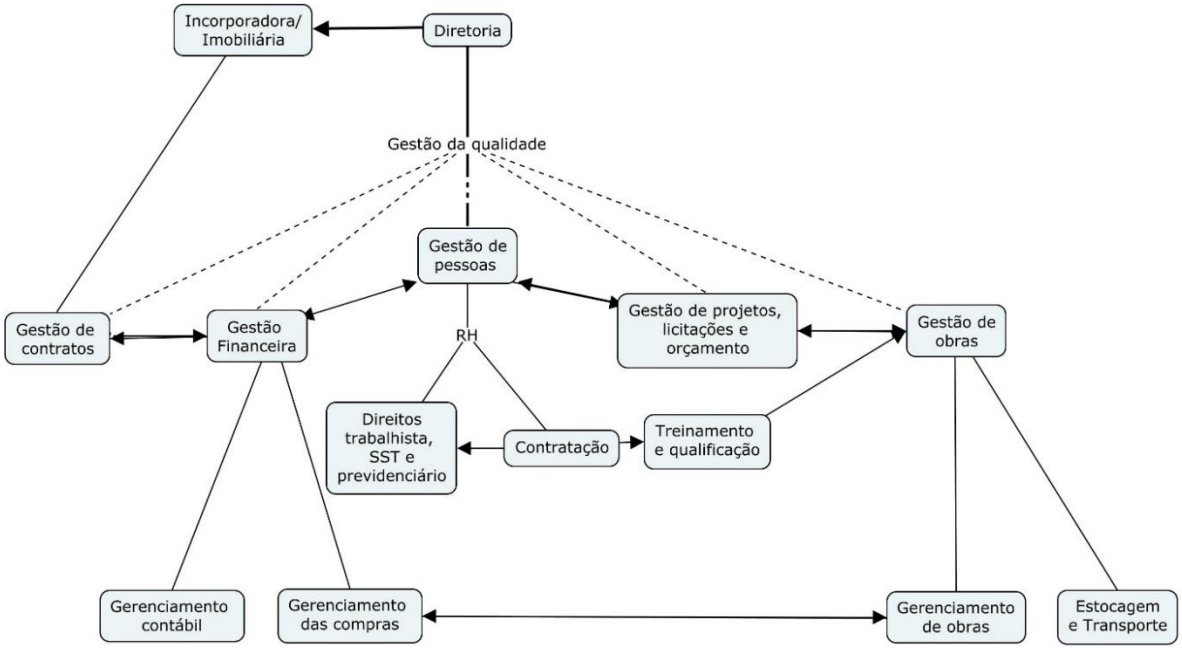
O modelo de administração centralizador está ainda muito presente neste segmento de atividades e, na prática, estudos apontam que as empresas do setor, em geral, possuem problemas de integração interdepartamental (Matos, 2017; Silva, 2020), o que causa problemas de "estanqueidade' no fluxo de atividades, levando à ocorrência de conflitos nas relações no ambiente de trabalho.

A preocupação com a qualidade, com a eficiência dos processos e o impacto socioambiental das atividades expressam-se em programas gerenciais específicos vinculados a protocolos técnicos e normativos adotados ou em ações isoladas, refletindo a relação da política empresarial com a gestão da qualidade e a sustentabilidade ambiental. A temática da Responsabilidade Social, relacionada às políticas de inclusão e diversidade, ou de outra natureza, foram identificadas em duas das empresas pesquisadas (ver Apêndice E). A maior parte das pequenas construtoras enfrenta muitos desafios para implementar programas de sustentabilidade ambiental alegando não dispor de capital direcionado para esses tipos de investimentos (Carneiro & Rabbani, 2018), problema que se estende aos programas de inclusão, assim como uma política séria de segurança do trabalho. Contentam-se em atender ao mínimo da legislação, concentrado ações nas obras que serão fiscalizadas e que são temporárias, sem manter as medidas ou equipe especializada nas construtoras.

O fluxo geral de processos envolvidos na gestão das empresas pesquisadas pode ser representado no esquema a seguir:

**Figura 24**

*Esquema representativo dos processos de gestão das empresas amostradas*




A obra é o *link* relacional de todos os processos de gestão que ocorrem na empresa (Matos, 2017), por concentrar o objetivo concreto a ser alcançado, dependendo, portanto, de todas as áreas para ser executada. O esquema ilustra a interface entre escritório/administração e a gestão de obras que se projeta até o canteiro de obras, destacando os processos de gerenciamento setoriais.

A gestão de obras (GO) se inicia a partir do escritório, que pode ser responsável pela elaboração de projetos, do orçamento e do acompanhamento financeiro da obra pois ela se inicia muito antes de ser materializada em um terreno. Dependendo do porte da empresa, essas atividades podem ser atribuições de uma equipe específica. A GO administra as relações com o financeiro, em função das compras de materiais e equipamentos, e com o RH por causa dos relatórios de produção e do recrutamento da mão de obra.

O setor de contratos em empresas grandes fica vinculado a uma incorporadora/imobiliária que negocia os imóveis para a venda e impulsiona o fluxo gerando clientes para a empresa; em função disso se relaciona diretamente com o setor financeiro, mas nas empresas menores é apenas uma das atribuições desse. A gestão da qualidade, planejada e controlada pelos membros da diretoria pode ser aplicada por uma equipe específica ou terceirizada e está presente em todos os setores de forma transversal, enquanto a gestão de pessoas se relaciona com todos em função das tarefas de recrutamento, contratação/desligamento e pagamento dos funcionários. No entanto, a contratação de pessoas

para a obra é controlada pela GO, pois no canteiro de obras se produz a demanda, a definição do perfil, assim como o treinamento e a decisão de finalizar o contrato.

A dinâmica dessas relações pode se dar de forma mais fluida ou lenta, com empecilhos e permeada de ruídos de comunicação. Segundo uma engenheira de gestão de qualidade a falta de integração resulta em falhas e conflitos que se revelam no canteiro de obras (Apêndice K, Registro 1).

A falta de integração resulta em um ambiente onde os setores podem desenvolver um certo espírito de competitividade em que cada gerente busca dar mais destaque à sua área, e os erros dos demais são enfatizados ou enunciados com alarde para enfatizar o papel atento e cuidadoso de quem identifica essas falhas. Isso resulta em atritos e demonstra inabilidade da direção, dentro de uma visão estreita na forma como estimula sua equipe a alcançar as metas da empresa.

> . . ., as empresas estão cheias de Gestores orgulhosos de sua competência diferenciada, de sua expertise superior, atuando como se o Time-Empresa não tivesse importância e o mundo se resumisse aos resultados específicos de sua brilhante área. Ao discursar no final do ano, no entanto, exaltarão a importância do trabalho em equipe, da parceria interna e da sinergia, conforme ensinado nos treinamentos gerenciais pré-moldados . . . sempre cuidar do que é seu, fazer o trabalho mais fantástico em sua área, cumprir com suas obrigações específicas e . . . estamos conversados! (Matos, 2017, localização 787).

Na experiência da Entrevistada AEE, o que este autor coloca é confirmado diariamente em conflitos entre o canteiro e o escritório, quando o engenheiro é questionado constantemente pelo setor de compras ou pelo setor financeiro sobre a validade dos pedidos de materiais, pois não entendem como a realidade da obra possui imprevistos e variações que o planejamento orçamentário não dá conta de prever. E o setor orçamentário é frequentemente questionado pelo engenheiro de obras sobre lacunas no orçamento que o setor justifica serem falhas na elaboração dos projetos. Esse contexto cria uma série de pressões extras sobre a gestão das pessoas no canteiro de obras que demanda o desenvolvimento de novas competências para o engenheiro:

> Aparecem aqui dois pontos críticos indicativos de carência de capacitação: estanqueidade e miopia empresarial. O desafio do desenvolvimento profissional envolve, também nesses casos, o des-aprender, antes do re-aprender. Os hábitos e costumes incorporados à formação dos gestores de engenharia contribuíram muito para

> a criação de uma cultura que incentivou a segregação, gerando comportamentos refratários à integração com os processos e equipes, anteriores e posteriores à elaboração dos projetos (Matos, 2017, localização 2093).

Nesse cenário, além da supervisão da obra o engenheiro administrador, mesmo na obra, convive com o uso de softwares para elaboração de projetos e orçamentos, e de controle e acompanhamento do ritmo da obra, exigindo uma capacitação extra dos profissionais, incluindo elementos tecnológicos que fazem parte da rotina de trabalho, como afirmam engenheiros entrevistados (ver Apêndice K, registro 2).

Isso tudo evidencia a complexidade das interações e da variedade de atividades que compõem a prática de gestão das pessoas na busca pela eficiência, bem como dos elementos não humanos, que constituem a tecitura organizacional a qual o canteiro de obras pertence.

### 4.1.2 O canteiro de obras: segurança, estética, artefatos e significados

A estrutura física de um canteiro é dividida entre áreas operacionais e áreas de vivência. As dimensões e organização são definidas pelo tipo de empreendimento, porte da empresa, quantidade de funcionários, nível tecnológico dos processos adotados e área disponível.

Com relação às normativas construtivas, sua construção e organização são orientadas pelas Normas Regulamentadoras nº 18 – Condições de Segurança e Saúde no Trabalho na Indústria da Construção e nº 24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho, e pela NB 1367 (NBR 12284) – Áreas de Vivência em Canteiros de Obras, da ABNT.

Atualmente, em conformidade com a prática de buscar certificação dos sistemas de trabalho para obter destaque no mercado as empresas têm por guia a Norma da Série de Avaliação da Saúde e da Segurança do Trabalho (OHSAS) e a OHSAS 18002, *Guidelines for the implementation of OHSAS 18001*. A OHSAS 18001 foi desenvolvida para ser compatível com as normas de gestão ISO 9001:2000 (Qualidade) e ISO 14001:2004 (Ambiente), a fim facilitar a integração dos sistemas de gestão da saúde e segurança do trabalho, com os sistemas de gestão ambiental e com os sistemas de gestão da qualidade.

Todas essas normativas visam tornar o ambiente de trabalho mais seguro e contribuir para tornar as empresas mais responsáveis com relação aos funcionários. A relatabilidade das práticas de segurança, portanto, se dá pela racionalidade técnica representada nas normas e pela racionalidade gerencial através dos métodos de aplicação e ações de acompanhamento.

Estudos e prescrições (Assmann, 2006; Bley, 2004; Nunes et al., 2020; OIT, 2022) concordam que sem o envolvimento do *staff* superior nenhuma política organizacional é implantada eficazmente, principalmente quando se refere ao bem-estar dos funcionários. Por isso, os programas sugeridos enfatizam a ampliação das formas de diálogo e convivência entre os diferentes níveis de atividade dentro da hierarquia ocupacional.

O canteiro de obras possui um ambiente bem diferenciado de outros espaços produtivos em função do fluxo constante de atividades simultâneas e da proximidade dos trabalhadores com materiais e equipamentos, o que configura um alto grau de risco de acidentes e uma dinâmica própria, pois o ambiente de trabalho se transforma gradualmente à medida em que os serviços avançam.

A partir do momento em que se entra neste ambiente, são exigidos cuidado e atenção constantes com os locais por onde se caminha, visto que há transporte de materiais e tráfego de operários e de veículos. A preocupação com a segurança divide espaço com preocupação com a execução das tarefas. Além disso, há a questão auditiva, pois a diversidade de ruídos pode provocar dificuldade de comunicação, distrações e gerar tensão em alguns momentos. As vias de circulação muitas vezes são constituídas por passarelas de madeira ou ferro, sobre aberturas no piso ou interligando lajes, e podem estar a vários metros de altura.

A movimentação na obra é disciplinada por um conjunto de normativas e rotinas operacionais que precisam ser lembradas constantemente por sinalização visual educativa e em treinamentos obrigatórios, conforme a lei.

Com relação às condições de SST, por exemplo, tem-se as normas regulamentadoras (NRs) consubstanciadas em uma série de documentos e programas elaborados especificamente para cada obra, por profissionais legalmente habilitados, que detalham especificações e procedimentos a partir de um Plano de Gerenciamento de Riscos (NR-01). Uma obra de construção simples é orientada por diversas normas de caráter geral como a NR05 CIPA e a NR 17 Ergonomia, ou específica como a NR18 para canteiro de obras.

Assim, o corpo documental para SST em um canteiro de obra reúne:

a) Projeto das áreas de vivência do canteiro de obras;
b) Projeto elétrico das instalações temporárias;
c) Projetos dos sistemas de proteção coletiva;
d) Projetos dos Sistemas de Proteção Individual Contra Quedas (SPIQ);
e) Relação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e suas respectivas especificações técnicas, de acordo com os riscos ocupacionais existentes.

São documentos que podem ser elaborados por uma empresa terceirizada, ou por consultores autônomos (Engenheiro de Segurança do Trabalho ou Técnicos de Segurança do Trabalho) contratados e, que, em geral não contam com a participação da equipe de obra na elaboração. Todos os documentos são elaborados em consonância com o cronograma da obra, já que medidas e equipamentos diferentes são colocados em uso à medida que a obra avança.

No entanto, a aplicação dos programas e medidas são de responsabilidade da equipe do canteiro de obras que conta com técnicos para treinamento, acompanhamento, e orientação contínua devendo ser divulgada e estimulada pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e pela gerência da obra.

Dependendo do porte da obra, pode haver ainda um médico e uma enfermeira de segurança no canteiro. Esses profissionais constituiriam o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), normatizado pela NR04. A CIPA é formada por trabalhadores eleitos dentro da equipe de obras, e por representantes nomeados pela gerência.

A segurança no canteiro é tratada pela leitura especializada como fundamentalmente coletiva e multisetorial, pois envolve uma relação de interdependência entre todos os membros da equipe que deve ser trabalhada no sentido de uma cultura prevencionista entre todos os funcionários, estimulando o autocuidado e o "cuidado de cada um com o outro".

É importante esclarecer a relevância da SST e sua amplitude, pois muitas vezes essa área do conhecimento é reduzida apenas a medidas de segurança individual e coletiva no ambiente de trabalho quando, na verdade, ela se integra às abordagens sobre QVT, e reúne saberes de diversas especialidades, como Medicina, Biologia, Física, Administração, Engenharias Mecânica e de Produção, Educação e Psicologia.

O *British Safety Council* define que quase todos os domínios da saúde mental e do bem-estar podem impactar, direta ou indiretamente, o risco de acidente ou lesão no local de trabalho e por isso devem ser alcançados pelos programas de SST (https://www.britsafe.org/).

A saúde dos trabalhadores vai além do tratamento de doenças, incorporando princípios de promoção da saúde e prevenção de acidentes para garantir o bem-estar. A relação entre saúde e trabalho é complexa e interdisciplinar, exigindo uma análise holística das condições do ambiente laboral (Valero Pacheco & Riaño-Casallas, 2017). A QVT e a SST se sobrepõem como estratégias organizacionais, considerando tanto fatores coletivos quanto individuais que influenciam a motivação, proteção e bem-estar dos trabalhadores (Valero Pacheco & Riaño-Casallas, 2017).

> A saúde dos trabalhadores tem sido objeto de estudo da Organização Mundial da Saúde (OMS) devido aos efeitos que as condições de trabalho em que as pessoas trabalham podem causar sobre ela. Nesse sentido, a OMS propõe o conceito de ambientes de trabalho saudáveis, que incorpora princípios como a promoção do bem-estar (físico, mental e social) e da segurança, a prevenção de doenças, os estilos de vida, as condições organizacionais (cultura organizacional, organização do trabalho), o relacionamento com a comunidade (família, sociedade), o meio ambiente e, em geral, todos aqueles fatores que podem causar impactos na saúde e segurança dos trabalhadores (Valero Pacheco & Riaño-Casallas, 2017, p. 87).

A partir do que foi exposto, a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) recomenda a implementação de ações relacionadas à gestão de riscos à saúde tanto no nível individual quanto no coletivo, em que um desses espaços é o local de trabalho. Assim, também é do âmbito da SST incluir a percepção e valoração dos trabalhadores em termos de motivação, proteção e bem-estar em relação às circunstâncias em que trabalham. Isso demanda a participação dos trabalhadores e empregadores, a cooperação multissetorial e interdisciplinar, políticas e iniciativas que promovam a justiça social e a sustentabilidade ambiental.

Nos canteiros de obras são observados diversos fatores de risco com os quais os funcionários precisam conviver (ver imagens no Apêndice J, registro 1).

Os riscos de acidentes em obras relacionam-se a fatores diversos: poeira e particulados, quedas de altura, choques elétricos, contato com produtos químicos, risco de queda de objetos, entre outros. Além disso, é um local onde a maior parte das tarefas exige esforço físico, muitas vezes levando os trabalhadores a posturas ergonomicamente desgastantes, e, também provocando efeitos negativos para a saúde a médio e longo prazo, como dores de cabeça, dificuldades para dormir, doenças osteomusculares e estresse psicológico e emocional (Borges & Peixoto, 2011; Carvalho & Lima, 2012; Silva & Silva, 2023).

Por exigência das normativas citadas, na entrada do canteiro, em local visível para todos os trabalhadores deve haver uma imagem do mapeamento de riscos nos diversos ambientes do canteiro de obras (Apêndice J, registro 2).

A aplicação dos programas de SST implica em treinamentos constantes como um programa permanente de caráter educativo para adultos. Algumas normas estabelecem a periodicidade desses treinamentos, como a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), um evento que deve ser realizado anualmente para promover a conscientização dos funcionários sobre a prevenção de acidentes. Por meio dos treinamentos os

funcionários devem ser informados sobre todos os instrumentos e programas de SST, e para entenderem as informações do Mapeamento de Risco.

O quadro funcional na obra é definido pelas atividades necessárias à medida em que a obra avança, com uma variedade de funções que depende da etapa de serviços, do tipo de obra e do grau tecnológico envolvido. O fluxo de pessoas no canteiro é representado em histogramas de mão de obra que se distribui pelas etapas de um cronograma de planejamento de serviços (Apêndice J, registros 3 e 4).

A organização espacial é um fator relevante para facilitar a execução das atividades e a comunicação das equipes de trabalho. Os canteiros têm evoluído muito com relação às instalações físicas em função dos avanços na legislação e das normas de segurança do trabalho. Dependendo do porte da empresa e da obra, no entanto, pode-se ter instalações ainda muito precárias que escapam ao olhar da fiscalização. Neste trabalho, partiremos da ideia de um canteiro com o mínimo de condições exigidas pela legislação em vigor. Baseado no que foi visto nas empresas visitadas, pode-se simular os ambientes básicos com um modelo ilustrativo (ver imagem Apêndice J, registro 5 ).

Ainda pensando na sociomaterialidade envolvida na gestão das pessoas, as áreas de vivência e o escritório da obra são fundamentais para as interações da equipe e ajudam a definir a ocupação dos espaços; e a forma como são construídas evidenciam determinados aspectos relacionais do ambiente organizacional.

Com a finalidade de reduzir custos, muitas vezes essas instalações são montadas ou organizadas espacialmente criando inconvenientes para os funcionários, burlando as normas ou atendendo o mínimo necessário, mas criando desconfortos nas brechas que a legislação não alcança.

O desempenho de uma equipe de trabalho muitas vezes pode ser comprometido pela distância que o funcionário tem que cobrir para ter acesso à água potável ou pelas más condições de manutenção dos banheiros; ou por uma situação que altere o humor e a disposição individual, como um refeitório pequeno, ou que obriga as pessoas a ficarem em pé por falta de cadeiras ou, ainda, em um ambiente sem ventilação adequada. Exemplos disso podem ser avaliados em alguns casos identificados nas obras na fiscalização, comentados pelo Entrevistado PMSD (ver Apêndice K, registro 3).

A quantidade de banheiros e a existência de um refeitório são estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras, assim como dimensões mínimas. Há empresas que entendem a necessidade de investir na qualidade das instalações de vivência, mas ainda podem ser

observados problemas com a manutenção ou a qualidade dos materiais utilizados, e a própria localização no canteiro de obras (ver Apêndice J, registro 6).

As condições estéticas e de manutenção afetam os trabalhadores que passam mais de 10 horas no canteiro, em geral chegando cedo para uma jornada que se inicia 7h da manhã, finalizando às 17h, o horário normal de trabalho adotado no setor; ou, no caso das obras afastadas da zona urbana, que ficam alojados durante a toda a semana.

Outro aspecto importante da organização espacial do canteiro são as distâncias a serem transpostas pelos funcionários para cumprirem suas tarefas. Duas situações conflituosas podem ocorrer: canteiros com pouco espaço que dificultam a distribuição das áreas de trabalho e a organização do armazenamento dos materiais, criando problemas de circulação; e, canteiros amplos que levam ao desgaste excessivo dos trabalhadores, caso não haja um planejamento cuidadoso das frentes de trabalho e da alocação dos insumos, equipamentos, ferramentas e áreas de vivência. Em ambos os casos, são decisões administrativas que consideram os custos de instalação e a disponibilidade de área para o canteiro, ou seja, nesse caso a sociomaterialidade tem agência relevante: tamanho do terreno, localização, tipo de obras etc. (ver Apêndice J, registro 7).

De qualquer forma, essas situações são absorvidas pelos funcionários como continências aos quais a equipe de trabalho deve se submeter para viabilizar a obra, ainda que resulte em desgaste excessivo ou prejuízo para a saúde dos trabalhadores, como relatado pelo Entrevistado PP (ver Apêndice K, registro 4).

Um dos artefatos importantes que contribui para a relatabilidade das práticas e, ao mesmo tempo, é um instrumento gerencial no qual as decisões e ocorrências da rotina de trabalho ficam registradas, sendo úteis e importantes para conferências, auditorias e processos judiciais é o Diário de Obras ou Relatório Diário de Obras (RDO) ou Livro de Ordem. O CONFEA, desde 2009, determinou a adoção do diário de obras de forma obrigatória, conforme Resolução nº 1024 atualizada pela Resolução 1.094/ 2017; e a não elaboração do RDO se configura em uma infração segundo a Lei Federal 5.194.

Em geral é de responsabilidade do Mestre de Obras, do Engenheiro, do Apontador, ou pessoa designada para fazer os registros. Durante décadas foram feitos de forma manuscrita, com a disponibilização de vias para o cliente e para a construtora, sendo mantido sempre no canteiro de obras. Atualmente, com a informatização dos ambientes de trabalho, o RDO passou a ser digital, inclusive com sistema web/mobile, fazendo interface com o orçamento e o cronograma da obra. Esse registro é importante porque as decisões importantes, as visitas à obra, as observações/notificações de fiscais, problemas ou conflitos que tenham ocorridos são

descritas constituindo-se em narrativas comprobatórias sobre a responsabilidade da equipe de gerenciamento na condução dos serviços e devem estar disponíveis na obra para quem desejar consultar, sendo útil para o monitoramento do andamento da obra.

Contudo, durante todas as entrevistas o uso regular do RDO não foi citado de forma espontânea como as planilhas de orçamento e cronogramas, mas apenas quando se fazia uma pergunta direta sobre os instrumentos de controle e acompanhamento dos serviços. Em geral, isso fazia parte das atribuições dos engenheiros com o uso de planilhas *online* ou aplicativos já prontos encontrados no mercado. No caso das construtoras pequenas, o que foi observado é que a comunicação é feita apenas oralmente e sem registros, e o RDO raramente é utilizado. Isso é justificado pelos construtores em função do uso intensivo de WhatsApp e do e-mail como ferramenta de comunicação e de armazenamento de dados, sejam imagens, plantas ou esquemas, como afirmam os entrevistados JE e PP (ver Apêndice K, registro 5).

As necessidades das organizações por inovação e adaptação ao ambiente competitivo do setor indicam novas formas de conceber o aprendizado e o conhecimento, que parecem transcender o que está disponível nas alternativas tradicionais de treinamento e qualificação com o uso de apostilas e livros (Bispo & Godoy, 2012). O uso de tecnologias traz para o canteiro de obras um estímulo para o aprendizado de novas formas de comunicação e de interação a fim de assegurar a eficiência dos processos construtivos.

Com relação às competências de domínio das tecnologias, o celular por sua facilidade de uso é útil para a comunicação em todos os níveis. O engenheiro por outro lado precisa de suporte tecnológico maior para exercer sua função devido à necessidade de trabalhar com softwares para o acompanhamento físico e financeiro da obra, considerando ainda a obrigação de relatórios constantes para o proprietário da empresa e para os clientes. O profissional, muitas vezes, assume a dinâmica de compras e pagamento de fornecedores. A vista da mesa de trabalho desses profissionais exemplifica isso (ver Apêndice J, registro 8).

Uma imagem de divulgação do site ‘Mapa da Obra’ da Votorantim Cimentos, que contém dados diversos para construtores para auxiliar no planejamento e execução de obras, destaca de forma simbólica a informatização como instrumento indispensável para o setor da construção civil (Apêndice J, registro 8).

Outra ferramenta que vem assumindo cada vez mais importância, sendo exigido pelo Poder Público para a execução de obras financiadas é a Plataforma BIM (Apêndice J, registro 8). Visando compreender melhor como essa ferramenta pode contribuir para melhorar a gestão na obra participei durante 16 horas de curso ministrado pela empresa cearense que participou da pesquisa. No capítulo 5 comento o resultado dessa experiência.

### 4.1.3 Identificando as Práticas

Após a codificação temática do *corpus* textual das entrevistas, observações e documentos, foi feita uma categorização considerando relações significativas e padrões de representação identificados levando à visualização sobre como ocorrem as práticas de gestão das pessoas. Ao mesmo tempo, era preciso observar como a lógica da eficiência estava ligada a essas práticas, e se essa sinergia estimulava ou alimentava posturas discriminatórias e situações de desigualdades.

Foram identificadas 72 codificações temáticas que foram agrupadas em 13 categorias por similaridade representando atividades de inserção/recepção no setor, comunicação, acompanhamento dos profissionais da equipe de obras, bem como ações de cuidado relacionadas a treinamento/qualificação, saúde, segurança do trabalho, e relação com a comunidade (ver Apêndice L). São atividades e discursos que relacionamos à prática denominada de "Gestão das Pessoas (GP)".

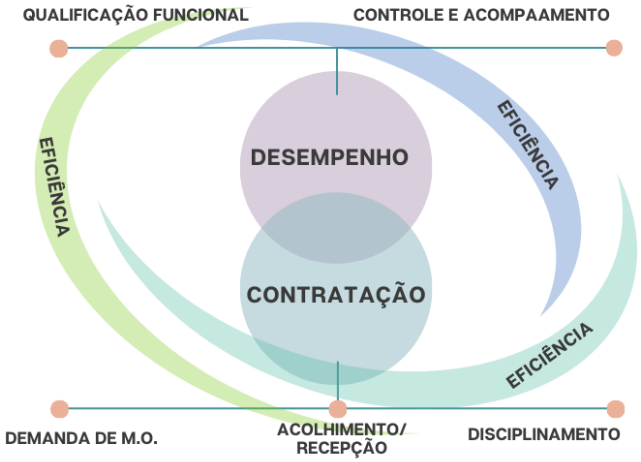
Esclareço que a lente de observação foge do âmbito de análise da gestão de pessoas que compreende atividades de planejamento, controle, criação de estratégias motivacionais e de avaliação usualmente realizadas pelo setor de RH. A análise das categorias levou à identificação de atividades e práticas de GP situadas nas obras.

Segundo Gherardi (2022), a gestão pode ser analisada como o processo de agenciamento de materiais heterogêneos, mas é difícil enumerar todos os elementos que se conectam dentro de uma prática pois é preciso identificar as características relacionais do elemento dentro da prática. Pelas abordagens das TP, o pesquisador precisa se esforçar para acompanhar e descrever empiricamente o processo em que "humanos, artefatos, regras, tecnologias, conhecimento sensível, legitimidade, discursos e qualquer outro recurso prático torna-se conectado devido a um fazer coletivo de conhecimento" (Gherardi, 2022, p. 11, tradução nossa).

A partir dos dados empíricos foi possível visualizar o emaranhado de práticas e atividades que constituem a GP no canteiro de obras orientada pela lógica da eficiência. Essa textura de práticas se vincula à textura de gestão organizacional e é constituída por um conjunto de atividades ou práticas menores que constituem dois feixes principais de práticas: Contratação e Desempenho (ou discurso do desempenho). *Por meio delas a lógica da eficiência é difundida."*

**Figura 25**

*Textura da Prática de Gestão das Pessoas*




A prática de GP se constrói por meio de outras práticas, constituídas por atividades que se relacionam com a busca pela qualidade e a produtividade nos serviços e pelas relações de trabalho dentro do canteiro de obras, tendo como pano de fundo a hierarquia funcional, as obrigações legais, as normas técnicas e as metas organizacionais referentes à obra, especificamente. A lógica da eficiência está presente transversalmente a todos esses elementos, como discutido anteriormente, fundamentando os discursos, ações e crenças dos *performers* nas práticas secundárias ou atividades que fazem parte da rotina de trabalho.

A prática discursiva é crucial para a difusão da lógica da eficiência. Isso se dá na forma que a GP dissemina conhecimento e como orienta a ação no canteiro de obras, interligando a textura de práticas nesse ambiente a uma constelação de outras práticas sócio-históricas que alimentam a lógica da eficiência no setor da construção. O discurso facilita o alinhamento temporário e instável que mantém a organização de materiais, pessoas, tecnologias e conhecimentos em uma prática reconhecível (Gherardi & Nicolini, 2014).

Dessa forma, o discurso se torna uma prática que gera outras práticas, dando coerência e lidando com as incoerências para assegurar as metas organizacionais. O esquema a seguir detalha a textura da GP em que a lógica da eficiência é reproduzida:

**Figura 26**

*Textura da Prática da Gestão das Pessoas*

A prática da Contratação reúne as ações de inserção, integração e desligamento de membros nas equipes de trabalho, desde a definição da demanda considerada coerente com a economia de recursos e a carga de trabalho exigida dos funcionários, assim como a forma de seleção no recrutamento; a recepção dos funcionários novos e terceirizados no que se refere à integração deles na rotina, e a comunicação com os clientes visitantes; e as medidas de disciplinamento diante de falhas e condutas inapropriadas, incluindo o desligamento da obra.

A prática Desempenho (ou do discurso do desempenho) é construída na forma como o planejamento e as estratégias de acompanhamento e controle na obra são justificadas e executadas, incluindo a montagem das equipes de trabalho e a distribuição das tarefas para a melhor produtividade. Também compreende a forma de mobilizar os conhecimentos incorporados em humanos e não humanos para a execução dos serviços tendo por base a visão de eficiência definida pela organização.

Para a descrição da dinâmica da prática de GP no canteiro de obras a pesquisa buscou informações das perspectivas de diferentes *performers*, mesmo que pertencentes a comunidades diferentes, considerando os aspectos comuns compartilhados no setor da construção civil. O fato de os canteiros serem temporários possibilita essa projeção; são ambientes que reúnem agentes humanos que transitam de um canteiro para outro disseminando a lógica da eficiência, ainda que possa haver diferenças inerentes a cada comunidade. A diversidade de entrevistados,

considerando ainda a variedade geográfica, demonstram em suas falas e experiências a validação dessa similaridade.

#### *4.1.3.1 Feixe de Práticas da Contratação*

Essa prática reúne as atividades relacionadas à admissão de funcionários no canteiro, iniciando-se desde a criação da demanda, depois o acolhimento dos funcionários novos e, também, a recepção diária dos antigos, assim como inclui a seleção dos que serão desligados. Isso porque o RH da empresa é acionado para a contratação documental pela solicitação feita pela obra, autorizada pela diretoria.

A seleção para contratação pode ou não ser realizada pelo gestor da obra porque muitas construtoras têm adotado a terceirização com agências de emprego, mas cabe ao gerente da obra, com auxílio do mestre, definir a demanda e validar a seleção realizada durante o período de experiência, como explica o entrevistado FE que atua como encarregado em uma obra na Paraíba, mas que já trabalhou também na Bahia (ver Apêndice K, registro 6).

As demissões e afastamentos podem ocorrer em função da conclusão da obra, mas, principalmente por não se enquadrar no perfil desejado, como o engenheiro EE comenta (ver Apêndice K, registro 7).

As práticas são situadas e pré-reflexivas, ou seja, se baseiam em **pressupostos subliminares** e **conhecimento compartilhado** para fazerem sentido para o grupo, assim como reflexivamente contribuem para definir os contextos situados dos *performers* de onde elas emergem (Gherardi, 2022). Buscando compreender esses pressupostos da contratação na obra, analisei as micropráticas que compõem essa prática que descrevendo-as a seguir.

**a) Prática de demanda de mão de obra**

No canteiro de obras, a equipe responsável pela condução dos serviços, além do engenheiro da obra e do mestre podem incluir, ainda, encarregados específicos como o apontador ou o almoxarife com quem são distribuídas responsabilidades menores. Em algumas obras, de grande porte, além dos operários, podem haver encarregados da carpintaria e da área de ferragem, bombeiros, eletricistas, técnicos de segurança, e técnicos de qualidade que podem ser contratados ou terceirizados.

O canteiro de obras pode, também, requerer profissionais especialistas de outras áreas cujas atividades podem alterar a rotina de serviços, causando atrasos ou exigindo

reprogramação, o que causa tensões extras expressas nos discursos e performances dos *stakeholders* envolvidos.

Em obras com muitos equipamentos, como elevadores de carga e de passageiros, gruas e guinchos automáticos a presença de um engenheiro mecânico responsável é requerida; e, pode haver ainda um engenheiro de produção ou de Segurança do Trabalho quando há programas específicos. Profissionais de outras áreas específicas podem se agregar à equipe conforme a necessidade (geólogos, sanitaristas, engenheiros ambientais, médicos, enfermeiras etc.). Mas, a responsabilidade da obra (técnica, trabalhista, civil, penal e social) é cobrada legalmente do engenheiro construtor, responsável técnico pela execução perante o Conselho Regional Profissional (CREA), bem como do proprietário da empresa construtora, que muitas vezes podem ser as mesmas pessoas.

A demanda para a mão de obra ocorre a partir das necessidades dos serviços e inclui a forma de contratação. Por se constituir de etapas diferentes, a obra a cada mês modifica o seu quadro funcional, tendo um período de crescimento em que absorve mais profissionais no período de fundações e estrutura, tendo um ápice no período em que ocorre simultaneamente o revestimento, a colocação de esquadrias e as instalações, para depois diminuir com os serviços finais de acabamento e pintura. Em geral, os pedreiros e serventes são os que se mantém por mais tempo.

**A relação prazo de entrega x recursos disponíveis conduz o andamento da obra**. A análise para definir a quantidade de equipes de trabalho se baseia no cronograma e na média esperada da produção que é avaliada pelo Mestre de Obras, em conformidade com a expectativa do gerente de obras. Nas construtoras é comum os engenheiros utilizarem o software MS Project, montando uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) que **hierarquiza as tarefas, dividindo os pacotes de tarefas e definindo a quantidade de profissionais envolvidos.**

Esse planejamento é repassado para o mestre de obras que coordena as frentes de trabalho indicando a necessidade ou não de inserir mais funcionários. Mas, para isso o mestre precisa conhecer bem o ritmo de trabalho de cada operário e, para isso, grande parte do seu trabalho é observar, bem como **monitorar as atividades** e **analisar a produtividade**.

A hierarquia gerencial distribui as responsabilidades de forma que o mestre entende a necessidade de ser cuidadoso quando indica alguém, considerando um perfil desejado pela organização, como afirmam os Entrevistados NM e LE quando descrevem as características que procuram no candidato à contratar (ver Apêndice K, registro 8).

Aqui se observa a lógica da eficiência fundamentando **a prática de seleção** que influencia também na manutenção ou não de um profissional que precisa ter as competências

adequadas segundo os parâmetros que o modelo organizacional exige para seu nível funcional, como foi visto no Capítulo 2. Por isso, é comum o mestre indicar pessoas com quem já trabalhou e em quem confia (ver Apêndice K, registro 9).

Entre as competências exigidas para cada função a experiência é muito relevante, mas existe um entendimento pela equipe de gerenciamento da obra (mestre, engenheiro e técnicos) que as características mais valorizadas, independente do cargo, estão relacionadas a um caráter disciplinado, ordeiro, obediente, flexível às solicitações e imune à influência dos sindicatos. Além dos aspectos educacionais já explorados, através das práticas discursivas observa-se que no canteiro de obras é cultivada constantemente uma cultura de rejeição à autonomia e a qualquer iniciativa de organização coletiva.

Faz parte da cultura dos administradores de construtoras e supervisores de obras "desenvolverem boas soluções para aqueles que têm mais poder", mas são, muitas vezes, soluções "desastrosas para a sociedade, e para os trabalhadores". Para silenciar conflitos **implica em desenvolver estratégias de disciplinamento dos trabalhadores** (desligando os potencialmente rebeldes), restringindo sua participação nas decisões e no controle da produção (Dagnino et al., 2013, p. 23). Esse modo de ver as relações trabalhistas envolve os próprios engenheiros que, em geral, não percebem como sua ação é orientada pela lógica da eficiência desde sua formação, que os faz acreditar em demasia em sistemas de produção ideais, ou seja, livres de erros como resultado de ações eficientes.

O setor tem trabalhado nos últimos anos pelo enfraquecimento do movimento sindical e evitamento de funcionários questionadores. Isso foi declarado publicamente no Encontro Nacional da Indústria da Construção realizado em dezembro de 2023 com a presença de representantes de construtoras, gestores e profissionais, evento do qual participei observando e fazendo entrevistas na segunda etapa.

Um empresário formado em Engenharia Civil na Universidade da Pensilvânia (Entrevistado MTE) afirmou que o sindicato "atrapalhou" muito no passado, e se voltar a cobrança obrigatória da contribuição sindical de novo "vai atrapalhar". Durante os últimos 5 anos, a seu ver, sem a taxa e presença do sindicato o mercado funcionou bem, se "normalizou". Para ele os sindicatos são corruptos. Segundo sua vivência nos EUA os sindicatos são fortes, funcionam melhor, mas não podem ter dinheiro, pois complica.

No mesmo evento, o arquiteto e deputado federal pelo Estado do Pará, Joaquim Passarinho, afirmou publicamente sua rejeição ao trabalho dos sindicatos (ver Apêndice K, registro 10).

Esta fala foi ovacionada pelos empresários e isso me fez pensar sobre como esses discursos alcançam o setor e o canteiro de obras. Essa fala de um representante do Poder Público, e ao mesmo tempo profissional da área da construção civil, coloca em xeque a seriedade e o compromisso dos sindicatos sendo apoiada por uma parcela influente do empresariado que contribui para uma cultura profissional que influencia os gestores de obras, como afirmaram os Entrevistados RFE, MAE e FE, influenciando nos critérios de contratação (ver Apêndice K, registro 11).

Uma reflexão sobre esses pressupostos que apoiam a prática de demanda e contratação se relaciona com **a definição de um perfil de funcionário mais passivo politicamente e menos engajado com sua rede institucional de apoio como uma estratégia de redução de custos**, pois assegura menores salários e uma mão de obra mais diligente e menos questionadora. A fala do Entrevistado NM corrobora isso (ver Apêndice K, registro 12).

Por estas falas, percebe-se como o conflito entre neoliberalismo e democracia influencia essas práticas. Bobbio (1986) e Dardot e Laval (2016) explicam como o Neoliberalismo se choca com as iniciativas democráticas, como a mobilização sindical. O liberalismo, especialmente na forma neoliberal, foca na limitação do poder do Estado e na proteção dos direitos individuais, principalmente o direito à propriedade privada. A democracia, por outro lado, trata da legitimidade do governo pela maioria, onde as decisões e o poder são conferidos pelo voto popular.

Segundo Norberto Bobbio (1986), citando Friedrich Hayek, o liberalismo e a democracia, apesar de terem se aliado no passado, respondem a questões diferentes. O liberalismo visa restringir o poder governamental, mesmo que esse poder seja exercido pela maioria, enquanto a democracia legitima a vontade da maioria como base de governança. Isso gera uma tensão entre o liberalismo puro, que prioriza a autonomia individual e os limites sobre a intervenção estatal, e a democracia, que pode justificar o aumento do poder do Estado em nome da maioria.

No contexto neoliberal, esse conflito se intensifica, pois o neoliberalismo busca subordinar o Estado e a sociedade civil à lógica do mercado. Isso resulta em práticas que favorecem a concorrência, enfraquecem as condições de trabalho e deslegitimam sindicatos e coletivos, contribuindo para uma despolitização e perda de interesse na participação democrática. Desta forma, a noção de igualdade social e participação política, pilares da democracia, são enfraquecidas.

Nesse sentido, o neoliberalismo pode ser visto como uma forma de "totalitarismo econômico" como sugere Bobbio (1986), citando concepções da Hanna Arendt, já que seu

objetivo é subordinar a sociedade à lógica do mercado, em vez de permitir que o Estado atue para promover o bem-estar coletivo e a justiça social. Isso cria um conflito direto com a democracia, que pressupõe um papel mais ativo do Estado na proteção da maioria e na promoção de direitos sociais.

A rejeição do envolvimento com a mobilização de classe evidencia como a prática discursiva é importante para fortalecer a ideia sobre a postura ideal que o gestor valoriza e que pode render prejuízos caso não seja cultivada. Isso é confirmado com a prática frequente de buscar trabalhadores fora da construção, sem experiência, ou em cidades interioranas, onde a atuação sindical é mais fraca e a mão de obra não tem tradição de mobilização, como descreveu o Entrevistado AE (ver Apêndice K, registro 13).

O setor da construção, em décadas anteriores, era um referencial para muitos jovens terem seu primeiro emprego, no entanto isso mudou, tanto na região Nordeste, como nas demais regiões do país: em 2007, 8% dos trabalhadores do setor eram jovens no primeiro emprego, mas em 2017, correspondiam apenas a 2,3% (Oliveira & Rodgers, 2021, p. 592). Essa foi uma das preocupações citadas durante o Evento da CBIC em Brasília. Atualmente o problema de atratividade para o setor é preocupante porque os jovens querem tecnologia e a construção ainda prescinde muito disso. Para atrair a mulher e o jovem é preciso investir em mais tecnologia, afirmaram Iria Licia Oliva Doniak, presidente da Associação Brasileira da Construção Industrializada de Concreto (ABCIC) e Jeferson de O. Gomes, ex-presidente do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). Ao mesmo tempo, para que essa mudança seja viabilizada os jovens deveriam ter uma formação educacional melhor, o que não ocorre na realidade.

O presidente do Centro Democrático Nordestino (CDN), o baiano Antônio de Sousa Ramalho em sua fala também levantou o problema da atratividade para empregos no setor. Disse que o filho do engenheiro não quer mais ser engenheiro; o mestre de obras não quer que seu filho seja mestre; o carpinteiro não quer mais que seu filho seja carpinteiro, e muito menos o servente de obras. Sugeriu até a troca do termo servente ou peão de obra para o nome ‘auxiliar de obra’, citando Wittgestein para justificar a mudança do termo como forma de motivação para a quebra de estereótipos sobre as pessoas que trabalham na construção. Ele citou um caso em o CDN recebeu uma oferta de Israel de 50 mil postos de trabalho na construção, e só puderam conseguir 300 pois há muita dificuldade de se conseguir pessoas qualificadas. Na sua visão é preciso descobrir como fazer para o engenheiro e demais participantes do setor terem orgulho de trabalhar na construção civil.

Essas falas tratam sobre a diminuição da atratividade do setor da construção civil para os jovens e destacam a necessidade de investir em tecnologia e melhorar a formação

educacional. Mas, parecem ser uma simplificação excessiva do problema. A falta de atratividade para o trabalho na construção pode estar ligada a uma combinação de fatores que não são considerados por estes gestores, como as condições de trabalho precárias e a falta de oportunidades de crescimento profissional.

A argumentação em torno da deficiência na formação educacional parece colocar a responsabilidade exclusivamente nos jovens e no sistema educacional público, sem considerar o papel que as empresas e o próprio setor da construção poderiam desempenhar na formação e capacitação desses trabalhadores. Programas de treinamento específicos para o setor, parcerias com instituições educacionais, e uma maior valorização dos profissionais poderiam ser alternativas mais eficazes.

A mudança de terminologias como uma solução para melhorar a imagem do setor, similar ao que aconteceu com o termo "colaborador" que substituiu o termo "funcionário", isso pode ser visto como uma medida superficial que não aborda os problemas estruturais mais profundos. A simples mudança de terminologia não é uma garantia de maior motivação para as pessoas ingressarem no setor. Isso sugere uma desconexão entre a compreensão dos problemas e as soluções propostas. São problemas que demandam uma abordagem mais holística e que pressupõe maior diálogo com os stakeholders que atuam no setor, principalmente dos trabalhadores.

A escolha do setor como ambiente de atuação profissional para grande parte dos entrevistados que atuam como operários (pedreiros, carpinteiros, serventes e auxiliares) se dá pela falta de oportunidades em outras áreas de atuação **(escolha compulsória),** pois muitas funções no canteiro de obras não requerem qualificação específica e nem formação escolar, além da pessoa ser alfabetizada.

Os canteiros de obra incorporam muitas atividades manuais onde há grande exigência de esforço físico e dessa forma se abrem para receber pessoas provenientes de atividades bem diversas, como p. ex. agricultores, motoristas e cozinheiros, como afirmam as falas dos Entrevistados PP, PMSD, APM e PSP (ver Apêndice K, registro 14).

Os engenheiros BE e PRE descrevem como é avaliada a relação custo-benefício pelo empresariado no que se relaciona com **a contratação de mão de obra sem qualificação** para **minimizar conflitos** relacionados à remuneração e condições de trabalho (ver Apêndice K, registro 15).

Essas falas descrevem situações em que houve **discriminação na seleção de trabalhadores** da construção civil. A mão de obra, até os dias de hoje, é incorporada e moldada, além de ser rotulada como desqualificada, já que a instrução técnica ou acadêmica não é critério

de ingresso ou ascensão na categoria dos não oficiais e oficiais, atraindo trabalhadores com baixo nível educacional.

A rotulagem embasa uma seleção que se justifica ideologicamente e legitima práticas discriminatórias e excludentes na relação laboral no setor da construção, como o enfraquecimento da autonomia e do poder de mobilização democrática, a precarização do trabalho pelos baixos salários, contratos com carga horária exaustivas e não cumprimento de condições mínimas de segurança.

Na seleção também são considerados outros aspectos como a idade, compleição física e o gênero, ainda que não seja declarado de forma oficial, como se pode avaliar a partir das falas dos Entrevistados JEC e NE (ver Apêndice K, registro 16).

O conceito de *'posicionalidade'* foi desenvolvido em estudos sobre subjetividade e tem sido utilizado na abordagem pós humanista (Gherardi & Nicolini, 2014) demonstrando que a prática discursiva tem forte agência para a construção e reforço de identidades raciais e papéis de gênero, perpetuando desigualdades e limitando a agência dos grupos discriminados.

Quando se contextualiza essa abordagem ao problema da discriminação no mundo do trabalho é possível perceber o peso do discurso da superioridade do homem branco e do discurso machista ajudando a definir as características ideais do profissional de obras, seja engenheiro ou operário. Isso é reforçado através da linguagem e das práticas sociais. O canteiro de obras é um ambiente dominado por homens, sendo homens brancos na gestão, homens negros e pardos na execução de trabalhos manuais e pesados. A 'posicionalidade' revela como os discursos machistas e racistas estruturam as relações de poder e identidade no mercado de trabalho (Gherardi & Nicolini, 2014).

O discurso machista impõe normas e expectativas sobre como homens e mulheres devem se comportar no ambiente de trabalho. Essas normas são frequentemente internalizadas e reproduzidas, mantendo a hegemonia masculina.

A engenheira e gestora pública SSE, em sua fala trouxe elementos importantes sobre a construção do discurso discriminatório com a mulher na Engenharia, baseado na sua experiência de 40 anos em canteiros de obras e em funções de chefia em uma instituição que trabalha com financiamento de projetos e obras (ver Apêndice K, registro 17).

Os dados do CONFEA referentes à 2024 indicam que o percentual de mulheres registradas como engenheiras no Brasil corresponde a menos de 20% do total. A justificativa dada, em geral, pelas empresas é a pouca quantidade de mulheres formadas nestas áreas, o que se confirma nos dados divulgados sobre a presença feminina nos cursos de graduação como o da Politécnica da USP, por exemplo, onde 81% dos alunos são do sexo masculino e 87% dos

docentes são homens (Norte, 2018). Esta instituição, após 124 anos, elegeu apenas recentemente uma mulher (a engenheira e professora Liedi Bernucci) como diretora.

Segundo Almeida (2019), muitos educadores podem pensar que não existe relação entre educação e racismo e verem na Educação uma espécie de antídoto contra os males do mundo e contra o racismo. Isso porque se naturaliza o problema de tal modo que ele não aparece diante dos profissionais como um problema, ou se o problema for percebido apenas é compreendido como algo externo à prática educativa e não relacionada com o que se está fazendo há muito tempo.

A Educação é, por natureza, um processo de formação de construção de sujeitos que assumirão um papel importante na vida social, sem dúvida nenhuma. O problema, afirma Almeida (2019; 2018), é que se acredita que a Educação tem um papel emancipador e transformador, só que isso não ocorre exatamente assim. É algo difícil para os educadores entenderem e mesmo aceitarem. Mas, o que a prática evidencia é que "se não fosse a Educação o racismo não teria como se reproduzir", pois ele está presente em todos os processos e projetos educacionais (Almeida, 2019; 2018). As formas de preconceito e exclusão social não tem como se reproduzir longe das políticas educacionais (Almeida, 2019; 2018).

A formação dos profissionais em nível superior está no âmago desse processo. A universidade brasileira foi organizada no modelo fordista, onde administradores, nomeados por grupos econômicos e políticos, controlam a instituição. A comunidade acadêmica, assim como os trabalhadores nas fábricas fordistas, é submetida a diretrizes de produção cultural, sem espaço para a reflexão crítica ou liberdade de pensamento, a serviço da Ideologia das Competências (Chauí, 2014), como foi discutido anteriormente.

A educação universitária responsável pela formação da maior parte dos gestores está voltada para criar mão de obra qualificada para o mercado, ao invés de indivíduos reflexivos. Nesse contexto, a liberdade de pensamento, essencial para a cidadania democrática, se perde, evidenciando a instrumentalização do saber nas universidades, particularmente no cenário brasileiro (Chauí, 2014).

Cummings et al. (2017) ao analisar a formação dos administradores explica que as primeiras Escolas de Negócios nasceram no contexto liberal, o que definiu os fins a que os gerentes tradicionalmente devem servir. Foram ensinados a acreditar que o 'bem' original da administração é a 'maior eficiência'. No entanto, após uma releitura do nascimento da escola 'clássica' da administração e da rede que popularizou as ideias de Taylor sugere que a sustentabilidade seria o bem original da administração, e que a lógica da eficiência foi sendo

construída posteriormente por meio de deturpações e más interpretações de suas ideias e intenções.

Christensen et al. (2022) ao analisar a formação dos engenheiros (a maior parte dos gestores de obras) destaca que um dos principais desafios para melhorar a educação em engenharia é que o corpo docente tende a definir a prática como resolução de problemas técnicos específicos ou trabalho de design de engenharia, ignorando outras funções importantes, como a coordenação técnica, frequentemente vistas na prática profissional.

Embora muitas escolas de engenharia busquem opiniões de engenheiros da indústria para revisar currículos, o conhecimento dos professores sobre as práticas atuais do setor é limitado (Christensen et al., 2022). Nas últimas duas décadas, as orientações sobre as necessidades profissionais têm se baseado em listas de competências de engenharia e atributos genéricos de graduados, prescritos por órgãos de acreditação como a *Accreditation Board for Engineering and Technology* (ABET); no entanto, essas prescrições podem não refletir as reais demandas desse seguimento produtivo (Christensen et al., 2022).

Esses resultados de educação servem como substitutos para o conhecimento da prática da engenharia, com a suposição de que os graduados que desenvolvem essas competências atenderão às necessidades dos empregadores. No entanto, Shippmann e outros autores alertam que essa abordagem é frágil, pois a compreensão das competências depende do conhecimento do contexto, algo frequentemente ausente no meio acadêmico (Christensen et al., 2022). Essa confiança em competências genéricas pode limitar a formação de engenheiros preparados para funções que vão além da elaboração de projetos e execução técnica, como a “gestão das pessoas”.

Na visão de Christensen et al. (2022), houve um reconhecimento geral de que os profissionais formados nas áreas da engenharia precisam expandir seus horizontes para lidar com o que precisam fazer. Como alunos, devem desenvolver as habilidades para se envolver efetivamente com as considerações sociais presentes no contexto em que atuam. Isso inclui a necessidade de competências das ciências humanas e sociais, consideradas como conducentes a “mais ideias e diferentes formas de pensar” (Christensen et al., 2022), e isso se relaciona com aspectos inclusivos nesta atividade.

Para exemplificar melhor o que apresento como reflexão, faz-se aqui referência a uma reportagem identificada na pesquisa documental nas redes sociais. A matéria foi divulgada pela Agência Brasil (EBC, 2015) e no Boletim do Sindicato dos Engenheiros do Rio de Janeiro (SENGE, 2015): “Como o preconceito prejudica o estudo da matemática por meninas?”

Segundo essa reportagem, pesquisadores da Universidade de Tel Aviv (Israel) realizaram estudos sobre um dos estereótipos mais comuns a respeito da capacidade feminina, analisando cientificamente a ideia de que elas seriam naturalmente menos capazes em Matemática do que os homens. Os dados de universidades e escolas em todo o mundo mostram que nos campos das Ciências Exatas, como Engenharia e Informática, observa-se a preponderância masculina. Isso se reflete, obviamente, no mercado de trabalho (Christensen et al., 2022; Braga Norte, 2018, abril 23).

As pesquisas de Tel-Aviv (EBC, 2015) chegaram às seguintes conclusões: "os professores superestimaram as capacidades dos meninos e subestimaram as das meninas", e isso produz um efeito duradouro levando às meninas a desenvolverem forte desinteresse pelas áreas de Ciências Exatas. Pode parecer um raciocínio ingênuo, mas esse efeito psicológico dos condicionamentos sociais, principalmente no ambiente escolar, é o que rege o principal modelo de divisão de tarefas entre homens e mulheres na sociedade. Além disso, o efeito da estereotipação é comprovado pela Ciência, e aqui cita-se o estudo do Centro de Desenvolvimento Infantil da Universidade de Harvard (Idoeta, 2020), que reuniu relatos e observações sobre o impacto da convivência diária como o racismo estrutural, em suas diversas formas, desde a discriminação velada nas relações em serviços públicos até atos concretos de preconceito.

Em outro estudo promovido pela UNESCO, foi verificado que as adolescentes não buscam as Ciências Exatas na mesma proporção que os garotos e, os motivos por trás disso, envolvem os mecanismos que alimentam as desigualdades de gênero por meio de educação sexista, com a difusão de estereótipos de gênero no ambiente escolar ou familiar (Braga Norte, 2018, abril 23). Esse comportamento tem repercussões no ensino superior, onde há um desequilíbrio de gênero nos cursos de exatas, como ocorre na Politécnica de São Paulo.

Estes estudos demonstram como práticas discriminatórias difundidas nas instituições de ensino impactam no aprendizado, no comportamento, e, consequentemente, na saúde física e mental dos alunos resultando, muitas vezes, em processos de frustração social. A longo prazo isso resulta em despesas em saúde, "na perpetuação das disparidades raciais e em mais dificuldades para grande parcela da população em atingir seu pleno potencial humano e capacidade produtiva" (Idoeta, 2020).

Um exemplo prático de como a questão da discriminação provocada pelo racismo estrutural pode gerar constrangimento ao longo da vida do indivíduo desde sua formação e a acompanha em sua profissão, vem do relato da Engenheira Fabiane Jardim, na matéria "Confea apoia engenheira civil vítima de discriminação racial em Minas" vinculada no site do CONFEA

(2021) quando descreve uma situação de preconceito vivenciada por ela pelo fato de adotar penteado com tranças rastafari. O que chama a atenção, não é apenas esse fato, mas seu testemunho de ter vivido situação de maior violência simbólica, ainda, durante sua graduação no curso de Engenharia Civil:

> Confea –Durante o curso de engenharia, você vivenciou alguma situação semelhante? Eng. civil Fabiane Jardim – Sim, mas foi muito velado. Na minha turma do curso de Engenharia Civil, eu era a mulher mais velha da sala, e no início eu era a única negra da sala. Fiquei sabendo depois que fizeram grupo no WhatsApp, dizendo que eu não passaria do primeiro período (CONFEA, 2021, p. 1).

A jovem Fabiane, carrega o "peso" de ser mulher, negra e atuar em uma das profissões dentre as mais elitizadas em nossa realidade, onde ser mulher, negra e pobre trazem um estigma cruel ligado à herança de uma sociedade patriarcal, machista e que cultivou a bandeira da escravidão por mais de três séculos. Aliado a isso, sofreu ainda o preconceito por adotar estilo afro em seu penteado, representando um elemento, que segundo Bourdieu, vincula-se à dimensão do espírito mais importante para fazer funcionar esse gigantesco mecanismo inconsciente de opressão e racismo: a estética (Bourdieu, 1989).

Segundo o autor, dá-se uma associação subliminar que relaciona o conjunto de gostos individuais, que representam o estilo de vida pessoal, que se torna a representação da inferioridade ou superioridade social de uma forma específica (Bourdieu, 1989).

As práticas linguísticas usadas em ambientes de trabalho reproduzem tradições discriminatórias, e no caso da questão do gênero podem desvalorizar as contribuições das mulheres, reforçando a ideia de que elas são menos adequadas para certas posições ou tarefas. Isso leva a gestão da obra a muitas vezes ser participante, permitindo o assédio, ou sendo conivente com a discriminação, com o discurso de "poupar" a funcionária de situações conflituosas, posicionando-a em funções mais "adequadas" e "seguras", fato comentado pelo Entrevistado RFE, como uma postura que ele mesmo costuma adotar (ver Apêndice K, registro 18).

A engenheira RE, gestora no serviço público, em sua narrativa deu ênfase ao problema da discriminação com as mulheres na Construção Civil, criticando o assédio que ainda ocorre promovido por chefes e supervisores, que chegam a humilhar a funcionária em público, fato narrado também pela Engenheira VE (ver Apêndice K, registro 19).

O entrevistado RFE, em sua reflexão, comenta que na sua turma de graduação 50% eram mulheres, e estima que apenas de 15 a 25% eram negros, levantando o problema da diversidade na Engenharia Civil. Este tema também foi comentado pela entrevistada NE e por VE, recém-formada, que começou como estagiária e teve difícil relação com o chefe imediato, supervisor geral da obra (ver Apêndice K, registro 20).

As discriminações presentes na realidade de homens e mulheres diariamente afetam os processos de recrutamento e contratação, e a situação é agravada pelas mudanças que vêm ocorrendo na legislação trabalhista que estimulam relações de trabalho mais precárias a que essa parcela que tem dificuldade de acesso ao mercado de trabalho termina por se submeter em nome da sobrevivência.

A terceirização, transmutada em intermediação de mão de obra, traz prejuízos para as relações de trabalho: "é uma forma adotadas pelas empresas para fuga do vínculo jurídico empregatício direto com os trabalhadores e redução de custos" (Lacerda, 2015, p. 194), e define uma prática de "**terceirização" desvirtuada** do que o Direito preconiza conceitualmente sobre esse tema (ver fala do Entrevistado PMSD, Apêndice K, registro 21).

A terceirização é justificada legalmente pela *Lei Federal nº 13.429* (2017) que dispõe sobre a terceirização de atividades-fim em empresas; pela *Lei nº 13.467* (2017) que modificou a CLT permitindo a transferência de atividades principais para empresas terceirizadas.

Segundo o sindicalista PMS, a terceirização em cerca de 80% dos casos não tem um caráter positivo para o trabalhador da construção civil. A mudança na legislação com a Reforma Trabalhista, amparando a terceirização, teria na sua visão criado uma categoria de "escravos de si próprios" com a **uberização da força de trabalho**.

A mudança que vem ocorrendo na legislação relacionada às relações de trabalho vem criando cenários cada vez mais diversificados, o que torna a gestão das pessoas no canteiro de obras mais complexa, para o gestor e para os trabalhadores. Como resultado, a terceirização e a pejotização passaram a ter destaque no mercado. A Reforma Trabalhista, apoiada fortemente pela classe empresarial, buscou formalizar práticas já adotadas, mas não amparadas juridicamente. Dessa forma, as relações de trabalho foram adaptadas às demandas do mercado, ainda que isso tenha promovido maior insegurança para o trabalhador.

A pejotização, ou seja, a contratação de trabalhadores como pessoas jurídicas (PJ), é um exemplo dessa flexibilização. Nessa prática, o empregado deve abrir um CNPJ e assumir encargos trabalhistas e impostos como uma empresa, mas perde direitos como FGTS, auxílio-doença e horas extras, o que traz instabilidade e enfraquece sua proteção legal. No caso de profissionais liberais como dentistas, desenhistas, engenheiros e outros que prestam serviços

especializados valorizados no mercado é uma alternativa que até pode trazer bons resultados; mas, para outras funções, de menor ganho financeiro, não apresenta um retorno financeiro significativo e estimula o comprometimento da saúde e da segurança do trabalhador.

A pejotização, em sua essência, entra em contradição com os princípios do Direito Trabalhista, especialmente o da irrenunciabilidade de direitos (Damasceno & Gonçalves, 2020). Enquanto a terceirização envolve três partes contratuais (empresa contratante, intermediária e o trabalhador terceirizado), a pejotização ocorre diretamente entre a empresa e o trabalhador, que é tratado como uma empresa autônoma (Damasceno & Gonçalves, 2020).

A pejotização surgiu informalmente no Brasil nos anos 1990 e, apesar de proporcionar aumento salarial inicial (devido à redução de impostos), resulta na perda de segurança e direitos trabalhistas ao longo do tempo. Trata-se de práticas que, amparadas legalmente, permitem ao empresariado contornar as obrigações sociais. Dessa forma, gera impactos sociais, econômicos e políticos, e estimulam a informalidade, pois os trabalhadores são atraídos pelo modelo "empreendedor". Eles, muitas vezes, são orientados pelos próprios "patrões", interessados em diminuir seus encargos trabalhistas.

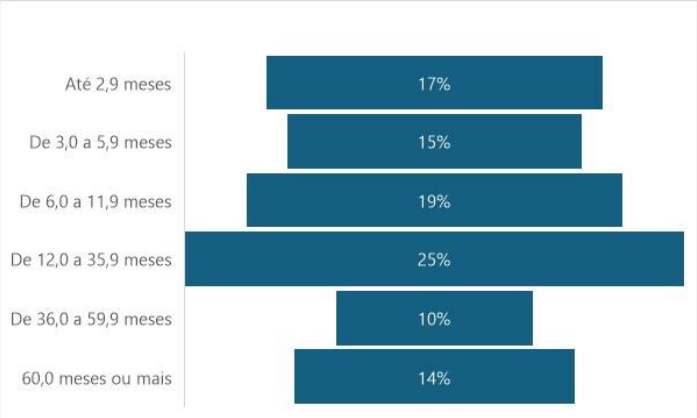
No entanto, essa prática não se coaduna, de fato, com o Empreendedorismo porque, na maioria das vezes, o trabalhador "pejotizado" não possui a autonomia e a liberdade de atuação típicas de um empreendedor. No verdadeiro espírito do empreendedorismo, o profissional (ou empresa) tem a liberdade de decidir sobre como, quando e para quem prestar seus serviços, além de definir preços e estratégias. O trabalhador, essencialmente, é seu próprio chefe e assume riscos e responsabilidades para gerar lucro.

Os dados estatísticos demonstram como a informalidade vem crescendo, e muito desse cenário está sendo construído pelo estímulo ao empreendedorismo que termina por resultar no aumento de terceirizadas que muitas vezes contratam empregados sem contrato ou carteira assinada. Esta característica do "mercado de trabalho é um grande diferencial do Nordeste com relação ao restante do país, pois os rendimentos são mais baixos, em média, e os trabalhadores informais têm menos capacidade de organização coletiva" (Oliveira & Rodgers, 2021).

Outro fator já comentado, mas relevante nessa prática, é a rotatividade dos funcionários. Segundo os relatos de entrevistados mais antigos, há cerca de 10 anos era mais frequente as empresas manterem funcionários do quadro operacional contratados por mais tempo. Atualmente, isso vem se tornando mais raro (CBIC, 2021). O setor não tem renovado seu quadro de mão de obra como antes. A rotatividade aumentou e há poucos empregados com muito tempo na atividade: menos de 25% estão no setor há mais de 3 anos, como foi detectado no perfil dos trabalhadores da construção feito pelo Dieese (2020).

***Figura 27***

*Distribuição dos trabalhadores da construção civil por tempo de emprego*




Nota: *Estudos e Pesquisas*, DIEESE, 2020.

Com a Reforma Trabalhista de 2017 foi introduzida a possibilidade de trabalho intermitente e de outras modalidades de trabalho precário o que tende a piorar o cenário das relações de trabalho no setor. No Brasil, em consonância com as políticas econômicas de fundo neoliberal, a precarização das formas de trabalho tem crescido, assim como a informalidade, pois o trabalho formal tem perdido as garantias securitárias tornando-se "desinteressante" para o trabalhador: em 2019, a taxa de informalidade atingiu 41,1% da população ocupada (Oliveira e Rodgers, 2021, p. 592).

**b) Prática de acolhimento/recepção de mão de obra (novos e antigos funcionários)**

Essa prática emergiu das falas demonstrando a importância do mestre de obras para o entrosamento do funcionário na equipe e iniciação nas práticas da equipe. Como intermediário entre a mão de obra operária e a gestão da obra, "cuidador" das relações e organizador das frentes de trabalhos, o mestre precisa ter competências comunicativas que ajudem o novo membro ser introduzido nas práticas da equipe. O desempenho do recém-chegado depende muito da colaboração cotidiana entre seus pares e de firmar um relacionamento construído a partir do compartilhamento de ações e discursos que compõem o emaranhado das práticas situadas no canteiro.

Para tal, é necessário que ele seja apresentado ao ambiente, tenha conhecimento das ferramentas e dos equipamentos disponíveis para exercer sua atividade e principalmente entenda as linhas de circulação e as medidas de segurança para transitar pela obra e participar das tarefas, auxiliando de forma efetiva a equipe. Com os funcionários antigos, a recepção diária se realiza pela orientação e definição dos prazos.

Esse processo exige grande experiência e competência principalmente comunicativa, assim como um bom entendimento de todas as etapas de serviço e o domínio na leitura e entendimento de projetos. Por um lado, o mestre traduz todos os componentes técnicos e expectativas da gestão para a atividade dos operários, e por outro ele dá suporte ao planejamento do engenheiro (ver falas dos Entrevistados NM e JHC, Apêndice K, registro 22).

Isso demonstra um ambiente de construção de conhecimento dinâmico e intenso, onde são frequentes as trocas discursivas e o aprendizado por observação, pois o conhecimento empírico assume relevância na concretização da técnica e da teoria que fundamenta as práticas e a elaboração das peças técnicas dos projetos. É o que as falas dos Entrevistados JT e JAP descrevem (ver Apêndice K, registro 23).

O engenheiro AE critica o fato de ter de orientar o filho do dono da empresa, recém-formado, que não teve contato com obra anteriormente, por considerar essencial o aprendizado que o dia a dia na obra proporciona (ver Apêndice K, registro 24).

Embora a construção de uma prática necessite do "agenciamento de diversos elementos interagindo internamente (ação dentro ação), nunca estáveis e nunca iguais" (Gherardi, 2022, p. 19, tradução nossa), o mestre, por estar estrategicamente situado na hierarquia funcional, tem alto poder de afetar o contexto pois orienta a forma de utilização dos recursos, seja junto às equipes de trabalho como pelas demandas que repassa ao engenheiro. Ele possui muita liberdade na iniciativa de articulação de objetos, artefatos e discursos no contexto da obra, conduzindo as atividades. E, torna-se uma referência para os mais jovens que adentram no mercado de trabalho pelo canteiro de obras.

**c) Prática de disciplinamento: desligamentos, notificações e afastamentos**

A autoridade da equipe de gestão da obra lhe confere a atribuição de disciplinamento em resposta a violações da política da empresa, bem como diante de condutas inadequadas, desempenhos insatisfatórios ou por término de contrato com a conclusão de etapas ou entrega da obra.

Pelo caráter temporário das obras é normal uma alta rotatividade no setor, o que leva a muitas admissões e demissões ao longo da obra, à medida em que etapas são concluídas e outras começam. No entanto, em função de tentar assegurar funcionários eficientes ou de confiança do mestre ou do engenheiro, é frequente criarem estratégias para mantê-los na obra por mais tempo, ou trabalhando em outras funções na construtora. Isso ocorre mais com os profissionais oficiais (pedreiros, carpinteiros, pintores etc.), mas não com ajudantes ou serventes cuja função é mais simples de auxiliar os oficiais. Na rotina de trabalho, usualmente, um servente dá apoio

a um ou dois pedreiros, transportando materiais e ferramentas, mas há serviços que os pedreiros podem fazer sem a ajuda dos serventes, e por isso são os primeiros que ficam sem atividade quando a obra entra na fase final, como afirmou o Entrevistado FCM (ver Apêndice K, registro 25).

Em geral, **a gestão evita ao máximo demissões dos oficiais**, pois isso leva a interrupções ou deixa o ritmo de atividades mais lenta até uma nova contratação. Afastamentos por outro lado, em função de acidentes, são inevitáveis. Mas, notificações são decorrentes de conflitos que podem ocorrem em função de vários fatores. Na maior parte das vezes, são de caráter disciplinador quando o funcionário foge da conduta entendida como "apropriada", criando problemas para a produtividade ou para a equipe de trabalho.

Contudo, nos momentos de conflitos, **determinadas posturas chamam a atenção ao revelar ideias discriminatórias que podem influenciar na decisão pela seleção**, forma de tratamento ou demissão de funcionários, como relata o presidente do Sindicato de João Pessoa:

> Tem casos do engenheiro xingar, chamar de "negro safado", por exemplo, e expulsar o funcionário. Usa expressões pesadas no trato dos funcionários: [...] "Vou lhe demitir por justa causa porque você não é digno de trabalhar aqui!". Isso é coisa de 3, 4 anos atrás. E no dia a dia, é comum. Só que o trabalhador está tão calejado com isso que ele acha que não é um ataque, não é uma agressão a ele. [...] Isso ainda existe. 'Você' sai da universidade [...] E 'você' vem naquela cultura de que o trabalhador é sempre inferior. E ele (o trabalhador) também acha que é sempre inferior e acha que sempre tem que ser tratado dessa forma (Entrevistado PMSD).

Essa fala descreve situações relatadas por profissionais em que o risco de demissão foi utilizado para ameaçar o operário, revelando na prática discursiva do gestor representações discriminatórias. O entendimento sobre a normalidade da condição de inferioridade do operário é alimentado por quem exerce a autoridade e pelo subalterno que aceita essa categorização (ver Apêndice K, registro 26).

*4.1.3.2 Feixe de Práticas do Desempenho (ou Prática Discursiva do Desempenho)*

Foi identificada pelo seu caráter estratégico para a lógica da eficiência. É construída a partir de crenças e aprendizados conduzidos pela busca da eficiência durante as etapas de funcionamento de um canteiro de obras e estabelece um jogo específico de papéis no canteiro

de obras. Dessas ideias resultam maneiras de “falar”, de “liderar”, de “obedecer” e até de “selecionar” e “analisar” competências profissionais, considerando um entendimento compartilhado sobre o que seja útil para a equipe e para o andamento dos trabalhos. Com isso os *performers* precisam estar atentos para adotar ações e palavras apropriadas, o que é avaliado constantemente, provocando reações de rejeição ou de confiança.

Estão reunidas nesta prática as atividades realizadas coletivamente desde a qualificação dos agentes humanos, a disposição e forma de relação com os artefatos e o espaço da obra, e as práticas adotadas para controle e acompanhamento das equipes de trabalho. Identifiquei essa prática articulada a partir das micropráticas ‘Qualificação Funcional’ e ‘Produção’.

**a) Prática da Qualificação Funcional**

Dentro do canteiro de obras, a transferência de conhecimento se dá de diferentes formas promovendo **a capacitação dos *performers* nas práticas compartilhadas pela equipe de trabalho**. A prática de qualificação funcional aqui tem um sentido mais amplo do que o sentido explorado de qualificação inicialmente comentado nessa pesquisa, e se consolida desde o acolhimento, na chegada do funcionário ao canteiro. Realiza-se na adaptação ao trabalho com a equipe; envolve a compreensão e incorporação do protocolo de serviços, depois da ambientação, e se constrói no aprendizado realizado em sua experiência no canteiro de obras.

Considerando uma visão holística do ser humano, a partir de abordagens psicológicas e ergonômicas (Dejours, 2004; Vilela et al., 2013) nas análises sobre o indivíduo e sua relação com o trabalho parte-se do entendimento que a atividade profissional envolve um conjunto complexo de ações e habilidades humanas que vão além da simples execução de tarefas prescritas. É um processo que exige engajamento físico e mental pois inclui gestos, saber-fazer, engajamento do corpo, mobilização da inteligência e capacidade de reflexão, além de capacidades adaptativas e criatividade para interpretar situações, reagir a imprevistos, pensar criticamente e inventar soluções.

Além disso, requer que o trabalhador engaje sua personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões materiais e sociais a fim de resolver a inviabilidade prática que o trabalho apresenta: o trabalho real sempre apresenta diferenças em relação às prescrições formais (Dejours, 2004). O trabalhador precisa aplicar de forma adaptativa as orientações e normas às circunstâncias reais, solucionando situações de trabalho que são permeadas por eventos inesperados, como falhas, incidentes e incoerências organizacionais. Portanto, o trabalhador precisa constantemente descobrir ou inventar caminhos para superar esses desafios, indo além das instruções formais, contribuindo com o conhecimento construído em

experiências anteriores (Dejours, 2004) em um processo de agência situada na atividade presente (Gherardi, 2022).

A qualificação funcional é responsável pela permanência do trabalhador na obra e contribui para a "classificação" dos operários ou evolução dentro do setor, como será discutido, a partir de aspectos meritórios, dentro das condições estabelecidas pela gestão.

Além da forma como o conhecimento técnico de cada *performer* é valorizado e utilizado, fazem parte de seu aprendizado funcional a vivência coletiva, o intercambio discursivo e o contato com normas, tecnologias, equipamentos e ferramentas, assim como a experiência ambiental no canteiro. São elementos experienciais que se agregam ao conhecimento técnico formal promovendo uma qualificação situada voltada para as metas de trabalho da organização (Gherardi, 2022).

Como foi exposto, a engenharia civil é a especialidade mais representativa do que ficou definido como o "setor da construção". Suas práticas profissionais desenvolveram-se em torno do trabalho de design, da medição rigorosa, do cálculo, e da gestão, estando bem consolidado seu campo de estudo. Mas, sua atividade no dia a dia é construída na interação com as práticas dos demais membros das equipes de trabalho, com os clientes e com diversas instituições que criam padrões e normatizações para as edificações e procedimentos: órgãos de fiscalização e proteção da atividade profissional (CONFEA, CREA, SENGE etc.), entidades privadas e públicas como a ABIC, ABNT e CEF.

Engenheiros recém-formados reconhecem o valor do aprendizado resultante dessas interações, como o entrevistado RFE quando falou sobre sua experiência na obra (ver Apêndice K, registro 27).

Dentro da obra tudo gira em torno da busca pela eficiência, representada pelo bom controle de custos e pela boa produtividade, considerando a qualidade mínima estabelecida pelo contrato e pelas normas.

Para alcançar esses resultados a qualificação funcional é a prática compartilhada pela equipe com a finalidade de ter um bom desempenho, incluindo o uso de conhecimentos desenvolvidos na formação técnica e pela integração de novos conhecimentos por meio do aprendizado realizado na rotina da obra, no intercâmbio com os demais *performers*.

A discussão no capítulo 2 sobre a formação dos profissionais tratou sobre como algumas competências exigidas pelo mercado são embasadas numa visão meritocrática e neoliberal de sociedade que estabelece barreiras seletivas ao conhecimento mais valorizado, visando a manutenção e reprodução das desigualdades sociais. A prática de qualificação funcional está diretamente relacionada com esses aspectos e reflete, inevitavelmente, as diferenças impostas

pelo contexto socioeconômico assim como as crenças alimentadas sobre o papel profissional de cada um no canteiro de obras.

O canteiro de obras é caracterizado pela diversidade, em que se pode ter pessoas vindas de regiões geográficas diferentes, níveis variados de experiência e pessoas com qualificação formal e outras formadas pela experiência. Além disso, pode-se ter funcionários antigos, de confiança da equipe gerencial, novatos, estagiários e um ou mais engenheiros responsáveis pela obra, em que um deles pode ser o dono da construtora (ver imagens no Apêndice J, registro 9).

Em grupos de pessoas pertencentes a diferentes contextos culturais e organizacionais, que são reunidos para a execução de um projeto como ocorre em um canteiro de obras, forma-se uma comunidade discursiva baseada na comunicação e na troca de ideias (Gherardi, 2022). São perspectivas diferentes que tendem a permanecer isoladas, justapostas e podem até entrar em conflito, pois para se entender e aceitar a diversidade é preciso aprender a lidar com a incompreensão e a rejeição (Gherardi, 2022).

Quando os *performers* assumem uma posição em uma discussão significa participar de uma rede de relações sociais que são moldadas por poder, interesses e a mobilização desses interesses, e isso define como se dão as interações e como resolvem problemas (Gherardi, 2022). A partir disso, o que nomeei de "Qualificação Funcional" é uma prática que os *performers* que se encontram no ambiente de trabalho temporário do canteiro desenvolvem coletivamente. A prática de reconhecimento do papel funcional é construída com base nos saberes técnicos trazidos de aprendizados anteriores e que são subordinados às novas interações e condições situadas para viabilizar o empreendimento que está sendo executado. Todo o contexto é permeado pela lógica da eficiência.

A divisão de responsabilidades está vinculada às atribuições definidas legalmente, mas também à qualificação continuada. Muitos profissionais investem em especializações para poderem ser mais valorizados no mercado e terem domínio sobre mais de um aspecto no canteiro de obras. A regra máxima da obra é respeitar a hierarquia, considerando que recai sobre os ombros do empresário/construtor o ônus financeiro em caso de atrasos ou não conclusão.

Tendo em vista a interdisciplinaridade cada vez mais presente na construção, diante dos desafios ambientais que tornam o processo construtivo mais complexo, novos conteúdos e novas tecnologias são introduzidas no fazer do canteiro de obras de forma cada vez mais intensa, e novas parcerias vindas pela terceirização tornam o ambiente de trabalho mais diversificado. Da equipe básica composta por um pedreiro e um servente, uma obra pode chegar a ter 100, 1000 ou 10 mil pessoas, por exemplo, como as obras de transposição do Rio São

Francisco quando construtoras se juntam em consórcio, demandando novas estratégias de comunicação e interação, segundo a Entrevistada SSE (ver Apêndice K, registro 28).

A formação dos engenheiros civis, de certa forma, permite um contato com disciplinas variadas relacionadas à função de gestão, embora a forma de explorar os conteúdos siga o mesmo raciocínio de conteúdos de caráter mais lógico.

A entrevistada SE, atualmente aposentada, nas três últimas décadas exerceu a função de gestora pública e coordenadora financeira de projetos de engenharia e construção e apresenta uma opinião tradicional sobre a profissão. Ela elogia a riqueza curricular do curso que lhe proporcionou uma visão multidisciplinar, capacitando-a para exercer uma liderança mais segura na obra, proporcionando um conhecimento que para ela contribuiu enormemente para seu êxito profissional.

Esta visão do engenheiro como um profissional proativo com perfil de liderança que asseguraria uma gestão eficiente de projetos e da obra pode estar vinculada às primeiras matrizes curriculares quando a engenharia concentrava um conhecimento mais generalista, essencial para o desenvolvimento urbano e industrial em que o engenheiro assumia muitas responsabilidades na obra, em uma época em que os processos construtivos e as normas eram menos complexas. O curso deu origem a diversas outras modalidades (Mecânica, Elétrica, Ambiental, Saneamento etc.) passando a ter um nível maior de especialização voltada para a construção depois que foi desmembrado.

Além disso, a participação de muitos profissionais como políticos e gestores públicos contribuiu, também, para relacionar a figura do engenheiro com um profissional polivalente que “sabia de tudo” e “solucionava todos os problemas”, o que levava a uma alta valorização salarial, como relembrou o Entrevistado NE, ao citar a fala de um professor que o estimulou a escolher o curso de engenharia, nos anos 70 (ver Apêndice K, registro 29).

Essa visão conferiu ao profissional da engenharia um grande poder de agência na sociedade e, consequentemente, no canteiro de obras. No entanto, outros profissionais entrevistados, principalmente os que já ampliaram sua qualificação como os Entrevistados BE e HE, que se especializaram na área de Segurança do Trabalho, criticam a falta de atualização dos cursos de formação diante das mudanças impostas pelos desafios da contemporaneidade.

Ainda que as matrizes curriculares tenham sido alteradas em função da migração de disciplinas para novos cursos, o núcleo tecno científico que caracterizava o perfil do curso se manteve.

Para os entrevistados, determinadas competências voltadas principalmente para a gestão das pessoas são tão exigidas no dia a dia do como o conhecimento técnico. Ao mesmo tempo,

os jovens engenheiros, como a Entrevistada VE, se decepcionaram com a prática profissional diante da falta de autonomia dos gerentes de obras e da complexidade da gestão das pessoas no canteiro de obras que exige muito além do conhecimento desenvolvido na graduação, o que também foi corroborado por engenheiros e outros profissionais mais experientes no setor (ver Apêndice K, registro 30).

Os entrevistados ilustraram bem as dificuldades encontradas na Gestão das Pessoas no canteiro de obras, e os engenheiros demonstraram como sua formação se concentra nos aspectos técnicos quando definem o que consideram importante para uma boa performance profissional (ver Apêndice K, registro 31).

Diante dos demais *performers*, as competências valorizadas não se concentram apenas nos conteúdos técnicos aprendidos na formação ou pela sua titulação, e sua qualificação funcional é continuamente testada e avaliada pela equipe, situação comentada pelos Entrevistados PMSD e NE, que descreveram alguns conflitos relacionados ao reconhecimento da qualificação funcional do engenheiro (ver Apêndice K, registro 32).

O reconhecimento da qualificação funcional do engenheiro pelos *stakeholders* é essencial para que o grupo de trabalho permaneça coeso e eficiente, e está relacionado diretamente com sua formação e ação discursiva. A partir de sua ação e discurso a lógica da eficiência é transferida e apreendida pelos demais de forma mais intensa (ver Apêndice K, registro 33).

Ainda que não tenha conhecimento e experiência suficiente, a forma como conduz seu aprendizado e expressa isso na obra vai gerar a confiança e o respeito para que se estabeleça a lógica da eficiência. Como afirmam Gherardi e Strati (2014), para os gestores existe uma simultaneidade dinâmica de administrar e de aprender, um entendimento que vem crescendo nos estudos contemporâneos da análise organizacional.

Isso implica em pensar a gestão como uma prática mais competente, sofisticada e delicada que leva o supervisor de obras a desenvolver uma qualificação funcional que se expressa no seu comportamento e ação na gestão da obra, realizada na interação com o empresário, com os clientes, com as ações e produtos dos demais projetistas e da equipe de obras, e com o ambiente material que envolve a execução da obra.

No caso do mestre de obras, a qualificação funcional depende mais de suas interações com o engenheiro ou com o empresário/construtor e com os funcionários subordinados, havendo menor distanciamento na relação com os operários. Sua atuação não requer tanto trabalho para ser compreendida pois sua liderança é mais orgânica e geralmente não é contestada pelos subordinados.

Durante décadas a função não dependia de formação teórica, mas de experiência em obra e de competências de liderança, bem como da habilidade de tradução das demandas e ordens da gestão da obra para as equipes de trabalho. Os demais *stakeholders* reconhecem que sua posição é eminentemente meritória, ao contrário do que ocorre com o engenheiro. A longa experiência e habilidade de comunicação do mestre conquistam o respeito da equipe de forma mais fácil (ver Apêndice K, registro 34).

Para obter a posição, o mestre pode até ser um técnico em Edificações, mas tradicionalmente trata-se de um pedreiro experiente, com Ensino Médio completo, que conquistou a confiança do engenheiro e foi treinado por ele, passando pelo processo denominado “classificação”.

A classificação é a promoção profissional que conduz o trabalhador com nenhuma ou pouca qualificação, após anos de experiência e treinamentos (formais ou não) a chegar ao posto de mestre de obras. Essa escala funcional é definida em convenções coletivas dos trabalhadores (CCT) da categoria, apresentando um entendimento construído coletivamente no setor. A CCT da Construção Civil de Teresina 2023/2025 traz as competências e atributos de cada nível profissional; classificações similares são adotadas no restante do país (ver Apêndice M).

Também se verificou a classificação de contramestre em outros Estados como a Paraíba e Pernambuco. Seria o equivalente a um encarregado, um termo que denomina um oficial experiente e com capacidade reconhecida que assume a chefia das equipes como apoio ao mestre e obras.

Essa categorização estabelecida entre patrões e empregados não se fundamenta na formação oficial, com exceção dos técnicos, mas depende da avaliação do mestre e do engenheiro, e o reconhecimento oficial é dado com o registro na Carteira de Trabalho explicaram os Entrevistados NM, FEN e JFC (ver Apêndice K, registro 35).

A trajetória meritória do mestre depende, assim, do interesse e da atenção dos seus superiores. Contudo o engenheiro depende fortemente da qualidade do seu trabalho, e precisa se envolver e investir na “educação” deste trabalhador em quem vai depositar confiança, e que será o responsável direto pelo controle da eficiência nas atividades, afirmaram os Entrevistados AE e JP (ver Apêndice K, registro 36).

No entanto, quando lidam com um mestre novo já classificado, podem ocorrer conflitos, pois o mestre entende melhor o seu papel (e importância) e pode disputar autoridade com seu superior funcional, principalmente sendo um mestre com muito tempo de atuação na mesma construtora. Os entrevistados descreveram esses dilemas (ver Apêndice K, registro 37).

Essa relação de poder, portanto, tem uma dinâmica que se equilibra na dependência que um profissional tem do outro, mas que exige muita flexibilidade do engenheiro para estimular uma boa performance do mestre e garantir a eficiência dos processos, e que isso seja repassado para os demais, comentou HE (ver Apêndice K, registro 38).

A noção de qualidade na execução depende da qualificação funcional dos operários e do grau de exigência do mestre e do engenheiro; e a eficiência é medida pela produtividade dos operários.

Como foi visto anteriormente, não oficiais e oficiais muitas vezes não possuem uma qualificação formal, sendo capacitados na prática, a partir da orientação de colegas, parentes que já atuam no setor e do mestre de obras, embora tenha avido um aumento na oferta de cursos profissionalizantes, seja ofertada pela Rede Federal, seja por iniciativas de associações comerciais ou industriais, ou escolas particulares. São valorizadas as características pessoais que os tornam mais flexíveis e abertos à modelagem funcional da organização.

Para discutir sobre a qualificação funcional dos operários é importante considerar a visão compartilhada por essa parcela da mão de obra sobre a forma de realizar seu aprendizado e sobre os estímulos que recebe para executar as atividades com eficiência. No caso dos serventes e ajudantes, a opção de trabalhar no setor apenas como meio de sobrevivência diante da falta de opções está linkado às questões socioeconômicas de grande parte da população. O Entrevistado FRS, em sua fala, lamentou não ter condições de crescer na classificação por ser analfabeto (ver Apêndice K, registro 39).

O fato de muitos funcionários terem escolhido trabalhar em obras por falta de oportunidade em outros ramos coloca um peso maior nas condições de como ele realiza o trabalho e na remuneração como estímulo para o trabalho. Ao contrário do engenheiro que escolheu uma carreira, e do mestre e dos encarregados que buscaram crescer na atividade e criam vínculos mais fortes como a profissão, os não oficiais e oficiais muitas vezes estão ali para obter apenas meios de sobrevivência. Isso pode contribuir para uma postura mais passiva e obediente de quem objetiva apenas cumprir a tarefa de forma satisfatória ou pode criar desinteresse no esforço de buscar atuar com mais qualidade ou investir na produtividade.

Nas obras, além das alternativas de trabalhar fichado com salário fixo, ou em caso de terceirização por entrega de etapas, o operário pode escolher trabalhar no sistema de "produtividade", o que, na visão do gestor, contribui para a eficiência da obra e para os funcionários pode ser mais lucrativo, ainda que seja mais desgastante fisicamente (ver fala dos Entrevistados JP, PSP e NM, Apêndice K, registro 40).

A qualificação funcional dos operários está, assim, vinculada à sua performance em manter uma produtividade mínima em conformidade com as metas estabelecidas, o que depende de sua experiência de trabalho e de competências construídas no seu processo de acolhimento e aprendizado nos canteiros de obras. A classificação é o referencial de sua melhoria e crescimento, e demanda tempo de trabalho e boa vontade da gestão (ver fala do Entrevistado NM, Apêndice K, registro 41).

A classificação torna-se uma estratégia de controle das faixas de remuneração no canteiro de obras pois depende da vontade dos gestores a promoção funcional do trabalhador, pois ainda que ele saiba realizar o trabalho pode não ser financeiramente interessante para a gestão da obra.

As instituições públicas ou particulares como o SENAI têm investido em cursos de carga horária reduzida para melhorar a qualificação, mas sem recursos e tempo para estudos tradicionalmente esse aprendizado se realiza inicialmente com parentes ou amigos, e na obra, um processo descrito pelos entrevistados JHC e EP (ver Apêndice K, registro 42).

Analisando as falas de engenheiros e empresários (AE e um representante da CBIC), parece que o problema da qualificação deficiente dos operários faz parte de sua prática discursiva para justificar o não sucesso da gestão no alcance de metas de eficiência, o que foi criticado pelo Entrevistado HE (ver Apêndice K, registro 43).

A preferência por trabalhadores vindo da zona rural, a oferta de baixos salários e da carga horária exaustiva nas funções do não oficial e oficial, dificultam uma formação continuada após o trabalho; a aprendizagem contínua quando está trabalhando é muitas vezes inviável para boa parte das pessoas que atuam em canteiros de obras, como pude extrair das falas dos Entrevistados AE e CP, entre outros (ver Apêndice K, registro 44).

Diante dessas dificuldades, a qualificação funcional dos não oficiais e oficiais caracteriza-se por um frágil agenciamento, que antes era potencializado pela mobilização sindical que influenciava tanto na questão salarial, na definição do processo de classificação e nas condições de trabalho envolvendo as áreas de vivência, de segurança e no auxílio para alimentação. Essas situações exemplificam como a performance do sindicato pode fortalecer a agência dos funcionários diante da lógica da eficiência performada pela gestão da construtora (ver Apêndice K, registro 45).

Os entrevistados BE e DE apontam a relevância desses elementos como estímulo para um bom desempenho funcional, considerando a situação social da maior parte da mão de obra que em geral não possui boas condições de nutrição e muitos não possuem sequer plano de

acompanhamento médico de qualidade para lidar com problemas de saúde (ver Apêndice K, registro 46).

Contudo, um dos entrevistados (Apêndice K, registro 47) destacou que ouve uma grande melhoria nos últimos 20 anos, em função de ações governamentais para alfabetização e o aumento na oferta de cursos técnicos, e pela difusão do aparelho celular e das redes sociais que contribuíram para melhorar a comunicação na obra, facilitando o acesso à informação pelos trabalhadores.

Alguns trabalhadores citaram *sites* desenvolvidos por pedreiros, eletricistas, encanadores, e até por engenheiros, que trazem de forma simplificada informações para a resolução de problemas e sobre o uso de materiais e ferramentas. Também ensinam técnicas para a realização de serviços. Conteúdos que destacam a competência, o esforço e a importância do trabalho dos pedreiros e serventes ajudam a combater estereótipos negativos e preconceitos sociais e demonstram o esforço dessa categoria para se apresentar socialmente como produtora de conhecimento, indo além da imagem de "mão de obra desqualificada" (ver Apêndice N, registro 1).

O celular revolucionou a comunicação profissional de maneira profunda e multifacetada. Sua inovação reside não apenas na portabilidade e acessibilidade, mas também nas múltiplas funcionalidades e aplicações que ele oferece. Para a obra, os celulares permitiram a solução de contato entre escritório e canteiro de obras, e dentro do próprio canteiro. Engenheiro e mestre podem se comunicar de qualquer lugar e a qualquer momento, eliminando a necessidade de estarem fisicamente presentes no escritório da obra, como acontecia antes. Anteriormente, eram utilizados os rádios tipo *walkie-talkie*.

Numa epistemologia pós-humanista, em uma prática social os humanos não têm centralidade e nem estão separados dos não-humanos, do ambiente, do mundo e do aparelho epistémico dos investigadores (Gherardi, 2022). A autora argumenta que quando uma prática é concebida como um agenciamento de entidades emaranhadas, esse agenciamento se desdobra através da capacidade das entidades de afetar e de serem afetadas.

No caso do celular, esse se incorpora à rotina diária da equipe de trabalho: imagens de plantas são compartilhadas constantemente; orientações sobre os detalhes de execução de serviços são passados pelo engenheiro para a equipe quando ele está fora da obra, e da mesma forma ele atende para tirar as dúvidas; o mestre e os encarregados se comunicam compartilhando opiniões, observações e medidas para controle da preocupação; o escritório mantem comunicação constante com a obra, com cobranças e solicitações.

As abordagens pós-humanistas discutem que a materialidade é sempre mais do que a matéria: é uma energia excessiva, uma vitalidade e uma relacionalidade que torna a matéria ativa no que acontece dentro de uma prática. Em função disso, a noção de agência transcende a dualidade da agência social *versus* agência material, da agência humana *versus* agência mais-que-humana e da agência material *versus* agência discursiva. Em termos práticos, a obra é profundamente afetada por essa relação, e novos conhecimentos são produzidos nessas interações.

O uso do celular na comunicação do canteiro de obras com o escritório permite que a gestão da obra tenha acesso a informações sobre materiais, compras, projetos, técnicas com acesso imediato a *e-mails*, mensagens e outras formas de comunicação empresarial permitindo uma resposta rápida e eficiente a questões urgentes.

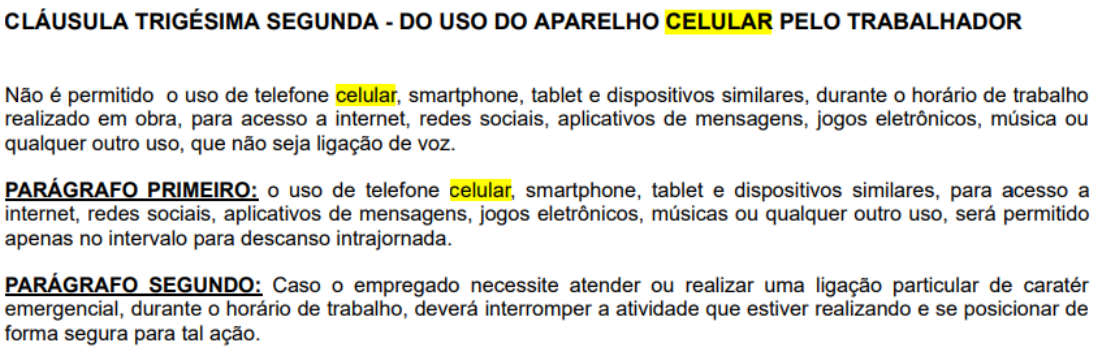
Uma das funções das redes sociais é a difusão de elementos da cultura profissional e de práticas adotadas que são compartilhadas alimentando determinadas representações, difundindo técnicas e soluções para a atividade da construção. As postagens (ver Apêndice N, registro 2) ilustram a relação de profissionais da Engenharia com a produção de conteúdo nas redes sociais. Em geral, foram identificadas postagens sobre normas técnicas, formas e dificuldades na execução de serviços, críticas à legislação ou à rede de apoio profissional, e mensagens de valorização da profissão.

Contudo, embora o uso de celulares ofereça benefícios significativos, como comunicação imediata, monitoramento em tempo real e acesso a materiais educativos, podem servir como elementos distratores, aumentando o risco de acidentes devido à distração visual, manual e cognitiva.

Para mitigar esses riscos, têm sido implementadas normativas sobre o uso de celulares por parte dos trabalhadores, designando zonas de uso restrito, e nos treinamentos de SST devem ser discutidos os riscos associados ao uso dessa tecnologia durante o trabalho. As Convenções Coletivas dos Estados da Paraíba e Pernambuco tratam do tema. A CCTPB define as restrições de uso do celular nos canteiros de obras e a CCTPE apenas indica a necessidade de estabelecer normativa pela estão da obra.

**Figura 28**

*Trecho da CCTPB (2024 A 2025)*



**CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA - DO USO DO APARELHO CELULAR PELO TRABALHADOR**

Não é permitido o uso de telefone celular, smartphone, tablet e dispositivos similares, durante o horário de trabalho realizado em obra, para acesso a internet, redes sociais, aplicativos de mensagens, jogos eletrônicos, música ou qualquer outro uso, que não seja ligação de voz.

**PARÁGRAFO PRIMEIRO:** o uso de telefone celular, smartphone, tablet e dispositivos similares, para acesso a internet, redes sociais, aplicativos de mensagens, jogos eletrônicos, músicas ou qualquer outro uso, será permitido apenas no intervalo para descanso intrajornada.

**PARÁGRAFO SEGUNDO:** Caso o empregado necessite atender ou realizar uma ligação particular de caratér emergencial, durante o horário de trabalho, deverá interromper a atividade que estiver realizando e se posicionar de forma segura para tal ação.

Nota: Recuperado de *Convenção Coletiva de Trabalho 2024/2025*, SINTRICOM/PB.

Nas obras visitadas o celular estava presente com frequência (ver Apêndice J, registro 10).

Esses engenheiros descrevem duas situações presentes no canteiro de obras que ilustram como é construída a prática de qualificação funcional no que se refere à SST. Em primeiro lugar, quando a gestão estabelece um estilo de trabalho que coloca como prioridade a produção em detrimento de outros aspectos como a segurança (“trabalhamos assim!”), estimulando o trabalhador a colocar essa preocupação em segundo plano e a não criar expectativas para a implementação de todas as medidas de segurança necessárias, neutralizando questionamentos e sentimentos de desconforto sobre o fato.

Isso leva a um distanciamento maior da gestão com relação aos trabalhadores, em um processo de objetivação intencional da mão de obra para assegurar a manutenção do ritmo produtivo, aquietando expectativas e silenciando questionamentos. A priorização da busca de resultados tem sido a regra de outro do trabalho eficiente desde as primeiras intervenções de Taylor e Ford que demonstraram como a produtividade aumenta sensivelmente impulsionada pelos princípios de tempos e métodos, cronoanálise e outras técnicas gerencialistas que alimentam a “alienação do trabalhador”. Ocorre uma desconexão entre trabalhador e sua atividade no que se refere à compreensão de suas próprias capacidades produtivas, do seu bem-estar, e do poder de agenciamento da comunidade laboral que influencia a percepção do autocuidado.

A preocupação com o desempenho e o cumprimento de prazos e metas, como cultura compartilhada, induz o trabalhador a desconsiderar os riscos de sua atividade, muitas vezes assumindo uma postura negligente com medidas de autoproteção, e isso é um elemento que se agrega à sua qualificação funcional, pois resulta de um entendimento compartilhado sobre o

que ele deve priorizar. Os profissionais se colocam em risco sem perceber, focados na sua atividade (ver Apêndice J, registro 11). As imagens dos profissionais registradas demonstram situações de descuido com a própria segurança ainda que normas técnicas especifiquem medidas de prevenção de fácil aplicação como está citado na NR18.

Confirmando como são comuns esses tipos de riscos, foi relatado pela gestora da Construtora 03 uma ocorrência com seu engenheiro estagiário de um acidente com perfuração na coxa por ferragem de espera em pilar, decorrente de descuido similar ao que foi registrado durante a observação de um engenheiro próximo às barras de ferro (Apêndice J, registro 11). Muitas vezes o profissional se desequilibra ao caminhar na laje e termina por cair sobre as pontas de ferro (Apêndice J, registro 12).

Segundo a NBR 14280 (ABNT, 2001), acidente ocupacional seria uma ocorrência imprevista e indesejável que provoca lesão pessoal, ou seja, não poderia ser sempre antecipada.

No entanto, essa visão de imprevisibilidade do acidente alimenta um tratamento radicalmente objetivo do acidente e parte de uma neutralidade por parte da empresa quanto às suas responsabilidades, indo de encontro à observação da prática e divergindo de diversas outras abordagens. Heinrich (1931), criador da *Accident Triangle Theory* e Bird Jr. (1966) desenvolvedor da Pirâmide de Controle de Risco, ainda no século passado, já identificavam a caraterística previsível dos acidentes laborais que decorrem de disfunções do sistema da gestão de produção (Nunes et al., 2020). Estes primeiros estudos imputavam maior responsabilidade ao descuido dos próprios indivíduos. Com o desenvolvimento científico, as pesquisas atuais já assumem outra direção, voltada para a necessidade de construção coletiva de um ambiente seguro, em que o trabalhador é apenas um dos elos da corrente.

Os riscos ocupacionais são classificados em cinco categorias de acordo com a NR9 (Ministério do Trabalho e Emprego, 2023): causados por agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos. Também causam doenças ocupacionais. No setor da construção, os acidentes e doenças ocupacionais mais frequentes são causados pelos agentes físicos, químicos, ergonômicos e os mecânicos.

A *Lei nº 8.213* (1991), Art. 19, apresenta a definição legal de acidente de trabalho que se caracteriza pela ocorrência de qualquer lesão corporal, ou perturbação funcional, que provoque o óbito ou a redução, permanente ou temporária, da capacidade laboral do trabalhador. Além disso, a legislação também equipara doença ocupacional ao acidente de trabalho. Nesse contexto, acidentes sem lesão são considerados “incidentes”, e não possuem gravidade que impeça o funcionário de retornar imediatamente ao trabalho.

O racionalismo taylorista argumentava que o trabalhador precisava se adaptar para se tornar mais produtivo. Fazia parte da prática administrava escolher o empregado após uma seleção médica rigorosa que favorecia apenas os fisicamente mais capazes e habilidosos, prejudicando significativamente mulheres e pessoas com mais de 40 anos, cujas habilidades físicas e manuais tendem a diminuir com a idade.

Os profissionais e auditores públicos da área de segurança entrevistados (SCF, DE, TP e PSD, entre outros) apontaram que o uso adequado do EPI e a percepção para o risco de acidente depende de treinamento, que torna o funcionário muito mais qualificado e confiável para exercer sua função. Isso é confirmado pela literatura especializada (Al-Kasasbeh, 2021; Nunes et al., 2020; Trinh & Feng, 2022).

Para os funcionários, o risco de comprometer a saúde durante o trabalho muitas vezes não é devidamente avaliado em função da falta de informação sobre outra forma de executar a tarefa de forma mais segura; e, pela ignorância sobre os próprios direitos e sobre as obrigações da empresa. Isso pode estar relacionado a uma qualificação funcional direcionada para uma postura não inquiridora, que deve se focar mais na produtividade para assegurar uma melhor remuneração.

Cada construtora, e os próprios membros da gestão de obras, têm seus métodos de trabalho; cada obra se torna uma nova construção coletiva condicionada pelo terreno da obra, seu entorno, tipo de empreendimento, prazo de entrega, recursos financeiros disponíveis, características da clientela, quantidade de funcionários, especificações de materiais, e equipamentos utilizados. Em função disso, a qualificação funcional inclui a adaptação contínua dos agentes humanos a cada nova obra ou quando muda de construtora, e isso demonstra a relevância de as construtoras terem uma política séria de segurança de trabalho (SST) que inclua treinamentos constantes (Al-Kasasbeh, 2021; Trinh & Feng, 2022) considerando, ainda, a entrada de funcionários sem experiência constantemente.

No Brasil, dependendo da quantidade de trabalhadores envolvidos na obra, há a obrigatoriedade de as empresas constituírem uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), por meio de processo eleitoral, e de Serviço Especializado de Saúde e Medicina do Trabalo (SESMT). Contudo, mesmo com um quadro funcional reduzido precisam executar um Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e de ter ao menos um funcionário treinado responsável por acompanhar o planejamento e a execução das medidas preventivas para riscos ocupacionais.

Verificou-se que uma das medidas mais simples entre as ações propostas pelas normativas de SST, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) com

caráter anual, descrita na NR-5, com a finalidade de promover uma cultura de prevenção de acidentes e de doenças do trabalho, não é realizada pelas construtoras de forma adequada. A obrigatoriedade alcança canteiros de obras com mais de 20 trabalhadores. Mas, frequentemente não alcança os funcionários da obra ou eles não são liberados para participar, às vezes ficando restrita apenas ao pessoal do escritório.

Outra ação, não obrigatória, mas eficaz segundo os profissionais de SST, são os Diálogos Diários de Segurança (DDS), com duração de 15 minutos em média, como uma forma de consolidar posturas e medidas prevencionistas. Nas entrevistas poucos trabalhadores citaram ter participado de DDS, treinamentos ou de outras ações voltadas para a segurança, e quando o tema SST era abordado, o foco foi o uso do EPI, confirmando a reprodução da mesma visão dos gestores.

O entrevistado NM, por exemplo, informou que só participou de um evento educativo como esse há cerca de 15 anos, na primeira empresa em que foi contratado, e que nunca mais viu ocorrer nas obras em que trabalhou depois. A entrevistada VE que trabalha na mesma empresa confirmou que essa empresa não realizou SIPAT desde que ela foi contratada há mais de um ano, e lamenta que a obra não possui técnico de segurança fixo (Apêndice K, registro 48).

O fato de não haver técnico de segurança residente na obra se deve ao número de funcionários que está ligeiramente abaixo do que a NR5 estabelece como obrigatório. Mas a entrevistada é sensível em perceber a necessidade de dividir a gestão com alguém da área de SST, considerando o peso que os riscos ocupacionais têm na rotina de trabalho nesse setor, e se sente apreensiva com essa lacuna, ainda que as normas sejam respeitadas em seu aspecto quantitativo.

Nos canteiros visitados pertencentes a obras comerciais informaram possuir profissional autônomo ou empresa especializada responsável pela elaboração dos programas de SST exigidos legalmente. Não foi possível visualizar os documentos (programas e planos de ação) em todas as obras, pois dependia da boa vontade e disponibilidade do mestre ou do engenheiro, que muitas vezes tinha pouco tempo para a entrevista. Apenas em duas obras eu encontrei um técnico de Segurança. Foi observado nos ambientes de trabalho destas obras a colocação de sinalização de segurança, avisos educativos e alertas, geralmente se concentrando na entrada do canteiro e no refeitório.

Os Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC) mais comuns nas obras visitadas são os mais visíveis e fáceis de serem detectados pela fiscalização do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), como o uso de bandejas de proteção no perímetro da obra e tela envoltória

para minimizar o risco de queda de objetos e ferramentas; além de fitas zebradas, placas e cones de sinalização e alerta e campanha educativa de segurança com cartazes. Medidas administrativas como treinamentos, realização de DDS, remanejamento de turnos ou revezamento de trabalhadores em tarefas muitos exaustivas, manutenção das áreas de circulação sem aberturas ou concentração de entulho que possa criar riscos de acidentes, entre outros, foram raramente citadas pelos gestores e trabalhadores (Apêndice J, registro 13).

Importante citar que todas as entrevistadas (engenheiras, técnicas, gestoras públicas e empresárias) citaram a questão da segurança como um aspecto relevante na prática de gestão. O mesmo não se deu com os encarregados, mestres e engenheiros participantes. Dentro da amostra, esse assunto foi citado apenas pelos profissionais que já possuem vínculo com a área de SST (pós-graduação). Isso pode estar relacionado a uma diferença na prática de gestão feminina. As falas de alguns trabalhadores (F, EJP, JHC, JPM e EM) destacaram isso (ver Apêndice K, registro 49). Imagens registradas na observação de campo mostram a sociomaterialidade relacionada aos programas de SST (equipamentos de proteção, cartazes, orientações etc.) no canteiro de obras (ver Apêndice J, registro 14).

Os indivíduos são sensíveis ao mundo em meio às suas interações sociais em ambientes organizacionais. O conhecimento que leva à sua qualificação funcional é resultado de uma ação sensível (Gherardi & Strati, 2014) que é afetada pela relação entre o funcionário e o meio ambiente de trabalho, partindo-se de uma metáfora com os sistemas ecológicos em que cada indivíduo contribui para a teia produtiva a partir do desenvolvimento de saberes, habilidades e competências que dependem muito da sua experiência física quando se trata de lidar com a segurança em um ambiente cheio de riscos, incluindo a manipulação e a forma de utilizar os próprios instrumentos e proteções para o trabalho.

Assim o conhecimento funcional das equipes de obras, sejam engenheiros, mestres, oficiais ou não oficiais, é proporcionado, também, pelos sentidos da visão, audição, olfato e paladar e pelo juízo estético levando o indivíduo a sentir prazer ou não em sua atividade dependendo sobre como percebe o ambiente físico: com repulsa ou satisfação. O trabalho em altura, um dos mais comuns nessa atividade pode provocar arrepios ou vertigem à maioria das pessoas. Difícil avaliar até onde essas sensações são valorizadas e que resultado causam quando não são. Isso nos leva a pensar sobre as dificuldades de se realizar serviços em áreas com falhas na organização do ambiente de trabalho, como observado em canteiros de obras em Teresina (PI) (ver Apêndice J, registro 15).

Embora para o observador *outsider* possa parecer inviável trabalhar com ferramentas tão perigosas, realizar atividades com precisão em grandes alturas sem um piso nivelado para

se apoiar, ou trabalhar em meio a resíduos que emitem poeira e odores exigindo atenção constante para não se machucar com aparas de ferro, pregos e madeiras, na prática de qualificação funcional estes medos são “adestrados” no processo, afirmam os entrevistados.

A importância da estética na construção do conhecimento que qualifica funcionalmente a equipe do canteiro de obras se faz no desenvolvimento da disciplina para circular com atenção da concentração para entender as ordens, na precisão e destreza para manusear ferramentas e equipamentos que podem se tornar perigosos como uma banca de serra, furadeiras, guindastes, entre outros considerando que cada terreno tem condicionantes e limites físicos próprios.

Elementos como botas, luvas e capacetes, muitas vezes, são considerados limitadores de movimentos em ações que precisam da pressão correta e serem feitos na rapidez dos prazos de conclusão. No dia a dia, capacetes trazem desconforto em dias muito quentes, e luvas podem dificultar no manuseio de alicates, chaves de fenda, furadeiras e outros equipamentos elétricos. Contudo, ferramentas e equipamentos podem tornar-se uma extensão do corpo do trabalhador diante da boa técnica e da experiência no manuseio.

Observando os trabalhadores em ação tem-se a sensação de que ser humano e elementos não humanos formam um conjunto único, diante da destreza do operário, como se a ferramenta se integrasse ao seu corpo, algo também observado por Gherardi e Strati (2014), e denominado pelos autores de ‘consciência do elemento não humano’. As imagens registradas ilustram bem isso (ver Apêndice J, registro 16).

Consequentemente, a prática realizada pelos funcionários é situada e demanda uma gestão situada. Na maneira como instrumentos e equipamentos são utilizados ocorre um deslocamento para o exterior dos pontos de contato do corpo e eles não são sentidos como objetos externos, como se fizessem parte do trabalhador (Gherardi & Strati, 2014).

Esse processo, também, pode gerar uma atenção excessiva na tarefa, levando o indivíduo a desconsiderar outros elementos que fazem parte do ambiente de trabalho, embora, ao mesmo tempo represente a vontade do trabalhador de concluir sua atividade. A literatura traz elementos de que se trata do efeito de uma combinação entre a necessidade de se focar mais no objetivo (realizar a tarefa) a ponto de colocar em segundo plano medidas preventivas. Isso pode ser resultado de um treinamento deficiente, da falta de experiência ou de estar motivado por pressões externas para a conclusão do trabalho.

Estudos (de Fockert & Bremner, 2011; Lavie et al., 2004; Liao & Chiang, 2016) demonstram que muitos acidentes em obras são causados por descuido ou desatenção dos funcionários, o que antes era denominado de ‘ato inseguro’, mas o termo tem caído em desuso. No Brasil, o termo não é mais citado nas normas regulamentares, e nem aceito juridicamente,

porque a teoria do ato inseguro era utilizada para isentar as empresas de sua responsabilidade na prevenção dos riscos. Contudo, as falas dos entrevistados VE, APM e NM demonstram que ainda está presente nos discursos dos gestores quando imputam maior responsabilidade pelos acidentes à negligência dos funcionários (ver Apêndice K, registro 50).

O comportamento direcionado a objetivos requer focar a atenção em estímulos relevantes para os objetivos, ignorando distratores irrelevantes, mas os mecanismos para o controle comportamental pela atenção seletiva ainda precisam ser elucidados (Lavie et al., 2004). As análises demonstram que o cérebro possui mecanismos de atenção seletiva, sendo um deles o que permite excluir estímulos distratores irrelevantes diante de um outro objeto, como a necessidade de conclusão da tarefa. Este é um mecanismo bastante passivo, pelo qual a interferência dos distratores é "evitada" simplesmente porque os distratores não são percebidos quando não há capacidade suficiente para o seu processamento (Lavie et al., 2004). O segundo mecanismo é mais ativo e promove um controle atencional que rejeita distratores irrelevantes mesmo quando estes são percebidos. Esta forma de controle depende de funções cognitivas superiores, como a memória de trabalho, que são necessárias para manter ativamente as prioridades de processamento atuais para garantir que estímulos de baixa prioridade não ganhem controle do comportamento (Lavie et al., 2004).

A Segurança do Trabalho é considerada, tanto por especialistas quanto pelas normativas (MTE), como o resultado de um conjunto de medidas que são integradas e interdependentes, exigindo a participação ativa tanto dos funcionários quanto das chefias (Al-Kasasbeh, 2021; Nunes et al., 2020). Elementos essenciais desse processo são o treinamento e a fiscalização, que ajudam os trabalhadores a desenvolverem a "memória de trabalho". Essa memória é crucial para que eles possam manter um "processamento eficiente" em suas tarefas, mesmo quando enfrentam potenciais distrações (de Fockert & Bremner, 2011), aprendendo a controlar sua atenção, e a selecionar o que é relevante ou não.

A NR01 define que a empresa deve consultar os trabalhadores quanto à percepção de riscos ocupacionais, e lhes apresentar o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) informando-os as medidas de prevenção e os procedimentos a serem adotados. Esse compartilhamento estimula a compreensão e a memória de trabalho. É importante que a equipe esteja informada sobre as limitações dos planos de ação, cujos bons resultados dependem da adesão dos trabalhadores e do monitoramento e avaliação contínuas da gestão, como afirma esse engenheiro com longa experiência na área de SST (Apêndice K, registro 51).

A eficácia da participação coletiva na produção do conhecimento é bem fundamentada pela teoria da Aprendizagem Significativa de Ausubel e validada pelas TP. A aprendizagem

significativa ocorre pela interação não-literal e não-arbitrária entre conhecimentos prévios e novos (Moreira, 2010), especialmente no contexto do aprendizado profissional, que se dá nas interações na prática diária.

Um funcionário que tenha recebido estímulos de uma cultura prevencionista, através da participação ativa no planejamento e execução das medidas de Segurança do Trabalho ao longo de sua trajetória em diferentes empresas conseguiria mobilizar mais facilmente sua bagagem experiencial e seu conhecimento prévio com relação ao tema em qualquer lugar onde viesse a atuar, tornando-se mais consciente dos riscos envolvidos na sua atividade, e desenvolvendo um forte instinto de autocuidado.

O processo de aprendizagem por esses parâmetros fortaleceria seu senso de autocuidado e atenção aos riscos ocupacionais porque estaria sendo estimulado a entender a SST como parte importante de sua qualificação funcional. Nos novos ambientes de trabalho, as orientações recebidas teriam mais significado, reforçando sua memória de trabalho, já que seus saberes seriam consolidados ou reinterpretados dentro da mesma lógica. O mesmo ocorre no sentido oposto.

Na trajetória dos trabalhadores o que tem sido estimulado pela prática discursiva e pelas ações coletivas no setor é a desvalorização da SST diante da preocupação com o desempenho, dentro de uma visão individualista estimulada pelo modelo neoliberal que leva o profissional da base da construção, com baixos salários e pouco acesso à educação, a aceitar e se habituar a condições precárias de trabalho para se manter no mercado de trabalho.

As abordagens das TP destacam que a produção do conhecimento prático é influenciada pelas relações de poder e conhecimento específicas de um contexto. Essas relações determinam o que é considerado conhecimento válido e como ele é aplicado (Gherardi & Strati, 2014).

O que esses estudos e normas apontam tem sua comprovação pelas observações da prática e pelas entrevistas: os trabalhadores nos canteiros de obras têm que realizar múltiplas tarefas, e as medidas de segurança para eles estão em segundo plano, em função de uma cultura focada no desempenho, desconsiderando outros aspectos essenciais para a atividade produtiva humana.

Consequentemente, na prática diária dos trabalhadores da construção civil o cérebro realiza um processo seletivo que define o objeto principal de sua ação, ou o que é mais importante: seu desempenho para o atendimento das metas de produção. Isso tem sido denominado de "*inattentional blindness*" pois o leva a ignorar os perigos do seu ambiente (de Fockert & Bremner, 2011; Lavie et al., 2004; Liao & Chiang, 2016). As falas dos Entrevistados AJP e NM demonstram como isso ocorre na prática (Apêndice K, registro 52).

A memória de trabalho precisa receber múltiplos estímulos para garantir que o comportamento direcionado a determinados objetivos possa ser baseado com sucesso em informações relevantes para a tarefa (de Fockert & Bremner, 2011; Lavie et al., 2004). Em outros momentos eles podem negligenciar a preocupação com a própria saúde e segurança, por "acreditarem" que o sacrifício em turnos mais longos constantemente, ou o risco a que estão sujeitos diante de uma tarefa, é "leve" ou desprezível (ver falas dos Entrevistados EUC, CP, e FRS no Apêndice K, registro 53).

As falas desses trabalhadores são uma das evidências sobre a influência da lógica da eficiência em seus comportamentos, em que subestimar os efeitos dos acidentes, com receio de que isso venha a criar problemas com seu contratante. Como consequência, ocorre a subnotificação dos acidentes. Aquilo que não é comunicado oficialmente não é registrado e, portanto, não é contabilizado nas estatísticas do INSS e do MTE, e não produz dados para a gestão de SST trabalhar em medidas que neutralizem ou minimizem os fatores de riscos relacionados.

Dessa forma, ao se ler as estatísticas de acidentes é importante entender que eles, de fato, podem não representar a realidade que pode estar mascarada. Além disso, é crucial distinguir números absolutos das taxas, que indicam o risco de um trabalhador se acidentar ou morrer. O Brasil ocupa o 11º lugar mundial em mortes e o 25º em acidentes de trabalho (Mathias, 2019). No entanto, países com nível de desenvolvimento semelhante, como o México, apresentam posições melhores (32º em mortes e 34º em acidentes).

A subnotificação é o problema central. Os dados divulgados no Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho se baseiam apenas nos casos informados pelo INSS, excluindo a ampla maioria de trabalhadores informais. Os números da Previdência não refletem o risco real nem de morrer, nem de se acidentar. Estudos nacionais estimam que haja de 80% a 90% de subnotificação (Mathias, 2019), e a prática de subnotificação é de responsabilidade dos trabalhadores e das empresas, que compartilham a cultura da lógica da eficiência, embora tenham razões diferentes.

Para a empresa, a subnotificação é interessante porque quanto mais acidentes declarados, mais alto será o Fator Acidentário de Prevenção (FAP) e, portanto, mais a empresa pagará a título de Seguro de Acidente do Trabalho (SAT), como explicou o entrevistado PRE (ver Apêndice K, registro 54). Dessa forma, quanto menos notificações, melhor para a empresa que tem um valor mais baixo referente ao SAT.

A qualificação funcional se vincula a prática do grupo em valorizar e buscar desenvolver capacidades pessoais exigidas para exercer suas atividades em um processo de aprendizado que

envolve aspecto cognitivos, subjetivos e sensíveis que dependem da interação direta com a materialidade dos recursos utilizados e do ambiente de trabalho. Além dos conhecimentos tácitos e explícitos cultivados coletivamente pela equipe e os gestores, inclui a percepção do funcionário sobre sua capacidade de executar as demandas, sobre a satisfação dada pela função e o desejo de evoluir na hierarquia de trabalho.

Na visão das TP, a "prática" conecta "saber" com "fazer" materializando o conhecimento compartilhado nas habilidades do trabalhador qualificado para exercer sua função. Para exercer suas tarefas, envolvendo conhecimento técnico, sobre relações interpessoais ou sobre uma cultura de segurança do trabalho, esse saber é construído por práticas situadas de produção e de reprodução de conhecimentos utilizando as tecnologias de representação e mobilização (Gherardi & Strati, 2014).

O entrevistado DE, chamou a atenção para a responsabilidade do engenheiro gestor, responsável técnico pela obra, neste contexto (Apêndice K, registro 55).

**b) Prática da produção**

A prática de produção é o ponto de confluência da contratação e do discurso do desempenho, expressando os esforços de todos os agentes na materialização dos objetivos da obra sob a forma de serviços executados, tendo como instrumentos orientadores projetos, cronogramas e orçamentos. É a construção da rotina de trabalho que se inicia com a chegada dos trabalhadores e se encerra no final da jornada de trabalho.

Por definição de convenções coletivas, as empresas fornecem café da manhã ou acrescem ao salário um valor equivalente por dia de trabalho. Isso traz o benefício de reunir os trabalhadores na obra antes do início dos serviços, evitando atrasos. Destaco os trechos das convenções do Estado da Paraíba e de Teresina (PI):

**Figura 29**

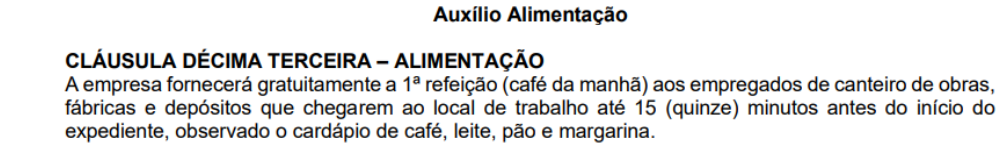
*Trecho da Convenção Coletiva de Trabalho da Indústria da Construção Civil da Paraíba 2024/2025 (PB)*

**CLÁUSULA QUINQUAGÉSIMA PRIMEIRA - DO CAFÉ DA MANHÃ**
As empresas se obrigam a fornecer café da manhã para todos seus empregados, composto de: 1 (um) copo de café ou 1 (um) copo de suco e dois pães com margarina, que será servido no horário das 6h30 às 6h50 e não integrará o salário para qualquer efeito legal.

Nota: Recuperado de *Sindicato dos Trabalhadores Intermunicipal nas Indústrias da Construção Civil e do Mobiliário do Estado da Paraíba-PB*.

**Figura 30**

*Trecho da Convenção Coletiva de Trabalho da Construção Civil de Teresina 2023/2025*



**Auxílio Alimentação**

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA – ALIMENTAÇÃO**
A empresa fornecerá gratuitamente a 1ª refeição (café da manhã) aos empregados de canteiro de obras, fábricas e depósitos que chegarem ao local de trabalho até 15 (quinze) minutos antes do início do expediente, observado o cardápio de café, leite, pão e margarina.

Nota: Recuperado de *SINDUSCON Piauí Teresina*.

No entanto, os relatos de conflitos envolvendo a postura resistente da empresa frente ao que é denominado de concessão de "benefício" para os trabalhadores demonstra dificuldades nessas relações trabalhistas. Identifica-se a presença do discurso meritocrático que relaciona ações de auxílio ao trabalhador como "assistencialismo" formatando uma relação de distanciamento entre o *staff* superior e a base de trabalhadores.

A entrevistada SE citou um caso de uma obra envolvendo um mestre de obras que era muito severo com os trabalhadores com concordância do supervisor da obra. A entrevistada atuava como auditora durante uma inspeção e foi abordada por alguns trabalhadores. Por Convenção Coletiva era exigido que no café da manhã cada trabalhador recebesse uma fonte de proteína. Descontente com a exigência, o encarregado mandava entregar um ovo cru para cada operário. Mas, eles não tinham como fazer o cozimento.

Os trabalhadores ficaram muito indignados, e chegaram a sabotar a execução de uma laje, deixando uma falha no meio. Além disso, planejavam, na linguagem deles, dar umas uma "lição" no encarregado. Ela trabalhou com o encarregado, de forma educativa, uma mudança na sua relação com os operários para que ele passasse a ser mais empático, e construísse uma liderança mais humanizada. Na Internet ainda se encontram outros relatos evidenciando conflitos entre empresas e trabalhadores com relação ao café da manhã nos canteiros de obras (ver Apêndice J, registro 17).

Os entrevistados FEA e PMS comentaram como a construção civil tem se humanizado nos últimos 20 anos, com a atuação da mobilização sindical que conseguiu inserir nas convenções coletivas o direito à alimentação pela manhã e ao recebimento de cestas básicas, como obrigações das construtoras nos canteiros de obras. Isso porque muitas vezes os trabalhadores, que geralmente vão de bicicleta para o trabalho, em deslocamentos a partir de bairros distantes do local da obra, chegam cansados e esfaimados para uma rotina dura de trabalho. A cesta básica é importante, principalmente para os serventes, com salário mais baixo.

Esse “benefício” propicia maios tranquilidade para conviverem com as condições difíceis do trabalho em obra; isso também fortalece o laço de compromisso com a empresa.

O horário de início da jornada em canteiros de obras, salvo exceções, é 07h. Em geral, os trabalhadores se deslocam para o trabalho de bicicleta ou moto e por isso comentam que quanto mais cedo saem de casa, encontram um trânsito mais livre. Encarregados e mestres adotam a disciplina de chegarem antes do horário do expediente para fazerem conferências e planejarem a distribuição das tarefas. Frequentemente os engenheiros chegam no início o expediente para começar para dar orientações e observarem o andamento das obras e, atualmente, os engenheiros residentes em uma só obra também batem o ponto, o que pode demonstrar uma queda de prestígio dentro da hierarquia funcional ou apenas uma tendência do novo mundo do trabalho.

A jornada dos engenheiros de obra depende muito do porte de cada obra e se possuem responsabilidade por um ou mais canteiros. No entanto, é comum se envolverem com as tarefas de planejamento orçamentário, de compras, organização das etapas de trabalho e elaboração de relatórios, além da atividade de supervisão. Tarefas realizadas no canteiro de obras, muitas vezes simultaneamente. As tarefas de caráter administrativo, em geral, se sobrepõem às de observação dos trabalhos para o engenheiro que fica envolvido com o planejamento financeiro e técnico da obra. Obviamente, isso demanda que ele distribua parte da tarefa de acompanhamento e controle da qualidade com o mestre, o encarregado/apontador e com os estagiários. Isso pode ser observado pelas falas de engenheiros entrevistados (ver Apêndice K, registro 56).

Esses profissionais ilustram as 3 posições mais comuns para o supervisor de obras: o primeiro, engenheiro residente em uma só obra; a segunda engenheira júnior (recém-formada) em período de estágio; e, o engenheiro prestador de serviço que também executa obras próprias. A busca da eficiência é descrita pelos engenheiros na forma como tentam manter o ciclo tradicional do ciclo PDCA, equilibrando as atividades de planejamento com as de controle e acompanhamento, criando uma rotina de referência para sua atividade e para o contato com a equipe. Isso é importante para criar estabilidade na produção.

A rotina do engenheiro na obra cria confiança porque a equipe pode antecipar suas ações e sabe quando contar com sua presença física. A singularidade de uma obra é que não pode funcionar como a produção de uma indústria, por exemplo, em que a produção não demanda a presença e a orientação direta do engenheiro mecânico ou de produção, pois as atividades são repetitivas, todos os dias, independente do operário que a execute.

Dependendo do porte da obra e da organização do canteiro, podem haver encarregados que coordenam setores específicos (carpintaria, ferragem, pré-moldados etc.) com metas e prazos definidos pela gestão de obras. Nesse processo, a gestão se apoia no apontamento e no controle da qualidade, muitas vezes executado por um apontador ou por estagiários que realizam conferências e relatam o andamento da obra ao mestre e ao engenheiro.

Os encarregados e mestres estão sempre sob os olhos da gestão e trabalham constantemente por reconhecimento e para merecerem a confiança do engenheiro e da empresa, visando a manutenção do emprego por mais tempo. Isso é importante, principalmente por causa do caráter rotativo e incerto da construção civil. Em um ano uma empresa pode ter 03 obras em andamento, e depois pode passar longos períodos sem obras. Por isso, nas falas desses profissionais existe a preocupação de sempre realizarem muito além das obrigações contratuais, o que é muito útil para a empresa (Apêndice K, registro 57).

A rotina dos oficiais e não oficiais pode ser resumida pela fala deste pedreiro: "(...) eu bato o ponto 7h, mas sempre chego 6h30. E trabalho até 17h. Quando estou clandestino passa desse horário, um pouquinho" (Entrevistado PP).

Na obra, a produção de conhecimentos novos é contínua, situada e coletiva demandando o intercâmbio constante entre a equipe de obras e as plantas, materiais diversos, ferramentas de todos os tipos e o controle de recursos e do tempo. Uma jornada nunca é igual à outra. São profissionais que se acostumam a desafios diários diferentes, e sempre limitados por diversos instrumentos de planejamento e controle como o cronograma, o orçamento, as plantas, e as limitações geoecológicas e urbanísticas do terreno.

O estudo da gestão como uma realização prática contínua implica a ideia de que os gestores não são a única nem a principal fonte de significado, ação ou conhecimento (Gherardi, 2022). Considerando o conhecimento na obra como situado, as práticas de gestão são descritas em relação a ações situadas, conhecimentos situados e incorporação situada, segundo os quais os gestores não são a fonte central de onde vêm os atos de conhecimento, mas sim, eles estão sociomaterialmente situados, com seus corporificação marcada diferencialmente por gênero, raça, classe, idade, orientação sexual e outros possíveis significantes de poder e conhecimento (Gherardi, 2022).

Na cultura profissional dos engenheiros foi introjetado, desde a graduação, que o conhecimento tecno científico é neutro, sendo orientado apenas pela busca da eficiência. Por isso, têm dificuldade em perceber que pela sua própria ação "eles contribuem voluntariamente para a crescente desagregação social, desigualdade econômica e deterioração ambiental" (Dagnino et al., 2013, p. 27) presenciada no mundo atual. Isso porque a visão tecnocientífica

que fundamenta a lógica da eficiência nas práticas de gestão tem fundamentos em um ambiente social excludente e impregnado por preconceitos, valores morais e interesses econômicos voltados para a perpetuação e legitimação do Capitalismo" (Dagnino et al., 2013).

A racionalidade científica dos cursos de formação, principalmente de graduação no ensino superior, é profundamente diferente da racionalidade prática (isto é, situada), em que a separação epistemológica sujeito/objeto é confusa (Gherardi, 2022). Assim, "gestores" e "organizações" são os efeitos das práticas organizacionais e não a sua fonte (Gherardi, 2022).

Ainda que executar alvenarias tenha uma base comum de procedimentos (uso de trena, nível, argamassa e tijolos), mas um dia o pedreiro pode estar trabalhando em uma alvenaria externa, em outro em uma alvenaria em espaço mais confinado, em outro uma alvenaria de platibanda na cobertura. Em uma jornada, o servente pode ter que caminhar 10m do local de produção da argamassa para levar até o pedreiro; no outro dia pode ter que cobrir 20m, passando por passarelas de madeiras, ou por áreas com muitas ferragens e entulhos na área de circulação.

Essas mudanças vão implicar em alterações na forma de comunicação e na forma de execução das atividades pois no canteiro é a evolução da obra que vai determinando os procedimentos e que condiciona a agência humana, ao mesmo tempo que os projetos elaborados e o orçamento da obra conduzem a velocidade dessa dinâmica.

A rotina de comunicação na equipe é de suma importância para que todos se vejam nas posições de trabalho corretas, e que diante de dúvidas ou procedimentos mais complexos engenheiro, mestre e encarregados estejam disponíveis no momento certo, para evitar interrupções (Apêndice K, registro 58).

Durante as observações de campo, identificou-se alguns padrões de interação:

1. Engenheiros se utilizam, usualmente, de um tom mais baixo nos diálogos com os mestres e encarregados; caminham mais lentamente pela obra; e, em geral não se dirigem aos oficiais e não oficiais. Se o fazem, se utilizam de um tom mais alto, sendo mais diretivos;
2. Mestres estão em constante contato com os encarregados, e são mais diretivos e falam em tom mais alto com os subordinados;
3. Ajudantes e serventes não se comunicam muito com encarregados e mestres, embora tenham o hábito de trabalhar conversando entre si ou com os oficiais. Na verdade, esse grupo é o mais barulhento, intercalando assuntos diversos com risadas altas, provavelmente como uma estratégia para amenizar as dificuldades do trabalho;
4. A presença do proprietário ou engenheiro chefe causa um certo 'aquietamento' das conversas, e o engenheiro/a da obra expressa em sua forma de andar e olhar mais

preocupação. No seu contato com o dono da construtora fala pouco, somente quando interpelado, como se estivesse sempre aguardando reações negativas ou mais cobranças;

5. Plantas técnicas são manuseadas apenas pelos engenheiros e mestres, e, encarregados; e, em geral são mantidas no escritório da obra. O uso do celular ou de tabletes pelos engenheiros contribui para facilitar consultas e conferências.

O manuseio do material técnico é essencial para as marcações e identificação dos serviços, dos materiais a serem usados etc., e nessa atividade a interação contribui para que a equipe compartilhe das informações necessárias a fim de visualizar o objeto a ser produzido. Mas, faz parte da prática dos supervisores de obras conter as informações, transmitindo gradualmente as etapas à medida em que os serviços avancem, fazendo parte do controle de informações sugerido pelas abordagens tradicionais da Administração, o que às vezes é questionado (Apêndice K, registro 59).

Uma situação interessante, e até inusitada, é quando o mestre se torna engenheiro, mas em função das condições do mercado de trabalho aceita assumir responsabilidade dupla, e, dessa forma uma etapa de comunicação é eliminada, o que produz mais rapidez nas tomadas de decisão e, com certeza, mais economia para a empresa (ver Apêndice K, registro 60).

A produção se constrói nas interações hierárquicas, em nível macro (coletivas) e micro (interpessoais), e na relação de uso de ferramentas, equipamentos e tecnologias. A classificação dá suporte à organização dos trabalhos nas equipes de serviços: todo oficial tem seus auxiliares (não oficiais): em geral um servente atende um pedreiro, e bombeiros/encanadores, pintores, carpinteiros, eletricistas e ferreiros têm ajudantes conforme a necessidade.

A diferença entre ajudantes e serventes é que os primeiros muitas vezes podem ter qualificação como os oficiais, mas por diversos motivos naquele momento atuam como ajudantes, temporariamente. No entanto, no dia a dia, “a gente chamava de ajudante de obra, né? Ou chama de servente, ou chama de um auxiliar, de auxiliar de pedreiro” (Entrevistado PMSD).

É mais difícil ter pedreiros atuando como serventes, sendo essa a função mais árdua e mal paga no mercado, como explicam esses entrevistados que descrevem as dificuldades da função do servente de obras depois de terem conseguido se elevar na hierarquia funcional pelo processo de ‘classificação profissional’. Os registros das falas dos entrevistados (Apêndice K, registro 61) e fotográficos (Apêndice J, registro 18) ilustram a rotina exigente dos serventes e ajudantes.

Faço uma relação metafórica dos serventes com os pertencentes à casta indiana dos sudras, que tradicionalmente eram designados para trabalhos manuais e de servidão (agricultura, trabalho artesanal e serviço doméstico). Segundo os textos antigos do hinduísmo, como o Rigveda, as castas originaram-se do corpo de Purusha, um ser primordial. Os Sudras teriam surgido dos pés de Purusha, simbolizando seu papel de apoio à sociedade (Rao, 2024).

Na hierarquia das castas, os Sudras estão abaixo dos Brahmins (sacerdotes e professores), Kshatriyas (guerreiros e governantes) e Vaishyas (comerciantes e agricultores), geralmente tinham menos direitos e privilégios sociais (Rao, 2024). Felizmente não há o caráter determinista de ser servente para sempre.

As relações no *staff* dos subordinados nem sempre são tranquilas pois dentro da prática de reprodução das relações de poder aos quais estão submetidos, os oficiais muitas vezes assumem uma posição de chefia em função da sua posição diante dos serventes e ajudantes; ou trabalhadores mais antigos na empresa com os novos companheiros, por exemplo. Isso geralmente é expresso no formato de "piadas" ou comentários jocosos com a colocação de apelidos: "O que a nossa cabeça conseguir imaginar, como "Mudinho, orelha seca, galinha de pé seco". Cada apelido mais carinhoso que o outro", afirmou sorrindo o Entrevistado FE. Outro entrevistado ao comentar sobre isso não se sentia tão à vontade: "Chama de "c***", essas coisas! Chama de abestado... fica bagunçando com o cara. Às vezes é chato demais, às vezes falta, paciência!" (Entrevistado JEP).

O Entrevistado AE, em sua fala, comprovou que as práticas discursivas ajudam a sedimentar identidades sociais ou posições de subalternidade nas relações de trabalho ao falar dos conflitos que podem se tornar mais intensos e comprometer a produção (Apêndice K, registro 62).

Quando estão trabalhando por produtividade, as equipes entram em disputa para se destacarem diante do mestre e ganharem bônus. Muitas vezes, pessoas que têm problemas de relacionamento são separadas, mas as provocações continuam. As falas de GP e JAP ilustram algumas ocorrências (Apêndice K, registro 63).

Embora as argamassas sejam definidas por traços específicos informados pelas especificações repassadas ao mestre pelo engenheiro, muitas vezes são padronizadas pela experiência do pedreiro. Aqui tem-se o uso do que se denomina de "padiolas" para a medição das quantidades de agregados (areia, seixo e brita) e o próprio saco de cimento é o referencial. Com isso a equipe responsável pela betoneira produz as argamassas transportadas pelos serventes. Mas, muitas vezes, a argamassa é fabricada próxima ao local de serviço de forma manual, quando o servente participa mais ativamente. A relação nas equipes de pedreiros e

serventes conduz o ritmo de execução dos serviços e, segundo a lógica da eficiência, é estimulada pelas cobranças da gestão que estimulam o sistema de produção.

O fato de ter entrevistado pessoas de diferentes gerações permitiu uma percepção histórica e evolutiva (no sentido de mudanças) sobre o setor, demonstrando que, infelizmente, a construção no segmento edificações na região Nordeste sofreu poucas alterações na forma de executar os serviços mais comuns de uma obra. Na maior parte dos canteiros de obras tem-se as mesmas técnicas construtivas com pouca modificação nos instrumentos e equipamentos para a maioria dos serviços (Apêndice J, registro 19).

Mesmo com o desenvolvimento de programas de racionalização dos serviços voltados para o setor, tem-se um grande avanço na forma de projetar e planejar, mas poucas mudanças na execução nas obras na maior parte do país, ainda que nas regiões Sul e Sudeste haja forte industrialização e tecnologias novas há algumas décadas.

Quando as equipes são divididas, os encarregados e o mestre precisam criar estratégias de comunicação para conduzir a produção no ritmo desejado pela gestão da obra. Conforme a visão gerencialista, as cobranças do *staff* superior são repassadas para as equipes de trabalho por meio de prazos apertados e do estímulo ao modo de trabalho por produção, o que foi comentado pelo Entrevistado NM (Apêndice K, registro 64).

Mas, os conflitos alcançam todos os níveis hierárquicos. Nas observações e entrevistas um ponto levantado por vários engenheiros é a posição superior em que se colocam os representantes do escritório, os clientes e os projetistas com relação ao engenheiro executor da obra, muitas vezes considerado apenas um “capataz”, com autonomia reduzida, ainda que possua uma boa técnica e experiência, o que se expressou nas falas dos Entrevistados NE e VE (Apêndice K, registro 65).

Essas falas também demonstraram o caráter coletivo da gestão e o efeito positivo de uma boa comunicação. Nessa situação o agenciamento é compartilhado e, ao mesmo tempo, é restringido ou estimulado. A gestão é um processo de agenciamento de materiais heterogêneos, compreendendo todos os elementos com os quais a prática se conecta. É difícil enumerar todos os elementos que se conectam dentro de uma prática, uma vez que um recurso para praticar só se torna um recurso dentro de um conjunto de relações (Gherardi, 2022).

Um dos aspectos que tem mais influência nas práticas da gestão na obra é o cronograma de concretagem da estrutura quando é uma edificação vertical, e tem-se vias, pilares e laje a serem executados. Atualmente, o uso de concreto pré-usinado é a alternativa de custo-benefício para os construtores, e isso demanda uma rotina precisa entre o horário de ceada do caminhão,

o processo de colocação, espalhamento e vibração. Formas e armação são cronometradas para estarem prontos, e todas as demais atividades da obra são orientadas por essa programação.

A concretagem de lajes não pode ser interrompida sob o risco de comprometer a integridade e, consequentemente, a resistência da peça. Existem alternativas mais modernas de lajes de concreto pré-moldadas que são colocadas com a utilização de gruas, mas é um recurso muito pouco utilizado na maior parte das obras que pertencem a construtoras de pequeno e médio porte. O concreto possui, portanto, forte agenciamento nas práticas de gestão, influenciando na definição das jornadas que muitas vezes têm de ser estendidas para uma parte da mão de obra. Registros fotográficos obtidos na observação ilustram envolvimento da equipe com o processo de concretagem regido pela chegada dos caminhões betoneiras (Apêndice J, registro 20).

Eu encontrei o entrevistado FEE para a entrevista já fora do seu horário de trabalho usual, às 17h30 em uma sexta-feira, em função da presença de caminhões de concreto usinado que ainda estavam descarregando na obra. Uma equipe responsável pela execução de concretagem nos andares do subsolo ainda se encontravam em atividade.

Tarefas como essa geram *stress* e fadiga além do que ocorre na jornada usual em toda a equipe. Na obra, os ruídos pela circulação dos veículos e elevação do concreto, e depois a movimentação para a vibração do concreto são ações que precisam ter rigoroso controle e acompanhamento, e coloca à prova a organização e as condições de SST, um aspecto criticado pelos profissionais dessa área por muitas vezes demandar ampliação da jornada de trabalho, o que leva à exaustão operários e gerência de obra (Apêndice K, registro 66).

Na prática de produção, a confiança e o entrosamento das equipes de trabalho, entre si e com os gestores, faz toda a diferença para criar um ambiente produtivo e criativo, algo muito citado pelos engenheiros e mestres, como os Entrevistados AE e LE (Apêndice K, registro 67).

A terceirização tem sido vista pelo setor, em geral, como uma estratégia positiva para a produtividade e para a eficiência na obra e muito adotada pelas construtoras, principalmente com relação à serviços de acabamento, elaboração de projetos e de gestão orçamentária, comentou o Entrevistado AE (Apêndice K, registro 68).

No entanto, a presença de terceirizados pode levar a uma dissonância na comunicação e no andamento das etapas, indo de encontro a expectativa de menor custo e melhoria da produtividade. Os entrevistados SCF e VE descreveram situações em que houve atrasos nos serviços da obra por falhas dos terceirizados que não possuem controle de disciplina como os efetivos, entre outras situações (Apêndice K, registro 69).

No setor da construção civil a terceirização vem sendo utilizada há décadas com relação a serviços especializados que a empresa ou o profissional responsável não dominam, tais como instalação e manutenção de elevadores normais e de obras, gruas e guinchos; serviços de esquadrias pré-moldadas e colocação de vidros; instalações especiais (lógica, SPDA, etc.); elaboração de projetos específicos (cálculo estrutural, arquitetura, de incêndio, entre outros). Na visão do setor, isso era uma prática interessante que valorizava os profissionais e empresas especialistas:

Contudo, as empresas podem agora terceirizar serviços fins. Com a aprovação da reforma trabalhista e a regulamentação da terceirização em 2017, no governo Temer, o trabalho flexível se consolidou no mercado de trabalho brasileiro, seja através da terceirização para atividades fins das empresas, privadas e públicas, quanto pelo surgimento de outras modalidades de trabalho, como é o caso do trabalho intermitente, pessoa jurídica (PJ) (ou pejotização) e do teletrabalho (Oliveira & Rodgers, 2021; Rodrigues et al., 2019).

Graça Druck (2014) denomina a situação atual de “epidemia da terceirização” no mercado de trabalho. É uma prática crescente e amplamente generalizada em todos os setores produtivos. E trabalhadores são “forçados” a abrir uma empresa em seu próprio nome para prestar serviço à sua antiga empregadora, abrindo mão de seus direitos trabalhistas e sendo tratados como empresários (Druck, 2014).

Embora as empresas justifiquem a adoção dessa prática pela necessidade de serviços especializados que a contratante não tem condição de executar no dia a dia das obras, no lugar da terceirização lícita se dá a intermediação de mão de obra em que oficialmente tem-se uma empresa terceirizada que mantém o vínculo jurídico com os trabalhadores. Na verdade, muitas vezes, o microempreendedor atua como uma espécie de “laranja” que oculta o verdadeiro contratante: a empresa que contrata a terceirizada e que é a verdadeira gestora da mão de obra. Outra forma de “terceirização” é uma modalidade de “empreendedorismo” nomeada de “pejotização”.

Pejotização e intermediação de mão de obra são conceitos relacionados, mas não são juridicamente exatamente a mesma coisa.

1. **Pejotização**: Refere-se à prática de transformar trabalhadores assalariados em "pessoas jurídicas" (PJs), ou seja, empresas individuais, para que eles possam continuar prestando serviços à mesma empresa, porém como prestadores de serviços autônomos. Esse processo é frequentemente imposto pela empresa, forçando o trabalhador a abrir uma empresa em seu próprio nome, o que resulta na perda de direitos trabalhistas, como

férias, 13º salário e benefícios, mesmo que na prática continue a existir uma relação de subordinação e exclusividade com a antiga empregadora.

2. **Intermediação de mão de obra**: Envolve uma empresa terceirizada que fornece trabalhadores para outra empresa (a tomadora de serviços). Nesse caso, a relação de trabalho é mediada por uma empresa terceira, que contrata os trabalhadores e os disponibiliza para prestar serviços a uma empresa contratante. A empresa intermediadora gerencia os contratos e os direitos trabalhistas dos empregados.

Em resumo, a pejotização é uma forma de contratação direta disfarçada de prestação de serviços autônomos, enquanto a intermediação de mão de obra envolve uma empresa terceirizada que faz a gestão dos trabalhadores. Ambos as modalidades são formas divulgadas para os trabalhadores de “empreendedorismo”.

Segundo Joseph Schumpeter, considerado um dos pioneiros no estudo do empreendedorismo, o conceito relaciona-se com a ideia de “destruição criativa”, onde o empreendedor é visto como o agente da inovação e do progresso econômico (Schumpeter, 1961). Para Peter Drucker, o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo “sadia”, ou seja, para o autor “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (Drucker, 1987, p. 36).

Pode-se até considerar um fenômeno inovador quando novos modelos, tecnologias e formas de organização substituem as antigas, e poder-se-ia dizer que a “epidemia da terceirização” está transformando a estrutura tradicional de contratação, eliminando o emprego formal com garantias trabalhistas e introduzindo novos modelos de trabalho, como cooperativas, empresas terceirizadas e a ‘pejotização’. Isso cria uma nova dinâmica organizacional e econômica, alinhada com o impulso de "inovação" da dinâmica da acumulação capitalista, mas ocorre ao custo da precarização dos trabalhadores, ou seja, não tem nada de “sadio” nisso para o trabalhador.

Em geral, a empresa terceirizada é montada por ex-funcionários estimulados pela construtora que arca com todos os custos informalmente para poder simular uma relação verdadeira de terceirização, quando está apenas se liberando da responsabilidade direta com os direitos trabalhistas de uma parte da mão de obra empregada, e dessa forma diminuir seus custos. Isso foi comentado por vários entrevistados (Apêndice K, registro 70).

Pesquisadores (Campos, 2018; Lacerda, 2015; Vilela, 2018) estudando sobre a relação terceirização-trabalho-saúde verificaram que os problemas de saúde dos trabalhadores terceirizados da construção têm aumentado, pois as mudanças legitimam a precarização das condições precárias que já existiam, mas que eram freadas por alguns instrumentos da

legislação. O que os dados mostram é que as práticas de demanda para a contratação seguem interesses que muitas vezes entram em choque com o ideal de eficiência e desempenho, ainda que justificados pela lógica da eficiência, como questionou o Entrevistado PRE, descrevendo como muitas decisões da gestão no setor não possuem embasamento comprovado por estudos mais aprofundados (Apêndice K, registro 71).

Alterações relacionadas ao tempo da jornada de trabalho, tempo do descanso e novas formas de contratação como o trabalho intermitente levam o trabalhador a um maior desgaste físico pois ele se vê obrigado a diminuir seu período de descanso para poder se manter no mercado, chegando a jornadas de até 12 horas por dia. "E tem uma pérola na nova lei . . . : a que estabelece que a jornada de trabalho, os intervalos . . . , todas as questões relacionadas ao tempo, não têm nada a ver com saúde e segurança no trabalho" (Vilela, 2018, p. 16), o que vai de encontro ao que a Ciência tem verificado.

> Existe ainda risco de cometer erros em relação ao tempo de trabalho sem pausa, outra questão que a reforma também mexeu. Quando se trabalha de 90 a 120 minutos sem nenhum intervalo, a possibilidade de erro aumenta, afetando a segurança e a produtividade (Vilela, 2018, p. 16).

Jornadas de trabalho além das 8h têm profundo impacto na saúde e, consequentemente, na produtividade desse trabalhador que tem o expediente estendido. Para o trabalhador diurno, a jornada noturna promove alterações orgânicas relacionadas com a sincronização circadiana e a liberação de melatonina podendo causar a longo prazo desde problemas para dormir até o desenvolvimento de câncer (Vilela, 2018).

As condições do ambiente físico, sejam em termos de limpeza, organização espacial, disposição das ferramentas e equipamentos se vinculam à dimensão estética das práticas sociais nas organizações (Gherardi & Strati, 2014) contribuindo, ou não, para a sensação de bem-estar do trabalhador, e minimizar o efeito de aspectos negativos. No canteiro de obras, a construção de passarelas e escadas de serviços, e a limpeza nas áreas de circulação assumem um papel fundamental para alimentar um clima de insegurança ou de satisfação na tarefa, além de contribuir para a eficiência dos procedimentos, problema comentado pelos Entrevistados RE, SE e FCM (Apêndice K, registro 72)**.**

A preocupação com a limpeza e a organização do canteiro de obras também se relaciona com o impacto da obra na área em que se insere, em sua área de influência direta, mas também na de influência indireta. O cuidado com a destinação dos resíduos, com a interação estética da

obra e com a segurança dos pedestres se vinculam a uma ética socioambiental que reflete os valores cultivados pela organização. É muito comum mesmo grandes construtoras não demonstrarem preocupação com a qualidade do ambiente em torno da obra, obstruindo calçadas com materiais de construção, equipamentos ou resíduos de construção e demolição (RCD); ou, ainda, interferindo no tráfego de pedestres e veículos, como observei no entorno de várias obras visitadas (Apêndice J, registro 21).

Para muitos construtores são ações inevitáveis e temporárias, justificadas pelos benefícios posteriores. O prazo das obras muitas vezes se estende, e mesmo após entregues, em geral, há demora na limpeza da área. Para idosos, crianças e portadores de deficiências, e até para quem não tenha problema de locomoção, são alterações significativas na sua rotina diária, obrigando os pedestres a descerem da calçada e caminharem dividindo espaço com veículos para desviarem da obra. São impactos de vizinhança frequentemente desconsiderados, mas que trazem constrangimento e que criam alterações negativas da paisagem.

Como resultado da produção na construção civil, resultam toneladas de resíduos de construção e demolição (RCD). Segundo a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) implantada pela *Lei Federal nº 12.305* (2010) foram definidas medidas obrigatórias para as empresas no sentido de estimular a menor geração de resíduos e o descarte somente de forma adequada, em termos ambientais. Juntamente com a Lei Federal, as Resoluções nº 307 (CONAMA, 2002) e nº 469 (CONAMA, 2015) são específicas para o gerenciamento e classificação dos RCD.

No entanto, para que isso seja viabilizado, as empresas precisam contar com o sistema municipal de limpeza pública, seja para fiscalização como para definir e autorizar áreas de descarte legalizados. Faz parte dos instrumentos da PNRS a elaboração dos Planos de Gerenciamento de Resíduos (PGRC) para cada obra com a previsão de volume erado e a identificação das medidas de acondicionamento, transporte e destinação.

Aqui, mais uma vez, os agentes não humanos estabelecem limitações e obrigações que se incorporam à rotina das práticas de gestão, colidindo ou se integrando com os valores que caracterizam a postura organizacional de cada empresa construtora. O marketing empresarial vem abraçando o discurso da sustentabilidade desde os anos 1990, e muitas empresas buscam conquistar a atenção dos consumidores conscientes.

No Brasil, seguindo a orientação do movimento *Greenbuilding*, o setor da construção tem incorporado a sustentabilidade ambiental vinculado aos processos de certificação de qualidade. O movimento tem como principal representação o Conselho Brasileiro de Construção Sustentável (CBCS), uma OSCIP de âmbito nacional, fundada em 2007, que reúne

lideranças empresariais, pesquisadores e profissionais do setor. Como uma entidade neutra, seu quadro inclui pessoas físicas e jurídicas, abrangendo membros da academia, fabricantes, construtoras, projetistas, governo e associações da construção civil em todo o Brasil.

Esse esforço caracteriza uma tendência dos setores produtivos de tornarem seus processos mais alinhados com as estratégias de gerenciamento da questão ambiental, tendo em vista os prejuízos que o Aquecimento Global vem provocando para a economia mundial. Isso se enquadra na gestão orientada pelo modelo ESG, discutido anteriormente.

Um exemplo do que ocorre na prática é o caso da construtora número 4 que mantém programas de treinamento para os trabalhadores aprenderem a executar os serviços de forma mais racional, reduzindo o desperdício e os erros que causam retrabalho e prejuízos. Isso se vincula à implementação de SGQs. Estes sistemas buscam seguir, no mínimo, os requisitos das NRs 9001:2015 e 14001:2004 (ABNT) que orientam procedimentos referentes à melhoria da qualidade, controle de desperdícios e gerenciamento dos resíduos. A documentação de um SGQ pode abranger todos os processos de gestão e execução das ações no escritório e nos canteiros de obras, e as orientações são apresentadas, em geral, na forma de manuais (Apêndice J, registro 22).

A sustentabilidade ambiental em obras envolve o controle do ciclo de vida dos materiais e processos, iniciando-se no planejamento dos empreendimentos com a elaboração de projetos que utilizem alternativas que incorporem economia de energia elétrica e de água, aproveitamento de iluminação e ventilação natural, e materiais provenientes de indústrias que adotem as premissas do desenvolvimento sustentável.

A concepção de desenvolvimento sustentável tem profunda relação com o termo "eficiência" pois implica na utilização dos recursos naturais de maneira planejada para que suas fontes não sejam exauridas, possibilitando às civilizações atual e futuras manterem seu desenvolvimento urbano e tecnológico, que depende desses recursos e, consequentemente, permitindo a sobrevivência dos indivíduos no modelo de sociedade capitalista.

Na obra, além do treinamento dos trabalhadores em práticas racionais de construção, pela visão do *Greenbuilding*, a gestão sustentável deve adotar uma postura responsável de compra de agregados e madeira provenientes de áreas de exploração legalmente autorizadas, medidas de uso racional de energia e água e gerenciamento dos resíduos através de rotinas de segregação, reaproveitamento (em outros canteiros), realização de parcerias com instituições para destinação ambientalmente correta (madeiras para panificadoras e reaproveitamento em outras obras; embalagens enviadas para as fábricas de origem que adotam logística reversa, entre outros); e destinação dos resíduos sem aproveitamento para destinação adequada.

Nas obras visitadas, os entrevistados citaram a normativa que exigem que empresas especializadas e autorizadas legalmente coletem os RCD, com a utilização de contêineres que foram observadas em vários canteiros. Nos canteiros de obras de médio porte visitados em João Pessoa, Recife e Teresina são adotados programas de gerenciamento de resíduos, ocorrendo separação de resíduos para reciclagem, com a colocação de baias para a separação dos resíduos (madeiras, embalagens plásticas, latas de tinta, sobras de tubos e eletrodutos, sacos de cimento e outros). Percebi como uma iniciativa para valorizar a imagem comercial das construtoras, e em algumas obras havia um esforço pelo rigor e qualidade da obra, mas quanto a uma intervenção com preocupação socioambiental, de fato, não percebi evidências concretas. Em alguns tapumes havia divulgação de práticas que não eram regulares (Apêndice J, registro 23), mas tinham sido eventos isolados sem um real comprometimento da gestão.

O mesmo não ocorre com as construtoras pequenas que se limitam a fazer o mínimo: destinar RCD para empresas que recebem entulho, com o uso de contêineres. Mas, mesmo em obras maiores se percebe alguma dificuldade para a gestão das pessoas com a organização e limpeza rotineira da obra.

Cerca de 90% das construtoras brasileiras são de pequeno porte e os dados estatísticos indicam que anualmente são gerados no Brasil cerca de 45 milhões de toneladas de resíduos de construção civil e demolição, e a região Nordeste é responsável por cerca de 20% desse valor (Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais [ABRELPE], 2023). No entanto, apenas 30% correspondem aos serviços de construções formalizadas (ABRELPE, 2023). O valor restante corresponde a obras de pequenos geradores que podem ser particulares, conduzidas por mestres ou por engenheiros autônomos.

Isso demonstra como é problemática a relação da construção civil com a questão ambiental pois demanda uma logística constante por parte da supervisão da obra para gerenciar a questão da limpeza na obra e da destinação adequada de RCD, algo nem sempre fácil pois depende de uma rede municipal de coleta seletiva eficaz, e de um mercado que estimule a pesquisa tecnológica para a adoção de alternativas viáveis de reciclagem e reaproveitamento dos resíduos. São resíduos de vários tipos e com classificações diferentes quanto ao potencial de reaproveitamento, reciclagem e periculosidade (NBR 10.004/2004 e Resolução Conama 307/2002), o que torna esse processo lento e dependente de incentivos governamentais e de uma vontade empresarial forte e decidida que realmente se volte para soluções concretas, como vem ocorrendo em São Paulo (SP), e em outras cidades no Sul e Sudeste do país.

O serviço de limpeza da obra não é pago por produção, ficando a cargo dos serventes, como mais uma atribuição que exige a alocação de funcionários para uma tarefa que não

influencia diretamente com a produtividade: “Dois ajudantes eu boto pra fazer a limpeza. Porque isso aqui é como se fosse a casa da gente, tem que ter limpeza. Iniciativa da gente mesmo” (Entrevistado FCM). É um serviço trabalhoso e consiste basicamente em organizar a “bagunça” dos demais funcionários, inclusive dos terceirizados, o que pode gerar atritos e discussões quando os resíduos gerados por uma equipe de produção trazem problemas para as demais.

Um dos problemas observados é o transporte de RCD em obras com mais de um pavimento. Em geral, são utilizados dutos em polietileno para entulho, instalados externamente e passando por todos os andares com aberturas para os serventes e ajudantes lançarem os resíduos que descem por gravidade até a caçamba colocada na saída do duto. É um equipamento de lógica simples, mas que trouxe dinamismo para a limpeza da obra, facilitando o trabalho dos operários e contribuindo para a organização da obra; uma ação adotada mas de pouco impacto são as campanhas de coleta de anéis de latinha (Apêndice J, registro 24).

Outras ações estão voltadas para a economia de água e energia elétrica, cujo benefício direto é a eficiência econômica do projeto em execução, o que, obviamente tem impacto positivo para o meio ambiente. Esta é a filosofia da “construção sustentável” em que a preservação dos recursos naturais está atrelada à fins utilitaristas, em primeiro lugar.

Na prática, o que percebo é que a sustentabilidade é frequentemente tratada como um discurso de conveniência, mais do que uma convicção genuína. O interesse de adotar práticas sustentáveis pode até parecer autêntico, mas em geral contrasta com a filosofia capitalista e neoliberal que dá suporte aos objetivos empresariais, quase como uma incoerência sem solução. Também esbarra em interesses de curto prazo ou falta de compreensão sobre os limites do planeta e os problemas ambientais globais.

O conceito de sustentabilidade envolve tanto o cuidado com a biosfera como a responsabilidade social; no entanto, sua implementação depende da integração de todos os processos dentro das corporações, desde a liderança até os fornecedores, e se vincula a uma postura ética de real preocupação e respeito com a vida em todas as suas dimensões.

Apesar do crescimento do movimento pela “economia verde” e das iniciativas de empresas, ainda há uma lacuna muito extensa entre o discurso e a prática, pois os gestores terminam por se focar demasiadamente no marketing, como instrumento de competitividade, assim como há pouco diálogo e afinidade entre poder público e iniciativa privada. As empresas reclamam da falta de incentivo fiscal adequado e o governo aponta as empresas como as mais poluidoras e irresponsáveis em termos ambientais.

Adotar uma sustentabilidade que promova realmente a continuidade dos negócios e o bem comum requer uma abordagem colaborativa e políticas públicas que considerem os custos ambientais como parte dos preços de produtos e serviços, com certeza (Simonetti, 2011). No entanto, pressuponho que aquele que acredita em algo como certo, agirá em coerência com essa convicção independente de ter estímulos externos.

A destinação adequada dos RCD, por exemplo, é um problema pouco enfrentado pelas construtoras, principalmente na região Nordeste, onde há poucas usinas de reciclagem e quase nenhum investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para reaproveitamento (Farias, 2014). A logística para lidar com resíduos ainda é um desafio para a maior parte das pessoas e isso se reflete nos processos de gestão. Simonetti (2011), explica como ainda é difícil colocar a sustentabilidade em prática:

> . . . não existe um consenso, uma visão e compreensão uniforme do que seja sustentabilidade. Por isso alguns preferem descrever o que nos torna insustentáveis. O TNS (“The Natural Step”) fala em quatro condições sistêmicas, ou seja, quatro condições para que o nosso sistema seja sustentável. Mas poucos líderes, de fato, levam isso em consideração e realmente a sério. . . . Em outras palavras, o modelo econômico atual se baseia na contínua (e crescente) transformação de **recursos** (naturais ou minerais) em bens. Tal processo, como todos os demais, gera perdas que convencionamos chamar de resíduos (Simonetti, 2011, p.13).

Esta pesquisadora do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP coordena o Programa de Sustentabilidade Empresarial e Finanças Sustentáveis, e explica que apesar da Ciência nos ter dado noção sobre os limites físicos do planeta a sociedade está presa ao discurso do crescimento, aumento de produção e aumento de consumo, o que é obviamente um modelo de desenvolvimento insustentável (Simonetti, 2011).

Muitas vezes o serviço de limpeza e organização requer que os serventes façam muitas viagens inclusive se deslocando para fora da área do canteiro onde se situam os contêineres. Outro fator que influencia na geração de resíduos é o desperdício provocado por funcionários mal treinados ou negligentes, e onde a supervisão da obra falhou no controle de qualidade. Principalmente, com relação a serviços de alvenarias, revestimentos e instalações elétricas e hidráulicas (Apêndice J, registro 25). Empresas que adotam práticas sustentáveis, teoricamente, tendem a promover ambientes de trabalho mais seguros, já que a sustentabilidade geralmente inclui a responsabilidade social, que abrange a segurança do trabalhador. Um exemplo de boa

prática nesse sentido é fortalecer a ação de comissões compostas por membros de todos os níveis da organização, na execução de forma integrada de programas de gerenciamento, tais como a CIPA e as equipes responsáveis pelo SGQ.

Em uma obra visitada em Fortaleza, a empresa responsável, de grande porte e com um currículo extenso de obras em todo o Estado do Ceará, foi apontada por entrevistados pelo modelo de gestão que apoia ações constantes voltadas para a sustentabilidade ambiental e para a segurança do trabalho.

Após a visita a uma das obras, observou-se uma rotina de trabalho que segue rígidos padrões de uma política de qualidade implantada há alguns anos. A gestão é caracterizada por diversos mecanismos de controle, como a implementação de câmeras de vigilância em todos os ambientes e a prática de treinamento e qualificação da própria equipe, que é mantida no quadro efetivo, em sua maior parte. Os treinamentos ocorrem no próprio canteiro de obras, ou em parceria com o SENAI/CE.

No canteiro, com 160 trabalhadores, são utilizadas tecnologias modernas para planejamento e controle da obra e dos custos, e equipamentos de grande porte como gruas para construção em módulos, apresentando-se como praticante do *Lean Thinking* na racionalização dos processos para assegurar a qualidade dos produtos e a eficiência dos produtos, como disse o entrevistado FEA, demonstrando em seu discurso a reprodução da cultura estabelecida pela empresa com um certo orgulho, na medida em que me apresentava os detalhes da organização do canteiro de obras e as instalações de vivência, com diversos murais para a divulgação de suas políticas (Apêndice J, registro 26).

Essa construtora também adota a terceirização de vários serviços, e cerca de 50% dos trabalhadores são terceirizados, mas atuam em parceria com a construtora em diversos outros empreendimentos há longo tempo, em serviços especializados. O nível de qualidade do empreendimento não aceita trabalhadores sem qualificação ou terceirizados do tipo "pejotização", segundo o entrevistado FEA.

Avaliando as entrevistas nas obras visitadas, observei que o mercado de Fortaleza se encontra mais aberto a práticas sustentáveis e a ações mais efetivas de valorização e cuidado dos trabalhadores. Um dos pontos que valida isso é a relação das empresas com o sindicato. Os entrevistados do Ceará foram os que apresentaram menos rejeição e maior abertura à práticas de cuidado e valorização da mão de obra.

Uma iniciativa inovadora nasceu em Fortaleza para impulsionar o mercado da sustentabilidade ambiental em vários setores: a criação da plataforma *Lista Green*[9], citada pelo entrevistado LA, que é uma plataforma criada para conectar consumidores e profissionais comprometidos com práticas sustentáveis na região metropolitana de Fortaleza – CE.

Analisando a relação das empresas cadastradas, verifica-se um percentual maior de empresas cearenses, até porque o portal é mais divulgado localmente. A maior parte das empresas cadastradas são construtoras, escritórios de projetos arquitetônicos, e empresas prestadoras de serviços ou que comercializam materiais alternativos (dito ecológicos) para a construção.

Muitas regulamentações ambientais também incluem requisitos de segurança ocupacional. Por exemplo, a gestão adequada de resíduos perigosos protege tanto o meio ambiente quanto os trabalhadores.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem a proposta de integrar preocupações sociais, ambientais e econômicas nas operações empresariais e nas interações com os seus *stakeholders* e se coaduna com o que a prática de GR propõe, sendo que a GR avança em outros sentidos, como será discutido posteriormente. O foco de sua análise não está no ambiente organizacional, mas na atuação interrelacional dos indivíduos, dos grupos e na forma como a gestão se dá processualmente, ou seja, na forma como a responsabilidade é incorporada em todos esses níveis de agência.

Por essa visão, o valor da vida, representada pela saúde e bem-estar mental dos indivíduos, assume o objeto principal com o qual se deve ter responsabilidade, e isso coloca um alto grau de prioridade na prevenção de riscos para a segurança dos trabalhadores. Não é à toa que todas as normas de gestão da qualidade incluem procedimentos relacionados ao 'prevencionismo' na área de SST, mesmo que isso esteja dissonante com a visão individualista alimentada pela lógica da eficiência que vigora na filosofia neoliberal que conduz o pensamento da gestão no setor.

No campo da SST, a base do planejamento prevencionista da organização deveria começar pela neutralização das condições inseguras, ou seja, adequação das condições físicas do ambiente de trabalho, com minimização ou neutralização dos fatores que criam riscos a integridade física ou a saúde dos funcionários e a própria segurança das instalações e equipamentos. Isso significa adequação do ambiente e das condições de trabalho ao indivíduo e suas características biológicas, físicas e psicossociais, e não adaptação do indivíduo ao

[9] https://www.listagreen.com.br/sharing/item/Power_Mais_Fortaleza

ambiente de trabalho, uma visão equivocada que foi compartilhada durante muito tempo sob a égide do pensamento taylorista.

A organização do trabalho no modelo da tríade Taylor-Ford- Gilbreth e pelo Toyotismo, incluindo suas versões mais contemporâneas, priorizam a rapidez e a produção máxima e ainda têm forte influência nas práticas de gestão na Construção Civil. As observações e entrevistas demonstram que persiste ainda no setor uma visão do trabalhador como uma máquina movida a dinheiro, incentivado pela ideia de que quanto mais se trabalha, mais se ganha.

Muitos trabalhadores, alimentados por essa cultura, passam a incorporar uma postura que sacrifica a própria saúde e aspectos importantes da sua vida social. Esse princípio incorpora uma visão neoliberal de mundo que alimenta posturas individualistas e o isolamento entre os trabalhadores, fortalecendo a lógica da eficiência. Assim, ainda que se reconheça os aspectos positivos da racionalização na gestão para o aumento da produtividade, em função disso são alimentados aspectos desumanizadores e excludentes que afetam negativamente o ambiente de trabalho. As situações comentadas pelos Entrevistados JT e NM exemplificam como o canteiro de obras é orientado pela lógica da eficiência (ver Apêndice K, registro 73).

A organização do trabalho, em nome de uma visão tecno-científica 'hiperotimista' e positiva sobre o progresso social, visava adaptar o homem ao trabalho, resultando na construção de máquinas e postos de trabalho que posteriormente buscavam indivíduos que se adequassem a essas exigências. Este pensamento tem prevalecido até os dias atuais, em que se espera que o trabalhador seja flexível às dificuldades, e crie estratégias pessoais para suportar determinadas condições que lhe tragam desconforto ou coloquem sua saúde e segurança em risco.

Dagnino et al. (2013), em sua análise sobre o papel do engenheiro na sociedade, discutem como essa categoria em sua atuação profissional tem contribuído para a "naturalização" da sociedade de classes cujo caráter controlador da força de trabalho é dissimulado pelas ideologias da eficiência e do progresso.

Foram observadas e citadas pelos entrevistados situações em que a gestão demonstra pouca preocupação com medidas para neutralizar riscos nos ambientes de trabalho ou medidas administrativas que minimizem o risco do stress e da fadiga. Frequentemente é estabelecido jornadas longas com horários extras, e jornadas aos sábados como foi comentado por uma engenheira de qualidade da construtora 04 que, com muito custo, demonstrou à gestão da obra que jornadas aos sábados, embora resultem em ano salarial extra, leva os trabalhadores a serem menos produtivos na segunda feira, tornando-se fator de desenvolvimento da fadiga crônica.

Essa é uma das incoerências observadas na forma como a segurança do trabalho vem sendo tratada no setor, e as observações e entrevistas confirmam isso. Os entrevistados da base

de funcionamento de um canteiro de obras se apresentavam sempre como indivíduos de face cansada, olhos avermelhados, e expressões de desolamento que indicavam o que se denomina de 'sofrimento do trabalho'. Falo de impressões como pesquisadora/entrevistadora.

Também foi relatado pelos trabalhadores deficiências na fiscalização do uso dos EPIs e a não realização de treinamentos constantes por parte da gestão de obras (Apêndice K, registro 74).

Essa fala me fez lembrar de um servente que fazia limpeza de uma área com restos de concreto e onde havia muita poeira. Passando por ele, entreguei em suas mãos máscara e óculos de proteção. Ele "devia" saber que precisava usar, pois participara do treinamento recentemente. Na semana seguinte, veio até mim com o olho inflamado declarando que se arrependera de não ter seguido mina orientação de usar os óculos pois partículas de cimento tinham atingido seu olho; ele passara um final de semana bem mal. O processo de SST é de caráter educativo, requerendo repetição e acompanhamento. Entregar o EPI não é suficiente. Minha ação, dentro do sistema de SST implementado, foi incompleta e não eficiente e, portanto, eu compartilhava responsabilidade no problema de saúde causado ao trabalhador. Imagens coletadas durante as observações de campo também ilustram algumas ocorrências de negligência com as condições de SST em obras públicas e particulares (Apêndice J, registro 27).

As condições de segurança, também, são pré-requisitos legais para a execução das atividades, além de estabelecerem laços de confiança entre funcionários e a gestão, sem falar dos aspectos humanos envolvidos. A realização de treinamentos é também muito útil para o currículo dos operários, contribuindo para a classificação funcional, para aumentar as chances de contratação nos processos de recrutamento, e para construção do que se denomina '*safety culture*' (Nunes et al., 2020; Trinh & Jin, 2022) no setor.

Pesquisadores de abordagens das Teorias das Práticas afirmam que a segurança no trabalho pode ser vista como uma propriedade emergente dos sistemas culturais, levando à produção de concepções sociais de que deve ser entendido como perigoso ou seguro, e sobre quais atitudes e comportamentos são apropriados diante dos riscos, do perigo e das medidas de segurança (Gherardi & Nicolini, 2014).

Na Construção Civil, a ocorrência de acidentes é vista pela GP como prejudicial para o andamento das atividades na obra pois causa interrupção da rotina de obra, o que significa perda de produtividade, sem falar nos custos financeiros de reparação em curto, médio e longo prazo em função de responsabilização civil, criminal, trabalhista, previdenciária, penal e social, como demonstram estudos na área (Al-Kasasbeh, 2021; Nunes et al., 2020; OIT, 2022).

Essa narrativa, também utilizada por vários Especialistas da Segurança do Trabalho no processo de convencimento do empresariado, no entanto, atrela a preocupação com a SST aos interesses da empresa, e suas metas financeiras. O que moveu esta pesquisa foi a sensação de que existe uma lacuna ética nessa forma de racionalizar tudo a partir de pressupostos relacionados à preocupação com o retorno financeiro e a estabilidade de mercado.

Considero a fala de Morin (2000) valiosa quando reflete a necessidade de voltarmos às origens das ideias de convivência social, o que para ele significa resgatar o que a humanidade perdeu com a globalização e o capitalismo: a valorização da família, a alimentação saudável, a qualidade ambiental, a preocupação com os interesses coletivos etc. Para o autor uma postura mais moralizada pressupõe maior responsabilidade e altruísmo diante das questões coletivas.

Com isso, argumento que a preocupação com a SST e com o meio ambiente não pode ser justificada apenas pela cobrança da legislação, pelo desejo de construir uma imagem publicitária valorizada no mercado que atraia mais clientes, ou seja, pelos resultados financeiros positivos que isso tenha. Deve apenas envolver uma preocupação honesta com a preservação da vida humana, e de tudo o que se relacione com a sua manutenção. Simplesmente, por se tratar de "vida".

As falas dos entrevistados e observações de canteiros de obras apontam uma relação entre a lógica da eficiência e a postura de empresários que preferem arcar com o risco de ocorrência de acidentes a investir na qualificação dos funcionários para atuarem com mais segurança em função dos custos e da necessidade de disponibilizar tempo livre para os funcionários durante o horário de trabalho, como prevê a legislação. Aqui tem-se um paradoxo que espelha um lado muito negativo da lógica da eficiência.

Com base na premissa de que a gestão organizacional assume sua responsabilidade legal pela saúde e segurança dos funcionários, como as empresas divulgam no mercado, ao mesmo tempo a busca pelo desempeno na construção civil entra em conflito com a adoção de uma postura mais prevencionista, e prefere se focar na reparação, minimizando a importância dos riscos. Parece não haver um bom entendimento por parte dos gestores que treinamentos e medidas coletivas e administrativas de proteção são mais eficazes do que o simples uso de EPI, uma crítica levantada pelos entrevistados que atuaram no Comitê Permanente Regional da NR18 na Paraíba (CPRPB) (Apêndice K, registro 75).

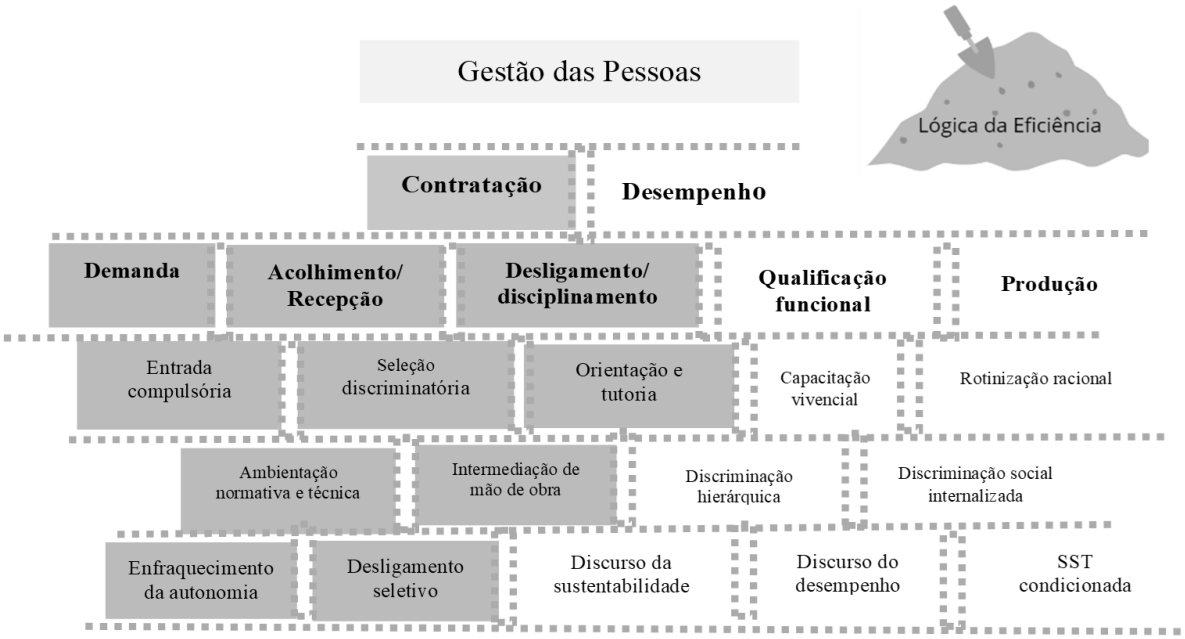
Busquei pelas falas e observações capturar a materialidade, as representações e conhecimento sensível que subsidiam as práticas que compõem a textura da gestão das pessoas no canteiro de obras. Diferentes elementos (humanos e não-humanos) se conectam e interagem

nas práticas de gestão, sendo relevante tanto a materialidade como os processos de construção dessas conexões que se constroem a partir da lógica da eficiência.

A imagem a seguir traz a representação da textura da prática de Gestão das Pessoas no canteiro de obras, indicando a lógica da eficiência como um elemento que agrega as práticas menores, perpassando por todas as atividades:

**Figura 31**

*Textura da Prática de Gestão das Pessoas no canteiro de obras*




## 4.2 A VISÃO DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO INSTITUCIONALIZADA EMPRESARIAL: O PAPEL DA CBIC

Tive certas surpresas no levantamento: várias entrevistas de profissionais em funções diferentes traziam conteúdos similares sobre vários pontos, independente da cidade, demonstrando o caráter forte da regionalização na construção das práticas.

Esta homogeneidade nos relatos ocorria até em cidades bem distantes entre si como Patos (PB) e Teresina (PI), e isso confirmou algumas impressões. Sempre percebi na construção civil, ao longo de minhas atividades, uma cultura profissional muito tradicional, balizada por elementos comuns mesmo entre profissionais de gerações diferentes, que agora tenho certeza são compartilhados regionalmente. A análise do desenvolvimento sócio-histórico da construção civil trouxe elementos para se compreender melhor porque isso ocorre.

A atividade guiada por objetivos e emoções juntos formam o contexto das práticas no setor da construção civil em sinergia com as manifestações da lógica da eficiência que fundamenta as crenças em torno do discurso do desempenho. Portanto, as decisões e ações nesse setor são moldadas tanto por razões práticas e econômicas quanto por motivações emocionais e pessoais, o que afeta a forma como a busca por eficiência é entendida e concretizada. Nesse cenário, a compreensão prática denota as habilidades dos atores para reagir apropriadamente a situações específicas, como a reação de subordinação de um mestre de obras no canteiro de obras que se vê obrigado a fazer diferente do que considera certo pois o engenheiro ocupa posição principal devido a seu capital intelectual, social e simbólico.

Uma compreensão prática contém o *know-how* corporal e o conhecimento implícito para conduzir, reconhecer e reagir a outras atividades. A subordinação começa a partir da forma como os funcionários baixam os olhos ao cruzarem com seu superior.

A compreensão geral representa os aspectos valorativos e estéticos relacionados à prática, como o senso de organização de uma equipe bem treinada e já acostumada a trabalhar dentro de padrão de qualidade técnica estabelecido pela construtora que tem a política de manter seus funcionários por longos períodos. Isso, também, pode implicar em maior cuidado na forma como manuseiam os instrumentos de trabalho, como dialogam e até em gestos de confiança e respeito que demonstram pela chefia, em função do tempo de convívio. Finalmente, normas e regulamentos institucionalizam padrões estéticos e técnicos de construção, considerando o que o mercado valoriza.

Uma das formas do mercado se comunicar com os componentes da imensa máquina da construção civil se dá pelas práticas institucionais que alimentam a cultura da "lógica da eficiência", seja pelas práticas discursivas em publicações e nos seus eventos, assim como pela forma de influenciar políticas e tomadas de decisões. Neste setor, o CONFEA, os sindicatos patronais e outras associações profissionais, além das faculdades e institutos de pesquisa na área, assumem papeis relevantes na disseminação da lógica da eficiência. Selecionei, entre estes, a CBIC, em função da amplitude de suas ações e do esforço, bem divulgado, para influenciar as políticas públicas em prol das atividades do setor da construção civil.

### 4.2.1 Com a palavra: a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)

O mercado, por meio de instituições normativas e reguladoras da qualidade técnica e das práticas de gestão, difunde elementos discursivos que influenciam associações profissionais, construtoras e canteiros de obras, moldando a cultura do setor. A Câmara CBIC

foi o exemplo que selecionei para analisar como isso ocorre. Com ações integradas a esforços constantes de mobilização e influência política a CBIC desempenha um papel relevante na disseminação da lógica da eficiência em nível macro. A presença maciça dos empresários aos eventos nacionais da CBIC que se realizam semestralmente demonstra a credibilidade que a entidade conquistou nas 6 décadas desde sua fundação.

A CBIC surgiu em 1957, no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de ser a representante institucional do setor da construção no Brasil e no exterior e de promover a integração da cadeia produtiva da construção em âmbito nacional. Atualmente sua sede está em Brasília (DF), e a entidade reúne 98 sindicatos e associações patronais do setor da construção dos 27 Estados brasileiros.

Tive oportunidade de entrevistar o presidente da CBIC, Renato Correia, um engenheiro de personalidade comunicativa e atenciosa, em um dos eventos nacionais organizados pela instituição: o 97° Encontro Nacional da Indústria da Construção Civil (ENIC). Ao ser questionado sobre seu entendimento sobre o que seria eficiência, Correia disse:

> Parece que é simples, mas não é. É que eficiência depende do ponto de vista que você está olhando, né? Se você olhar pelo cliente, que é para quem a gente trabalha, quem recebe o produto, seja uma obra pública ou privada, um apartamento, eficiência é você entregar com a qualidade combinada no prazo e no preço acessível. Essa é a eficiência. É olhar do lado do colaborador. A eficiência... é preciso fazer tudo isso e ainda ter um ambiente de trabalho onde você possa projetar sua carreira, que se possa ter aumento de remuneração de acordo com a sua especialização, né? De acordo com o acionista, a ciência é conseguir transformar em dividendo o investimento que ele fez nessa empresa (Engenheiro Renato Correia, 97° Enic, Brasília (DF), 12/12/2023).

Correia demonstrou consciência sobre a complexidade da pergunta, e assumiu a perspectiva empresarial para definir o termo, considerando apenas as expectativas de três diferentes grupos – clientes, colaboradores e acionistas. Essa redução da eficiência em função apenas da satisfação de grupos específicos não leva em conta o contexto mais amplo de gestão e da sustentabilidade ambiental. Ou seja, o cliente pode exigir prazos curtos e preços baixos, mas isso pode comprometer a qualidade do trabalho e as condições de trabalho dos trabalhadores, o que leva a um conflito ‘parentiano’, já que as partes interessadas são valorizadas com pesos diferenciados.

A eficiência, sob o ponto de vista do equilíbrio de demandas entre os *stakeholders*, vai além da entrega de um produto de qualidade dentro de um prazo e custo acessíveis, exigindo também a consideração de fatores como a SST, impacto ambiental e responsabilidade social. A verdadeira eficiência envolve conciliar as expectativas de todos os *stakeholders* de forma harmoniosa, garantindo que o foco em um grupo (como os acionistas) não prejudique o outro.

A eficiência para o acionista foi apresentada por Correia como a transformação do investimento em dividendos. No entanto, essa visão puramente financeira da eficiência negligencia a importância dos outros aspectos. Aqui, identificam-se elementos da lógica da eficiência, em uma visão de curto prazo, onde o retorno financeiro imediato é priorizado sobre a construção de um modelo de negócios sustentável e ético. A eficiência não pode ser considerada de forma simplista, linear, ou fragmentada, sem reconhecer uma conduta ética no gerenciamento de todos os fatores envolvidos.

Correia também demonstra preocupação com a questão ética da gestão. Questionando o presidente da CBIC sobre a questão da lucratividade e sobre como ela influencia no que se considera como eficiente no setor, ele reagiu:

> A gente não, não sobrevive sob essa ótica. Se você esquecer o cliente, morreu! Você esqueceu o colaborador, morreu! Agora sem dar lucro para o acionista, sem a empresa dar lucro ela morreu, também! E ela não vai cumprir a sua função que é entregar a qualidade de vida ou a habitação, ou a rodovia ou a estrada. Ela precisa de lucro, ela não terá lucro se ela for ineficiente. De alguma maneira, agora ela tem que ter os requisitos para ter lucro. Ela não pode ter lucro a despeito de explorar o trabalhador, ela não pode ter lucro... enganando clientes, entendeu?! Ela tem que ter lucro dentro das regras de ética. E se ela não tiver, no fim das contas, quem vai perder num primeiro momento é o empresário que tem a empresa, mas no segundo momento é a população que não se resolve sem o ganho de habitação, de saneamento, sem empresas fortes não se resolve. O país já luta há anos e não se resolve os problemas das pessoas por falta de uma valorização das empresas (Engenheiro Renato Correia, 97° Enic, Brasília (DF), 12/12/2023).

Esse posicionamento traz a tensão existente entre eficiência econômica e responsabilidade social. Por um lado, a empresa precisa ser eficiente para sobreviver e gerar lucro; por outro, ela deve respeitar regras éticas para manter a legitimidade e a confiança de seus *stakeholders*, o que não pode ser obviamente contestado.

Mas, dentro da perspectiva do capitalismo neoliberal, a noção de lucratividade tem que sido elevada aos extremos. A gestão empresarial que busca persistentemente a lucratividade máxima dificilmente consegue se alinhar com uma conduta ética que concilie, de forma mais justa possível, os interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos. Isso leva a consequências negativas para a sociedade como um todo, como a precarização dos serviços essenciais e a perda de qualidade de vida, e a longo prazo para as empresas também.

Bispo argumenta que "é preciso que os lucros estejam subordinados a outra moralidade, em que valores que orientam a superação dos grandes desafios societais assumam protagonismo nas formas de fazer Administração" (Bispo, 2024a, pp. 3-4) promovendo novas práticas de gestão.

O assessor de Correia, o engenheiro Aloysio Soares, também entrevistado, demonstra preocupação com esse desafio ético para o setor da construção civil, embora argumente de forma mais simplista, justificando que essa conduta se vincula às características pessoais de cada gestor (ver Apêndice K, registro 76).

As falas de Correia e de Soares estão alinhadas com uma visão clássica de gestão empresarial, em que a eficiência é fundamental, mas trazem também a ideia de que as empresas têm um papel social que vai além do lucro. A observação de suas propostas de trabalho durante o evento mostrou que o presidente da CBIC busca exercitar o diálogo com discussões contemporâneas sobre responsabilidade social corporativa.

Durante o evento, Correia em suas diversas participações argumentou a necessidade de buscar modelos de negócios mais sustentáveis, sem esquecer a necessidade de um ambiente econômico que favoreça o fortalecimento das empresas para que possam atender às demandas sociais. No entanto, ele está preso à necessidade de conciliar diferentes visões sobre o que seja eficiência, tanto considerando a diversidade das empresas do setor, como em termos regionais. Enquanto a discussão sobre construção sustentável já seja algo consolidado nas regiões Sul e Sudeste do país (no modelo de negócio lucrativo), no restante dos estados as preocupações se concentram nas questões trabalhistas e de qualificação da mão de obra, e concentram fortes impactos ambientais em função das atividades do setor.

A partir das falas e ideias de Correia e Soares, e do que se observou de outros empresários durante o evento, é que esse pensamento que busca conciliar os interesses dos *stakeholders* e questões mais coletivas está longe de ser unânime, ou de pertencer a maioria. Principalmente, porque existe uma tensão forte entre o empresariado e o governo federal. Em muitas falas, ao longo do evento, os empresários justificaram o agravamento dos problemas no desenvolvimento da construção civil na última década a erros nas políticas públicas.

Durante todo o evento ficou explicito o sentimento do empresariado do setor de que possui as melhores orientações para as políticas no âmbito do setor produtivo. A mensagem principal é que quem gera mais empregos deve pagar menos impostos para assegurar produtividade, daí a importância da Reforma Tributária, e a revolta do setor diante do veto do presidente Lula ao projeto do Senador Efraim Filho, da Paraíba. O congressista, presente ao evento e homenageado pela CBIC, foi o autor do projeto que prorroga a desoneração da folha de pagamento de 17 setores da economia até 2027. Em todos os painéis, as falas se sucederam na pressão ao governo para que revisse o veto, ao mesmo tempo em sugeriam que a parceria com o empresariado seria exitosa se as condições estipuladas fossem acatadas.

Realizei observação durante todo o 97° ENIC e registrei imagens dos participantes, assim como do momento da entrevista com o encontro com o presidente da CBIC e seu assessor; as participações de autoridades governamentais e a demonstração de patriotismo dos empresários na abertura do evento (Apêndice J, registro 28).

Durante todo o evento também ocorreu, em vários minutos, discursos "patrióticos", como na abertura com o canto do hino nacional ou em falas "acalouradas":

> Nós realizamos esse evento para discutir os rumos da construção e o quanto podemos oferecer aos cidadãos brasileiros". (...) A Reforma Administrativa é sinal de que o país está no sentido da eficiência e da melhor entrega do serviço, em contrapartida aos custos que a gente enfrenta no país (Entrevistado Renato Correia, CBIC).

Nabil Sahyoun, presidente do Instituto Unidos Brasil (IUB), relembrou a atuação dos empresários da construção no período da COVID 19, quando o governo emitiu portaria para fechar temporariamente os estabelecimentos (segundo ele sem muito critério) e ele se mobilizou com outros empresários (citou vários nomes demonstrando suas boas relações com outros empresários com muita influência econômica e política) para a retomada dos serviços na construção. "Saúde é fundamental, mas saúde sem economia não vai levar a lugar nenhum" foi o lema do grupo formado por 25 empresários que foram para a mídia e declararam: "Senhores governadores vocês serão responsáveis pelas demissões em massa que estão acontecendo em todo o Brasil!"

Em outro momento, Sahyoun fez um discurso sobre a importância dos empresários e sobre como a sociedade e o governo muitas vezes desconsideram o valor do empresariado, e até denegrem a imagem deles, culpabilizando os por problemas sociais que não são sua responsabilidade:

> A sociedade não aguenta mais as injustiças. E quem pode mudar isso? É a sociedade, os deputados.
>
> Nas novelas que se tem hoje, o empresário é tachado de bandido, de mandar matar, de ser amigo de traficante, e o empresário é quem gera emprego nesse país, gera riqueza, e nós assumimos agora essa causa de ajudar o Brasil a mudar.
>
> Quero deixar uma mensagem de que nós não estamos vendendo nenhum produto. Nós queremos todos vocês aqui presentes, têm família, têm filhos, têm netos. . . E, tem uma frustração quando na COP 28, que terminou recentemente, a China mandou 158 pessoas, Estados Unidos, pouco mais de 200 pessoas, e o Brasil mandou 1.337 pessoas do governo, bancados por nós da sociedade, e mais 300 empresários que pagaram por conta deles. O que nós precisamos é minimizar os custos desse gigante que a sociedade não consegue mais continuar bancando. . ..  Essa reforma tributária que tá ai vai onerar violentamente o setor produtivo. Não tem mais de onde tirar. A única forma que a gente tem de ter sucesso nesse país é gerar emprego. E gerar emprego é desonerar a folha de pagamento. Gerar emprego . . .. Eu conclamo, peço ajuda de todos os presentes pra participar desse movimento . . ..”

A fala incisiva do empresário cita argumentos que buscam desqualificar o governo federal, inclusive com informações divulgadas na Internet que não são fundamentadas, como a formação da comitiva brasileira nos Jogos Olímpicos 2024. Parece ser uma maneira de dar destaque a ação do empresariado como mais racional e ética que a dos governantes, caracterizados como responsáveis pela corrupção que enfraquece a economia nacional.

Essa postura é condizente com o *modus operandi* neoliberal. Segundo Dardot e Laval (2019), o neoliberalismo tem se fortalecido a partir das crises econômicas e sociais que ele mesmo gera. Diante dessas crises a resposta do neoliberalismo é contribuir para intensificá-las.

Por exemplo, quando a concorrência acirrada entre empresas e territórios destrói indústrias e regiões, a solução sugerida é aumentar ainda mais essa competição; quando os serviços públicos se deterioram, a resposta neoliberal é enfraquecê-los ainda mais, retirando recursos ou privatizando funções. E se as reduções de impostos para os ricos e corporações não produzem o crescimento prometido, a resposta é diminuir ainda mais esses impostos. O neoliberalismo estimula a segregação, em uma postura autoritária antidemocrática, e defensora do nacionalismo econômico e da racionalidade capitalista ampliada (Dardot & Laval, 2016).

A CBIC se esforça para influenciar nas políticas públicas por meio de várias estratégias de mobilização e articulação política. Identifiquei algumas das formas de como ela busca exercer essa influência:

**a. Participação em comissões e em eventos para debate de projetos e políticas públicas:**

A CBIC participa de comissões e fóruns governamentais, buscando participar da formulação de políticas públicas voltadas para a construção civil. Por essa atuação a CBIC leva as demandas do mercado para que sejam consideradas nas decisões governamentais. Um exemplo desse tipo de participação se dá na atuação estratégica da CBIC nos debates referentes às políticas de habitação e do setor imobiliário. Em diálogo constante com a Caixa Econômica Federal, a CBIC busca articular com a CAIXA soluções para incentivar o financiamento de obras habitacionais, o que beneficia diretamente o setor, como ilustra essa postagem no site da entidade:

> A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) foi recebida nesta quarta-feira (02/08), na sede da Caixa Econômica Federal, em Brasília, pela vice-presidente de Habitação da instituição, Inês Magalhães, e pelo diretor executivo de Habitação Rodrigo Souza Wermelinger. Na pauta, assuntos relacionados ao FGTS Futuro, Fundo Garantidor, faixa 3 estendida do programa Minha Casa Minha Vida (MCMV) e mais crédito para as empresas. Durante a reunião também foram tratadas questões referentes ao saque-aniversário do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e à preservação do FGTS como fonte de recursos para habitação (CBIC, 2023, p.1).

**b. *Advocacy* e *Lobbying*:**

Através de esforços de *advocacy*, a CBIC promove discussões com parlamentares, ministérios e órgãos reguladores, buscando influenciar a legislação e regulamentações que afetam a construção civil. A entidade também organiza seminários, congressos e encontros onde reúne o empresariado para os debates. Esses eventos ajudam a definir agendas políticas e mobilizam apoio para pautas específicas, alinhadas com os interesses do setor. Isso inclui temas como segurança, sustentabilidade, financiamentos, e normas trabalhistas e ambientais. O melhor exemplo disso é a realização do Encontro Nacional da Industria da Construção (ENIC), realizado semestralmente, do qual participam ativamente os empresários do setor.

Na fase de coleta de dados, eu participei do 97° ENIC – "Política & Estratégia", em Brasília (DF), para observação participante. No evento estavam presentes vários ministros e o vice-presidente brasileiro Geraldo Alckmin. O tema principal deste evento eram as reformas

tributária, administrativa e a nova etapa do PAC. Os diversos debates foram caracterizados por uma fala incisiva dos representantes da CBIC no sentido de buscar um compromisso com o Governo Federal para atender as demandas do setor da construção em função da sua importância para o PIB e o desenvolvimento nacional.

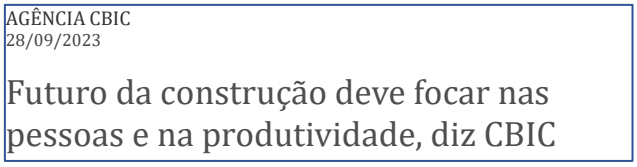
A pressão realizada pelos empresários da construção civil sobre o governo pela Reforma Administrativa se dá pelo fato de o setor ser altamente regulado, pois depende de licenças, aprovações e fiscalizações do setor público. A Reforma Administrativa, na fala do Governo, prometia tornar o setor público mais eficiente, reduzindo a burocracia, acelerando a tramitação de projetos e diminuindo a demora para aprovações de obras e contratações públicas. Isso impactaria diretamente o cronograma das empresas e seus custos operacionais. A reforma tinha por proposta reduzir os gastos públicos, especialmente com salários e benefícios de servidores. Isso poderia liberar mais recursos para investimentos em infraestrutura e projetos que beneficiariam o setor da construção civil.

**c. Publicação de Estudos e Diretrizes:**

A CBIC realiza estudos técnicos, econômicos e sociais sobre o setor da construção, cujos resultados são frequentemente usados para pautar debates políticos e influenciar as políticas públicas. Esses materiais servem como referência para decisões legislativas e regulatórias, como o Projeto Construção 2030, que está em elaboração. Dou destaque à postagem no site que divulga esta ação:

**Figura 32**

*Post da CBIC sobre as metas estratégicas do setor da construção*




Nota: Recuperado de *Futuro da construção deve focar nas pessoas e na produtividade, diz CBIC*, de CBIC, 2023.

Os empresários entendem que sem inovações tecnológicas e qualificação da mão de obra o futuro do setor está comprometido, e argumentam que as regulamentações e a burocracia governamental dificultam a inovação no setor:

> José Carlos Martins, presidente do Conselho Consultivo da CBIC, ressaltou a importância da produtividade do setor e enfatizou que a capacitação é fundamental para o processo de transformação. Segundo ele, um dos grandes entraves é a burocracia e as instituições de controle, que obrigam as mesmas ações do setor há 40 anos, atrasando a inovação. . . "Não adianta focar na tecnologia de produção se a regulamentação não for resolvida de forma inteligente. . .. Correia destacou a necessidade de a construção focar nas pessoas e em como atendê-las melhor. . . . A primeira é a necessidade de olhar para as pessoas, de levar qualidade para quem usa e para quem produz, cliente e trabalhador. Outra é olhar para a produtividade, buscando soluções para o setor evoluir (CBIC, 2023, p.1).

Para a CBIC havia a necessidade imperiosa de aprovação da Reforma Administrativa e da Reforma Tributária para diminuir os entraves ao desenvolvimento do setor da construção. As falas enfatizam que para o setor evoluir é necessário equilíbrio entre modernização tecnológica e adequações regulatórias. A CBIC argumenta que isso é mais importante para as pequenas empresas que compõem a maior parte do setor.

Diversas publicações da CBIC têm por foco a produtividade e a eficiência financeira da atividade de construção, e trabalhos voltados para a divulgação da ESG no setor (Apêndice J, registro 29).

No discurso da CBIC está sempre presente a preocupação com a qualidade do serviços. A qualidade dos produtos é essencial para o atendimento aos clientes, e a qualificação da mão de obra é colocada como prioridade para a qualidade dos serviços. Também há diversas publicações da CBIC alinhadas com a ESG, e falas que destacam a importância dos trabalhadores e da inclusão social. Isso demonstra a amplitude de interesses do Comitê que busca discutir o setor em termos estruturais, ainda que na prática esse debate fique mais restrito às construtoras de maior porte.

**d. Parcerias com instituições de ensino profissionalizante e fomentadoras de negócios:**

A CBIC tem buscado estabelecer parcerias para o desenvolvimento de projetos e programas voltados para a formação de mão de obra e para os setores de infraestrutura, habitação e o desenvolvimento urbano, tais como informado na Tabela 11.

**Tabela 11**

*Publicações da CBIC*

| Período | Projeto |
|---|---|
| 2017-2024 | O Futuro da Minha Cidade" (parcerias com prefeituras) |
| | Mercado Imobiliário & Infraestrutura Urbana (parcerias com órgãos governamentais) |
| | Encontro CBIC/ SENAI para o desenvolvimento de projetos técnicos (Brasília, DF) |
| | Diálogos Regionais CBIC/CAIXA – INFRAESTRUTURA para discussão de projetos e revisão do SINAPI |
| | Seminários da industrialização na construção, em parceria com SENAI e Hunter Douglas |
| | Programa de Especialização em Gestão de Obras com Inteligência Artificial - promoção ICEV/ SKILLS+ / E2D500/CBIC/ Sinduscon Teresina |
| | Curso de Capacitação "Jornada de Conhecimento: Representatividade Feminina", em parceria com a FIESP |
| | Programa "Elas na Construção" e "Mão na Massa", em parceria com Senai, faculdades e empresas privadas |

Nota: Adaptado a partir de dados obtidos no *website* da CBIC, 2024.

Analisando essas iniciativas, e a partir das falas durante o evento, observei que a CBIC busca preencher uma posição que considera que o governo tem executado de forma deficiente, referente à capacitação da mão de obra e a iniciativas que organizem melhor a estrutura produtiva no setor.

Vejo nisso uma relação que se reproduz ao longo do tempo, considerando o que vem ocorrendo desde a década de 40 e que foi comentado anteriormente, no capítulo 2. Na tentativa de resolver o problema da qualificação profissional, o Estado criou o decreto-lei n. 6.029/1940, exigindo que as indústrias oferecessem cursos técnicos. Contudo, os empresários não demonstraram interesse, e entidades como a FIESP e a CNI resistiram passivamente à medida. Em vez disso, apoiaram instituições como o SENAI e o SENAC, buscando manter controle sobre o processo de qualificação.

Há um interesse explícito da CBIC para estar próxima dos diversos níveis de governo e de influenciar em projetos voltados para a inovação, habitação e formação de mão de obra. No caso desta última preocupação, a CBIC tem se voltado para atrair o público feminino para a atividade na construção, o que pode se relacionar ao fato de se verificar uma queda significativa no interesse masculino pela atividade de construção nas funções operacionais.

Esse foi um problema comentado no 97° ENIC, e também assunto da reportagem “Por que tantos pedreiros estão desistindo da profissão: 'Não quero tomar chuva, quero ser meu patrão'” (Souza, 2024). Em função do incentivo à terceirização no canteiro de obras, e da flexibilização dos contratos de trabalho, a perspectiva de atuação autônoma (MEI) tem se tornado cada vez mais atrativa para os trabalhadores, como já foi comentado anteriormente.

Isso pode ser uma ação estratégica do setor baseado nos dados divulgados pela FGV (Feijó, 2023) de que tem aumentado significativamente a quantidade de famílias chefiadas por “mães solo”, situação em que a pessoa de referência do domicílio é uma mulher com filho(s), mas sem a presença de um cônjuge. Entre os anos de 2012 e 2022 o número de domicílios com mães solo cresceu 17,8%, passando de 9,6 milhões para 11,3 milhões. Ou seja, ocorreu um incremento de 1,7 milhão de mães solo em dez anos (Feijó, 2023). São mulheres que buscam se inserir no mercado de trabalho e aceitam preencher vagas em serviços aos quais antes não tinham acesso.

Através dessas iniciativas, a CBIC tenta moldar políticas públicas que não apenas beneficiam a construção civil, e impactam o desenvolvimento econômico e social do país. Um dos slogans divulgados em seu site, “Desenvolva o Brasil com a CBIC”, explicita a importância do setor para o país na visão dos empresários e profissionais que a compõem.

Ao vincular diretamente o desenvolvimento do Brasil à CBIC, a frase reforça uma visão reducionista de que o setor da construção civil é o principal motor do crescimento do país. E isso é reforçado em uma das suas principais publicações. Trata-se de um estudo publicado em abril/2023 que descreve os desafios enfrentados pelo Brasil no que diz respeito à habitação e infraestrutura, ressaltando o papel estratégico da construção civil na busca por soluções. O levantamento reforça a capacidade do setor de gerar resultados concretos e de impulsionar a criação de riquezas no país como afirma seu presidente, Renato Correia: “Buscamos um crescimento que se expressará no incremento do PIB, no aumento significativo da arrecadação de impostos, na geração de emprego formal, no aumento da renda, na produtividade, competitividade e aquecimento da indústria como um todo” (Correia como citado em CBIC, 2024).

Um evento emblemático que destaco aqui pela importância e adesão do empresariado do setor é o “Prêmio CBIC de Inovação e Sustentabilidade” promovido pela Comissão de Materiais, Tecnologia, Qualidade e Produtividade (COMAT) da CBIC, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI Nacional). Segundo os promotores, a iniciativa visa “Contribuir para a modernização e industrialização do setor, premiando e divulgando soluções relacionadas a materiais, componentes, sistemas construtivos, tecnologia,

gestão da produção e sustentabilidade no setor da construção" (CBIC, 2024). Os critérios de avaliação relacionam-se aos itens: Produtividade; Sustentabilidade; Impacto Social; Desempenho e vida útil; e, Industrialização.

Destaca-se o item "Impacto Social" que se refere a projetos ou tecnologias com impacto na atuação dos trabalhadores do processo de produção e suas condições de trabalho, saúde, segurança e qualidade de vida, bem como sobre os demais agentes de produção, vizinhança etc.; e, "Sustentabilidade", que compreende o gerenciamento de resíduos e o uso racional de recursos naturais.

Verifiquei, então, que a entidade estimula estrategicamente uma cultura baseada nas abordagens da Administração clássica focadas nas metas econômicas, que na visão do empresariado só pode ser assegurada por meio de incentivos à produtividade e à racionalização das práticas de gestão e da inovação digital.

Embora a CBIC critique veementemente a burocracia e a lentidão do Estado como obstáculos à inovação e ao crescimento do setor, pode-se questionar até que ponto o setor da tem adotado inovações tecnológicas e práticas modernas de gestão que realmente transformem a atividade da construção, diminuindo as tarefas extenuantes e os riscos para os trabalhadores. A entidade defende a simplificação de regulamentações, no entanto pode ser vista como focando mais na redução de controles da ação empresarial do que na promoção efetiva de inovação.

Outro aspecto importante é que a entidade defende o emprego formal e, ao mesmo tempo, incentiva a redução de encargos trabalhistas. Além disso, a pressão contra a 'reoneração' pode ser vista como uma contribuição indireta para a precarização das relações de trabalho, permitindo que muitas empresas terceirizem ou informalizem suas operações para reduzir custos.

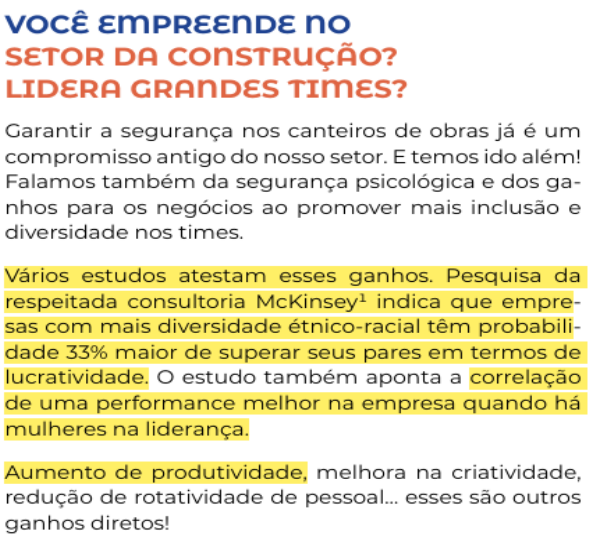
São orientações que incentivam as desigualdades salariais e enfraquecem a mobilização coletiva, forçando os trabalhadores a recorrerem ao "empreendedorismo" como alternativa mais vantajosa, o que aumenta sua vulnerabilidade em um ambiente regulatório mais flexível.

Considero que são objetivas as evidências da lógica da eficiência na atuação da CBIC, tendo em vista um modelo de ação que pode ser interpretado como uma defesa de curto prazo dos lucros das empresas, sem uma visão de longo prazo que inclua a melhoria das condições de trabalho e uma maior equidade no setor. Essa constatação não quer dizer que não reconheço ações importantes para estimular novas práticas de gestão na agenda da instituição, principalmente no caso da valorização da diversidade, seja de gênero ou racial. Esse tema está presente em várias publicações, em vídeos e painéis visuais nos eventos.

Contudo a lógica da eficiência permeia essas ações e discursos, revelando a racionalidade econômica que subordina todas as relações sociais a interesses financeiros. A Cartilha de Inclusão da CBIC, em sua apresentação deixa isso bem evidente:

**Figura 33**

*Trecho da Cartilha de Inclusão da CBIC*




Nota: Recuperado de *Cartilha sobre Diversidade e Inclusão na Indústria da Construção*, CBIC[10], 2022, p. 5.

O texto limita o valor da segurança e da diversidade ao impacto econômico, apresentando uma visão superficial e limitada que ignora aspectos humanos e éticos fundamentais. Ao justificar esses temas exclusivamente por ganhos financeiros, como produtividade e lucratividade, a instituição negligencia a importância intrínseca da inclusão e da segurança como direitos básicos e compromissos morais para um setor que busca se alinhar de fato, com a valorização do bem comum.

A argumentação da Cartilha também sugere que essas práticas podem ser descartadas se não gerarem lucros, transformando-as em um "modismo", em vez de valores duradouros. Uma perspectiva mais ampla deveria defender a segurança e a diversidade por seus impactos sociais e éticos, promovendo um engajamento genuíno que vai além do retorno financeiro imediato e, assim, refletir uma responsabilidade social corporativa verdadeira que resultasse em um impacto positivo real no ambiente de trabalho. Outro ponto de reflexão é que relacionar segurança e diversidade a estratégias de melhoria do desempenho financeiro da empresa

[10] https://app.isend.com.br/iSend/gallery/5B42D2887F5762E8FA52F8BD508ED2A0331D61ED44EBFF41.

enfraquece o engajamento genuíno dos líderes e equipes. Quando essas práticas são motivadas apenas por resultados financeiros, não há incentivo para um comprometimento profundo.

A segurança no trabalho e o respeito à diversidade humana constituem uma obrigação moral e legal, que deveria ser defendida pela sua importância na dignidade humana, e não porque reduz a rotatividade no setor ou melhora a produtividade das empresas.

Os vídeos produzidos pela CBIC se direcionam para temas dos mais variados, buscando alcançar os debates sensíveis relacionados ao ambiente de trabalho, em consonância com os ODS, objeto de uma cartilha específica. Comento sobre dois vídeos que me chamaram a atenção pelos conteúdos presentes nas narrativas e pelo formato adotado para apresentação.

**Figura 34**

*Recorte do vídeo "Nós Somos a Construção" divulgado no site da CBIC.*

Nota: Recuperado de *@cbicvideos [Canal do YouTube]*, CBIC, n.d.

No vídeo "Nós Somos a Construção" é celebrado o papel essencial e o esforço dos trabalhadores da construção civil, destacando a importância humana e emocional do trabalho que realizam. É utilizada uma linguagem poética, relacionando a atividade dos trabalhadores com esperança, amor, dedicação e realização sonhos, como nesta frase: "valorizar esses "heróis anônimos" que, com habilidade e dedicação, tornam os sonhos realidade ao construir lares e cidades". Cada projeto concluído é apresentado como uma vitória coletiva que fortalece a sociedade, e coloca o quanto o setor se orgulha e admira seus profissionais, que simbolizam progresso, superação de desafios e esperança.

O vídeo traz rostos de diversos trabalhadores, cenas de obras, e em vários momentos trabalhadores dando relatos sobre a satisfação de fazerem parte dos times da construção. O que me incomodou, como pesquisadora, foi a dissonância entre o que foi observado e ouvido nas obras com o que a narrativa trazia, principalmente nas imagens e falas de empregados felizes com a realização dos sonhos dos clientes, em uma argumentação muito sensível e forte.

Infelizmente, as condições de vida dos trabalhadores da construção, em torno de 2,8 milhões no Brasil, não é motivo de felicidade, o que dificulta imaginar que a relação do vídeo represente as emoções reais desses trabalhadores. A avaliação subjetiva dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho identifica processos como alienação, a formação de expectativas mais restritas, que refletem suas vivências, e a percepção limitada das oportunidades no mercado de trabalho (Borges & Silva, 2015; Silva & Silva, 2023).

Tanto pelas falas dos entrevistados como pelo que a literatura aponta, os trabalhadores de obras percebem o trabalho como repetitivo, desgastante, onde a preocupação com sua segurança e saúde parece não ser relevante para a gestão. O operário percebe a segurança mais como um valor seu do que da organização, embora seja difundida discursivamente e pelas das normas, e até mesmo por cobranças da gestão e dos técnicos de segurança. No entanto, na prática normas, regras e valores não são efetivamente praticados (Borges & Silva, 2015).

Com relação à diversidade, sem dúvida observa-se uma dinâmica forte no sentido de inclusão da mão de obra feminina e contra o racismo. Isso foi tema de publicações e de falas de representantes da CBIC, entre as quais destaco a Allevato: “a CBIC apresentou o projeto “Elas Constroem”, que tem como objetivo promover a igualdade de gênero no setor, destacando o papel das mulheres e incentivando sua participação ativa” (Agência CBIC, 2024), o que vai contribuir para atrair as mulheres para atuarem profissionalmente no setor, como já foi comentado anteriormente. Um dos vídeos traz a *head* de Diversidade, Equidade e Inclusão & Responsabilidade Social Corporativa na *The Walt Disney Company*.

**Figura 35**

*Recorte do vídeo “Diversidade em Construção I 09/02” divulgado no site da CBIC.*

Nota: Recuperado de *@cbicvideos [Canal do YouTube]*, CBIC, n.d.

Seguindo a lógica da eficiência, a diversidade é tratada no vídeo como uma agenda estratégica para um bom desempenho nos negócios. Isso é dito por uma gestora negra, e remete a ideia de que trazer o debate para a justificativa financeira se dá em função da fragilidade de outros argumentos, como a própria diversidade presente na vida. Em um país com mais de 50% da população sendo negra ou parda (IBGE, 2022), a diversidade não se apresenta como um fator negocial, mas inerente à condição humana da população; e isso se reproduz em todo o mundo,

No próximo capítulo, reuni as reflexões apresentadas e as análises da produção de dados para responder às questões de pesquisa.

# 5 GESTÃO RESPONSÁVEL: UMA NOVA ABORDAGEM

Desde meados do século XX a lógica da eficiência tem moldado as práticas de gestão. A "ação eficiente" é base para o liberalismo econômico, tendo por pilares a noção de competitividade e do *ethos* meritocrático Essa racionalidade gerencial privilegia aspectos financeiros e as demandas do mercado, frequentemente em detrimento de questões sociais relevantes, como o clima e as desigualdades. Assim, as empresas passam a assumir uma postura irresponsável com questões que envolvem a coletividade, ou seja, externalizam o impacto social de suas ações.

Embora a busca pela eficiência seja vista como um caminho para melhorar desempenho, qualidade e produtividade (Pinto & Coronel, 2017; Silva et al., 2021), na prática, muitas empresas que defendem essa bandeira acabam se envolvendo em crimes corporativos, como evidenciado ao longo desta pesquisa. Além disso, as práticas modernas de gestão muitas vezes exploram a mão de obra e precarizam as relações de trabalho, como ocorre na construção civil, tudo em nome da redução de custos e do aumento de desempenho.

Essa lógica também se reflete na negligência com a saúde e segurança dos trabalhadores, onde a maximização da lucratividade é vista como a única responsabilidade legítima da gestão, resultando em um descompromisso com o bem-estar coletivo e o impacto social das ações empresariais.

O processo de gestão é mais do que apenas "fazer as coisas", mas tem sido entendido como uma forma particular de orientar as atividades de gerentes e funcionários para uma determinada direção (Hanlon, 2016; Parker, 2023). Ou seja, como uma prática racional voltada para o controle e direcionamento da equipe, dos recursos e dos processos de uma organização. Nas escolas de negócios é caracterizado como possuindo alto grau de tecnicidade e valores "neutros", e constituindo métodos padronizados que produzem resultados padronizados. Essa perspectiva de gestão constitui a visão "gerencialista" tradicionalmente cultivada nas organizações (Bispo, 2022, 2024a).

O que se denomina de gerencialismo é o produto de três dinâmicas: a infiltração de abordagens gerenciais em todas as facetas da vida; a homogeneização gradual e mundial da organização humana; e a emergência de uma elite gestora global abrangendo os sectores público e privado (Klikauer, 2015; Parker, 2002).

Segundo Milton Friedman "the only responsibility of management is to maximize shareholder value or, in a charity, realize the will of the founders" (Langmead et al., 2020, p. 40). Assim, a função da gestão é condicionada pelas ideias contidas no corpus de conhecimento

gerencial e pelas relações de poder entre gestores e gerenciados, e possuiria três possibilidades de usos:

> *Parker (2002) distinguished three uses of 'management': as a noun, when we refer to 'the management' as a specific* ***social group****; as* ***a verb****, when we refer to what managers do; and as* ***a codified body of knowledge promulgated in business schools through management education (negrito nosso)****. […] As such, the three uses of 'management' are intertwined in a concrete social history of management, so that managing, as an abstract practice, cannot be separated from its historical appearance as a discourse and a set of socially located practices* (Langmead, 2020, p. 39).

A noção de gestão tradicionalmente adotada representa o resultado da atuação de um grupo que possui a atribuição pela tomada de decisão e controle organizacional; ou, representa a ação individual do gestor; ou, ainda, um conjunto normativo para a prática do gestor.

Na perspectiva pós humanista das TP, a gestão é entendida como "prática social", portanto, de caráter coletivo, envolvendo não apenas os gestores, supervisores, gerentes de obras, mas também os operários, e demais técnicos que compõem as equipes de trabalho (Gherardi, 2006; 2014).

A gestão se apresenta como uma **prática abstrata situada** pois não pode ser separada de seu **contexto histórico (incorpora um discurso),** envolvendo um **conjunto de práticas socialmente localizadas**. Em função disse, alguns autores (Langmead et al., 2020; Parker, 2023) preferem adotar o termo mais aberto "organizar" para caracterizar a prática de gestão.

A lógica da eficiência se apresenta como uma questão problemática por alimentar práticas de gestão voltadas para um padrão de êxito orientado pelas "leis de mercado" e de natureza egocêntrica (Ramos, 2022). Tal perspectiva é conflitante com princípios que servem de base para as noções de sustentabilidade, ética em negócios e responsabilidade social corporativa que costumam ser denominadas em conjunto pelo termo "gestão responsável" (Bispo, 2022; Gherardi & Laasch, 2022; Langmead et al., 2020; Price et al., 2020).

Mas, o que caracteriza uma gestão para ser considerada como verdadeiramente responsável?

## 5.1 GESTÃO RESPONSÁVEL: O QUE É, O QUE NÃO É, E O QUE DESEJAMOS.

As abordagens sobre “gestão responsável” nasceram da preocupação em se avançar além da ideia de que para o gestor “a única responsabilidade social legítima seria obter lucros” (Langmead et al., 2020). Autores como Drucker, Follet, Ghoshal, Laasch, Mintzberg e Suddaby, entre muitos outros, levantaram sérios questionamentos sobre a amplitude e o caráter da responsabilidade do gestor. Esse debate ganhou impulso com a divulgação dos PRME – *Principles for Responsible Management Education* (ONU, 2007).

O objetivo foi criar uma orientação para as escolas de negócios e gestão para a capacitação dos futuros líderes para atuarem alinhando os objetivos econômicos da gestão empresarial com os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Isso promoveu um melhor delineamento do campo de pesquisa em torno da temática.

Um dos aspectos levantados nas investigações sobre o que de fato caracteriza a gestão responsável leva à identificação de um conflito conceitual na relação entre o termo “gestão” e a qualidade do “ser responsável”. A questão é se a responsabilidade já não seria um atributo inerente ao processo de gestão, mesmo sendo a que se baseia pelos parâmetros convencionais. Também há uma contestação relacionada à própria origem do termo e aos fatores que condicionam a prática de gestão na modernidade.

Bispo (2024b) explora criticamente o que significa ser “responsável” no contexto da gestão considerando duas vertentes: a incoerência do RME com o contexto neoliberal-capitalista e uma alternativa ética para uma gestão baseada na ética do “Cuidado”.

O autor argumenta que a ideia de responsabilidade presente no RME é incompatível com o contexto neoliberal-capitalista predominante, que prioriza a acumulação de capital e a perspectiva individualista. Ele ressalta, ainda, que o RME, embora se proponha a enfrentar desafios sociais e ambientais, muitas vezes falha em abordar as verdadeiras causas das

Bispo (2024b) sugere a “Ética do Cuidado” como uma alternativa para repensar o conceito de responsabilidade na educação para a gestão. Ele propõe um modelo de “Educação para a Gestão Responsável” que seja mais sensível às necessidades sociais e ambientais, indo além do reconhecimento dos problemas e propondo ações efetivas para resolvê-los. Essa abordagem envolve uma ética relacional que questiona os valores neoliberais e incorpora perspectivas de decolonialidade e interseccionalidade. Para o autor, se a Gestão não reconhecer os conflitos de interesse nas sociedades, os ODS e o PRME permanecerão como retórica, sem alcançar uma implementação real.

Desde o seu estabelecimento como uma disciplina acadêmica e uma prática profissional, como resultado da aplicação dos princípios da Administração Científica nas empresas, a gestão se apoia na padronização de tarefas, na busca pela eficiência e no monitoramento do trabalho. Isso significa que passou a expressar o esforço de realização da vontade e demandas do *staff* superior.

Por essa compreensão o gestor é o agente dos empresários e a sua responsabilidade primária seria para com eles. Isso confirma a forte influência de uma concepção liberal de responsabilidade baseada no princípio da propriedade privada que inclui, também, a motivação do lucro corporativo ou quaisquer interesses legítimos de quem a gestão represente. Assim, o gestor representa o direito de quem tem a propriedade, estando separados a propriedade e o controle.

A concepção liberal dos direitos de propriedade influenciou a estrutura das relações de emprego e a autoridade gerencial no contexto contemporâneo. A ideia central é que, na visão liberal, o indivíduo é visto como proprietário de si mesmo (autopropriedade), o que significa que a autonomia e a identidade pessoal são consideradas posses e gera uma concepção negativa de autonomia como liberdade da interferência externa, mas também cria a possibilidade de uma relação de emprego em que se vende a própria autonomia:

> *As a possession, self-hood and autonomy are alienable, and therefore exchangeable in a labour market. Without this understanding, the contemporary employment relationship and the hierarchy of managerial authority would be unimaginable. Together, these two aspects create the possibility of management: a mandate that derives from the property rights of owners, which the manager represents; and the legitimation of control over subordinates through a conception of the self as a possession whose capacities can be contracted out for a wage* (Langmead et al., 2020, p. 40).

Aqui, tem-se a base do conflito entre gestão e responsabilidade, respondendo ao questionamento apresentado. Pelas bases da gestão moderna, o gestor vende a sua autonomia e a empresa subcontrata dele a responsabilidade, exigindo que ele se concentre apenas no que for de interesse da empresa. Qualquer outro aspecto é externo e indesejável. Ser eficiente como gestor significaria estar atento a missão e concretizar a vontade da organização.

A partir desse entendimento, a gestão passa a externalizar qualquer preocupação que não se relaciona com a sua ‘responsabilidade codificada e contratual para com o seu contratante

(Langmead et al., 2020). Consequentemente isso leva à externalização dos custos para o ambiente, para o futuro, para os trabalhadores e para a coletividade, em geral, embora seja a gestão quem tome as decisões que conduzem a esses custos (Langmead et al., 2020). Isso pode ser facilmente demonstrado na forma como as empresas lidam com o impacto ambiental de seus processos e empreendimentos, deixando de assumir a responsabilidade pelos custos totais das suas atividades e tratando-as como "externalidades. Uma questão é que a lógica da eficiência da organização se diferencia do que é considerado eficiência nas práticas da organização, pois assegurar o lucro máximo pode levar as práticas organizacionais a serem ineficientes em vários aspectos: meio ambiente, saúde do trabalhador etc.

Dessa forma, pode-se concluir que o termo "gestão" por si só não representa a ideia de "responsabilidade", mas pelas premissas do ideal neoliberal capitalista do contexto em que se desenvolveu o termo, na verdade, tem representado uma prática de "irresponsabilidades" com relação a tudo o que for externo à vontade de seu contratante e às demandas organizacionais, baseado na ideia da responsabilidade política em termos de autodomínio. Em função dela, ter autonomia significa atuar com liberdade de interferência externa, o que possibilita uma relação de trabalho em que o gestor vende a própria autonomia (Langmead et al., 2020) para cumprir sua "responsabilidade contratual" mesmo que isso represente praticar ações de caráter "irresponsável" socialmente.

Ainda pior, muitos dos princípios centrais desses *frameworks*, como a maximização do valor econômico para os acionistas, o paradigma do lucro, o crescimento contínuo, o curto-prazismo, o homem econômico, o consumismo, bem como a instrumentalização das pessoas e do meio ambiente, são as raízes das práticas de gestão irresponsáveis.

> *It has been argued extensively that frameworks closely related to the dominant paradigms of neoliberal, capitalist, 'economistic', or mechanistic management are fundamentally inadequate as a basis for responsible management (Dierksmeier, 2019; Lawrence & Pirson, 2015; Moosmayer, Waddock, Wang, Hühn, Dierksmeier, & Gohl, 2018; Painter-Morland, 2015; Pirson, Steinvorth, Largacha-Martinez, & Dierksmeier, 2014). Even worse, many of these frameworks' central tenets like shareholder value maximization, the profit paradigm, continuous growth, short-termism, the economic man, consumerism, as well as the instrumentalization of people and environment, are the roots of irresponsible management practices* (Laasch et al., 2020, p. 17).

Assim, pelos parâmetros ideológicos que se agregaram às abordagens da gestão, tem-se uma prática que não se coaduna com o que se espera de uma "gestão responsável", considerando-se as questões conceituais relacionadas à composição da expressão em si.

Acrescenta-se às "irresponsabilidades" do gestor, anteriormente discutidas, presentes na prática da gestão moderna, o descomprometimento da gestão com a infraestrutura social que possibilita a atuação das empresas, tais como: redes de transportes, de comunicações, os sistemas jurídicos e acadêmico-científicos que promovem a inovação tecnológica; sem falar dos subsídios governamentais diretos para investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Seus lucros estão na dependência das infraestruturas nacionais dos países em que operam, mas os empresários realizam um esforço constante para fugir às suas obrigações fiscais e sociais para a manutenção dessas redes.

No entanto, essa posição crítica não defende que a gestão e as empresas, cujos interesses representam, deveriam assumir responsabilidades sobre os mecanismos de reprodução social, por exemplo. Tal amplitude de responsabilidade é inviável e, de fato, indesejável porque isso poderia resultar em dar às empresas o direito a um controle social total. Isso resultaria em total falta de liberdade humana onde o gerencialismo controlaria a educação, os cuidados de saúde e os demais processos da vida urbana, o que, na verdade, teria caráter de uma tecnocracia com a autonomia humana limitada pela lógica da gestão empresarial.

Entendendo a gestão como uma prática social concreta, a responsabilidade da empresa deve-se se ater ao seu domínio de ação, considerando o impacto de suas atividades e seu papel de contribuição na medida justa para manter as redes de serviço de que se utiliza, respeitando as normativas sociais que são definidas coletivamente. Isso seria uma forma alternativa de conduzir a gestão.

Mas, além da "fuga às responsabilidades" e das não-responsabilidades, a gestão promove, também, a "desresponsabilização" do trabalhador pois busca sistematicamente reduzir sua autonomia, restringindo os fins, se não sempre os meios (Friedman, 1977 como citado em Langmead et al., 2020). Isso ocorre pela neutralização das possibilidades destes se mobilizarem (jornadas exaustivas, baixa remuneração, ideologização contrária à mobilização sindical e outras formas de participação democrática, e a divisão cada vez mais especializada do trabalho). Além disso, a organização é orientada para objetivos que são impostos externamente: os interesses apenas dos proprietários, ou melhor dizendo, de pequena parcela dos *stakeholders* (acionistas).

Sem autonomia, fica inviável para os trabalhadores (no caso da construção: engenheiros, operários, consultores de segurança e de meio ambiente, projetistas e técnicos) assumirem uma

posição de maior responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e atuação. Desde a revolução industrial, o papel da gestão tem se voltado para a apropriação da responsabilidade dos trabalhadores; e, ao mesmo tempo, transfere a sua própria responsabilidade para um conjunto de práticas cada vez mais institucionalizadas. É um processo de desresponsabilização.

As irresponsabilidades comentadas anteriormente fazem parte de um processo passivo que implica em um abandono das responsabilidades mais amplas da administração pelos resultados de suas ações. No entanto, no processo de desresponsabilização a gestão assume ativamente a responsabilidade dos outros ao remover a responsabilidade dos subordinados, isolando-os dentro de uma forma hierárquica de comando e controle rígidos (Langmead et al., 2020).

> *Management is fundamentally a process of de-responsibilization and, as such, is incompatible with humanistic values of democracy and autonomy. This de-responsibilization, […], results ultimately from the institution of private property so that radical economic alternatives are required if management, or better 'organization', is to become responsible in any meaningful sense* (Langmead et al., 2020, p. 44).

Pela visão destes autores, na gestão tradicional os valores substantivos são irrelevantes, pois a principal preocupação é maximizar os ganhos financeiros e isso é alcançado reduzindo todos os valores a medidas comensuráveis, dentro da métrica 'ótima' de Pareto. Consequentemente, a eficiência é alcançada à medida que uma racionalidade instrumental domina as racionalidades de valor substantivo.

Na área da gestão predomina uma perspectiva individualista da Economia que afirma que a ação humana, situada no tempo e espaço, reflete o utilitarismo e egoísmo característicos do capitalismo. No entanto, transformar essa visão em uma regra universal, naturaliza o egoísmo como inerente ao ser humano, e cria uma lógica circular que desconsidera outras formas de comportamento humano.

Isso, de certa forma, significa se direcionar em um sentido oposto aos dos valores humanistas e democráticos. Para as empresas poderem assumir um papel diferente seria necessário adotar condutas alinhadas com uma preocupação real que amplie seu senso de responsabilidade e de ética para mais além dos interesses exclusivamente financeiros dos proprietários.

A partir dessas críticas, as pesquisas sobre o tema demonstram que a gestão responsável se vincula aos domínios da sustentabilidade, responsabilidade, ética e outros cognatos,

definindo o que foi denominado pela sigla ERS+ (*ethics, responsibility, sustainability and further cognates*) e representando os domínios desse campo conceitual (Langmead et al., 2020). Nesta pesquisa o termo ERS+ equivale à Gestão Responsável.

A Gestão Responsável implica em uma intenção ética pela vida com qualidade com e para todos, não apenas pelas instituições (Ricoeur, 1992, p. 172 como citado em Cunliffe, 2020). Isso representa pensar nas necessidades para nosso planeta, "sermos fiéis à nossa palavra, respeitarmos a singularidade dos outros e gerirmos a nós mesmos com justiça e igualdade" (Cunliffe, 2020).

Tendo se estabelecido a relação do conceito de gestão responsável com práticas que demonstrassem preocupação e cuidado com os aspectos da sustentabilidade, da responsabilidade social e com os princípios éticos no trabalho, houve um esforço para que isso fosse incorporado aos conteúdos de formação dos gestores.

No entanto, pesquisas (Cummings et al., 2017; Prahalad, 2010; Schneider et al., 2010; Üçok Hughes et al., 2018) demonstram que embora os PRME tenham sido divulgados nos currículos das Escolas de Negócios, na prática este conhecimento não tem se concretizado nas atividades dos gestores nas organizações.

Segundo os mesmos estudos, isso seria resultado da "falta de formação orientada para a prática" e de um modelo de gestão voltada para maximização de lucros "bastante distanciado" do que propõem os PRME (Price et al., 2020). As Escolas de Negócios têm reproduzido abordagens da Administração que enfraquecem a noção de responsabilidade do gestor com algo mais do que as metas de eficiência financeira:

> A mensagem para os iniciados é que a gestão foi fundada em uma compreensão evolutiva dos ganhos de eficiência que os ambientes industriais proporcionaram. Os teóricos posteriores da administração forneceram técnicas mais suaves, mas o objetivo ainda é o mesmo ganho material – já que a eficiência é considerada o objeto de que trata a Administração fundamentalmente. (Cummings et al., 2017, p. 78, tradução nossa).

Ou seja, a educação empresarial não apresenta o conhecimento de forma integrada ou explícita para demonstrar a importância da relação entre empresas, sociedade e ambiente. Isso demonstra ser necessário realmente buscar formas alternativas de compreender a gestão responsável, particularmente "mudando a compreensão de um conceito (de gestão) para uma ação (de gestão)" (Price et al., 2020, p. 392) se queremos pensar diferente, verdadeiramente de forma inovadora, sobre a gestão.

A Educação em Gestão, em geral, se apresenta por objetivar a formação de futuros líderes para uma atuação mais responsável e alinhada com os ODS. Essa abordagem se apresenta conflituosa pela forte influência do capitalismo e do pensamento neoliberal, que enfatizam o lucro e frequentemente naturalizam desigualdades, criando uma visão paradoxal: apesar de promoverem responsabilidade social e sustentabilidade, tais práticas ainda reforçam um sistema que prioriza o crescimento econômico (Bispo, 2024a).

Isso pode ser detectado na prática discursiva de abordagens como o ESG, quando muitas vezes a postura de responsabilidade empresarial é utilizada como estratégia de imagem, manifestando-se em práticas como *greenwashing*. A *Responsible Management Education* (RME), precisa ser mais do que um discurso; requer uma reflexão crítica e abrangente que considere os impactos globais, geracionais e ambientais (Bispo, 2024a). Isso coloca em xeque o currículo oculto presente tanto nas escolas de negócios quanto nas práticas diárias dos administradores, quando se pode observar a lacuna entre a teoria e a prática da responsabilidade empresarial.

Nas escolas de Negócios há pouco estímulo a reflexões mais profundas sobre a futura atividade profissional e seus impactos na vida social relacionadas a questões relevantes que o Administrador em sua rotina profissional precisa se autopropor, tais como:

> O meu trabalho atende a interesses específicos que não contribuem ou atrapalham a realização do bem comum? Será que o meu trabalho promove relações precárias de trabalho, impactos negativos ao meio ambiente, desconsidera a diversidade ou coloca o lucro em prioridade face à segurança, à equidade e à justiça social? (Bispo, 2022, p. 3).

Na educação em gestão responsável (RME), o enfoque tradicional na justiça, que privilegia igualdade e direitos individuais, precisa dar espaço para uma ética do cuidado, voltada para a atenção, confiança e relações cooperativas. Esse paradigma se contrapõe à visão neoliberal de competição como motor de progresso e posiciona o cuidado como essencial para desenvolver uma gestão realmente responsável (Bispo, 2024a).

Essa visão desafia a formação tradicional, que apenas prepara para o mercado de trabalho, promovendo o desenvolvimento do pensamento crítico e. orientando o ensino para a gestão questionando suposições tradicionais de que esse campo se caracteriza por técnicas e neutralidade diante das questões sociais. Em resumo, se  foca em uma atuação baseada em valores éticos e na responsabilidade social real.

Considerando as contribuições de Langmead et al. (2020) e de Price et al. (2020), a noção de gestão responsável precisa ser diferenciada de outros conceitos relacionados como responsabilidade social corporativa, negócios sustentáveis e empreendimento social, pois estes modelos estão preponderantemente sujeitos à lógica da eficiência, ou seja, fortemente relacionado à preocupação com a maximização dos lucros;

1. Devem ser entendidos como distintos, os campos de investigação que se concentram na educação em gestão responsável e aqueles que estão fora do contexto educacional;
2. Quando se fala em gestão responsável, não está se tratando das funções especializadas de determinados gestores, centradas nos temas da ética ou da sustentabilidade;
3. O foco de análise não está no ambiente organizacional, mas na atuação interrelacional dos indivíduos, dos grupos e na forma como a gestão se dá processualmente, ou seja, na forma como a responsabilidade é incorporada em todos esses níveis de agência.

Por ser um campo de estudos em desenvolvimento, a noção de gestão responsável vem sendo construída por diferentes prismas. Abordagens conceituais diferentes enfatizam um ou outro componente da gestão (Carroll et al., 2020), a saber: Agência Gerencial, Responsabilidade Gerencial, Esfera de Responsabilidade e Processo de Gestão, conforme a seguinte descrição:

- Agência Gerencial - captura as funções gerenciais, os perfis e a natureza relacionada da agência que pode ser mais ligada à organização ou à postura do gestor que que atua de forma mais independente da organização para a qual trabalha;
- Responsabilidade Gerencial – trata sobre de quem é a responsabilidade que o gestor responsável gerencia, representa e, em última análise, é responsável. Ou seja, o gestor pode representar apenas de forma parcial a organização, ou ele responde de forma pessoal, em diferentes formas de atuação como ser humano em suas relações (privadas, de trabalho e pessoal);
- Esfera de Responsabilidade – trata sobre onde está localizada a responsabilidade gerencial e até onde ela se estende. Pode variar desde a responsabilidade com sua família e amigos, até com a sociedade, com o mundo, com o meio ambiente e com a rede de *stakeholders*;
- Processo de Gestão - Os ideais do processo de gestão responsável são distintos, mas parcialmente sobrepostos. Pode ser orientado pela postura individual do gestor, pelo interesse organizacional ou institucional, ou representar o consenso (harmonização) entre as partes interessadas e a visão do gestor.

A partir dessas definições a literatura sobre gestão responsável destaca os seguintes perfis, detalhados na Tabela 12:

a) Como gestão de responsabilidade;

b) Como liderança responsável;

c) Como meio de reequilíbrio da sociedade;

d) Como gestão de situações em particular;

e) Como gestão guiada pela cidadania e humanidade;

f) Como instrumento de harmonização dos interesses dos *stakeholders*.

**Tabela 12**

*Perfis Conceituais da Gerência Responsável*

| **Responsibility management (Archie B. Carroll)** | |
|---|---|
| **Agência Gerencial** | O gestor é especializado em RSC |
| **Responsabilidade Gerenciada** | O gerente de RSC não gerencia sua responsabilidade pessoal, mas sim a da organização empregadora. |
| **Esfera de Responsabilidade** | A esfera de responsabilidade do gerente de RSC representa as da rede de partes interessadas da empresa. |
| **Processo de Gestão** | A gestão responsável depende de um processo de gestão dos interesses da corporação. |
| **Responsible company leadership (Nancy J. Adler)** | |
| **Agência Gerencial** | O líder empresarial responsável não tem a tarefa de gerir a responsabilidade organizacional como o gerente de RSC, mas tem a capacidade de agir de forma responsável em sua posição de liderança na empresa. |
| **Responsabilidade Gerenciada** | O líder responsável da empresa não gerencia apenas sua responsabilidade pessoal como líder da empresa representada, mas também dos seguidores liderados. |
| **Esfera de Responsabilidade** | O líder responsável da empresa atua estreitando as esferas de responsabilidade, o impacto da empresa, da divisão do grupo e do seu próprio trabalho. |
| **Processo de Gestão** | O processo de gestão responsável é orientado pelo propósito social do gestor. |
| **Rebalancing society through management (Henry Mintzberg)** | |
| **Agência Gerencial** | O gestor (cidadão decente) destaca o papel social e as responsabilidades de um gestor. |
| **Responsabilidade Gerenciada** | O gestor cidadão decente de Mintzberg dá ênfase ao gerenciamento da responsabilidade pessoal para com a sociedade, mas essa responsabilidade é um amálgama de responsabilidade pessoal e organizacional. |
| **Esfera de Responsabilidade** | As esferas do gestor cidadão decente de Henry estendem-se para fora: "A primeira responsabilidade é para com a sua família, para com os seus amigos, para com os seus empregados, para com os seus clientes e depois, de forma responsável, para com a sociedade, para com o mundo, para com o ambiente. |
| **Processo de Gestão** | **O propósito é o próprio processo de gestão**: Reequilibrar a sociedade através de um processo de gestão responsável centrado em variedades de 'lógicas' além da económica. |
| **Response-able situation (François Cooren)** | |
| **Agência Gerencial** | O gestor responsável baseia-se na capacidade gerencial de responder com responsabilidade em qualquer situação que o solicite. |
| **Responsabilidade Gerenciada** | O gestor é responsável pela sua própria capacidade de resposta numa situação particular. |
| **Esfera de Responsabilidade** | O gestor responsável atua numa esfera de responsabilidade bastante estreita, delineada pelo timing e espaçamento da situação a ser respondida. |
| **Processo de Gestão** | Um processo de gestão responsável pelo seu **grau de capacidade de resposta situacional**. |

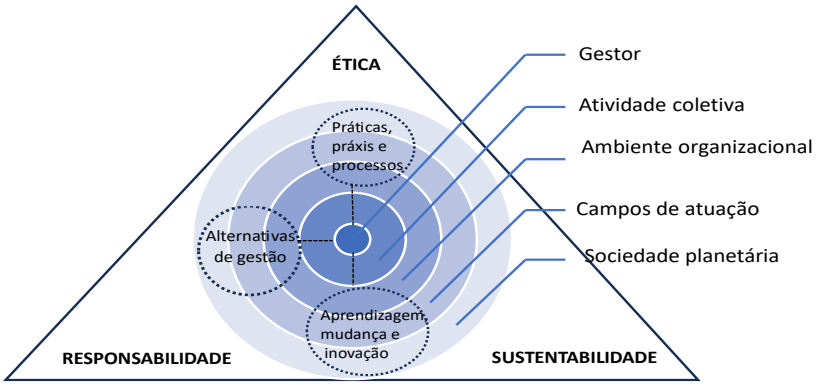
| **Human(e) management (Roy Suddaby)** | |
|---|---|
| **Agência Gerencial** | A agência do gerente humano de Roy está centrada em agir "humanamente". |
| **Responsabilidade Gerenciada** | O gestor humano(e) de Roy gerencia a própria responsabilidade como ser humano em todas as relações. |
| **Esfera de Responsabilidade** | Vida gerencial (profissional e privada) |
| **Processo de Gestão** | o processo é avaliado pelo grau em que expressa um caráter institucional humano |
| **Stakeholder harmonization (R. Edward Freeman)** | |
| **Agência Gerencial** | A pessoa responsável é caracterizada por uma atuação responsável tanto na vida privada quanto na profissional. |
| **Responsabilidade Gerenciada** | Da mesma forma, a pessoa responsável segundo Freeman, possui agência nas relações pessoais, privadas e profissionais. |
| **Esfera de Responsabilidade** | A agência se distribui pelas partes interessadas fortemente interligadas em torno da pessoa. |
| **Processo de Gestão** | Está centrada na harmonização entre as partes interessadas do gestor |

Nota: Autora baseado em *What are responsible management? A conceptual potluck*, Carroll et al., 2020.

O campo de estudos sobre o tema se organiza com base nas esferas de atuação do gestor, a saber: o trabalho, a atuação coletiva, o ambiente organizacional, campos de atuação do gestor e a sociedade planetária. Para analisar como a ERS+ (GR) ocorre no campo empírico são analisados as práticas e os processos de gestão e, também, como ocorrem no ambiente organizacional a aprendizagem, a mudança, a inovação e o desenvolvimento de alternativas de gestão. Considerando esses fundamentos, a partir da proposta de Langmead et al. (2020), pode-se representar a gestão responsável com seus domínios e esferas de ação no esquema a seguir:

**Figura 36**

*Domínios e esferas da gestão responsável*




Adaptado de *Mapping the emerging field of responsible management: Domains, spheres, themes, and future research*, Laasch et al., 2020.

Dessa forma, adoto o entendimento de que a gestão responsável integra uma conduta que envolve uma preocupação concreta com a sustentabilidade, a responsabilidade e a ética por parte da gestão que expressa isso em suas práticas na organização (Price et al., 2020).

Isso representa uma forma alternativa de praticar a Administração contrariando a lógica neoliberal, que frequentemente coloca o interesse individual e a eficiência econômica acima das considerações coletivas e públicas. O interesse público é indispensável como premissa para garantir a realização do interesse individual de forma emancipadora e legítima e, consequentemente, para a gestão empresarial. As ações individuais e setoriais se beneficiam de toda a estrutura social e seus impactos atingem a coletividade. Essa necessidade surge não apenas de uma moralidade abstrata, mas também de uma exigência histórica concreta sendo indispensável (Benini et al., 2019).

No meu entendimento, a Gestão Responsável dialoga com formas de legitimação da democracia se alinhando com os paradigmas da gestão societal. A GR inevitavelmente promove o desenvolvimento comunitário, a redução do impacto ambiental resultante da produção industrial e estimula causas sociais quando mantém regularidade fiscal e atua com respeito aos recursos naturais, abraça a inclusão e fortalece a geração de empregos dignos. As empresas, por sua natureza, tendem a fazer parte de um esforço mais amplo para melhorar a sociedade quando os gestores têm consciência da sua função social.

E para conduzir minha análise com relação a esses parâmetros, terei por guia a teoria da prática pós-humanista (Gherardi, 2017) que traz uma compreensão normativa de que “a gestão com responsabilidade” é co-construída e emerge dentro de uma “textura de práticas” (Gherardi, 2006, p, 55).

## 5.2 EFICIÊNCIA COM GESTÃO RESPONSÁVEL

Construir uma noção de eficiência que supere as limitações do pensamento administrativo orientado pelo Capitalismo Neoliberal é um desafio para a pesquisa acadêmica e para os indivíduos, em geral. Estamos tão mergulhadas no espírito contemporâneo da “sociedade dos consumidores” (Bauman, 1925/ 2008) que fica difícil considerar alternativas em que as pessoas tenham uma agência mais relevante do que serem produtoras e consumidoras, em formas mais plenas, conectadas e significativas de vida.

Eficiência, pela lente capitalista neoliberal que vem predominando nas últimas décadas, tem representado a escala que mensura o desempenho na produção e a criação de demanda para o consumo. Ser eficiente tem significado gerar a lucratividade maximamente possível e

conseguir meios para consumir o máximo possível e só, assim, assume-se um status valorizado socialmente.

O conceito de eficiência pode variar conforme o contexto, alcançando outros significados (ambiental, técnico etc.) como foi visto anteriormente. No entanto, o pensamento neoliberal sequestrou a noção de eficiência para atender interesses econômicos específicos.

Em um país com uma história conflituosa marcada pela discriminação racial e por outras formas de preconceitos, tem-se como resultado um cenário fortemente caracterizado por desigualdades sociais que são reproduzidas pelas práticas de gestão orientadas pela visão meritocrática e da competição individualista, em que o foco é exclusivamente voltado para o interesse ou benefício individual, em vez de uma perspectiva coletiva ou colaborativa.

Os achados desta pesquisa demonstram como isso é reproduzido nas práticas de gestão na construção civil, tendo em vista a influência marcante da lógica da eficiência configurada a partir de abordagens tradicionais da Administração. Os dados produzidos demonstraram os efeitos nocivos que têm se acumulado no processo de gestão; mas, novas abordagens exploram alternativas para uma administração mais ética e gestores mais responsáveis.

A administração contemporânea precisa transcender uma visão meramente ahistórica e utilitarista, incorporando um olhar sócio-histórico que reconheça as interações entre passado, presente e futuro (Bispo, 2024a). Este campo do conhecimento precisa estar atento aos problemas reais e relevantes do mundo atual – como desigualdade, sustentabilidade e justiça social – adotando uma visão trans e pluridimensional sobre a relação empresa-sociedade, e evitar práticas que favoreçam exclusivamente o lucro de uma minoria. O desafio consiste em promover uma relação equilibrada entre negócios e sociedade, evitando uma abordagem individualista e neutra que resulta em uma visão que impõe uma realidade simplificada e distante da complexidade social (Bispo, 2024a).

Sem reconhecer os conflitos de interesse nas sociedades, é impossível aproximar as práticas de gestão dos ODS e dos Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME) em ações práticas e responsivas, em vez de meras declarações retóricas, no sentido de construir uma ‘Gestão Responsável’ que não alimente.

Iniciativas como os ODS e os PRME podem ser questionados quanto à sua capacidade de equilibrar desenvolvimento socioeconômico com metas ambientais sustentáveis, estímulo ao trabalho digno e uma ética empresarial que considere as demandas sociais. Na verdade, pelo seu caráter teórico e não comprometido com resultados concretos não fomentam uma reflexão crítica suficiente nas escolas de negócios e no mercado, mas alimenta a visão tradicional de negócios voltada ao individualismo e aos interesses próprios.

Com base nas reflexões sobre os dados produzidos na pesquisa, trago uma proposta que considera uma "visão de eficiência ampliada", e que se delineia a partir das respostas às questões de pesquisa.

## 5.3 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DA PESQUISA

Neste item trago os achados na pesquisa que me possibilitam delinear respostas para as questões que motivaram esse trabalho. Não tenho a pretensão de que minhas respostas sejam as mais corretas ou definitivas, até porque a construção dessas respostas depende do que foi obtido empiricamente e da literatura de referência. Esta pesquisa representa um esforço de reflexão mais profunda sobre a relação do setor da construção com o contexto sociopolítico e econômico em que se insere, no âmbito da textura da prática de gestão das pessoas.

Os dados demonstram como a gestão de pessoas no canteiro de obras é orientada pela lógica da eficiência tradicional, que permeia todas as atividades e decisões, desde a contratação até a forma de acompanhamento e desligamento dos trabalhadores.

No canteiro de obras, a gestão é um processo dinâmico que transcende as teorias e fórmulas administrativas tradicionais, envolvendo a articulação de diversos elementos como cronogramas de concretagem rigorosos em construções verticais, restrições financeiras e nuances na comunicação entre os trabalhadores tanto individualmente quanto em grupo.

Em primeiro lugar foi preciso identificar as práticas relevantes para o objetivo da pesquisa, e em seguida visualizar a textura relacional que lhe caracterizava. Por meio dessa prática, composta por outras práticas menores que se interligam simultaneamente às texturas de outras práticas (econômicas, técnicas, culturais e sociopolíticas), busquei compreender como a lógica da eficiência é transversal tanto à agência humana quanto à não-humana. A lógica da eficiência representa um corpo valorativo de crenças e ideias que reproduzem os mecanismos de discriminação e exclusão sociais que caracterizam o processo sócio-histórico do setor.

Focalizei na forma como a gestão das pessoas ocorre no canteiro de obras para identificar evidências desse processo para depois desvendá-las em seus componentes ideológicos e compreender como eles interagem com os fatores externos à organização. As questões levantadas inicialmente estruturam um roteiro para essa compreensão.

A Gestão de Pessoas (GP) no canteiro de obras é dividida em dois grupos principais de práticas: Contratação e Desempenho. A contratação envolve desde a criação da demanda até a recepção e integração dos funcionários, enquanto a prática do (discurso do) desempenho é construída durante o planejamento, execução e finalização das tarefas para maximizar a

produtividade. A interpretação e análise dos dados obtidos possibilitou compreender como essas práticas orientadas pela lógica da eficiência levam à reprodução das desigualdades sociais, e trouxe as respostas para as questões de pesquisa.

### 5.3.1 Quais são os pressupostos atuais das práticas de gestão das pessoas que definem a lógica da eficiência no setor da construção civil?

A Gestão das Pessoas (GP) no canteiro de obras ocorre a partir das práticas de Contratação e Desempenho. A primeira se apoiando em outras três práticas menores; e a de Desempenho em duas. Analisando estas práticas identifiquei os**:**

**1: Subordinação da GP à maximização dos resultados financeiros e às demandas do mercado**

A contratação é orientada para manter custos baixos, selecionar perfis fáceis de serem disciplinados, desestimulando qualquer organização com a reprodução de um discurso que descaracteriza a relevância da mobilização sindical, elementos que podem ameaçar a disciplina e o controle desejado pela empresa. Critérios como experiência, ter sido indicado por outro funcionário, e capacidade de integração na equipe são altamente valorizados. A gestão, nesse contexto, é moldada para sustentar um ambiente de trabalho passivo, refletindo uma cultura empresarial focada exclusivamente na eficiência econômica e no controle.. Na visão dos gestores criar equipes com esse perfil evita conflitos e facilita o controle dos processos. Esse processo é conduzido pelo gerente da obra, em coordenação com o mestre de obras, considerando orientações do RH da Construtora.

**2: Estímulo a flexibilização laboral**

O setor da construção civil é marcado pela alta rotatividade de pessoal criando um cenário favorável para o incentivo à flexibilidade laboral e a redução dos direitos trabalhistas justificados pelo discurso de geração de empregos. Sob a lógica neoliberal, as construtoras optam por contratos temporários e terceirização para se adaptarem à natureza imprevisível das obras. Isso contribui para perpetuar um ambiente de trabalho com condições inseguras e incerto para os trabalhadores que enfrentam dificuldades em obter estabilidade mínima no emprego e acesso a direitos trabalhistas plenos. Essa abordagem mostra como o setor dialoga com os princípios neoliberais na criação de um ambiente de trabalho instável e precarizado. O setor tem forte capacidade de mobilização junto ao Poder Público, o que também é comprovado pela

atuação da CBIC e de outras associações profissionais do setor que criam pressão sobre os mecanismos de decisão política para assegurar os interesses dos empresários com a aprovação de legislação favorável a esses interesses.

**3: Estímulo a uma maior fragmentação da organização do trabalho (terceirização e uso de tecnologias)**

Na contemporaneidade a terceirização, tanto de tarefas operacionais como outras de planejamento e controle (produtivo e financeiro), tem se tornado uma tendência crescente o que desloca a tomada de decisões de determinados aspectos da obra para empresas terceirizadas, como foi citado pelos entrevistados VE e AE. Isso torna a gestão mais impessoal e distante da obra. Na dimensão operacional, a presença de muitos terceirizados também impõe desafios maiores para a interação e gerenciamento. Além da terceirização da gestão, a outra alternativa é a implementação de sistemas informatizados que integram todos os setores da empresa.

Isso se alinha com uma tendência que vem de países líderes em tecnologia e inovação que investem na reestruturação do modelo de produção nos canteiros de obras. Predomina no setor uma forte inclinação pela supervalorização da tecnociência que vê na racionalização por meio do uso intensivo de tecnologias a solução para os problemas do setor. Atualmente, são utilizados muitos softwares para planejamento e gestão.

O entrevistado gestor da empresa 03 citou a adoção de ERP (*Enterprise Resource Planning*). É um sistema de gestão integrada que centraliza, integra e automatiza os processos de uma organização em diferentes áreas. O ERP também reduz o trabalho manual, automatizando processos repetitivos.

**4: Contratação Seletiva/ Pouca Diversidade no *staff* superior**

Para garantir a continuidade e a eficiência, há estratégias para manter profissionais "de confiança" na obra, mesmo em funções diferentes ou inferiores à sua classificação funcional, principalmente no caso de oficiais (pedreiros, carpinteiros, pintores etc.). Isso torna os ambientes mais homogêneos e "tranquilos" para ser gerenciado, criando um maior vínculo desse grupo com a construtora que os tornará preferidos no processo de seleção. Também assegura uma certa reserva de capital de mão de obra e de conhecimento. A contratação por indicação é comum e preferida, pois facilita a formação de equipes com os profissionais que já possuem histórico de trabalho conjunto. Isso contribui para "modelar" a equipe pelo grau de exigência técnica ou relacional dos gestores, facilitando o sistema de controle de produção.

Embora possa parecer benéfico porque “facilitaria” a GP, essa prática pode perpetuar desigualdades, limitar a inovação e criar ambientes de trabalho excludentes e estressantes. A contratação por indicação favorece ciclos de favoritismo, bloqueando oportunidades para novos profissionais com habilidades variadas. Moldar a equipe para atender às expectativas dos gestores pode aumentar a pressão por resultados, ignorando condições de trabalho adequadas e afetando a saúde e segurança dos trabalhadores.

O processo de seleção, contratação e integração funcional também é influenciado por restrições relacionadas à idade, raça, gênero e origem geográfica dos trabalhadores, orientado por uma cultura profissional influenciada pelo racismo estrutural. Predominam ainda no setor ideias preconcebidas sobre a capacidade das mulheres não terem aptidões específicas para serem engenheiras ou trabalhadoras de obra. A idade dos homens também é considerada como fator de exclusão nas contratações porque muitas tarefas ainda são manuais e exigem esforço físico para realizar atividades repetitivas, de transporte de cargas e que demandam permanecer muito tempo em pé, ou curvados.

São serviços que já poderiam incorporar novas tecnologias ou métodos construtivos diferentes, no entanto manter esse caráter artesanal é menos custoso e se relaciona à manutenção de um ‘exército marginal’, que está sempre disponível a aceitar baixos salários e condições de trabalho mais precárias. Além disso, a tradição de contratar pessoas de cidades interioranas, com menos conhecimento e experiência, para garantir uma equipe mais “disciplinada” e dependente financeiramente se mantém como uma prática adotada por empresas de médio e grande porte.

**5: Promoção do discurso ESG com ações minimamente obrigatórias**

As falas dos supervisores de obras e empresários construtores enfatizam a preocupação das empresas com medidas de cuidado e valorização da mão de obra, busca de medidas de eficiência energética e obediência às exigências de órgãos ambientais. A observação das rotinas de trabalho e os dados secundários sobre o setor mostram uma dissonância entre esse discurso e o que ocorre na prática, onde existem programas normativos de SST e de sustentabilidade ambiental, os relatos indicam a fragilidade dessas ações. Embora possa existir preocupação em nível individual, a gestão organizada ainda se encontra resistente a ter que renunciar a estratégias direcionadas mais para resultados financeiros. Os escândalos corporativos, a falta de qualidade e o desperdício nas obras, as altas taxas de acidentes laborais e a degradação ambiental provocadas pelas atividades no setor são evidências do descompasso entre o que é discursado e o que é praticado.

Esses pressupostos refletem uma GP orientada por uma racionalidade que busca alinhar o comportamento e as práticas dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, muitas vezes, à custa da perpetuação de desigualdades sociais e condições de trabalho precárias.

### 5.3.2 Quais os impactos dessas práticas para a sociedade?

Os dados demonstram como a GP no canteiro de obras é orientada pela lógica da eficiência, que permeia todas as atividades e decisões, desde a contratação até a forma de acompanhamento e desligamento dos trabalhadores.

No canteiro de obras, a gestão é um processo dinâmico que transcende as teorias e fórmulas administrativas tradicionais, envolvendo a manipulação de diversos elementos como cronogramas de concretagem rigorosos em construções verticais, restrições financeiras e nuances na comunicação entre os trabalhadores tanto individualmente quanto em grupo.

O impacto social negativo mais forte de uma obra são os acidentes que comprometem a capacidade laboral dos trabalhadores ou os óbitos resultantes de acidentes graves. As consequências psicossociais dos acidentes e doenças ocupacionais são de profundo impacto na vida das famílias. Exemplos nas falas dos entrevistados foram inúmeros. Um só pedreiro com cerca de 20 anos de profissão relatou 04 acidentes graves em obras em que trabalhou, com grave comprometimento para as famílias desses trabalhadores em função da incapacitação para o trabalho (Apêndice K, registro 77). O entrevistado PP citou um caso de invalidez permanente com um parente que representa toda a angústia que os profissionais que trabalham em obras vivem quando se acidentam gravemente (ver Apêndice K, registro 78).

No Brasil, os acidentes de trabalho correspondem a cerca de 25% das lesões por causas externas atendidas em emergências e mais de 70% dos benefícios acidentários da Previdência Social (Neckel Menezes & Dal Magro, 2023). De acordo com estudo da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), o Brasil ocupa o quarto lugar mundial em mortes relacionadas ao trabalho, atrás apenas de EUA, Tailândia e China, e é o quinto em registros de acidentes, após Colômbia, França, Alemanha e EUA. Entre 2012 e 2020, foram notificados 5.589.837 acidentes de trabalho no país, com 20.467 mortes, no entanto isso representa apenas 80% dos acidentes, ainda tem-se cerca de 20% subnotificados (Neckel Menezes & Dal Magro, 2023).

Um dos impactos da subnotificação que se relaciona com a cultura de trabalho fundamentada na lógica da eficiência é que cria dificuldades para as atividades da SST, em escala macro.

> Toda e qualquer política pública de redução de acidentes laborais baseada nos números oficiais previdenciários resta prejudicada pelo mascaramento do real tamanho do problema e das reais causas de acidentes fatais. Hoje, qualquer política pública de aferição de resultados de políticas de prevenção acidentária baseada em redução de número de CATs é fadada ao fracasso já que o atual cenário de subnotificação em massa não permite traçar uma correlação lógica entre a quantidade de acidentes efetivamente ocorridos e a quantidade de CATs emitidas (Rodrigues et al., 2019, p. 176).

Sem dados mais realistas sobre os acidentes, o planejamento de políticas públicas, e de normativas fica comprometido. A subnotificação se relaciona diretamente com as práticas discursivas compartilhadas pela GP, em que o trabalhador é levado a banalizar os efeitos dos acidentes, diante da produtividade que o grupo quer manter para atender as metas organizacionais.

A GP no canteiro de obras é dividida em dois grupos principais de práticas: Contratação e Desempenho. A contratação envolve desde a criação da demanda até a recepção e integração dos funcionários, enquanto a prática do (discurso do) desempenho é construída durante o planejamento, execução e finalização das tarefas para maximizar a produtividade.

A análise dos dados obtidos possibilita compreender como essas práticas orientadas pela lógica da eficiência levam à reprodução das desigualdades sociais. Isso pode ser avaliado pelos efeitos dessas práticas, seja a curto, médio ou longo prazo, que atingem a sociedade.

A lógica da eficiência orienta uma forma de socialização voltada para metas organizacionais financeiras. Isso se materializa nas práticas de gestão das pessoas, e desconsidera importantes aspectos humanos e sociais que não são relevantes na racionalidade de um modelo de sociedade orientada pela acumulação do capital. Isso resulta em um ciclo de efeitos difíceis de avaliar pela sua abrangência. Com base nos dados produzidos, pude identificar três efeitos diretos desse processo que descrevo a seguir:

- ✓ **Estímulo a precarização das condições e relações do trabalho**

O desenvolvimento sócio-histórico e econômico no Brasil, marcado pela concentração de renda e oportunidades, gerou um mercado de trabalho com excesso de mão de obra e muitas ocupações mal remuneradas e de baixa qualificação. Sob a influência das ideias neoliberais na política e nas relações econômicas internacionais, o mercado se direcionou cada vez mais para a flexibilização das relações de trabalho tendo forte efeito no setor da construção (Druck & Filgueiras, 2014; Oliveira & Rodgers, 2021).

A redução dos direitos trabalhistas e a introdução de normas que adaptavam esses direitos às necessidades empresariais e a fragilização crescente do poder de mobilização dos trabalhadores contribuiu para o aumento das taxas de desemprego e aumento das desigualdades sociais. E, o setor da construção soube tirar proveito dessa situação atraindo esse exército marginal de pessoas desempregadas e sem acesso a uma posição mais qualificada no mercado. O passado escravagista, e a forma como se deu a desestruturação do modo de produção sustentado na mão de obra escrava, já tinha contribuído para a organização do trabalho de caráter discriminatório.

As entrevistas realizadas evidenciam como os trabalhadores terceirizados enfrentam más condições de trabalho, com salários mais baixos, menor estabilidade, jornadas mais longas, alta rotatividade e maior risco de acidentes e doenças ocupacionais. Em geral, eles entendem que a troca de estabilidade do "fichamento" (termo que nomeia a contratação com carteira assinada) por mais autonomia em tentativas de empreendedorismo, nos termos definidos no item 4.1.3.2. Para esses trabalhadores, estimulados pelos antigos gestores, representa uma mudança positiva, numa sensação ilusória de liberdade. Frequentemente ficam desprotegidos no encerramento dos contratos, e a empresa mãe precisa resolver as pendências, como foi visto nas falas dos Entrevistados PRE, PMSD, DE e HTP, discutidas anteriormente. Se recontratados rapidamente, muitas vezes não têm direito a férias e são transferidos para diferentes locais de trabalho.

O aumento de trabalhadores terceirizados sobrecarrega a Previdência Social e o SUS, já que a maioria deles não tem plano de saúde, nem condições financeiras de manter uma rotina de cuidado contínuo com a saúde (Drucker, 2014). A economia das empresas com a terceirização acaba pesando no Estado e nos próprios trabalhadores. Além disso, os direitos dos terceirizados diminuem nas negociações coletivas, pois os acordos feitos para eles são piores do que os dos contratados diretamente (Oliveira & Rodgers, 2021). A terceirização enfraquece a unidade da categoria de trabalhadores na condição de terceirizados que trabalham no mesmo lugar que os contratados diretos, com chefes e sindicatos diferentes, perdendo força nas negociações e vendo seus direitos reduzidos, como salários mais baixos e menos benefícios (vale-alimentação, plano de saúde, auxílio-creche etc.) (Drucker, 2014).

As práticas discursivas são fundamentais para disseminar a lógica da eficiência e alinhar temporariamente os diversos elementos (materiais, pessoas, tecnologias etc.) dentro das práticas de gestão no canteiro de obra. A lógica da eficiência precisa ser alimentada constantemente, de forma objetiva e clara, por meio de exigências técnicas; e, de forma subliminar de imposição da hierarquia funcional e distribuição das pressões da organização e dos clientes.

A primeira prática que dá suporte à Contratação é a ‘Demanda de Mão de Obra’. A necessidade de mão de obra varia de acordo com as etapas da obra, mas é definida pelo alinhamento entre recursos financeiros, prazos de entrega e mão de obra disponível, elementos que são equilibrados pela negociação entre os *stakeholders* envolvidos no processo e pelas pressões de agentes não humanos como normas, legislação trabalhista e política empresarial.

A prática de seleção é muitas vezes influenciada por considerações de eficiência e controle de custos, e pode incluir discriminação baseada em perfis desejados pela organização, que podem ser baseados em idade, compleição física, gênero, raça e sindicalização. Essas práticas resultam em uma força de trabalho mais submissa e menos questionadora. Esse perfil atende às demandas da lógica da eficiência que orienta a seleção e as formas de contratação, tendo em vista as metas financeiras e a produtividade que asseguram a maximização dos lucros. Questões como inclusão, diversidade e trabalho digno estão presentes nos discursos empresariais, mas conforme foi verificado na produção de dados da pesquisa, a realidade prática é diferente. E o movimento organizado dos empresários junto ao Governo Federal para a flexibilização das leis trabalhistas reflete essa realidade e revela o que orienta, de fato, as ações empresariais no setor da construção civil.

As mudanças na legislação trabalhista e previdenciária dentro da proposta neoliberal que vem orientando as políticas públicas nacionais, apoiadas pelo empresariado do setor, estão voltadas para estimular intensamente a terceirização, sob o discurso de promoção do empreendedorismo.

> A defesa da terceirização pelas empresas e a ofensiva do empresariado brasileiro pela sua desregulamentação sustentam-se no discurso da modernização organizacional, da especialização e focalização, e da criação de empregos, negando que ela traz precarização e, quando admitida, é justificada pelas “más empresas” ou “maus empresários”, não se configurando como regra geral. Trata-se de um discurso que não se sustenta diante das evidências e das realidades do trabalho terceirizado pesquisadas. Interessante observar que as empresas não apresentam em suas pesquisas as comprovações do seu discurso, ao tempo que ignoram e não reconhecem os inúmeros estudos acadêmicos, das organizações sindicais e das instituições do direito do trabalho (Druck & Filgueiras, 2014, p. 110).

E isso está tendo um impacto negativo muito forte sobre as condições de trabalho, pois na prática a terceirização tem assumido o caráter de “intermediação de mão de obra” ou da

“pejotização”, modalidades que são muito diferentes do que representaria uma experiência de empreendedorismo, na essência do conceito.

O que os relatos e a análise de dados divulgados pelos órgãos oficiais evidenciam é que a terceirização, como vem sendo praticada, é impulsionada pela lógica da acumulação financeira, e promove uma gestão do trabalho que exige flexibilidade e resulta em precarização social (Druck & Filgueiras, 2014). Nesse contexto, as empresas buscam maximizar produtividade e reduzir custos, transferindo a pressão para os trabalhadores por meio de contratos voláteis e inserções instáveis. Apesar de ser defendida sob o argumento de modernização e especialização, a terceirização é associada à precarização, uma realidade ignorada por empresas, que não apresentam provas de seus argumentos e desconsideram estudos acadêmicos e sindicais que evidenciam seus impactos negativos.

A terceirização por interesse de melhoria técnica é importante e válida no setor da construção civil, pois devido à complexidade de serviços, a especialização dos serviços ocorre naturalmente, tornando-se mais prático contratar especialistas diante das demandas de determinados serviços ao invés de manter esses profissionais no quadro fixo da empresa. Mas, a intermediação camuflada de terceirização provoca uma maior precarização das relações de trabalho, sendo mal compreendida pelos trabalhadores que abraçam essa alternativa sem ter noção real de que em nome de uma falsa autonomia, abrem mão de direitos conquistados a duras penas nas lutas do movimento trabalhista brasileiro e internacional (Druck & Filgueiras, 2014; Oliveira & Rodgers, 2021).

Na prática de acolhimento/ recepção de trabalhadores no ambiente do canteiro de obras, o mestre de obras desempenha um papel crucial na integração dos novos funcionários e na coordenação das atividades diárias, sendo essencial para o sucesso das práticas de gestão no canteiro. Esse processo é importante para que as pessoas que cheguem à obra possam rapidamente se inserir à rotina de trabalho, se integrando às equipes de trabalho com o mínimo de conflitos, e incorporando o protocolo das práticas compartilhadas da lógica da eficiência que visam docilizar os corpos. As práticas discursivas no ambiente encontrado pelo recém-contratado no canteiro de obras relatam a lógica da eficiência e precisam ser internalizadas pelo e adotadas pelo novo membro da equipe para que ele possa ser considerado um membro da equipe e um recurso útil para a GP.

E importante a integração dos trabalhadores na rotina e na cultura organizacional do canteiro de obras, onde a eficiência é priorizada, para uma modelagem comportamental e discursiva que resulta, por exemplo, na postura passiva demonstrada anteriormente pelos

entrevistados com relação ao cuidado com a própria saúde e segurança que são banalizados pelo receio de atrapalhar a produtividade ou de serem dispensados.

Os mecanismos de desligamento, disciplinamento e afastamento são orientados pela dinâmica da obra, à medida em que etapas são concluídas. No entanto, os trabalhadores com o perfil "resignado" e alinhado com as diretrizes organizacionais são preferidos para manter o vínculo em obras futuras. Isso confirma os mecanismos de controle que asseguram a manutenção da lógica da eficiência pela "seleção intencional" que é se alimentam nas atividades de discriminação internalizada e discriminação de inferioridade que se vinculam ao discurso do Desempenho.

A prática de Desempenho foca na eficiência sendo desenvolvida com base em crenças e aprendizados acumulados sobre a gestão de equipes e projetos. Esta prática não apenas delineia papéis específicos para os trabalhadores, mas também molda as interações e comunicações dentro da equipe, influenciando a liderança, obediência, seleção e análise de competências profissionais. As ações e comunicações dos indivíduos são constantemente monitoradas, resultando em confiança ou rejeição com base na adequação de seu comportamento às normas estabelecidas.

Esta prática inclui atividades coletivas que vão desde a qualificação dos trabalhadores até a gestão do espaço físico do canteiro e o acompanhamento das equipes de trabalho. É articulada a partir de práticas como 'Qualificação Funcional' e 'Produção'.

A prática de qualificação funcional em canteiros de obras sustenta o discurso de desempenho ao definir quais conhecimentos são valorizados e exigir aprendizado contínuo no local de trabalho. As competências profissionais são moldadas por uma perspectiva meritocrática que estabelece barreiras seletivas e perpetua desigualdades sociais.

A terceirização de serviços finais e auxiliares, utilizada como estratégia para aumentar a produtividade e reduzir custos através da contratação de serviços especializados também apresenta desafios significativos para a gestão da obra. São problemas de comunicação e inconsistências no progresso das obras em função da falta de sintonia entre as diversas equipes que passam a conviver na obra e que seguem orientações relacionais diferentes.

Além disso, a contratante principal se desliga da preocupação com as condições de trabalho dos terceirizados, fechando os olhos para jornadas prolongadas e práticas laborais intensivas, sem garantias adequadas de saúde e segurança praticadas pelos prestadores de serviço.

Quando a gestão foca preponderantemente na produtividade e na redução de custos, sem considerar o bem-estar dos trabalhadores e sem adotar postura ativa de cuidado com a vida

humana, isso perpetua condições de trabalho precárias, o que afeta, em grande parte, os segmentos mais vulneráveis da força de trabalho.

A construção civil é marcada por uma divisão social do trabalho que reflete e amplifica desigualdades socioeconômicas. A ausência de políticas de valorização, segurança e cuidado com a saúde perpetua um ciclo em que esses trabalhadores permanecem marginalizados, com poucas oportunidades de ascensão social ou melhora significativa de suas condições de vida.

Além disso, as desigualdades de gênero e raça também são reproduzidas nesse ambiente. A lógica da eficiência, quando desconectada de uma visão mais ampla de justiça social, ignora essas disparidades, contribuindo para a perpetuação dessas desigualdades estruturais.

- ✓ **Reprodução das desigualdades no cenário profissional**

As experiências descritas nas entrevistas trazem evidências sobre como as desigualdades relacionadas à renda e classe são reproduzidas no acesso ao mundo do trabalho. Profissionais que atuam como serventes, ajudantes, pedreiros, carpinteiros e pintores em geral escolheram a função por falta de outras oportunidades no mercado de trabalho (entrada compulsória), e por terem uma qualificação deficiente, seja em termos de formação escolar básica ou profissional, como afirmaram os entrevistados HE, NM e PP (Apêndice K, registro 79).

Também é comum esses profissionais terem sido levados à profissão pelos pais ou outro parente próximo, dentro de uma "tradição" de reprodução social, como afirmaram os Entrevistados JPM, JCP e KA (Apêndice K, registro 80).

A tese da meritocracia opõe-se às posturas arbitrárias, defendendo que os cargos e os bens sejam distribuídos unicamente de acordo com o mérito individual e isso seria relevante na atribuição de postos de trabalho. Ou seja, os mais aptos deveriam ter os melhores postos (McCoy Family Center for Ethics in Society, 2024). Por essa perspectiva, aspectos como raça, renda e gênero não influenciariam na seleção. No entanto, essa "igualdade de oportunidades meritocrática", na prática, apresenta limitações evidentes.

Embora oportunidades possam estar igualmente abertas a todos, as oportunidades para se desenvolver um perfil meritório não são distribuídas igualmente, e a cada geração reproduzem-se os modelos de estruturação da desigualdade.

> Como a socialização familiar é invisível de várias maneiras . . . porque seus valores são incorporados de modo automático e inconsciente em tenra idade . . .. Mas toda família de classe média transmite uma série de aptidões às novas gerações. O hábito da leitura .

> . .. O gosto pelas línguas estrangeiras vem do exemplo . . . A capacidade de imaginação é despertada desde muito cedo pelas histórias cheias de fantasia em belos livros com imagens. E assim desenvolve-se também a disciplina amorosa do equilíbrio . . ., fazendo nascer a visão prospectiva . . .. Tudo isso é um privilégio de classe, . . . que cria e torna completamente invisível a base social por trás de todo mérito individual. (Souza, 2021, p. 204, Edição do Kindle).

Essa realidade contrastante aparece, também, no discurso de profissionais que atuam como gestores atualmente, com formação superior (Apêndice K, registro 81).

A fragilidade da meritocracia em nosso contexto social se evidencia ao se comparar, p.ex., a situação do pedreiro AJP e do pai do enenheiro NE. Ambos preocupados com a educação dos fillhos, mas com barreiras sociais que criam desafios bem diferentes. É uma preocupação presente quando AJP falou sobre suas expectativas para o futuro (Apêndice K, registro 82).

Os gestores não são a única fonte de significado ou conhecimento, que são contextualizados e influenciados por variáveis como gênero, raça e classe. Na dinâmica do canteiro de obras, a comunicação e a interação entre as equipes são cruciais para manter a eficiência e o fluxo de trabalho, adaptando-se às mudanças diárias nas condições e requisitos do trabalho. A interação não é apenas técnica, mas também social, com engenheiros, mestres e trabalhadores ajustando suas práticas e comunicações conforme as necessidades situacionais e os desafios que surgem.

A diversidade no canteiro de obras inclui diferenças geográficas, de experiência e de formação. A prática de qualificação funcional, construída coletivamente, e baseada na hierarquia define responsabilidades claras, especialmente para o supervisor de obras e para o empresário em caso de atrasos ou problemas financeiros.

As competências valorizadas nos canteiros de obras vão além das habilidades técnicas aprendidas formalmente, sendo a qualificação funcional dos engenheiros e mestres de obras continuamente avaliada e testada pelos membros da equipe e por meio de interações diárias. Enquanto o engenheiro deve exemplificar e promover a lógica da eficiência por meio de suas ações e discurso, o mestre de obras geralmente conquista reconhecimento por sua experiência prática e habilidades de liderança. Muitas vezes, sem uma formação teórica formal, ele desenvolve, por meio do aprendizado prático, a capacidade de incorporar e dominar o discurso do desempenho na gestão. Existe um sistema de classificação profissional para mestres, oficiais e não oficiais que avalia a experiência e o treinamento avaliados pelos gestores, refletindo uma

abordagem meritocrática (em um sentido mais coerente) no reconhecimento das competências dentro do canteiro de obras.

A imagem negativa da construção civil deriva da predominância da lógica da eficiência, pautada em modelos de gestão clássicos, focados unicamente na maximização da produtividade e na redução de custos. Esse enfoque frequentemente negligência as necessidades humanas dos trabalhadores, o que contribui para ambientes de trabalho insalubres ou perigosos, impactando negativamente a motivação e o senso de pertencimento dos colaboradores.

O ambiente de trabalho da construção civil, segundo as falas de boa parte dos entrevistados é “denunciado” como um setor pouco atrativo, pois os trabalhadores não enxergam uma oportunidade de carreira estável ou gratificante, o que os leva a ter uma vinculação frágil com sua atividade profissional.

Uma gestão responsável não apenas fortalece o compromisso com a vida humana, mas também dissemina uma postura ética que promove maior valorização das atividades desempenhadas. Isso é especialmente importante para aqueles que estão começando sua trajetória profissional.

No contexto atual da construção civil, os trabalhadores com funções mais operacionais veem a profissão como transitória, buscando alternativas em outros setores por sentirem que suas condições de trabalho não correspondem ao que se pode esperar de uma atividade profissional. O vínculo profissional é orientado pelo interesse no aprendizado da tarefa e pelas emoções cultivadas no âmbito da rotina de trabalho.

- ✓ **Desvinculação afetiva da atividade profissional**

Os sentimentos e as emoções têm grande importância no funcionamento global da personalidade e se constituem em forças que agem na conduta sem que a pessoa perceba (Barbieri, 2014). Agem como estímulos ou como fatores que levam à rejeição e à fuga na sua conduta diária. Isso se evidencia, principalmente, em situações de pressão social ou tensão psicológica provocando atitudes não lógicas, equivocadas ou inesperadas dentro do contexto em que se encontre. A afetividade possui um “caráter dinâmico e de energização da conduta” (Barbieri, 2014, p.) podendo alimentar cenários íntimos de ansiedade ou depressão de uma forma que o indivíduo não sabe explicar, o que pode resultar em somatização levando a problemas físicos ou até de saúde mental.

A conduta de uma pessoa é orientada por valores cultivados desde o período da infância, principalmente no lar, e ao longo de seu desenvolvimento psicossocial e emocional (Barbieri, 2014). Dessa forma, o fato de boa parte dos membros de equipe de obras ter sido direcionada

de forma contingencial para a atividade da construção sem sentir aptidão ou atração para as profissões da área, influenciará de forma negativa em sua atuação. Estudos demonstram que no ser humano adulto, em momentos de pressão, ocorre prioridade da vida afetiva em sua conduta com relação à vida racional (Barbieri, 2014). A maior implicação disso é que em termos "educativos" ou de "qualificação profissional", instrumentos disciplinadores como normas, restrições e sanções não são eficazes para alterar condutas se não houver por parte do indivíduo motivação afetivo-emocional o que cria maiores desafios para a gestão. (somos educados pela lógica da eficiência). Explicar que a educação não é transformadora nos termos tradicionais.

Ocorre, assim, uma tendência de não colaboração desses trabalhadores diante de treinamentos de segurança do trabalho ou para atualização de técnicas e melhoria da qualidade, bem como para lidar com conflitos inerentes ao convívio no ambiente de trabalho, ou em sua relação com as lideranças. Isso também aumenta a taxa de rotatividade no setor pois existe sempre uma busca constante por oportunidades de sair do setor em busca de uma atividade que corresponda às reais expectativas e interesses (Apêndice K, registro 83).

Isso pode trazer a ideia de que ninguém se interessa por esse tipo de trabalho, o que não se confirma na prática. Muitos profissionais assumem seu interesse e vocação para este tipo de atividade, o que denota que o problema está em como atrair os profissionais vocacionados, considerando a questão salarial e as condições de trabalho ofertadas. O entrevistado APM declarou estar realizado em sua atividade profissional (Apêndice K, registro 84).

Este profissional atua com mestre de obras há algumas décadas, tendo trabalhado durante muito tempo em São Paulo e investiu muito no seu aprimoramento tendo se tornado um profissional reconhecido. Pelo seu envolvimento com o setor, chegou a fazer parte da diretoria do Sindicato dos Trabalhadores de SP. Em seu relato, declara realmente estar realizado na profissão embora reconhecendo as dificuldades inerentes à atividade. Em sua fala, ao responder sobre as orientações que o ajudaram na qualificação profissional, contou que a contribuição de um engenheiro em investir na sua educação formal o ajudou a se manter na busca pelo crescimento profissional (Apêndice K, registro 85).

A qualificação funcional dos operários em canteiros de obras é profundamente influenciada por suas condições socioeconômicas e por escolhas limitadas de carreira, muitas vezes vendo o trabalho na construção como uma mera estratégia de sobrevivência. Diferente dos engenheiros e mestres que têm uma conexão mais profunda com suas carreiras, muitos operários têm uma relação mais passiva e pragmática com seu trabalho, o que pode afetar sua motivação e qualidade de desempenho.

A ‘classificação funcional’, que é essencial para o crescimento profissional e aumento salarial, depende não apenas do desempenho do operário, mas também da disposição dos gestores em promovê-los, muitas vezes influenciada por considerações financeiras pois o funcionário classificado passa para uma faixa salarial superior à que se encontra. Além disso, as oportunidades para formação contínua são limitadas devido a fatores como baixos salários e jornadas exaustivas, com muitos aprendendo o ofício através de relações informais e experiência prática, embora instituições como o SENAI e a Rede Federal de Ensino Técnico tentem mitigar essa lacuna com cursos de curta duração (FIC Formação Inicial e Contínua).

Essa dinâmica se agrava pela alta rotatividade no setor, já que muitos funcionários, diante de condições adversas e da falta de reconhecimento, buscam outras profissões, criando uma instabilidade constante. A lógica da eficiência, que prioriza resultados imediatos ao invés do desenvolvimento humano, reforça essa rotatividade, não oferecendo incentivos ou condições para que os trabalhadores permaneçam no setor, o que, por sua vez, mantém a construção civil como um espaço de exclusão social e discriminação.

O empresariado do setor ainda tem dificuldade de perceber o impacto socioeconômico negativo de suas práticas de gestão dentro e fora do canteiro de obras. Trata-se de uma visão que não se foca nas demandas que não têm um caráter financeiro ou que rendam algum tipo de ganho.

- ✓ **Transtornos para a comunidade de entorno**

A manutenção da ordem e da estética no local de trabalho é crucial não apenas para a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, mas também influencia significativamente a comunidade ao redor. Rotinas de limpeza e organização não só refletem os valores éticos e socioambientais da organização, mas também impactam a forma como as construtoras interagem com o ambiente externo e as comunidades locais, evidenciando a interconexão entre práticas operacionais e responsabilidade corporativa.

Nessa relação do canteiro de obras com seu entorno eu me deterei nos aspectos estéticos, na segurança dos moradores da área e das edificações e nas alterações sobre os fatores naturais. A GP relaciona-se com as decisões referentes aos procedimentos relacionados à organização do canteiro de obras para que a produção transcorra conforme o planejamento, ou seja, as medidas de proteção dos funcionários e do bem-estar dos clientes e moradores da área.

O tapume é a apresentação da empresa para a comunidade, e as placas afixadas nele fornecem informações sobre o tipo de obra e a responsabilidade técnica. O tapume pode ser

feito em diferentes materiais e, também, pode ter estruturas complementares para proteger os pedestres quando há pouco recuo entre a obra e o limite da calçada (Apêndice J, registro 30).

O impacto pode ser mais ou menos intenso, provocando sentimento de insegurança e obrigando a mudança de trajeto. Isso afeta mais ainda os pedestres idosos ou deficientes físicos.

O Código de Obras Municipal é o instrumento de regulamentação sobre a colocação dos tapumes e a manutenção da calçada em torno da obra.

No entanto, como foi registrado nas fotos das obras visitadas (Apêndice J, registro 21), é comum os pedestres terem que desviar nas calçadas em função de materiais ou resíduos depositados além dos limites autorizados. Este trecho do Código de Obras e Edificações de Teresina (PI), Lei Complementar Nº 3608/2007, pode exemplificar as exigências para a proteção do canteiro de obras (ANEXO B).

Os Códigos Municipais exigem ainda a manutenção dos logradouros adjacentes ao canteiro de obras e que estejam permanentemente desobstruídos e limpos, com a metade da largura do passeio livre para a circulação dos pedestres. Os materiais da obra e os resíduos de demolição podem permanecer nos logradouros públicos e passeios adjacentes à obra somente por vinte e quatro horas, depois do qual deve ser aplicada a multa e feita a apreensão do material pela Prefeitura.

Entre os impactos de vizinhança também, há os ruídos excessivos ou desnecessários, nas zonas residenciais e nas proximidades de estabelecimentos onde o silêncio seja exigido, a emissão de poeira e particulados (cimento, areia, poeira de gesso etc.) e os inconvenientes do tráfego de caminhões para transporte de materiais e remoção de entulho.

Em obras que têm fundações profundas, do tipo estaca, são utilizados equipamentos pesados, entre eles o ‘bate-estacas’. É um equipamento com martelos hidráulicos, montados em escavadeiras ou guindastes que possuem uma estrutura de aço com guias e um sistema hidráulico que eleva o pilão e o solta de uma altura pré-determinada para cravar a estaca. Inevitavelmente sua atividade provoca vibrações na área de entorno que pode atingir as fundações das edificações vizinhas, além de um ruído repetitivo e intenso. Esse ruído chega a 100 decibéis, bem acima do valor de 55 decibéis autorizado pelos códigos municipais em zonas residenciais, ou de 85 decibéis para o operador que fica ao seu lado, que é obrigado legalmente a utilizar fones de proteção.

Não é tão raro os moradores se mobilizarem com abaixo assinados ou denúncias sobre ruídos e outros transtornos ambientais causados por obras, como o que foi relatado nessa reportagem: “Moradores denunciam poluição sonora provocada por obra em BH - Ruído estaria

incomodando há cerca de três meses, quando começaram as obras de construção de um prédio" (Notícias R7, 2024).

Oura reportagem descreve como os moradores da cidade de Itabira se mobilizam contra o impacto causado à rotina dos habitantes, tais como: "tráfego intenso de máquinas pesadas; poeira; desvalorização dos imóveis; problemas com esgoto; entre outros" (Guerra, 2024).

A tabela a seguir pode dar uma ideia sobre os ruídos gerados em uma obra:

**Tabela 13**

*Nível de ruídos em obras*

| **Equipamento** | **Nível de Ruídos (dB)*** |
|---|---|
| Betoneira (produção de argamassa) | 90,29 |
| Serra circular (corte de peças de madeira) | 99,17 |
| Bate-estaca (instalação de estacas) | 100,53 |
| Maquita elétrica (corte de cerâmica) | 107,00 |

*Valor médio, em funcionamento

Nota: Recuperado de *Manual de Instruções Makita,* Rodrigues et al., 2009.

Alguns desses equipamentos são utilizados ao mesmo tempo, e mesmo a alguma distância o efeito conjunto de todos esses ruídos causam incômodo para os moradores. Como valor de referência, o ruído de uma turbina de avião chega a 110dB (USP, 2008). Em geral, o prazo de conclusão de um edifício residencial não é menor que 12 meses, podendo chegar a 36 meses, ou mais, dependendo do porte e do nível de sofisticação, ou seja, é um longo período de transtorno para os moradores.

O uso de bate-estacas, de perfuratrizes de poços (adotado em obras de condomínios) e de tratores para terraplanagem, tem um efeito da vibração que pode ocasionar rachaduras que comprometem a estabilidade de fundações e paredes das edificações próximas.

Ocorrências reportadas em várias regiões de São Paulo ilustram bem a gravidade deste problema: "Construção de prédio causa rachaduras em casas vizinhas em SP: Obra terminou no fim de 2011, mas moradores continuam no prejuízo" (Portal G1, 2012); "Rachaduras e estalos são sinais de perigo na estrutura de edifícios: Hóspedes de um hotel  clientes de um restaurante tiveram que sair correndo, quando parte de uma parede desabou por causa da movimentação de terra na obra ao lado" (Bom Dia Brasil, 2012).

E um exemplo mais grave de impacto de empreendimentos ocorreu com os poços da empresa Brasken,, um acidente de divulgação nacional e internacional: Cerca de 200 mil

pessoas na capital do Estado de Alagoas, Maceió, foram afetadas pela extração excessiva de sal-gema, como descreve a reportagem "*Brazilian petrochemical company settles with city where mining destroyed entire neighborhoods*" (Hughes, 2023).

Em função de ocorrências dessa natureza as Prefeituras têm exigido Estudos de Impacto de Vizinhança (EIV) das empesas. Não é um instrumento obrigatório, a menos que esteja previsto no Plano Diretor Municipal ou seja solicitado pelos órgãos licenciadores. Neste documento a empresa tem que apresentar programas e ações preventivas e de mitigação dos impacto negativos do empreendimento.

Estas ocorrências demonstram que o nível de atuação da GP vai além dos limites do canteiro de obras, a partir da decisão de criar estratégias de cuidado e atenção com os moradores da área de entorno.

Em uma das empresas onde atuei, fui informada pelo meu chefe de um processo civil que corria contra uma construtora que tinha feito buracos na calçada em torno do canteiro de obras. Uma moradora que passava na área, à noite, quebrou o pé ao passar na calçada. Em sua argumentação, ele alertava os gerentes das obras da empresa para evitarem esse tipo de "prejuízo" para os orçamentos planejados. Novamente tem-se a lógica da eficiência que se sobrepõe à responsabilidade com a vida humana, simplesmente por ser vida humana.

Além da necessidade de cumprimento de legislações urbanísticas, o entorno das obras pode sofrer danos ambientais significativos, como poluição do ar, da água e do solo, além de desmatamento ou alteração da vegetação local, e transtornos para a saúde e segurança dos usuários da área.

As obras podem gerar ruído, tráfego intenso, poeira e outras interferências que afetam a qualidade de vida das comunidades, e uma empresa que se apropria de um discurso de preocupação com o bem-estar coletivo precisa criar estratégias para manter o entorno da obra limpo e seguro, e reduzir ao máximo o incômodo para a circulação dos moradores locais.

Em uma empresa onde a gestão de pessoas adota uma política sólida de cuidado com a vida humana, o impacto positivo no segmento produtivo é significativo; da mesma forma, a ausência dessa postura também gera consequências negativas.

### 5.3.3 Quais critérios devem ser incorporados à noção de 'eficiência' no setor da construção civil no Brasil para aproximar as práticas de gestão das pessoas de uma agência mais responsável?

Inicialmente, propus assumir o pressuposto de que a revisitação da noção de eficiência poderia contribuir para uma racionalidade que tornasse as práticas de gestão mais responsáveis. No entanto, a lógica da eficiência não se limita apenas ao aspecto conceitual do termo, mas à forma como é aplicada na realidade do mundo do trabalho atendendo a objetivos específicos, como o controle social e cultural a serviço de interesses particulares.

Dependendo do contexto, a noção de eficiência já vem carregada de pressupostos ideológicos e morais. Na gestão baseada em princípios capitalistas ou neoliberais, a eficiência está geralmente associada à maximização de lucros e à minimização de custos, o que, implicitamente, carrega valores sobre o que é considerado bom ou desejável. Nesse sentido, a eficiência não é completamente isenta de moralidade ou ideologia.

A própria ideia de eficiência reflete relações de poder, interesses econômicos e sociais que impactam sobre trabalhadores e comunidades. Por exemplo, quando a lógica da eficiência é aplicada sem considerar fatores como saúde, segurança ou sustentabilidade se alinha com práticas que perpetuam desigualdades e precarizam o trabalho, mesmo que essa moralidade não seja explicitamente discutida ou assumida nos discursos empresariais do setor.

Portanto, embora o conceito de eficiência possa ser moldado pelos valores de quem o aplica, ele não é necessariamente flexível ou neutro, pois já carrega elementos ideológicos e morais implícitos, que afetam tanto sua aplicação quanto os resultados obtidos. Isso levou à construção do que denominei “Lógica da Eficiência”, com elementos ideológicos que influenciam tanto seu significado quanto sua aplicação prática.

Originalmente, proveniente da Engenharia, onde relaciona o uso de recursos ao resultado produzido, a noção de eficiência foi estendida à dimensão social, servindo como parâmetro para avaliar padrões "ideais" de desempenho em diversos aspectos da vida coletiva. Na esfera das análises quantitativas, a eficiência é uma ferramenta poderosa para reduzir questões complexas a números, categorizando fatos de maneira abstrata e intencional.

Diante da forma multifacetada de encarar a eficiência, defendo uma ampliação do entendimento sobre sua aplicação, incorporando uma visão mais holística e sensível às demandas de um número maior de *stakeholders*, considerando o bem-estar coletivo, e indo além das expectativas de acionistas e clientes.

Como consequência da lógica da eficiência, as práticas de gestão se tornaram coercitivas, ainda que, em muitos casos, sejam obedecidas as condições mínimas da legislação trabalhista e de outras normativas sociais.

Em um mundo globalizado, a lógica da eficiência foi institucionalizada no mercado de trabalho, impulsionada pelo marketing de uma boa gestão. Exemplos como a indústria de *fast fashion* (Zara, H&M) demonstram como, em nome da eficiência, são estimuladas condições de trabalho precárias em países em desenvolvimento, além de impactos ambientais significativos. É o caso de corporações como a Amazon, admirada por seu sucesso empresarial, mas criticada por suas práticas de trabalho intensivo, que resultam em condições exaustivas para seus funcionários.

O mesmo cenário se repete nos canteiros de obras: A lógica tradicional da eficiência no setor da construção civil, focada na maximização da produtividade e dos lucros, frequentemente ocorre às custas do bem-estar dos trabalhadores, que enfrentam jornadas exaustivas, baixa remuneração e monitoramento constante, condições naturalizadas que contrariam a ideia de um trabalho digno. Como resultado, os trabalhadores muitas vezes assumem serviços extras fora do horário de expediente para complementar a renda ou renunciam ao trabalho formal e as direitos à previdência e seguridade social, sacrificando o descanso e se expondo a iscos devido aos baixos salários e à falta de qualificação profissional que os impede de ter alternativas de crescimento profissional.

A ideia de eficiência tem sido tão “transvalorizada”, no sentido proposto por Guerreiro Ramos, que a sociedade tem validado o sucesso desses modelos de gestão, como se os impactos negativos fossem inevitáveis em um mundo orientado para a acumulação de capital. Essa racionalidade coloca as empresas em uma posição instável, gerando consequências inesperadas que afetam intensamente a sociedade, como visto na crise financeira de 2008, quando práticas arriscadas de crédito levaram a um colapso global.

Esses exemplos, somados a dados empíricos e outras pesquisas (Araújo et al., 2014; Bispo, 2024; Gico Jr., 2020), demonstram a necessidade de ressignificar a forma como o conceito de eficiência é utilizado nas práticas de gestão. Cummings et al. (2017 ) argumenta que a boa gestão tem sido associada ao aumento da eficiência, mas vimos como isso não dá conta das demandas societais contemporâneas como aquelas descritas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, por exemplo.

Ampliar o entendimento sobre o uso da eficiência para abranger o ciclo de vida dos processos permite incluir uma preocupação e cuidado com as condições que afetam mais *stakeholders*. Essa é uma das propostas do *Greenbuilding* e das consultorias que divulgam a

Construção Sustentável. No entanto, à semelhança do ESG tem sido adotada de forma parcial ou “restrita” pois se fundamenta na mesma bagagem valorativa da lógica da eficiência, com a diferença de incluir o fator ambiental nas preocupações com a sustentabilidade econômica empresarial. O que quero dizer é que são movimentos que se ajustam bem à filosofia de acumulação capitalista e neoliberal vigente.

Tive contato com o *Greenbuilding* por 2 anos, por conta de uma pós-graduação e pude avaliar como esse modelo de produção “sustentável” na construção tem por pressupostos os mesmos interesses da construção convencional, pois na verdade se apresenta como um estágio superior em que a racionalidade dos processos é mais criteriosa no controle do uso dos recursos naturais com fins de obter melhor custo-benefício para os clientes. A preocupação com os fatores naturais está vinculada à redução de desperdícios e retrabalho (aumento da eficiência) e o incentivo ao desenvolvimento de um mercado e de uma indústria de materiais considerados “sustentáveis” que atendam às exigências internacionais sobre o não uso de produtos que agravem a questão climática.

A característica principal do *Greenbuilding* é que os empreendimentos são conduzidos por rigorosos processos construtivos que possuem altos custos com planejamento, tanto em nível de projeto como de execução, o que resulta em obras caras com prazos mais extensos, mas que a longo prazo possuem menores custos de manutenção, com grande economia energética que compensa o investimento.

A Construção Sustentável ou Verde se apresenta como uma solução limitada dentro de uma estrutura que ainda privilegia o lucro. As medidas para minimizar os impactos ambientais se restringem a mudanças estéticas ou tecnológicas, sem influenciar fatores causais mais graves. Um outro problema que percebo se relaciona com a certificação de edifícios verdes (LEED, ACQUA etc.) que envolve altos custos com consultorias e avaliações, sendo viável apenas para grandes corporações e proprietários de imóveis de alto valor, o que reforça a lógica de mercado e as desigualdades sociais.

John Bellamy Foster foi um dos primeiros a discutir a complexa relação entre o capitalismo e a destruição ambiental, com destaque para as críticas ao **ESG** e ao ***Greenbuilding*** no contexto do capitalismo monopolista. Ele argumenta que as tentativas de ajustar o sistema capitalista para resolver questões ambientais, como os movimentos de "capitalismo natural" ou "capitalismo climático", são insuficientes e ilusórias, uma vez que não abordam as raízes sistêmicas dos problemas ambientais (Forster, 2011).

Autores críticos (Tariq Fancy, Naomi Kleini, Swyngedouw e Jonh Bellamy Foster) apontam que muitas empresas utilizam essas práticas como uma forma de “*greenwashing*”,

criando uma percepção pública de sustentabilidade sem adotar mudanças significativas em suas operações. Essas práticas podem, na verdade, mascarar o impacto ambiental e social negativo, focando mais na reputação e nas expectativas dos investidores do que em ações concretas que beneficiem o meio ambiente ou as comunidades. Em alguns casos, as métricas de ESG são vistas como uma forma de legitimar o capitalismo existente, sem questionar as estruturas que causam desigualdades ou a destruição ambiental.

Tariq Fancy é um ex-diretor da Black Rock, e foi chefe do setor de sustentabilidade do grupo. Nesta reportagem, o executivo diz "que empresa e investidores só se preocupam com o "propósito" se isso significar mais lucros ou, no caso dos fundos, mais rendimentos", e não há uma preocupação real por partes da empresas com o bem-estar social e com a mudança climática, mas na prática trata-se apenas de marketing (Fancy, 2021).

Cardoso (2017) comenta o trabalho de Naomi Klein em sua produção acadêmica na crítica ao Capitalismo e suas estratégias. Ela afirma:

> Vivemos em tempo de crise. As escolhas que fizermos serão decisivas. Ou mudamos radicalmente o nosso sistema económico, ou ele muda radicalmente o nosso mundo. O capitalismo e o clima estão em colisão. As alterações climáticas são uma batalha entre o capitalismo e o planeta (Klein, 2016 como citado em Cardoso, 2017, p. 1).

Para a autora existe um "fundamentalismo de mercado" que tem sido o principal obstáculo para uma resposta coletiva eficaz às mudanças climáticas, e nesse contexto, grande parte do movimento climático desperdiçou décadas buscando soluções baseadas no mercado, sem abordar diretamente as raízes do problema, ou seja, quem precisa de conserto não a natureza, mas as pessoas (Cardoso, 2017). De maneira que o ESG é mais uma dessas tentativas do mercado para simular uma aparente mudança na forma de produção, mas as metas não foram modificadas, e isso é que define os métodos praticados.

Swyngedouw se junta a essas vozes, argumentando que até os movimentos ambientalistas muitas vezes incorrem em práticas vazias ou ineficientes em sua atuação, o que fortalece a lógica capitalista. Ele critica os discursos de sustentabilidade e práticas verdes que muitas vezes são incorporados ao capitalismo neoliberal, defendendo que eles acabam legitimando as práticas capitalistas sem realmente transformar a lógica destrutiva do sistema (Martinez, 2018).

Esses movimentos, quando analisados sob a ótica de críticos do capitalismo neoliberal são vistos como maneiras de acomodar o capitalismo às demandas por sustentabilidade, sem

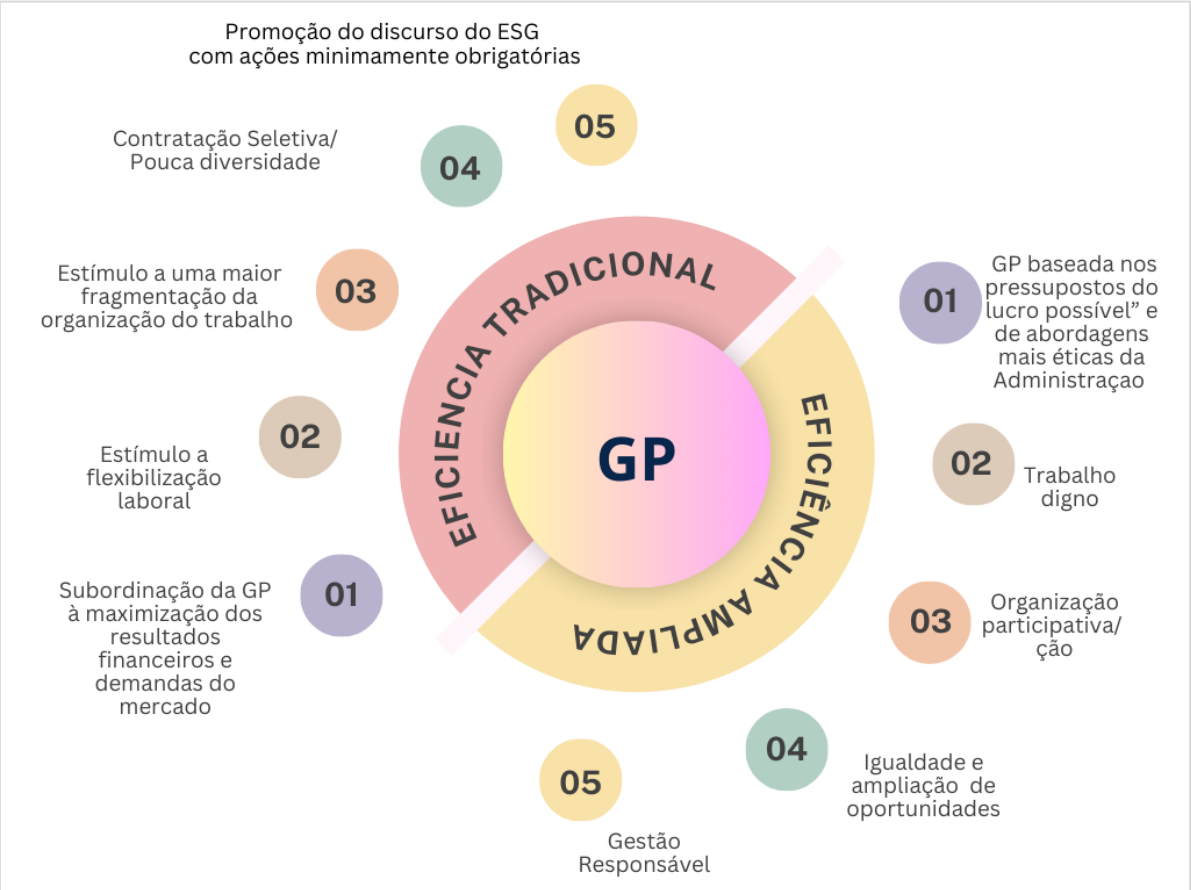
realmente desafiar as bases da exploração de recursos e das desigualdades sociais. Em resumo, ESG e *Greenbuilding* acabam muitas vezes promovendo uma solução "cosmética" para problemas sistêmicos que requerem mudanças mais profundas nas estruturas econômicas e políticas.

Partindo da ideia de que a gestão é uma construção coletiva, entendemos que nenhum individuo, de forma isolada, pode parametrizar uma gestão ideal, ou moralmente mais condizente com a dignidade que deve balizar as relações no âmbito do mercado do trabalho, pois a cadeia de impacto dessas decisões afeta profundamente os demais setores da vida coletiva.

Dessa forma, a aplicação da noção de eficiência submetida ao crivo destas premissas consequentemente aproxima a gestão das pessoas de um alinhamento com formas superiores de valorização do trabalho, do indivíduo, da sociedade e dos recursos naturais essenciais à vida. Esses critérios promovem uma ampliação na forma de abordar a eficiência, na direção de uma lógica alternativa para a gestão das pessoas:

**Figura 37**

*Comparação de diretrizes para uma lógica da eficiência "ampliada"*



Busquei representar nesta imagem a comparação entre a noção de eficiência tradicional aplicada à Gestão de Pessoas (GP), e uma proposta alternativa para um entendimento ampliado sobre eficiência. São abordagens distintas para fundamentar a gestão de pessoas, com diferentes valores e prioridades. A eficiência ampliada se fundamenta nas premissas da Gestão Responsável (GR).

Como foi obtido pelos dados produzidos na pesquisa, a Gestão de Pessoas no mundo contemporâneo caracteriza-se por:

- Subordinação da GP à maximização dos resultados financeiros e demandas do mercado: O foco principal é o lucro e a resposta às exigências do mercado.
- Estímulo à flexibilização laboral: Promove práticas de trabalho flexíveis, muitas vezes associadas à precarização das condições de trabalho.
- Estímulo à fragmentação da organização do trabalho: Favorece a divisão do trabalho em partes menores e mais especializadas, o que pode reduzir a autonomia e o engajamento dos trabalhadores.
- Contratação seletiva/pouca diversidade: Priorizam-se critérios que podem limitar a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.
- Promoção do discurso do ESG com ações minimamente obrigatórias: Há uma adesão superficial a práticas de sustentabilidade, diversidade e governança, cumprindo apenas o mínimo necessário exigido pela Lei.

A noção de Eficiência Ampliada na Gestão de Pessoas não é “abraçada” pela lógica da eficiência porque se apoia em outros fundamentos:

- GP baseada nos pressupostos do “lucro possível” e abordagens éticas: Procura equilibrar o lucro com uma postura ética, integrando práticas de cuidado com todos os *stakeholders* envolvidos nos processos organizacionais, com a comunidade em que se insere e com o meio ambiente;
- Trabalho digno: Enfatiza a criação de condições de trabalho justas e dignas que asseguram ao trabalhador qualidade de vida dentro e fora do ambiente organizacional;
- Organização participativa: Incentiva a participação dos trabalhadores nas decisões, promovendo maior engajamento e inclusão;
- Igualdade e ampliação de oportunidades: Foca na inclusão e diversidade, promovendo igualdade de oportunidades sem criar parâmetros de seletividade arbitrária;

- Gestão responsável: Prioriza uma gestão que equilibra os interesses econômicos com os impactos sociais e ambientais.

A Eficiência Ampliada à luz da Gestão de Pessoas propõe uma abordagem mais inclusiva e responsável, valorizando o trabalhador e o impacto social das práticas de gestão, orientada pela ‘ética do cuidado’.

# 6 CONCLUSÕES

A pesquisa foi motivada pela necessidade de buscar compreender como a lógica da eficiência, incorporada nas práticas de gestão na construção civil, reproduz os mecanismos das desigualdades sociais (de gênero, racial e socioeconômica). Observações em minha vivência profissional na área, bem como uma análise crítica dos dados sobre a precarização das condições de trabalho e os impactos socioambientais no setor foram o ponto de partida para as primeiras reflexões que orientaram a construção do objeto de estudo. As empresas da construção civil frequentemente externalizam custos sociais e ambientais em uma postura de irresponsabilidade frente às consequências de suas atividades e das decisões dos gestores.

A tese apresentada foi de que "as práticas de gestão da Construção Civil contribuem para reproduzir as desigualdades sociais do contexto social brasileiro porque se fundamentam em uma racionalidade apoiada na busca pela eficiência orientada para a maximização do lucro, desconsiderando outros fatores de caráter mais subjetivos e que são igualmente relevantes".

Desde o início do século passado, as práticas de gestão têm sido guiadas pela "lógica da eficiência" que se fundamenta em uma racionalidade instrumental e que se alinha com os pilares ideológicos do neoliberalismo e da meritocracia. Essa convergência tem reforçado os mecanismos de discriminação e exclusão social no contexto brasileiro.

Para compreender como essa dinâmica foi construída, o primeiro objetivo específico foi identificar as influências das Teorias da Administração e das ideias liberais para as práticas de gestão na Construção Civil que fundamentam uma "lógica da eficiência" nesse campo. A partir de uma análise sócio-histórica das abordagens conceituais sobre o termo "eficiência," demonstrei que a noção dominante hoje é fruto de uma construção cultural moldada por uma visão de sociedade centrada em valores econômicos difundida em diversas abordagens da Administração. O discurso contemporâneo da eficiência se ancora nas ideias neoliberais e na racionalidade instrumental, promovendo uma visão gerencialista nas práticas de gestores, como os construtores, empresários e engenheiros.

Segundo a perspectiva das Teorias das Práticas (TP), humanos, artefatos, regras, tecnologias, conhecimento tácito, legitimidade, discursos e outros recursos práticos se conectam por meio de uma construção coletiva das práticas de gestão. Dessa forma, são constituídos conjuntos interligados de práticas, em constante movimento e ocorrência simultânea, que formam uma rede ou textura onde essas práticas se conectam e se influenciam mutuamente.

Os dados produzidos levaram à identificação da prática de gestão das pessoas (GP) no canteiro de obras responsável por difundir a lógica da eficiência em todas as atividades e decisões; o que levou ao segundo objeto específico: a caracterização das práticas de GP na construção civil, a partir das falas e experiências de empresários e profissionais em atividade na região Nordeste do Brasil.

O mapeamento do conjunto de práticas e atividades que compõem a GP revelou que ela se apoia em dois grupos principais de práticas: de Contratação e de Desempenho (ou discurso do desempenho), constituindo uma textura densa de práticas menores.

A Prática de Contratação é formada por três outras práticas: de demanda de mão de obra; de acolhimento/recepção de mão de obra, e de disciplinamento. A prática de Desempenho é constituída pelas práticas: Produção e Qualificação Funcional.

No canteiro de obras, a GP é um processo dinâmico que transcende as teorias e fórmulas administrativas tradicionais, envolvendo a articulação de uma sociomaterialidade variada como cronogramas de concretagem, restrições financeiras e uma infraestrutura de comunicação, visual, operacional e documental que conecta as equipes de trabalho, e o canteiro e o escritório da construtora.

Após identificar as práticas, foi possível responder à primeira questão de pesquisa e visualizar os pressupostos que as orientam caracterizando, assim, como a noção de eficiência perpassa por toda a textura de práticas. São eles: (i) Subordinação da GP à maximização dos resultados financeiros e às demandas do mercado; (ii) Estímulo a flexibilização laboral; (iii) Estímulo a uma maior fragmentação da organização do trabalho (terceirização e uso de tecnologias); (iv) Contratação Seletiva/Pouca Diversidade no *staff* superior**;** e **(v)** Promoção do discurso ESG com ações minimamente obrigatórias. Refletem uma GP orientada por uma racionalidade instrumental orientada pela busca da lucratividade máxima, com forte hierarquização funcional, pouca autonomia, e seleção que alimenta a discriminação de gênero, cor da pele, idade e renda.

A divisão do trabalho nas atividades da construção tradicionalmente é orientada pela distinção entre atividades mais intelectuais, com foco cognitivo, e serviços mais operacionais (“Cérebro” e “músculos”). Historicamente, os operários têm sido considerados como força de trabalho descartável, e socialmente invisível. A própria estratificação profissional no setor foi condicionada pelas desigualdades sociais, tendo em vista a proximidade dos construtores das elites dominantes ao longo do tempo, e a prática de utilização de mão de obra escrava ou de indivíduos marginalizados para trabalhos manuais em obras.

Em meio a esse cenário, a abordagem tradicional do ensino de gestão nas universidades, focada em técnicas e disciplinas legitimam o modelo neoliberal e meritocrático, e mais contemporaneamente, tem sido orientada pela Pedagogia das Competências. Esse modelo, que tem sido adotado na formação de administradores e engenheiros, fornece poucos subsídios para uma prática e uma cultura profissional mais ética e sensível às questões sociais e ambientais.

Após a análise dos dados produzidos, o terceiro objetivo específico demandava a revisitação do conceito de "eficiência" para a construção civil a partir da noção de Gestão Responsável. Para tal, era preciso responder à terceira questão de pesquisa: "Quais critérios devem ser incorporados à noção de 'eficiência' no setor da construção civil no Brasil para aproximar as práticas de gestão das pessoas de uma agência mais responsável?"

Isso foi feito, buscando uma contraposição aos pressupostos atuais da lógica da eficiência, tendo por fundamento a noção de Gestão Responsável que se apoia na ética do cuidado. Denominei essa revisitação do conceito tradicional de "eficiência ampliada", alcançada por uma GP baseada na noção de "lucro possível" e em abordagens mais éticas para a gestão; pela promoção de condições ao trabalho digno; por uma organização do trabalho mais participativa; pela promoção de condições de igualdade e ampliação de oportunidades, com foco na inclusão e diversidade; e pela construção um pensamento administrativo mais ético, em que a gestão busca equilibrar os interesses econômicos com os impactos sociais e ambientais.

Em função de tudo isso, considero que este trabalho contribui de forma construtiva para a desnaturalização da lógica da eficiência, sendo relevante para os administradores, estejam eles nos escritórios ou nos canteiros de obras. Fiz uma análise de caráter histórico, sociológico sobre o desenvolvimento do pensamento administrativo e sobre as influências recebidas de ideologias políticas e econômicas que condicionaram este entendimento da eficiência como métrica para a produtividade e o desempenho expressa pela lucratividade máxima, independente de custos sociais e ambientais negativos de responsabilidade das tomadas de decisões da gestão organizacional.

Questionei o que significa "ser eficiente" para a gestão contemporânea e sobre como essa visão impacta a relação entre empresas e sociedade. Considero que essa é uma discussão essencial para o campo da Administração, pois a lógica da eficiência tem se tornado um símbolo da vida contemporânea, mas traz consigo componentes valorativos que vão além da técnica e podem ter efeitos nocivos nas relações de trabalho e na produção social, demandando um repensar das abordagens da gestão e dos pressupostos adotados nas Escolas de Negócios.

A vinculação da ideia de eficiência como métrica por excelência na gestão, dentro de uma visão social predominantemente voltada para os interesses financeiros estabeleceu-se com

a incorporação das ideias neoliberais nas abordagens da Administração, um tema que desvelei pelas lentes de Cummings et al. (2017); Dardot & Laval (2016), De Masi (2014) e Guerreiro Ramos (2022), principalmente.

Eu encontrei em Bourdieu (1989), Chauí (2014), Sandel (2020) e Souza (2018; 2019; 2021) contribuições importantes sobre os efeitos da tese da meritocracia, um dos pilares do processo histórico na construção da "lógica da eficiência". A partir destes autores pude discernir como a meritocracia, como ideologia de discriminação e de exclusão social, tem um efeito sinérgico com os contextos socioeconômicos de países com passado escravagista, e de tradição patriarcal e misógina, como o Brasil. A descrição e análise desse processo histórico por Schwarcz (2019a, 2019b), Souza (2018; 2019; 2021) e Almeida (2019) orientaram minha trajetória na interpretação dos dados produzidos na pesquisa.

As ideias de Bispo (2024a; 2024b), na crítica aos princípios éticos que conduzem o pensamento administrativo contemporâneo, foram relevantes para a compreensão sobre como a eficiência tem sido utilizada para justificar a financeirização das relações sociais e as práticas de gestão.

O impacto dessas ideias estruturou um modelo gerencialista de gestão em que a subjetividade do trabalhador é moldada de acordo com as exigências da organização. Ao internalizar os princípios de eficiência, o trabalhador se adapta a uma lógica que prioriza a maximização da produtividade, muitas vezes em detrimento de suas próprias necessidades e bem-estar. Isso se traduz em uma constante busca pela otimização do desempenho, onde tudo é avaliado sob a ótica da relação custo-benefício e eficiência para os interesses da empresa.

Essa abordagem influencia diretamente a relação entre trabalho e saúde, pois a pressão por resultados pode desconsiderar aspectos fundamentais como segurança, saúde mental, qualidade de vida no ambiente de trabalho e a preservação dos recursos naturais, pois mão de obra e natureza são entendidos, principalmente, como "recursos".

A lógica da eficiência e da busca incessante por resultados pode, assim, promover a exploração da força de trabalho, criando um ciclo de exaustão e alienação e exploração predatória da natureza. A incorporação de práticas gerenciais focadas apenas em indicadores de produção, como custo e benefício, também desconsidera questões sociais e ambientais que poderiam equilibrar a busca pela eficiência com o respeito aos direitos dos trabalhadores e ao meio ambiente.

A utilização das Teorias das Práticas (TP) e da onto-epistemologia pós-humanista se mostrou como uma ferramenta importante para compreender a gestão como construção coletiva, que engloba agentes humanos e não humanos, desafiando a visão antropocêntrica e

hierárquica predominante nos estudos organizacionais, uma visão inovadora desenvolvida por Gherardi (2022), entre outros, e que se alinha com as abordagens da Gestão Responsável (Bispo, 2022a; Gherardi & Laasch, 2022; Hibbert & Cunliffe, 2013; Laasch et al., 2020; Langmead et al., 2020). Este debate demonstra a fragilidade da visão tradicional do pensamento da Administração, o que leva as organizações a responderem de forma deficiente às questões ético-sociais.

A análise que fiz sobre a lógica da eficiência traz avanços com relação ao que encontrei na literatura consultada, como nos estudos de Farrel (1957); Felicio e Martinez (2019); Lopes et al. (2020); Marinho (2023); Cohen et al. (2018); Paulino et al. (2017) e Souza et al. (2019), entre outros, que têm se concentrado na análise da eficiência por um foco econômico, técnico, político ou ecológico.

Para os autores das abordagens da Administração a eficiência tem sido analisada como a métrica por excelência na gestão orientada pela busca da "lucratividade máxima". Na literatura que apoia os estudos nas Escolas de Negócios é considerada uma noção valiosa para que as empresas se adequem aos padrões de funcionamento do mercado. Apoiada na noção de eficiência houve uma "naturalização" da racionalidade instrumental dentro de uma visão dicotômica. A subjetividade foi relegada a um nível inferior de pensamento, e a objetividade orientada para a busca da ação eficiente que asseguraria precisão, neutralidade e rigor, uma análise feita de forma profunda na produção teórica de Guerreiro Ramos, essencial para este trabalho.

A tese demonstra a aplicação da lógica da eficiência na construção civil e sua função reprodutora das desigualdades sociais e dos mecanismos de exclusão e discriminação, o que ficou bem destacado, por exemplo, no relato da jovem engenheira Fabiane Jardim e na fala da Entrevistada RE, uma profissional experiente, vítimas de preconceito racial e de gênero.

Apresentei uma perspectiva crítica e interdisciplinar que questiona "a lógica da eficiência" nas práticas de gestão, focalizando o setor da construção civil fortemente influenciado pela abordagens da Administração tradicional, alimentando uma prática gerencialista por parte de construtores e engenheiros nos canteiros de obras.

Ao explorar as raízes ideológicas da eficiência e seu vínculo com o neoliberalismo e a meritocracia, explorei como essa lógica legitima desigualdades e perpetua processos de discriminação em várias dimensões. É um estudo que mostra a necessidade se reexaminar a eficiência não apenas como parâmetro de desempenho, mas como um conceito sociocultural com impacto sistêmico e profundo para os *stakeholders* e para toda a sociedade, tendo em vista a importância do setor da construção civil para o desenvolvimento urbano.

Confrontei as premissas da gestão tradicional com uma abordagens mais inclusivas apoiada na Gestão Responsável, uma proposta ainda em construção, mas que vem sendo validada por diversos estudos organizacionais.

Apresentei a noção de "eficiência ampliada" fundamentada nos princípios da Gestão Responsável como alternativa para as práticas de gestão de pessoas no setor da construção civil. Essa perspectiva amplia o campo dos estudos organizacionais ao incluir temas como sustentabilidade, justiça social e bem-estar coletivo como temas vinculados a "ética do cuidado", indo além de propostas como o ESG, PRME, e até os ODS, pois são visões baseadas na centralidade do mercado como orientação para a vida social e para o uso dos recursos naturais.

Os resultados discutidos apresentam contribuições para os estudos organizacionais e levantam questões críticas que precisam ser aprofundadas para a construção de soluções práticas que possam ser implementadas pelas organizações. A transição das empresas para um modelo mais responsável para as práticas de gestão pressupõe um envolvimento dos empresários e da sociedade em um processo de reavaliação dos critérios éticos adotados na forma como lidamos com a dimensão econômica na vida social, tendo em vista o espaço que ela tem ocupado nas nossas relações e na maneira de avaliar a atividade produtiva humana.

Meu trabalho inova na crítica contextualizada sobre a Lógica da Eficiência, uma noção tradicionalmente considerada em diversas abordagens no campo da Administração que nomeei e analisei. Busquei desvelar as limitações da lógica da eficiência, que tradicionalmente prioriza resultados financeiros e produtivos em detrimento de aspectos éticos, sociais e ambientais. Enquanto outros estudos organizacionais reconheçam a importância da noção de eficiência para as práticas de gestão, eu foquei em demostrar como ela perpetua desigualdades sociais, discriminação de gênero e negligência às questões de saúde, segurança e sustentabilidade.

Trouxe o debate para um setor específico da construção civil, um campo frequentemente negligenciado em estudos críticos de gestão. Além disso, ao considerar a formação de engenheiros e a gestão de pessoas nos canteiros de obras, busquei conectar práticas de ensino e mercado, oferecendo insights sobre como transformar as bases da gestão no setor.

Essa abordagem contribui para entender a reprodução da lógica da eficiência desde a formação acadêmica, além de propor mudanças nesse processo.

Isso também reduz a distância entre teoria e prática ao abordar as práticas cotidianas nos canteiros de obras e suas implicações éticas, utilizando conceitos como 'situabilidade', 'sociomaterialidade' e 'textura de práticas' a partir da integração com Abordagens Pós-Humanistas das Teorias das Práticas. Isso inseriu um referencial teórico-metodológico

inovador, que vai além das abordagens tradicionais centradas exclusivamente em agentes humanos. Essa perspectiva permite compreender as práticas de gestão como processos sociomateriais e relacionais, destacando o papel dos elementos materiais, discursos e mais-que-humanos.

Além disso, diferentemente de outros trabalhos que tratam sustentabilidade e responsabilidade social de forma acessória, esta pesquisa explora como essas dimensões podem ser integradas às práticas gerenciais, desafiando a lógica de eficiência predominante, pois todas estas dimensões se interrelacionam em torno da gestão das pessoas. Isso porque sustentabilidade e responsabilidade social são facetas da preocupação com o "ser humano", ou seja, referem-se à orientação e cuidado com tudo que é essencial à dignidade das atividades humanas, em essência: saúde, segurança, trabalho digno, direito ao meio ambiente preservado ao longo das gerações, entre outros.

Ao investigar como a lógica da eficiência perpetua desigualdades e práticas discriminatórias, avancei sobre abordagens que, geralmente, tratam essas questões de forma secundária ou como externalidades. A pesquisa as colocou no centro, destacando a resistência do setor a visões mais inclusivas. Pela abordagem multidimensional, busquei conectar dimensões econômicas, sociais, ambientais e culturais de forma integrada, oferecendo uma visão holística que falta em muitas abordagens tradicionais.

Em todas as análises, adotei uma postura reflexiva, posicionando-me como parte do processo investigativo e buscando trazer contribuições para mudanças práticas e teóricas no campo da gestão, considerando o entendimento da lógica da eficiência no contexto da construção civil, mas também para a formulação de práticas de gestão mais éticas, sustentáveis e inclusivas, que podem ser aplicadas em diversos setores.

Não tive a intenção de fazer uma crítica à riqueza ou ao desenvolvimento industrial e tecnológico. Mas, de levantar o véu que naturalizou certas práticas de gestão nocivas, e que são justificadas por um entendimento de eficiência que possibilita aos gestores fugirem da responsabilidade que lhes é devida, pois as organizações estão integradas à teia social, onde as demandas econômicas de grupos específicos não podem se sobrepor às demandas coletivas. É preciso uma ética que supere a "racionalidade mutilada e mutiladora" contestada por Guerreiro Ramos, ainda muito presente nas práticas de gestão contemporâneas.

Foi inspirador conhecer as pesquisas de autores da Administração que estão contribuindo para aprofundar esse tipo de debate nos estudos organizacionais. São estudos que revisitam as abordagens tradicionais e debatem sobre como tornar a gestão mais responsável à

luz da “ética do cuidado”, desconstruído os mitos da neutralidade e objetividade das práticas de gestão.

Achei importante analisar a fragilidade do movimento ESG (Ambiental, Social e Governança), adotado por empresas para sinalizar responsabilidade social e ambiental. O ESG enfrenta limitações e tem se mostrado insuficiente para provocar mudanças significativas nas práticas de gestão, já que se concentra em ações pontuais e indicadores específicos, sem questionar a lógica subjacente das práticas empresariais.

Por outro lado, a Gestão Responsável (GR) propõe uma abordagem mais abrangente e transformadora, buscando reorientar a racionalidade da gestão empresarial moderna. A GR propõe uma gestão que valorize práticas mais humanizadas, sensíveis e cuidadosas com relação ao contexto social e todos os *stakeholders* vinculados ao ambiente de trabalho. Dessa forma, trouxe reflexões importantes para a rotina de gestão das pessoas nos canteiros de obras. O setor da construção se apoia sobre os ombros de um exército de trabalhadores que vêm das classes sociais menos privilegiadas, e que atua, muitas vezes, em condições precárias, sob a gestão de profissionais moldados pelas ideologias da meritocracia, da competitividade e do individualismo. São elementos importantes que se refletem na textura de práticas da gestão das pessoas no ambiente dos canteiros de obras, assim como na qualidade de vida dentro e fora da organização, e no uso dos recursos naturais que tem seguido um padrão exploratório.

Busquei identificar exemplos empíricos de GR na área de estudo, mas é preciso reconhecer que se trata de um conceito em construção. Há dificuldades em se observar aplicação desta abordagem na prática. No entanto, fica evidente que a transição do pensamento tradicional na gestão para uma abordagem mais ampla e ética requer tempo. Os estudos sobre o tema avançam, demonstrando que a GR tem potencial para impulsionar a cidadania corporativa, fomentar a criação de valor compartilhado e a liderança responsável, ampliando o foco da gestão que atualmente se concentra predominantemente nas metas financeiras.

A GR propõe o domínio da ética empresarial, em que a gestão se preocupa com questões, decisões e comportamentos moralmente certos ou errados no contexto empresarial e da gestão, representando um paradigma emergente na interação de práticas éticas contínuas, responsáveis e sustentáveis.

Da mesma forma que foi necessário um processo longo para que a Administração se amalgamasse com os preceitos liberais, sob a égide dos pilares capitalistas da competitividade e do individualismo meritocrático, é preciso um tempo talvez ainda maior para a criação de novos valores que possam ser acolhidos de forma séria e comprometida pela sociedade e pelas

empresas. Considerando, ainda, os obstáculos de se estar mergulhado em uma ideologia social que dá centralidade às práticas de acumulação do capital.

A gestão, tradicionalmente orientada pela lógica da eficiência e controle, para se aproximar de uma prática responsável, de fato, demanda a educação dos sentidos e princípios compartilhados no campo, em um processo de reinterpretação de suas origens e impactos, e de reconhecimento da atual narrativa limitada que obscurece os aspectos sociais, políticos e éticos da gestão. A semelhança do que ocorreu em outras áreas do conhecimento, substituir uma visão convencional configura-se em mudança de paradigmas. E, isso pode levar décadas.

Um outro desfio para essa mudança, indicada por (Cummings et al., 2017), seria a Administração acolher contribuições diversas e abordagens éticas que foram marginalizadas ao longo do tempo, que defendem que a gestão pode e deve desempenhar um papel mais significativo na promoção do bem-estar social, sendo menos restrita pela busca incessante por controle e eficiência.

# REFERÊNCIAS


Abreu, A. C. de, Helou, A. R. H. A., & Fialho, F. A. P. (2013). Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. *Cadernos Ebape. BR*, *11*(4), 608-620. https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400009

Abreu, M. P. (2014). Cataláxia: a escola austríaca versus o mainstream. *MISES: Revista Interdisciplinar de Filosofia, Direito e Economia*, *2*(1), 81-98. https://doi.org/10.30800/mises.2014.v2.581

Aguiar, L. M. M. de. (n.d.). As construções Nuragues e Dolmens no Período Neolítico. *Brasil Escola*. Recuperado em 17 de outubro de 2023, de https://brasilescola.uol.com.br/historiag/as-construcoes-nuragues-dolmens-no-periodo-neolitico.htm

Alexander, J. K. (2008). *The mantra of efficiency: from waterwheel to social control*. Johns Hopkins University Press.

Al-Kasasbeh, M., Abudayyeh, O., Olimat, H., Liu, H., Al Mamlook, R., & Alfoul, B. A. (2021). A robust construction safety performance evaluation framework for workers' compensation insurance: A proposed alternative to EMR. *Buildings*, *11*(10), 434. https://doi.org/10.3390/buildings11100434

Allemand, R. N. (2012). *Apostila sobre qualidade e produtividade*. Recuperado em 15 de maio de 2023, de https://portalidea.com.br/cursos/1e069d5535b24ea30ce8a1c1107330c8.pdf

Almeida, C. W. de. (2010). Política de defesa no Brasil: considerações do ponto de vista das políticas públicas. *Opinião Pública*, *16*(1) 220-250. https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100009

Almeida, M. R. C. de. (2010). *Os índios na história do Brasil*. Editora FGV.

Almeida, S. (2018). *História da discriminação racial na educação brasileira*. Escola da Vila. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=gwMRRVPl_Yw

Almeida, S. (2019). *O que é racismo estrutural?* Pólen.

Alpino, T. de M. A., Mazoto, M. L., Barros, D. C. de., & Freitas, C. M. de. (2022). Os impactos das mudanças climáticas na Segurança Alimentar e Nutricional: uma revisão da literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, *27*(1), 273-286. https://doi.org/10.1590/1413-81232022271.05972020

Alves, L. D. (2022). A divisão racial do trabalho como um ordenamento do racismo estrutural. *Revista Katálysis*, *25*(2), 212-221. https://doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e84641

Amaral, T. G. do, Zalaf, F. S., & Teixeira, L. G. F. (2019). Análise da aplicação da ferramenta Lean Construction Assessment Tool (LCAT) em uma empresa construtora goiana. *REEC-Revista Eletrônica de Engenharia Civil*, *15*(2), 151-166. https://doi.org/10.5216/reec.v15i2.54260

Amorim, C. N., Jr. (2017). *Segurança e saúde no trabalho: princípios norteadores*. LTR.

Andrade, I. P. C. (2018). *O sistema de profissões no Brasil: formação, expansão e fragmentação. Um estudo de estratificação social* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. https://doi.org/10.11606/T.8.2019.tde-15022019-124053

Ang, S. (2022, September 16). Construction industry accounted for most workplace deaths in first half of 2022. *The Straits Times*. Recuperado em 24 de maio de 2023, de https://www.straitstimes.com/singapore/construction-industry-contributed-most-workplace-deaths-in-first-half-of-2022

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *ERA - Revista de Administração de Empresas*, *49*(3), 266-281. https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300003

Aragão, C. V. de. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, *48*(3), 104-132. https://doi.org/10.21874/rsp.v48i3.391

Araújo, A. F. de, Jr., Nogueira, D. G., & Shikida, C. D. (2012). Análise da eficiência das firmas de construção civil nacionais. *Brazilian Business Review*, *9*(3), 47-71. https://doi.org/10.15728/bbr.2012.9.3.3

Araujo, C. M., Burato, J. A., & Viana, B. B. B. (2014). Políticas públicas e realidade brasileira: uma reflexão acerca do sentido do princípio de eficiência nas políticas públicas no contexto do capitalismo dependente

brasileiro. *REBELA - Revista Brasileira de Estudos Latino-Americanos*, *4*(2), 364-391. https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/rebela/article/view/2714

Araujo, R. M. de L. (2001). *Desenvolvimento de competências profissionais: as incoerências de um discurso* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da UFMG. https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/FAEC-87YK2V

Assmann, R. (2006). *A gestão da segurança do trabalho sob a ótica da teoria da complexidade* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89017

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2001). *Cadastro de acidentes do trabalho – Procedimento e classificação*. (ABNT NBR 14280: 2001).

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2015). *Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos* (ABNT NBR ISO 91000: 2015).

Banco Mundial. (2022). *Relatório de pobreza e equidade no Brasil. Mirando o futuro após duas crises*. Banco Mundial.

Barbieri, U. F. (2014). *Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira*. Grupo GEN. Recuperado em 25 de abril de 2023, de https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491223

Barros, E. S. D. de Bonini, L. B., & Zorzo, A. (2020, 29 e 30 de maio). *Aplicação de curva ABC na gestão de armazenagem*. [Apresentação de Trabalho]. XI FATECLOG – Os desafios da logística real no universo virtual, FATEC Jornalista Omair Fagundes de Oliveira, Bragança Paulista, São Paulo, Brasil. https://fateclog.com.br/anais/2020/APLICA%C3%87%C3%83O%20DE%20CURVA%20ABC%20NA%20GEST%C3%83O%20DE%20ARMAZENAGEM.pdf

Basso, T. M., Nogueira, C. E. C., & Silva, D. S. (2000). Eficiência energética na construção civil no Brasil. *Acta Iguazu*, *4*(1), 48-56. https://doi.org/10.48075/actaiguaz.v4i1.12476

Batista, E. L. (2015). O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), como instituição educacional nas décadas de 1930 e 1940 no Brasil. *Revista HISTEDBR On-line*, *15*(63), 33-44. https://doi.org/10.20396/rho.v15i63.8641170

Batista, E. L. (2016, 18 a 21 de julho). O IDORT e a organização racional do trabalho no Brasil. [Apresentação de Trabalho]. X Seminário Nacional do HISTEDBR, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas, São Paulo, Brasil. https://www.fe.unicamp.br/eventos/histedbr2016/anais/pdf/1063-2826-1-pb.pdf

Batista, S. S. D. S., & Freire, E. (2019). Conflitos e contradições em torno das diferentes concepções e diretrizes para a educação profissional e tecnológica. *Revista e-Curriculum*, *17*(4), 1885-1908. https://doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i4p1885-1908

Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadorias* (C. A. Medeiros Trad.). Jorge Zahar.

Bellucci, B. (2012). Fome de África: terra e investimento agrícola no continente africano. *Revista Tempo do Mundo*, *4*(1): 79-119. http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6220

Belmiro, T. (Org.). (2018). *Bússola de gestão para a construção civil*. Brasport.

Bispo, M. de S. (2013). Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, *2*(1), 13-33. https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i1.10058

Bispo, M. de S. (2015). Methodological reflections on practice-based research in organization studies. *BAR - Brazilian Administration Review*, *12*(3), 309-323. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150026

Bispo, M. de S. (2020). Pesquisas qualitativas: para além do método na pesquisa qualitativa em ciências sociais. In R. de C. Fazzi, & J. A. de Lima (Orgs.). *Campos das ciências sociais: figuras do mosaico das pesquisas no Brasil e em Portugal* (Cap. 41, pp. 217-242). Vozes.

Bispo, M. de S. (2022a). Responsible managing as educational practice. *Organization Management Journal*, *19*(4), 155-166. https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2021-1367

Bispo, M. de S. (2022b). Em defesa da teoria e da contribuição teórica original em administração. *Revista de Administração Contemporânea*, *26*(6), e220158. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220158.en

Bispo, M. de S. (2024a). *Sociologia da administração: o conflito moral diante dos grandes desafios societais*. Appris.

Bispo, M. de S. (2024b). Response-able Management-as-Practice: the ability to respond. In M. Cozza, A. Carreri, & B. Poggio (Eds.). *Ethics of engagement in research practices: response-ability in organization and management* (cap. 6, pp. 74-86). Routledge.

Bispo, M. de S., & Godoy, A. S. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, *16*(5), 684-704. https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500004

Bitencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (Orgs.). (2009). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Grupo A. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788540702059

Bley, J. Z. (2004). *Variáveis que caracterizam o processo de ensinar comportamentos seguros no trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86976

Bobbio, N. (1986). *O futuro da democracia: Uma defesa das regras do jogo* (M. A. Nogueira, Trad.). Paz e Terra. (Pensamento crítico, 63).

Bom dia, Brasil. (2012, 21 de junho). *Rachaduras e estalos são sinais de perigo na estrutura de edifícios*. https://g1.globo.com/bom-dia-brasil/noticia/2012/06/rachaduras-e-estalos-sao-sinais-de-perigo-na-estrutura-de-edificios.html

Bombonato, F. A., & Nogueira, C. E. C. (2014). Estudos sobre a energia elétrica, eficiência energética e a sustentabilidade na construção civil. *Revista Thêma et Scientia*, *4*(2), 120-126. https://ojsrevistas.fag.edu.br/index.php/RTES/article/view/639/732

Borges, L. de O., & Peixoto, T. P. (2011). Ser operário da construção civil é viver a discriminação social. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 11*(1), 21-36. https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22244

Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Bertrand Brasil.

Bourdieu, P. (2003). *Questões de sociologia* (M. S. Pereira Trad.). Fim de Século.

Braga Norte, D. (2018, abril 23). *Mulheres nas exatas*. Revista Ensino Superior, edição 228. Disponível em https://revistaensinosuperior.com.br/mulheres-nas-exatas.

Brint, S. (1994). *In an age of experts*: *the changing roles of professionals in politics and public life*. Princeton University Press.

Brulon, V., Vieira, M. M. F., & Darbilly, L. (2013). Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. *REAd - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *19*(1), 01-34. https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000100001

Buzo, F. de S. (2021). *Micorrizas na cultura do milho: promoção de crescimento e maior eficiência da adubação fosfatada* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista]. Repositório Institucional da Unesp. https://repositorio.unesp.br/items/33af7d28-ba75-4c04-b25a-01d394ff57d7

Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (2017). *Apostila Excelência em Gestão na Construção*. CBIC. https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2017/11/Excelencia_em_Gestao_na_Construcao_2017.pdf

Câmara Brasileira da Industria da Construção. (2023, 2 de agosto). *CBIC leva pautas do setor da construção à Caixa Econômica Federal*. https://cbic.org.br/cbic-leva-pautas-do-setor-da-construcao-a-caixa-economica-federal/

Câmara Brasileira da Industria da Construção. (2023, 29 de setembro). *Futuro da construção deve focar nas pessoas e na produtividade, diz CBIC*. https://cbic.org.br/futuro-da-construcao-deve-focar-nas-pessoas-e-na-produtividade-diz-cbic/

Câmara Brasileira da Indústria da Construção. (2024, 30 de julho). *Setor da construção gera mais de 180 mil novos empregos no 1º semestre de 2024*. https://cbic.org.br/setor-da-construcao-gera-mais-de-180-mil-novos-empregos-no-1o-semestre-de-2024/

Câmara Brasileira da Industria da Construção. (2024, 4 de abril). *CBIC aponta setor da construção como alavanca do crescimento sustentado no 98º ENIC*. https://cbic.org.br/cbic-aponta-setor-da-construcao-como-alavanca-do-crescimento-sustentado-no-98o-enic/

Câmara Brasileira da Industria da Construção. (n.d.). *@cbicvideos* [Canal do YouTube]. https://www.youtube.com/@cbicvideos

Campos, A. G. (Org.). (2018). *Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate*. IPEA. https://portalantigo.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=32326

Candido, F. G., Jucá, S. C. S., & Silva, S. A. da (2019). A Era Vargas e o reordenamento do ensino técnico profissional: a implantação do Liceu Industrial no Ceará. *Research, Society and Development*, *8*(6), e27861059. https://doi.org/10.33448/rsd-v8i6.1059

Cardoso, A. M. (2019). *A construção da sociedade do trabalho no Brasil: uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades* [Versão Kindle] (2a ed. Rev.). Amazon.

Carneiro, M. de O., & Rabbani, E. R. K. (2018). Proposta de estrutura e diretrizes sustentáveis para projetos de construção aplicáveis em construtoras de pequeno porte. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, *10*(2), 117-131. https://revistas.uepg.br/index.php/ret/article/view/11925

Carroll, A. B., Adler, N. J., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). What are responsible management? A conceptual potluck. In O. Laasch, D. Jamali, R. E. Freeman, & R. Suddaby (Eds.), *Research handbook of responsible management* (pp. 56-71). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00008

Carvalho, G. M. de, & Lima, S. O. (2012). Escravidão e construção civil: negros da Nação nas obras públicas de Teresina (1850-1871). *Informe Econômico (UFPI)*, *28*(2), 45-51. https://periodicos.ufpi.br/index.php/ie/article/view/1908

Castro, J. B. de, & Wollinger, P. R. (2023). Aprender para trabalhar, trabalhar para aprender – o dilema da educação profissional. *Boletim Técnico do Senac*, *49*, e23001. https://doi.org/10.26849/bts.v49i.927

Castro, R. N. A. de. (2010). Teorias do currículo e suas repercussões nas diretrizes curriculares dos cursos de engenharia. *Revista Educativa - Revista de Educação*, *13*(2), 307-322. https://doi.org/10.18224/educ.v13i2.1420

Celere. (2018, 14 de março). *Eficiência na construção civil: um caminho sem volta*. https://celere-ce.com.br/construcao-civil/eficiencia-na-construcao-civil/

Centro de Tecnologia Mineral. (2014). *Banco de Dados de Recursos Minerais e Territórios: impactos humanos, socioambientais e econômicos*. CETEM/MCTI.

Chaui, M. (2014). *A ideologia da competência*. (Escritos de Marilena Chaui, 3). Fundação Perseu Abramo. [Versão Kindle].

Christensen, S. H., Buch, A., Conlon, E., Didier, C., Mitcham, C., & Murphy, M. (Eds.). (2022). *Engineering, Social Sciences, and the Humanities: have their conversations come of age?* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11601-8_1

Ciampaglia, F. (2016). A Reforma Francisco Campos e o ensino de arquitetura no Mackenzie: aproximações 1931-1947. *Arquitextos* 16(192.07) https://vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/16.192/6068

Cohen, M. de L. A. M., Paixão, A. N., & Oliveira, N. M. (2018). Eficiência nas universidades federais brasileira: uma aplicação da análise envoltória de dados. *Informe Gepec*, *22*(1), 133-149. https://doi.org/10.48075/igepec.v22i1.19016

Comin, A. A. (2015). Elites econômicas e neoliberalismo. *Plural: Revista de Ciências Sociais*, *22*(2), 5-17. https://doi.org/10.7440/res64.2018.03

Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, *47*(4), 504-519. https://doi.org/10.1177/1741143217745880

Construct. (2016, 8 de agosto). *13 imagens incríveis de obras famosas antes e depois de ficarem prontas*. Recuperado em 14 de maio de 2023, de https://constructapp.io/13-fotos-de-obras-antes-e-depois/

Corrêa, S. de S., Ferri, C., & Garcia, S. R. de O. (2022). O que esperar do Novo Ensino Médio? *Retratos Da Escola*, *16*(34), 15-21. https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1543

Cortella, M. S. (2015). *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética* (24a ed.). Vozes.

Costa, L. R., & Tomasi, A. D. P. N. (2014). De peão a colaborador: Racionalização e subcontratação na construção civil. *Caderno CRH*, *27*, 347-365. https://doi.org/10.1590/S0103-49792014000200009

Coutinho, G. F. (2015). *Terceirização: máquina de moer gente trabalhadora*. [Versão Kindle]. LTR.

Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, *10*(1), 171-188. https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100011

Cruz, D. D. da. (2015). *Ecologia*. Editora UFPB. http://portal.virtual.ufpb.br/biologia/novo_site/Biblioteca/novos/ecologia.pdf

Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J., & Rowlinson, M. (2017). *A new history of management* [Versão Kindle]. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316481202

Cunha, L. A. (2005). *O ensino profissional na irradiação do industrialismo* [Versão Kindle]. (2a ed.). Editora UNESP; FLACSO.

Cunliffe, A. L. (2020). Reflexivity in teaching and researching organizational studies. *Revista de Administração de Empresas*, *60*(1), 64-69. https://doi.org/10.1590/S0034-759020200108

Dagnino, R., Novaes, H. T., & Fraga, L. (2013). *O engenheiro e a sociedade: como transformar a sociedade de classes através da ciência e tecnologia*. Insular.

Dalmau, M. B. L. (2003). *Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86611

Damasceno, G. A., & Sousa, M. T. C. (2016). Descontinuidade no conceito de incapacidade: reflexos do primado da eficiência nos processos judiciais concessórios de benefício de prestação continuada. *Novos Estudos Jurídicos*, *21*(1), 150-181. https://doi.org/10.14210/nej.v21n1.p150-181

Damasceno, M. T., & Gonçalves, J. R. (2020, junho). Breves Considerações sobre a Pejotização e a Reforma Trabalhista. In *Anais do Congresso de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social* (v. 2, n. 3, pp. 55-61). https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12520457

Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. Boitempo.

Davok, D. F. (2007). Qualidade em educação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, *12*(3), 505-513. https://doi.org/10.1590/S1414-40772007000300007

de Fockert, J. W., & Bremner, A. J. (2011). Release of inattentional blindness by high working memory load: elucidating the relationship between working memory and selective attention. *Cognition*, *121*(3), 400-408. https://doi.org/10.1016/j.cognition.2011.08.016

De Masi, D. (2014). *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. (11a ed., Y. A. Figueiredo Trad.). José Olympio.

Decreto nº 90.922, de 6 de fevereiro de 1985. (1985, 6 de fevereiro). Regulamenta a Lei nº 5.524, de 05 de novembro de 1968, que dispõe sobre o exercício da profissão de técnico industrial e técnico agrícola de nível médio ou de 2º grau. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d90922.htm

Decreto-Lei nº 6.029, de 26 de julho de 1940. (1940, 26 de julho). Aprova o regulamento para a instalação e funcionamento dos cursos profissionais de que cogita o art. 4º do Decreto-Lei nº 1.238, de 2 de maio de 1939. Presidência da República. https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-6029-26-julho-1940-324447-publicacaooriginal-1-pe.html

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, *14*(3), 27-34. https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004

Demo, P. (2005a). Impasse neoliberal. *O Público e o Privado*, *3*(6), 73-107. https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2509

Demo, P. (2005b). Santo Estado, maldito mercado: de certas esquerdas que são direitas. *Sociedade e Estado*, *20*(2), 451-476. https://doi.org/10.1590/S0102-69922005000200009

Depexe, M. D. (2006). *Modelo de análise da prática da qualidade em construtoras: focos da certificação e custos da qualidade* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/89248

Dias, C. A., Siqueira, M. V. S., Morais, A. P. S., & Gomes, K. B. B. (2019). Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *22*(2), 185-198. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i2p185-198

Dias, I. S. (2010). Competências em educação: conceito e significado pedagógico. *Psicologia Escolar e Educacional*, *14*(1), 73-78. https://doi.org/10.1590/S1413-85572010000100008

Dias, M. C. (2021, 18 de março). De onde surgiu o ESG? *Exame.com*. https://exame.com/esg/de-onde-surgiu-o-esg/

DIEESE. (2020). A Construção Civil e os Trabalhadores: panorama dos anos recentes (nº 95 – 08 de julho de 2020). São Paulo. https://abet-trabalho.org.br/wp-ontent/uploads/2020/07/estPesq95trabconstrucaocivil.pdf

DiTomaso, N. (2015). Racism and discrimination versus advantage and favoritism: Bias for versus bias against. *Research in Organizational Behavior*, *35*, 57-77. https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.001

Druck, G., & Filgueiras, V. (2014). A epidemia da terceirização e a responsabilidade do STF. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, *80*(3), 106-125. https://hdl.handle.net/20.500.12178/71131

Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios* (2a ed.). Pioneira.

Empresa Brasil de Comunicação. (2015, 6 de julho). *Como o preconceito prejudica o estudo da matemática por meninas*. Recuperado em 7 de agosto de 2022, de https://memoria.ebc.com.br/infantil/para-pais/2015/07/como-o-preconceito-prejudica-o-estudo-da-matematica-por-meninas

Enriquez, E. (1997). Os desafios éticos nas organizações modernas. *Revista de Administração de Empresas*, *37*(2), 6-17. https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200002

Farias, I. P. (2014). *Proposta de modelo de gestão de resíduos da construção civil para a zona leste da cidade de Teresina – PI* [Tese de Doutorado, Universidade Estadual Paulista]. Repositório Institucional da Unesp. http://hdl.handle.net/11449/110575

Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society: series A (General)*, *120*(3), 253-281. https://doi.org/10.2307/2343100

Feijó, J. (2023, 18 de maio). Mães solo no mercado de trabalho crescem 1,7 milhão em dez anos. *Portal FGV*. https://portal.fgv.br/artigos/maes-solo-mercado-trabalho-crescem-17-milhao-dez-anos

Fernandes, L., Sudré, L., & Pina, R. (2019, 29 de janeiro). Histórico de violações da Vale vai muito além de Mariana e Brumadinho. *Brasil de Fato*. https://www.brasildefato.com.br/2019/01/29/historico-de-violacoes-da-vale-vai-muito-alem-de-mariana-e-brumadinho

Figueiredo, A. D. de (2014). De la nature historique des pratiques d'ingénierie. *Revue D'Anthropologie Des Connaissances*, *8*(2), 245-278. https://doi.org/10.3917/rac.023.0245

Figueiredo, D. S. de, & Mello, J. C. C. B. S. de. (2009). Índice híbrido de eficácia e eficiência para lojas de varejo. *Gestão & Produção*, *16*(2), 286-300. https://doi.org/10.1590/S0104-530X2009000200011

Filgueiras, V. A., & Cavalcante, S. M. (2015). Terceirização: debate conceitual e conjuntura política. *Revista da ABET*, *14*(1), 15-36. https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/abet/article/view/25699

Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes* (M. Lopes Trad.). Penso.

Frasson, I. (2001). *Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82184

Freire, A. S., & Jungles, A. E. (2018). *Capacitação profissional na construção civil: montador de sistemas solar fotovoltaico*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí.

Freitas, H. (2022, 22 de novembro). Copa do Mundo: trabalho escravo na construção civil aproxima Qatar e Brasil. *Repórter Brasil*. https://reporterbrasil.org.br/2022/11/copa-do-mundo-trabalho-escravo-na-construcao-civil-aproxima-qatar-e-brasil

Gephart, R. P., & Saylors, R. (2020). Qualitative designs and methodologies for business, management, and organizational research. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.230

Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. John Wiley & Sons.

Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9780857933386

Gherardi, S. (2014a). O poder crítico das "lentes da prática". In S. Gherardi, & A. Strati (Orgs.), *Administração e aprendizagem na prática* (Cap. 3, pp. 43-57). Elsevier.

Gherardi, S. (2014b). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In S. Gherardi, & A. Strati (Orgs.), *Administração e aprendizagem na prática* (Cap. 1, pp. 3-17). Elsevier.

Gherardi, S. (2022). A posthumanist epistemology of practice. In C. Neesham, M. Reihlen, & D. Schoeneborn (Eds.), *Handbook of Philosophy of Management* (pp. 99-120). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48352-8_53-1

Gherardi, S., & Laasch, O. (2022). Responsible management-as-practice: mobilizing a posthumanist approach. *Journal of Business Ethics*, *181*(2), 269-281. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04945-7

Gherardi, S., & Nicolini, D. (2014). Aprendizagem em uma constelação de práticas interligadas: cânone ou dissonância? In S. Gherardi, & A. Strati (Orgs.), *Administração e aprendizagem na prática* (Cap. 5, pp. 83-102). Elsevier.

Gherardi, S., & Strati, A. (Orgs.). (2014). *Administração e aprendizagem na prática*. Elsevier

Giacomelli, G. S., Marin, S. R., & Feistel, P. R. (2017). Da economia tradicional do bem-estar à abordagem das capacitações e a importância da equidade em saúde para o desenvolvimento humano. *Nova Economia*, *27*(01), 89-115. https://doi.org/10.1590/0103-6351/2925

Gico, I. T. G., Jr. (2020). Bem-estar social e o conceito de eficiência. *Revista Brasileira de Direito*, *16*(2), 1-43. https://doi.org/10.18256/2238-0604.2020.v16i2.3581

Gil, A. C. (2021) *Como fazer pesquisa qualitativa*. Atlas.

Gil, N. (2022). Analfabetismo da população brasileira nas análises de Giorgio Mortara sobre o censo de 1940. *Revista Brasileira de Estudos de População*, *39*, e0213. https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0213

Gomes, M. T. S., & Sposito, E. S. (2012). As mudanças no mercado de trabalho em Presidente Prudente: uma análise do setor industrial. *Formação (Online)*, *1*(9), 69-93. https://doi.org/10.33081/formacao.v1i9.1251

Gomes, T. G., & Medeiros, C. R. de O. (2019). Construindo e desconstruindo escândalos de corrupção: a operação Lava-Jato nas interpretações da Veja e Carta Capital. *Organizações & Sociedade*, *26*(90), 457-485. https://doi.org/10.1590/1984-9260904

Governo de Minas Gerais (2024a, 3 de maio). *Histórico do rompimento das barragens da Vale na Mina Córrego do Feijão*. https://www.mg.gov.br/pro-brumadinho/pagina/historico-do-rompimento-das-barragens-da-vale-na-mina-corrego-do-feijao

Governo de Minas Gerais. (2024b, 4 de junho). *Entenda o Acordo Judicial para reparação ao rompimento em Brumadinho*. https://www.mg.gov.br/pro-brumadinho/pagina/entenda-o-acordo-judicial-de-reparacao-ao-rompimento-em-brumadinho

Grupo Carrefour Brasil. (2024, julho). *Propósito*. https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/o-grupo/

Guerra, G. (2024, 23 de maio). Moradores afetados pelas obras do Sistema Pontal lançam abaixo-assinado exigindo informações da Vale; entenda. *DeFato Online*. https://defatoonline.com.br/moradores-afetados-pelas-obras-do-sistema-pontal-lancam-abaixo-assinado-exigindo-informacoes-da-vale-entenda/

Guerreiro Ramos, A. (1996). *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica* (2a ed.). Tempo Brasileiro.

Guerreiro Ramos, A. (2022). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações* [The New Science of Organizations: a reconceptualization of the Wealth of Nations] (F. G. Heidemann, & A. Azevedo Trad.). Enunciado Publicações. (Trabalho original publicado em 1981).

Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2013). Responsible Management: engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of Business Ethics*, *127*(1), 177-188. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1993-7

Huerta de Soto, J. (2004). *Socialismo, cálculo econômico e função empresarial*. Unión Editorial.

Hughes, E. (2023, 21 de julho). Brazilian petrochemical company settles with city where mining destroyed entire neighborhoods. *AP News*. https://apnews.com/article/brazil-braskem-salt-mining-neighborhoods-befbc86ce6bc1ccdb88bb584a0466049

Idoeta, P. A. (2020, 9 de dezembro). 4 efeitos do racismo no cérebro e no corpo de crianças, segundo Harvard. *BBC News Brasil*. https://www.bbc.com/portuguese/geral-55239798

InfoMoney. (2014, 15 de maio). Construção civil é o setor com maior quantidade de trabalho escravo no Brasil. *Estadão Conteúdo*. Recuperado em 20 de junho de 2023, de https://www.infomoney.com.br/carreira/construcao-civil-e-o-setor-com-maior-quantidade-de-trabalho-escravo-no-brasil/

InfoMoney. (2023, 18 de agosto). *Larry Fink, o magnata de Wall Street que lidera a poderosa BlackRock*. https://www.infomoney.com.br/perfil/larry-fink/

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Pesquisas de Orçamentos Familiares (POFs – 2017-2018) – Evolução dos indicadores de qualidade de vida no Brasil com base na Pesquisa de Orçamentos Familiares*. Recuperado em 19 de julho de 2023, de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/24786-pesquisa-de-orcamentos-familiares-2.html?=&t=downloads

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Contínua) – Considerando o Rendimento Domiciliar per Capita (RDPC) de 2022*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102000_informativo.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Comissão Nacional de Classificação (Concla) – Classificações | Por tema | Atividades Econômicas*. https://cnae.ibge.gov.br/classificacoes/por-tema/atividades-economicas

Instituto Guaicuy. (2021, 24 de fevereiro). *Andamento processual: rompimento da barragem da Vale em Brumadinho*. https://backup.guaicuy.org.br/processojudicial/

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2018). *Sinopses estatísticas: ENADE – 2018*. Recuperado em 10 de dezembro de 2022, de https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/enade

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). *Sinopses estatísticas: ENADE – 2019*. Recuperado em 10 de dezembro de 2022, de https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/enade. Acesso em: 10 dez. 2022.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022, 18 de fevereiro). *Resultados do Censo da Educação Superior 2020 disponíveis*. https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/resultados-do-censo-da-educacao-superior-2020-disponiveis

Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. (2024). *Certificados válidos no Brasil – Certifiq.* Recuperado em 3 de outubro de 2024, de https://certifiq.inmetro.gov.br/Grafico/CertificadosValidosBrasil

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2 019*. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento.

Jungues, V. de C., Campos, S. A. P. de, Becker, R. G., & Marchi, J. (2021, 4 a 6 de novembro). *Estudos baseados em práticas: uma alternativa teórico metodológica para o estudo de novas formas organizacionais*. [Apresentação de Trabalho]. VII Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Conhecimento (UFPB), Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento (UFSC), João Pessoa, Paraíba, Brasil. https://drive.google.com/file/d/1h90lVdUTmAdwSFFAAytq0LBu2PDPcUeT/view

Kanitz, S. (2013). *A missão do administrador: administração como filosofia de vida*. Contraponto.

Kastner, T. (2020, 20 de novembro). O assassinato no Carrefour diz muito sobre o vazio moral da onda ESG. *VOCÊ S/A*. Recuperado em 15 de maio de 2023, de https://vocesa.abril.com.br/mercado-financeiro/o-assassinato-no-carrefour-diz-muito-sobre-o-vazio-moral-da-onda-esg/mobile

Kawamura, L. K. (1979). *Engenheiro: trabalho e ideologia*. Ática.

Klikauer, T. (2015). What is managerialism? *Critical Sociology*, *41*(7-8), 1103-1119. https://doi.org/10.1177/0896920513501351

Koch, R. (2015). *O princípio 80/20: os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida* (C. Sant'Anna. Trad.). Gutenberg.

Koselleck, R. (2020). *Histórias de conceitos: estudos sobre a semântica e a pragmática da linguagem política e social* (M. Hediger, Trad.). Contraponto.

Kroos, K. A., & Potter, M. C. (2015). *Termodinâmica para engenheiros* (Noveritis do Brasil Trad.). Cengage Learning.

Kuenzer, A. Z. (2017). Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. *Boletim Técnico do Senac*, *25*(2), 18-29. https://www.bts.senac.br/bts/article/view/596

Laasch, O., Jamali, D., Freeman, R. E., & Suddaby, R. (2020). Mapping the emerging field of responsible management: Domains, spheres, themes, and future research. *Research handbook of responsible management* (pp. 2-39). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00006

Lacerda, L. (2015). Terceirização e intermediação de mão de obra: em busca de novos parâmetros de responsabilização. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, *81*(3), 192-227. https://hdl.handle.net/20.500.12178/96147

Lacroix, G. (2021, 16 décembre). Une histoire de l'ingénierie. *Urbanisme*. Recuperado em 23 de outubro de 2023, de https://www.urbanisme.fr/dossier/une-histoire-de-lingenierie/

Langmead, K., Land, C., & King, D. (2020). Can management ever be responsible? Alternative organizing and the three irresponsibilities of management. In O. Laasch, D. Jamali, R. E. Freeman, & R. Suddaby (Eds.), *Research handbook of responsible management* (pp. 40-55). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00007

Laudares, J. B., & Ribeiro, S. (2000). Trabalho e formação do engenheiro. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, *81*(199), 491-500. https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.81i199.967

Lavie, N., Hirst, A., De Fockert, J. W., & Viding, E. (2004). Load theory of selective attention and cognitive control. *Journal of Experimental Psychology: General*, *133*(3), 339-354. https://doi.org/10.1037/0096-3445.133.3.339

Leão, M. C., Marco , G. de, & Florian , F. (2021). Gestão da qualidade aplicada em canteiros de obras. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, *2*(9), e29650. https://doi.org/10.47820/recima21.v2i9.650

Lefort, Claude. (1979). *As formas da história: ensaios de antropologia política* (Cap. I, pp. 7-56). Brasiliense.

Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008. (2008, 16 de julho). Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm

Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. (2017, 16 de fevereiro). Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e nº 11.494, de 20 de junho de 2007, revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005, e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13415.htm

Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. (1990, 11 de setembro). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm

Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996, 20 de dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm

Leite, I. (2014). O trabalho na construção civil: degradação e exclusão social. *Revista Espaço Acadêmico*, *12*(135), 102-108. https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/16286

Leite, M. A. D. F. D.'A. (1998). *O ensino de tecnologia em arquitetura e urbanismo* [Dissertação de Mestrado] Universidade de São Paulo. https://repositorio.usp.br/item/001020479

Liao, C. W., & Chiang, T. L. (2016). Reducing occupational injuries attributed to inattentional blindness in the construction industry. *Safety Science*, *89*, 129-137. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.06.010

Lima, C. C. P., & Alves, J. M. (2015). Ensino técnico no Brasil: breve histórico. *Educação & Tecnologia*, *20*(3), 26-36. https://seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/701

Lima, D. M. A. de. (2021, 13 de julho). *Gestão da qualidade e produtividade*. [Curso]. https://www.universoead.com.br/cursos-livres/cluster/negocios/curso/gestao-da-qualidade-e-produtividade

Lima, J. B. da S. (2021). *As concepções de educação para o trabalho na revista IDORT (1950-1956)* [Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional UFRN. https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/42413

Lima, M. E. A., & Oliveira, R. C. (2021). Precarização e acidentes de trabalho: os riscos da terceirização no setor elétrico. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *46*, e6. https://doi.org/10.1590/2317-6369000024019

Lopes, H. M. T., Peçanha, A. C. C., & Castro, A. L. D. (2020). Considerações sobre a eficiência de misturas de concreto de cimento Portland com base no conceito de empacotamento de partículas. *Matéria (Rio de Janeiro)*, *25*(1), e-12549. https://doi.org/10.1590/S1517-707620200001.0874

Loscher, G., Splitter, V., & Seidl, D. (2019). Theodore Schatzki's practice theory and its implications for organization studies. In S. Clegg, & M. P. E. Cunha (Eds.), *Management, organizations and contemporary social theory* (pp. 115-134). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429279591

Luiz, E. B. (2007). *Os filhos dos candangos: exclusão e identidades* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. http://repositorio.unb.br/handle/10482/1224

Macedo, G. M., & Sapunaru, R. A. (2016). Uma breve história da engenharia e seu ensino no Brasil e no mundo: foco Minas Gerais. *Revista de Engenharia da Universidade Católica de Petrópolis*, *10*(1), 39-52. https://seer.ucp.br/seer/index.php/REVCEC/article/view/594

Macêdo, N. M. M. N., & Bispo, M. de S. (2023). Qualitative vignettes drawing on real cases as method in organizational research. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *40*(2), 188-198. https://doi.org/10.1002/cjas.1692

Machado, L. R. de S. (1998). Educação básica, empregabilidade e competência. *Trabalho & Educação*, *3*, 15-31. https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8681

Machado, L. R. de S. (1998). O "Modelo de Competências" e a regulamentação da Base Curricular Nacional e de Organização do Ensino Médio. *Trabalho & Educação*, *4*, 79-95. https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9100

Machado, M. C., Urbina, L. M. S., & Eller, M. A. G. (2015). Manutenção Aeronáutica no Brasil: distribuição geográfica e técnica. *Gestão & Produção*, *22*(2), 243-253. https://doi.org/10.1590/0104-530X1031

Machado, N. J. (2002). Sobre a idéia de competência. In P. Perrenoud, M. G. Thurler, L. de Macedo, N. J. Machado, & C. D. Alessandrini. *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação* (Cap. 6, pp. 137-156). Grupo A. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536309460.

Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2012). O desempenho das universidades públicas portuguesas segundo seus alunos: análise de eficiência por meio do Data Envelopment Analysis. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, *5*(1), 184-215. https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p184

Marcelino, J. C., Jr., & Rosa, A. M. da. (2015). *O processo eficiente na lógica econômica: desenvolvimento, aceleração e direitos fundamentais*. Empório do Direito.

Marinho, A. (2023). Entendendo os conceitos de eficiência em saúde. In C. O. O. Ocké-Reis, A. Marinho, F. R. Funcia, L. Vianna Sobrinho, M. A. B. D. Santos, R. Tasca, & S. D. S. Cardoso (Orgs.), *SUS: avaliação da eficiência do gasto público em saúde* (Cap. 2, pp. 60-82). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12029

Marques, L. A., & Lopes, F. F. (2017). A eficiência como um conceito culturalmente construído ao longo da história. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, *3*(2), 82-99. https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0057/2017.v3i2.2359

Marson, I. A. (2010). Um engenheiro francês no Brasil: (Re)descobrindo Louis-Léger Vauthier (Resenha). *Acervo*, *23*(1), 175-180. https://revista.an.gov.br/index.php/revistaacervo/%20article/view/49

Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2005). *Administração da produção* (2a ed. Rev.). Saraiva.

Martins, P. H. (2018, 26 de junho). A cidade subterrânea de Hitler. Em 1943, os nazistas começaram a construir uma cidade embaixo da terra para 20 mil pessoas. Conheça um dos projetos mais megalomaníacos do Terceiro Reich. *Super Interessante*. https://super.abril.com.br/historia/a-cidade-subterranea-de-hitler

Mason, P. (2017). *Pós-capitalismo: um guia para o nosso futuro* (J. G. Couto Trad.). Companhia das Letras.

Mathias, M. (2019, 17 de janeiro). A Ponta do Iceberg. *Fiocruz.br; Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio*. https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/a-ponta-do-iceberg

Matias, J. L. N., & Arruda, R. J. B. B. A. de. (2019). Custos de transação como uma metapolítica pública. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, *9*(1), 276-291. https://doi.org/10.5102/rbpp.v9i1.4786

Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto - Enfermagem*, *15*(3), 508-514. https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017

Matos, P. (2017). *Indústria da construção no Brasil: desafios da competência de gestão, pós-Lava-Jato* [Versão Kindle]. e-Galáxia.

Mattos, L. V. de. (2007). As razões do laissez-faire: uma análise do ataque ao mercantilismo e da defesa da liberdade econômica na Riqueza das Nações. *Brazilian Journal of Political Economy*, *27*(1), 108-129. https://doi.org/10.1590/S0101-31572007000100006

Meio News (2022, 29 de janeiro). *Veja 10 fotos que mostram a transformação de Teresina nas últimas décadas*. Portal Meionews.com. Recuperado em 14 de maio de 2023, de https://www.meionews.com/noticias/veja-10-fotos-que-mostram-a-transformacao-de-teresina-nas-ultimas-decadas-436885/slide/69901

Melchior, J. G. (1983). *O argumento liberal*. Nova Fronteira.

Mello, L. C. B. D. B., & Amorim, S. R. L. D. (2009). O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. *Production*, *19*(2), 388-399. https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200013

Menchise, R. M., Ferreira, D. M., & Álvarez, A. L. F. (2023). Neoliberalismo, políticas públicas e desigualdade: uma análise principalmente do Brasil. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, *16*(1), 1-21. https://doi.org/10.4322/dilemas.v16n1.49274

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.

Migliavacca, L. de A. (2015). A prestação jurisdicional como serviço público: a observância do princípio da eficiência e sua relação com a razoável duração do processo. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, *16*(1), 167-182. https://doi.org/10.18759/rdgf.v16i1.631

Ministério da Educação, & Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. (2021). *Relatório anual de análise dos indicadores de gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – Exercício 2020*. https://www.gov.br/mec/pt-br/media/seb-1/pdf/Relatorio_Analise_Indicadores_2020_Vs_Final.pdf

Ministério da Educação. (20234). *Catálogo Nacional de Cursos Técnicos – CNCT*. https://cnct.mec.gov.br/

Ministério da Educação. (2024). *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal

Ministério da Educação. (n.d.). *Histórico da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil*. Recuperado em 10 de dezembro de 2022, de http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2018-pdf/89141-historico-ept/file

Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2023, 11 de setembro). *33 Anos do CDC: Avanços e Desafios na Proteção dos Direitos do Consumidor*. Recuperado em 10 de dezembro de 2023, de https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/33-anos-do-cdc-avancos-e-desafios-na-protecao-dos-direitos-do-consumidor

Ministério do Trabalho e da Previdência Social. (2018). *Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho – AEAT 2018*. Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. https://smartlabbr.org/retrato-de-localidade-observatorio-de-seguranca-e-saude-no-trabalho.

Ministério do Trabalho e da Previdência Social. (2022). *Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho*. https://smartlabbr.org/sst

Ministério do Trabalho e Emprego. (2021). *RAIS - 2021. Power BI Report*. https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYTJlODQ5MWYtYzgyMi00NDA3LWJjNjAtYjI2NTI1MzViYTdlIiwidCI6IjNlYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9

Ministério do Trabalho e Emprego. (2023). *Estatísticas Mensais do Emprego Formal – maio 2023*. Recuperado em 30 de junho de 2023, de http://pdet.mte.gov.br/images/Novo-CAGED/2023/202305/1-sumarioexecutivo.pdf.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2023, 12 de dezembro). *Normas Regulamentadoras Vigentes*. https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes

Minto, F. C. N. (2009). *A experimentação prática construtiva na formação do arquiteto* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. https://doi.org/10.11606/D.16.2009.tde-26042010-152603

Modesto, P. (2000). Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público*, *51*(2), 105-119. https://doi.org/10.21056/aec.v0i0.767

Moreira, M. A. (2010). *O que é afinal aprendizagem significativa? (After all, what is meaningful learning?)*. Aula Inaugural do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências Naturais, Instituto de Física, Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, MT. http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf

Morin, E. (2000). *Os setes saberes necessários à educação do futuro* (C. E. F. Silva, & J. Sawaya Trad.). Cortez.

Moura, E. P., Mélo, M. A. D. N., & Medeiros, D. D. D. (2004). Um estudo sobre o desempenho da agroindústria canavieira no Estado de Pernambuco no período de 1987 a 1996. *Production*, *14*(1) 78-91. https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000100008

Musse, I., & Machado, A. F. (2013). Perfil dos indivíduos que cursam educação profissional no Brasil. *Economia E Sociedade*, *22*(1), 237-262. https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000100008

Nakata, V. (Org.). (2013). *Escola Politécnica USP: 120 anos*. Riemma. https://riemmaeditora.com.br/arquivos/120-anos-poli.pdf

Neuberger, D., & Marin, S. R. (2014, 20 a 22 de maio). *Algumas contribuições de Amartya Sen aos conceitos de "eficiência" e "equidade"*. [Apresentação de Trabalho]. IV Seminário de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Santa Catarina, Brasil. https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/seminariocsa/article/view/1510

Neves, I. J. das, Jr., Moreira, S. A., Vasconcelos, E. dos S., & Brito, J. L. (2012). Análise da eficiência na geração de retorno aos acionistas das empresas do setor da construção civil com ações negociadas na BM&FBOVESPA nos anos de 2009 e 2010 por meio da análise envoltória de dados. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, *9*(18), 41-62. https://doi.org/10.5007/2175-8069.2012v9n18p41

Neves, V. (2011). Custos sociais: onde para o mercado?. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (95), 55-68. https://doi.org/10.4000/rccs.4368

Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, *30*(12), 1391-1418. https://doi.org/10.1177/0170840609349875

Norte, D. B. (2018, 23 de abril) Mulheres nas exatas. *Revista de Ensino Superior*. Recuperado em 8 de agosto de 2022, de https://revistaensinosuperior.com.br/2018/04/23/mulheres-nas-exatas/

Noticias R7. (2024, 12 de agosto). *Moradores denunciam poluição sonora provocada por obra em BH*. https://noticias.r7.com/minas-gerais/balanco-geral-mg/video/moradores-denunciam-poluicao-sonora-provocada-por-obra-em-bh-12082024/

Novicki, V., & Gonzalez, W. R. C. (2003). Competências e meio ambiente: uma análise crítica dos referenciais curriculares da educação profissional de nível técnico. *Ambiente & Educação: Revista de Educação Ambiental*, *8*(1), 95-116. https://periodicos.furg.br/ambeduc/article/view/900

Nunes, J. M., Longo, O. C., Alcoforado, L. F., & Pinto, G. O. (2020). O setor da Construção Civil no Brasil e a atual crise econômica. *Research, Society and Development*, *9*(9), e393997274-e393997274. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7274

O'Connor, J. J., & Robertson, E. F. (1999). Archimedes of Syracuse. *Mac Tutor*. Recuperado em 23 de outubro de 2023, de https://mathshistory.st-andrews.ac.uk/Biographies/Archimedes/

Occhipinti, G. M. (2022, 18 de janeiro). Larry Fink, CEO da BlackRock, publica sua carta de 2022 aos CEOs; veja a íntegra. *Money Times*. https://www.moneytimes.com.br/larry-fink-ceo-da-blackrock-publica-sua-carta-de-2022-aos-ceos-veja-a-integra/

Oliveira, D. L., & Bragança, A. (2022, 1 de novembro). Inovação e produtividade na construção pesada. *Revista Exame*. Recuperado em 15 de maio de 2023, de https://exame.com/bussola/inovacao-e-produtividade-na-construcao-pesada/

Oliveira, G. G. D. (2019). *Relações étnico-raciais na EJA: as implicações da desigualdade racial na educação* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório Institucional da UFRJ. http://hdl.handle.net/11422/12766

Oliveira, N. C. C. de. (2020). Cidade-empresa e controle da mão de obra na construção da usina hidrelétrica de Tucuruí (1974-1984). *Revista Mundos do Trabalho*, *12*, 1-23. https://doi.org/10.5007/1984-9222.2020.e75359

Oliveira, R. V. de, & Rodgers, G. (Orgs.). (2021). *Desenvolvimento e regime de trabalho: a trajetória do Nordeste do Brasil*. Annablume.

Oliveira, R. V. de, Ladosky, M. H., & Rombaldi, M. (2019). A reforma trabalhista e suas implicações para o Nordeste: primeiras reflexões. *Caderno CRH*, *32*(86), 271-288. https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30686

Oliveira, R. V. de. (2021). Implicações regionais dos reveses socioeconômicos do Brasil atual. In R. V. de Oliveira, & G. Rodgers (Orgs.), *Desenvolvimento e regime de trabalho: a trajetória do Nordeste do Brasil* (Cap. VI, pp. 179-207). Annablume.

Oliveira, S. A. de. (2019). Por (alg)uma completude do conhecimento científico nos estudos da gestão das organizações: reflexões sobre o "Círculo das Matrizes Epistêmicas". *Ciências em Debate*, *3*, 54-62. https://drive.google.com/file/d/1X1EOIdriYvWU3dP3Luua0pezRHc0-13b/view

Oliveira, T., Neto. (2019). As rodovias na Amazônia: uma discussão geopolítica. *Confins*, 501. https://doi.org/10.4000/confins.21176

Organização das Nações Unidas. (1987). *Relatório Brundtland: Nosso Futuro Comum*. [Our Common Future]. Oxford University Press.

Organização Internacional do Trabalho. (2022). *Conferência Internacional do Trabalho*. OIT.

Otávio, C., & Góes, B. (2014) Travessia – Ponte Rio-Niterói, 40 anos. *O Globo*. Recuperado em 20 de maio de 2023, de https://infograficos.oglobo.globo.com/politica/ponte-rio-niteroi.html

Oxfam Brasil. (2022). *Nós e as desigualdades: Pesquisa Oxfam Brasil/Datafolha percepções sobre desigualdades no Brasil*. Recuperado em 17 de maio de 2023, de https://materiais.oxfam.org.br/relatorio-nos-e-as-desigualdades-2022

Oxfam Brasil. (2024, 14 de janeiro). *Riqueza dos cinco homens mais ricos do mundo dobrou desde 2020, enquanto a de 5 bilhões de pessoas diminuiu, revela novo relatório da Oxfam*. https://www.oxfam.org.br/noticias/os-cinco-homens-mais-ricos-do-mundo-dobraram-suas-fortunas-desde-2020-enquanto-cinco-bilhoes-de-pessoas-ficaram-mais-pobres/

Parker, M. (2023). Against management: Auto-critique. *Organization*, *30*(2), 407-415. https://doi.org/10.1177/1350508421102092

Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, *15*(46), 39-55. https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002

Peduzzi, P. (2015, 13 de maio). Trabalho escravo: construção civil lidera casos com 452 resgates. *Agência Brasil*. Recuperado em 20 de junho de 2023, de https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2015-05/trabalho-escravo-construcao-civil-lidera-casos-com-452-resgates

Perez, O. C. (2022, 19 a 23 de setembro). *A interseccionalidade como debate acadêmico e como pauta dos coletivos*. [Apresentação de Trabalho]. 13° Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política (ABCP) – Eleições e Legitimidade Democrática, Universidade Federal de Goiás. https://tmp.cienciapolitica.org.br/eventos/13o-encontro-da-abcp/

Perpétuo, C. L. (2017, 26 a 28 de abril). *O conceito de interseccionalidade: contribuições para a formação no ensino superior*. [Apresentação de Trabalho]. V Simpósio Internacional em Educação Sexual,

Universidade Estadual de Maringá, Maringá. Paraná, Brasil. http://www.sies.uem.br/trabalhos/2017/3159.pdf

Perrenoud, P. (2013). *Desenvolver competências ou ensinar saberes? a escola que prepara para a vida* (L. Pereira Trad.). Grupo A.

Perrenoud, P., Thurler, M. G., de Macedo, L., Machado, N. J., & Alessandrini, C. D. (Eds.). (2002). *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação*. Grupo A.

Perrenoud, P., Thurler, M. G., Macedo, L. de, Machado, N. J., & Alessandrini, C. D. (2002). *As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação* (L. Pereira Trad.). Grupo A.

Pessoa, V. M. do N., & Oliveira, R. F. A. de. (2002). Uma discussão sob a ótica da inovação tecnológica-barreiras e desafios na busca da eficiência energética. *Revista Produção Online*, *2*(1). https://doi.org/10.14488/1676-1901.v2i1.599

Pinheiro, T. H., Scheller, A. C., & Miguel, P. A. C. (2013). Integração do seis sigma com o lean production: uma análise por meio de múltiplos casos. *Revista Produção Online*, *13*(4), 1297-1324. https://doi.org/10.14488/1676-1901.V13I4.1291

Pinto, N. G. M., & Coronel, D. A. (2017). Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, *6*(11), 107-130. https://doi.org/10.30681/ruc.v6i11.1727

Piscitelli, A. (2008). Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. *Sociedade e Cultura*, *11*(2), 263-274. https://doi.org/10.5216/sec.v11i2.5247

Polignano, M. V., & Lemos, R. S. (2020). Rompimento da barragem da Vale em Brumadinho: impactos socioambientais na Bacia do Rio Paraopeba. *Ciência e Cultura*, *72*(2), 37-43. http://dx.doi.org/10.21800/2317-66602020000200011

Porcionato, G. L. (2021). *O escândalo Lava Jato e a elite da construção civil no Brasil: dos rituais de depreciação à reelaboração da face* [Tese de Doutorado, Universidade Estadual Paulista]. Repositório Institucional da Unesp. https://repositorio.unesp.br/items/48de49a8-1c5d-4eda-99c7-69b47f5578e4

Portal G1 São Paulo. (2012, 14 de fevereiro). *Construção de prédio causa rachaduras em casas vizinhas em SP*. https://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2012/02/construcao-de-predio-causa-rachaduras-em-casas-vizinhas-em-sp.html

Porto Editora. (2003-2024). Eficiência. In *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Recuperado em 23 de novembro de 2023, de https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/eficiência

Price, O. M., Gherardi, S., & Manidis, M. (2020). Can management ever be responsible? Alternative organizing and the three irresponsibilities of management. In O. Laasch, D. Jamali, R. E. Freeman, & R. Suddaby (Eds.), *Research handbook of responsible management* (pp. 390-407). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00007

Price, O. M., Gherardi, S., & Manidis, M. (2020). Enacting responsible management: A practice-based perspective. In O. Laasch, D. Jamali, R. E. Freeman, & R. Suddaby (Eds.), *Research handbook of responsible management* (pp. 392-409). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788971966.00035

Purcidônio, P. M. (2021). *Engenharia de Métodos. Volume Único*. Fundação CECIERJ. https://canal.cecierj.edu.br/recurso/17539

Rao, C. H. (2024). *Indian caste system: a study*. [Versão Kindle]. Blurb.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, *5*(2), 243-263. https://doi.org/10.1177/13684310222225432

Reckwitz, A. (2016). Practices and their affects. In A. Hui, T. Schatzki, & E. Shove b(Eds.), *The nexus of practices: connections, constellations, practitioners*. (pp. 126-137). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315560816

Reis, J. A. dos., Jr., Ribeiro, M. de S., Jabbour, C. J. C., & Van Bellen, H. M. (2015). Análise da potencialidade de benefícios pelos projetos MDL. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *17*(56), 1149-1165. https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1900

Reissinger, S. (2020). Reflexões sobre a efetividade dos direitos fundamentais sociais. *Anais do Congresso Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito*. http://publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/simone_reissinger.pdf

Resolução CNE/CEB nº 04, de 8 de dezembro de 1999. (1999, 8 de dezembro). Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE_CEB04_99.pdf

Resolução CNE/CP nº 03, de 18 de dezembro de 2002. (2002, 18 de dezembro). Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_resol3.pdf

Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021. (2021, 5 de janeiro). Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-5-de-janeiro-de-2021-297767578

Resolução nº 313, de 26 de setembro de 1986. (1986, 26 de setembro). Dispõe sobre o exercício profissional dos Tecnólogos das áreas submetidas à regulamentação e fiscalização instituídas pela Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966, e dá outras providências. Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. https://www.crea-rs.org.br/site/documentos/0313-86%20Tecnologo.pdf.

Ribeiro, M. C. P., & Razuk, N. P. C. (2014). Consórcio público e gerenciamento de resíduos sólidos: aspectos de eficiência e cooperação. *Pensar - Revista de Ciências Jurídicas*, *19*(1), 151-178. https://doi.org/10.5020/23172150.2012.151-178

Ribeiro, N. P. (2011). Contributo para uma 'história da construção' no Brasil. In M. de M. Ferreira (Org.). *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História*. Associação Nacional de História (ANPUH). https://anpuh.org.br/index.php/documentos/anais/category-items/1-anais-simposios-anpuh/32-snh26?start=420

Ricciardi, K. C., & Lamenza, R. (2021, 28 de janeiro). A relevância (ou não) da "sopa de letras" para os conselhos. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC*. https://www.ibgc.org.br/blog/sigla-VUCA-artigo

Rodriguez, I., & Vommaro, P. A. (Coords.). (2018). *Desigualdades, exclusión y crisis de sustentabilidad en los sistemas previsionales de América Latina y el Caribe*. CLACSO / CLATE. https://www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana/contador/sumar_pdf.php?id_libro=1431

Rombaldi, M., Menezes, M. C. L. de, Waclawovsky, L. (2021). Regime de trabalho no setor da construção no Brasil e na Região Nordeste. In R. V. de Oliveira, & G. Rodgers (Orgs.), *Desenvolvimento e regime de trabalho: a trajetória do Nordeste do Brasil* (Cap. XVII, pp. 569-594). Annablume.

Rosa, F. S. D., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2010). Evidenciação ambiental: processo estruturado de revisão de literatura sobre avaliação de desempenho da evidenciação ambiental. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, *4*(2), 24-37. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v4i2.13177

Roth, C. das G., & Garcias, C. M. (2009). Construção civil e a degradação ambiental. *Desenvolvimento em Questão*, *7*(13), 111-128. https://doi.org/10.21527/2237-6453.2009.13.111-128

Rummert, S. M., & Ventura, J. P. (2007). Políticas públicas para educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re)construção da subalternidade - considerações sobre os Programas Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola. *Educar Em Revista*, (29), 29-45. https://doi.org/10.1590/S0104-40602007000100004

Russell, J. S., Hanna, A., Bank, L. C., & Shapira, A. (2007). Education in construction engineering and management built on tradition: blueprint for tomorrow. *Journal of Construction Engineering and Management*, *133*(9), 661-668. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:9(661)

Sá, M. (2019). *Feirantes: quem são e como administram seus negócios* (3a ed. Rev.). Editora Universitária UFPE.

Sá, M. (2019). *Filhos das feiras: uma composição do campo de negócios agreste*. Massangana.

Sandel, M. (2020). *A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum?* [Versão Kindle] (B. Libanio Trad.). Civilização Brasileira.

Santos, B. O., Paula, C. M., Mendes, E., Anderson, I. da S., Fernandes, S. A. da S., & C. Noriega. (2022). Gestão e logística no canteiro de obra: aumento de produtividade e redução de desperdício. *Revistaft*, *26*(116). https://doi.org/10.5281/zenodo.7377685

Santos, L. B. (2011). A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. *Sociedade & Natureza*, *23*(1), 77-94. https://doi.org/10.1590/S1982-45132011000100007

Santos, L. L. da S., & Silveira, R. A. da. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, *22*(72), 79-98. https://doi.org/10.1590/1984-9230724

Scheeffer, F. (2014). Pobreza, um conceito controverso. *CSOnline - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, (16). https://periodicos.ufjf.br/index.php/csonline/article/view/17331

Schons, S. M. (2012). A questão ambiental e a condição da pobreza. *Revista Katálysis*, *15*(1), 70-78. https://doi.org/10.1590/S1414-49802012000100007

Schtruk, C. A. (1996, 17 de março). Desemprego abala a engenharia civil. *Folha de S. Paulo*. https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/3/17/empregos/13.html

Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia* (R. Jungmann, Trad.). Fundo de Cultura. (Trabalho original publicado em 1942).

Schwarcz, L. (2019a, 12 de setembro). *Diáspora nordestina e a construção do Brasil* [Vídeo] YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=IdGd9vDEltA

Schwarcz, L. M. (2019b). *Sobre o autoritarismo brasileiro*. Companhia das Letras.

Secoli, S. R., Nita, M. E., Ono-Nita, S. K., & Nobre, M. (2010). Avaliação de tecnologia em saúde: II. A análise de custo-efetividade. *Arquivos de Gastroenterologia*, *47*(4), 329-333. https://doi.org/10.1590/S0004-28032010000400002

Sen, A. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*. Companhia das Letras.

Senge Bahia. (2021, 20 de novembro). *Vultos negros e negras da Engenharia Brasileira* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Y2TXzcNgyt4

Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, *37*(2), 18-30. https://doi.org/10.1590/s0034-75901997000200003

Serva, M., Caitano, D., Santos, L., & Siqueira, G.. (2015). A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, *13*(3), 414-437. https://doi.org/10.1590/1679-395116344

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (Org.). (2018). *Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016* (9a ed.). SEBRAE, & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf

Shiota, R. R. (2014). Guerreiro Ramos e a questão racial no Brasil. *Temáticas*, *22*(43), 73-102. https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i43.11417

Silva, A. B. da. (Org.). (2021). *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras* (2a ed. Rev.). Editora UFPB.

Silva, F. L. e. (2001). Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública. *Estudos Avançados*, *15*(42), 295-304. https://doi.org/10.1590/S0103-40142001000200015

Silva, G., Prata, B., & Albuquerque, A. (2018). Análise da eficiência dos sistemas estruturais para edifícios em concreto. *Ambiente Construído*, *18*(1), 313-325. https://doi.org/10.1590/s1678-86212018000100223

Silva, M. R. C. de M. (2020). *Análise de ações frente a indicadores financeiros: um estudo no ramo de construção civil*. [Monografia de Especialização, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da UFMG. http://hdl.handle.net/1843/35014

Silva, R. A. (2017, 7 de novembro). Construção civil já é o terceiro setor que mais emprega "escravos". *Fundação Perseu Abramo*. Recuperado em 20 de junho de 2023, de https://fpabramo.org.br/2017/11/07/construcao-civil-ja-e-o-terceiro-setor-que-mais-emprega-escravos/

Silva, R. C. da, & Valentim, S. dos S. (2021). Estudantes negros em cursos de engenharia: a representatividade em questão. *Educação & Sociedade*, *42*, e254905. https://doi.org/10.1590/ES.254905

Silva, S. S. B., & Silva, E. J. A. da (2023). Prevalência de acidentes na construção de edifícios no Brasil entre os anos de 2014 e 2022. *Brazilian Journal of Development*, *9*(6), 20286-20306. https://doi.org/10.34117/bjdv9n6-102

Silva, W. A., Weber, G., & Barros, H. D. B. (2021). Gestão eficiente de empresas e seus reflexos positivos na construção civil. *Research, Society and Development*, *10*(14), e234101421893. http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i14.21893

Silveira, V. N. S. (2008). Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. *Revista de Administração Contemporânea*, *12*(4), 1107-1130. https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400010

Simonetti, M. C. L. (2011). *A(in)sustentabilidade do desenvolvimento: meio ambiente, agronegócio e movimentos sociais* [ebook]. Laboratório Editorial Unesp. https://doi.org/10.36311/2011.978-85-7983-140-9

Singer, P. (1987). *O capitalismo, sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*. Moderna.

Siqueira, J. C. de. (2009). *Ética socioambiental*. PUC-Rio. https://www.editora.puc-rio.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=325&sid=3

Sivirino, K. J., Fischer, Y. P., & Linke, P. P. (2021). Construção sustentável: uma reflexão necessária. *Revista Monografias Ambientais*, *1*, e2. https://doi.org/10.5902/2236130864001

Sônego, A. A., Marcelino, R., & Gruber, V. (2016). A Internet das Coisas aplicada ao conceito de eficiência energética: uma análise quantitativo-qualitativa do estado da arte da literatura. *AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, *5*(2), 80-90. https://dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i2.47860

Sousa, H. N. B. de (1995). Trabalhadores pobres e cidadania. *Caderno CRH*, *8*(22), 71-96. https://doi.org/10.9771/ccrh.v8i22.18766

Souza, F. (2024, 5 de março). Pedreiros: por que trabalhadores da construção civil estão desistindo da profissão. *BBC News Brasil*. https://www.bbc.com/portuguese/articles/cge75ggjzydo

Souza, F. das C. (2017). Percurso formativo de engenheiros professores da educação profissional e tecnológica. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, *98*(248), 62-76. https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.98i248.2883

Souza, J. (2019). *A elite do atraso*. [Versão Kindle]. Estação Brasil.

Souza, J. (2021). *Como o racismo criou o Brasil*. Estação Brasil

Souza, J. (Org.). (2018). *A invisibilidade da desigualdade brasileira*. Editora UFMG.

Souza, M. C. de, Bauer, J. M., & Gauze, J. W., Jr. (2018). Análise da eficiência produtiva na indústria automotiva: integrando teoria das restrições e o Índice de Rendimento Operacional Global (IROG). *Revista Produção Online*, *18*(3), 826-849. https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i3.2973

Souza, R. S. (2021). Terceirização, adoecimento e acidentes de trabalho na construção civil da grande Vitória/ES. *Revista da ABET*, *19*(02), 521-534. https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2020v19n02.41299

Stanford University. (n.d.). *McCoy Family Center for Ethics in Society*. Recuperado em XX de mês de ano, de https://ethicsinsociety.stanford.edu/search?search=Meritocracy+and+inequality

Starling, H. M. M., & Germano, L. B. de P. (Orgs.). (2012). *Engenharia: história em construção*. Editora UFMG.

Stiglitz, J. E. (2020). *Povo, poder e lucro: capitalismo progressista para uma era de descontentamento* [Versão Kindle] (A. Bonrruquer Trad.). Record.

Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector* (3a ed.). WW Norton.

Takahashi, M. A. B. C., Silva, R. C. da ., Lacorte, L. E. C., Ceverny, G. C. de O., & Vilela, R. A. G. (2012). Precarização do trabalho e risco de acidentes na construção civil: um estudo com base na Análise Coletiva do Trabalho (ACT). *Saúde e Sociedade*, *21*(4), 976-988. https://doi.org/10.1590/S0104-12902012000400015

Taylor, F. (1995). *Princípios de administração científica* (8a ed.). Atlas.

Tejada, J. (2001). *Análise da dicotomia sofrimento e prazer na construção civil*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume Repositório Digital da UFRGS. https://lume.ufrgs.br/handle/10183/2033

Telles, P. C. da S. (1984). *História da Engenharia no Brasil*. Livros Técnicos e Científicos.

Tenório, F. G. (2011). A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. *Revista de Administração Pública*, *45*(4), 1141-1172. https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000400011

Torres, A. (2015). *Administração de obra: planejamento, organização, direção e controle da construção*. [Versão Kindle]. Aluízio Torres.

Trinh, M. T., & Feng, Y. (2022). A maturity model for resilient safety culture development in construction companies. *Buildings*, *12*(6), 733. https://doi.org/10.3390/buildings12060733

Tronto, J. C. (2015). *Who cares?: How to reshape a democratic politics (Brown Democracy Medal)*. Cornell University Press.

Tupy, O., & Yamaguchi, L. C. T. (1998). Eficiência e produtividade: conceitos e medição. *Agricultura de São Paulo*, *45*(2), 39-51. https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/44360

Vale S.A. (2019, 25 de janeiro). *Esclarecimentos sobre a Barragem I da Mina de Córrego do Feijão*. Recuperado em 20 de maio de 2023, de https://www.vale.com/pt/w/clarifications-on-the-dam-i-of-the-c%C3%B3rrego-do-feij%C3%A3o-mine

Valero Pacheco, I. C., & Isabel Riaño-Casallas, M. (2017). Contributions of occupational health and safety to the quality of working life: an analytical reflection. *Ciencia & Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, *15*(2), 85-94. http://dx.doi.org/10.19052/sv.4207.

Vargas, H. M. (2010). Sem perder a majestade: "profissões imperiais" no Brasil. *Estudos de Sociologia*, *15*(28), 107-124. https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/2553

Veiga, C. C. P. da S., & Souza, J. dos S. (2021). Impactos do gerencialismo no desenvolvimento da Educação Profissional Tecnológica no Brasil. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, *1*(20), e10834. https://doi.org/10.15628/rbept.2021.10834

Veiga, I. P. A., & Silva, E. F. (2020). Docência na educação superior: problematizadora e tecnocientífica. *Revista Diálogo Educacional*, *20*(65), 580-607. https://doi.org/10.7213/1981-416X.20.065.DS04

Veschi, B. (2019). Etimologia de arquitetura. *Etimologia: Origem do Conceito*. https://etimologia.com.br/arquitetura/

Viana, G., & Lima, J. F. de. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações (Campo Grande)*, *11*(2), 137-148. https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003

Vilela, A. C. S. (2018). *O ensino profissionalizante na área da construção civil em São Paulo*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie]. Adelpha Repositório Digital da Mackenzie. http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26164

Vilela, E. F., Garcia, F. C., & Vieira, A.. (2013). Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. *Read - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *19*(2), 517-540. https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200010

Villela, F. F. (2008). Indústria da construção civil e reestruturação produtiva: as novas tecnologias e a construção das cidades contemporâneas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, *34*, 37-51. https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/2233

Vinck, D. (2014). Practicas de la ingeniería. El saber que hay en la acción. *Revue D'Anthropologie Des Connaissances*, *8*(8-2), I-XX. https://doi.org/10.3917/rac.023.0227

Vizeu, F. (2018). IDORT e difusão do management no Brasil na década de 1930. *Revista de Administração de Empresas*, *58*(2), 163-173. https://doi.org/10.1590/S0034-759020180205

Vommaro, P. A. (2019). Desigualdades, derechos y participación juvenil en América Latina: acercamientos desde los procesos generacionales. *Revista Direito e Práxis*, *10*(2), 1192-1213. https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/40829

Webb, R. (2022, 18 de janeiro). Larry Fink (BlackRock): "Não é capitalismo woke. É capitalismo". *FundsPeople Portugal*. https://fundspeople.com/pt/larry-fink-blackrock-nao-e-capitalismo-woke-e-capitalismo/

Wenzel, F. (2020, 4 de outubro). “A Amazônia já era!”: como a imprensa glorificou a destruição da floresta na ditadura militar. *((O))Eco*. https://oeco.org.br/reportagens/a-amazonia-ja-era-como-a-imprensa-glorificou-a-destruicao-da-floresta-na-ditadura-militar/

Wolffenbüttel, A. (2004). O que é? Índice de Gini. *IPEA - Desafios do Desenvolvimento*, *1*(4). https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2048:catid=28

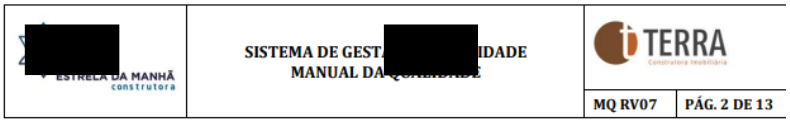
Wren, D. A. (2011). The centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: a retrospective commentary. *Journal of Business & Management*, *17*(1), 11-22. https://jbm.johogo.com/pdf/volume/1701/JBM-1701-02-full.pdf

Xavier, P., Wint, N., & Orbaek White, G. (2023). A snapshot of how ‘social’ considerations are currently being interpreted and addressed within engineering education and accreditation. In Christensen, S. H., Buch, A., Conlon, E., Didier, C., Mitcham, C., Murphy, M. (Eds.), *Engineering, Social Sciences, and the Humanities: have their conversations come of age?* (pp. 65-92). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11601-8_4

# ANEXO A – QUALIDADE, DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE

**Figura 1**

*Sumário do Manual de Qualidade da Construtora 04*


[redacted] ESTRELA DA MANHÃ construtora

SISTEMA DE GEST[redacted]IDADE
MANUAL DA [redacted]

TERRA Construtora Imobiliária

MQ RV07 | PÁG. 2 DE 13

**SUMÁRIO**


1. APRESENTAÇÃO ..... 3
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ..... 3
3. EXCLUSÕES DE REQUISITOS ..... 3
4. REFERENCIAL NORMATIVO ..... 4
5. ESCOPO, SUB-SETOR E TIPO DE OBRAS ABRANGIDOS PELO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ..... 4
   5.1. ESCOPO: ..... 4
   5.2. SUB-SETOR: ..... 4
   5.3. TIPO DE OBRA: ..... 4
6. DESCRIÇÃO DA SEQUÊNCIA E INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ..... 4
7. RELAÇÃO ENTRE REQUISITOS SIAC:2021 E INFORMAÇÃO DOCUMENTADA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ..... 4
8. HISTÓRICO DE REVISÕES ..... 12
9. APROVAÇÃO: ..... 12

ANEXO 1: MAPA DE INTERAÇÃO DE PROCESSOS ..... 13


Nota: documento fornecido pela Construtora 04.

**Figura 2**

*Item referente à produção nas obras*

| | | | |
|---|---|---|---|
| **8 Execução da obra** | 8.1 Planejamento e controle operacionais da obra | 8.1.1 Plano da Qualidade da Obra | PQO – Específico por obra;<br>PGRCC – Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil;<br>F. 12 - Plano de Controle Tecnológico de Serviço;<br>DQ 11 - Plano de Controle Tecnológico de Materiais. |
| | | 8.1.2 Planejamento da execução da obra | PG 06 - Planejamento de Obra;<br>F. 20 - Cronograma Físico-Financeiro;<br>F. 19 - Boletim de Avanço Físico;<br>F. 48 - Diário de Obra. |
| | | 8.1.3. Controles operacionais da obra | FVS - Ficha de Verificação de Serviço. |

Nota: documento fornecido pela Construtora 04.

## ANEXO B – TRECHO DA LEI COMPLEMENTAR Nº 3608/2007

Trecho da Lei Complementar Nº 3608/2007, pode exemplificar as exigências para a proteção do canteiro de obras.

CAPÍTULO IV
DO TAPUME, ANDAIME E MONTACARGA

Art. 38 Nenhum trabalho de construção ou de demolição pode ser feito, no alinhamento do logradouro público, sem que haja, em toda testada, um tapume, à exceção dos casos previstos neste Código.

Art. 40 É obrigatória a permanência do tapume, em perfeito estado de conservação, enquanto perdurarem os trabalhos que possam afetar a segurança dos transeuntes e vizinhos.

Art. 41 Os tapumes devem atender às seguintes condições:
I - ocupar, no máximo, a metade da largura do passeio;
II - ter altura mínima de 2 m (dois metros);
III - ser executados em material resistente que ofereça perfeitas condições de segurança e que apresente boa aparência na face voltada para o logradouro.

Parágrafo Único - Quando a obra ou demolição for recuada, o tapume deve ser feito no alinhamento do terreno, com altura mínima de 2 m (dois metros), deixando o passeio inteiramente livre.

Art. 42 Se a largura do passeio for inferior a 1,50 m (um metro e cinqüenta centímetros), o tapume deve ser substituído por andaime protetor, suspenso à altura mínima de 2,80 m (dois metros e oitenta centímetros), quando a obra atingir a altura do piso do 2º pavimento.

Art. 43 Os tapumes e andaimes não podem danificar árvores e redes elétricas, telefônicas e hidráulicas (canalizações de água e de esgotos), nem ocultar aparelhos de iluminação, placas de nomenclatura de logradouros, numeração de imóvel ou sinalização de trânsito.

Parágrafo Único - Na hipótese de ser necessária a retirada de placas, o proprietário deve pedir licença à Prefeitura Municipal, transferindo-as para lugar visível, no andaime ou tapume, enquanto durar a obra e recolocando-as, nos locais primitivos, às suas expensas.

Art. 44 Se a obra causar algum dano ao logradouro, inclusive ao passeio, o proprietário deve executar os reparos necessários, sob pena de multa.

Parágrafo Único - O "habite-se" só pode ser liberado após a conclusão dos trabalhos de recuperação do logradouro.

# APÊNDICES – PROVAS DOCUMENTAIS DA PESQUISA

**Descrição:** A seguir está a lista dos Apêndices mencionados no texto e os respectivos endereços eletrônicos para o Drive onde constam as diversas provas documentais da pesquisa.

| | Conteúdo | Link para o Drive |
|---|---|---|
| Apêndice A – | Detalhamento da Revisão de Literatura Exploratória | https://bit.ly/48UUYwW |
| Apêndice B – | Quadro Resumo da Revisão de Literatura sobre o termo “Eficiência” e “Eficiência na Construção Civil” | https://bit.ly/3APd2Mo |
| Apêndice C – | Localização das obras visitadas e características da Construção Civil na Região Nordeste | https://bit.ly/48ZvkY0 |
| Apêndice D – | Protocolo de Entrevista | https://bit.ly/48YLvo5 |
| Apêndice E – | Dados e fotos das empresas e dos canteiros de obra visitados | https://bit.ly/48SJASh |
| Apêndice F – | Dados complementares dos entrevistados | https://bit.ly/4ex5oE8 |
| Apêndice G – | Imagem de uma anotação de campo | https://bit.ly/3ZdcpWc |
| Apêndice H – | Esquemas ilustrativos dos métodos de análise e interpretação dos dados | https://bit.ly/40NeYQ2 |
| Apêndice I – | Notas do Capítulo 1 | https://bit.ly/4hXnfa4 |
| Apêndice J – | Imagens do ambiente de trabalho nos canteiros de obras | https://bit.ly/3YTrpau |
| Apêndice K – | Trechos das falas dos entrevistados citados na tese (Capítulo 4) | https://bit.ly/4fPLogY |
| Apêndice L – | Categorias temáticas organizadas no Atlas ti utilizadas como ferramenta de apoio | https://bit.ly/4hVWW47 |
| Apêndice M – | Descrição das Categorias de Classificação Profissional estabelecida pela Convenção Coletiva da Construção Civil de Teresina 2023/2025 | https://bit.ly/4fy0aJA |
| Apêndice N – | Produção de conteúdos na mídia digital por profissionais que atuam no setor | https://bit.ly/3OisDqR |