

UNICESUMAR - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS TECNOLÓGICAS E AGRÁRIAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NO CANTEIRO DE OBRAS -
COMUNICAÇÃO

RODRIGO APARECIDO CARLOS

MARINGÁ – PR

2018

RODRIGO APARECIDO CARLOS

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NO CANTEIRO DE OBRAS -
COMUNICAÇÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia Civil da UNICESUMAR – Centro Universitário de Maringá – como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Engenheiro Civil, sob a orientação do Prof. Me. Thiago Dias Azenha

MARINGÁ – PR

2018

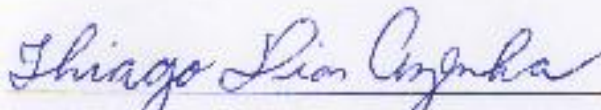
FOLHA DE APROVAÇÃO
RODRIGO APARECIDO CARLOS

**GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NO CANTEIRO DE OBRAS -
COMUNICAÇÃO**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em ENGENHARIA CIVIL da UNICESUMAR –
Centro Universitário de Maringá como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel(a) em ENGENHARIA CIVIL, sob a orientação do Prof. Me. THIAGO DIAS
AZENHA


Aprovado em: 20 de novembro de 2018

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Thiago Dias Azenha

Unicesumar – Centro Universitário de Maringá



Eng^o Esp. Jean Carlos Alves Ferreira

Profissional sócio proprietário da construtora Ferreira Engenharia e Meio Ambiente



Prof. Me. Claudio de Souza Rodrigues

Unicesumar – Centro Universitário de Maringá

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS NO CANTEIRO DE OBRAS - COMUNICAÇÃO

Rodrigo Aparecido Carlos

RESUMO

O canteiro de obras é a fábrica da construção civil e, como todas as outras fábricas, deve ser gerenciado para a qualidade do produto final, porém, a administração do canteiro é em grande parte o gerenciamento de pessoas e, além do adequado planejamento, depende de uma boa comunicação. Nesse sentido, o presente trabalho tem como alvo apresentar os conflitos e os pontos principais encontrados em meio à comunicação no canteiro de uma construção civil. Serão observados, no ambiente que engloba as equipes de colaboradores, os fatores mais relevantes notados durante a verificação, os quais irão ser discutidos de forma explicativa e mostrando, por fim, uma possível melhora na postura em meio a uma conversa, de forma que as mensagens sejam claras, simples e transparentes e alcancem uma boa compreensão de todos os envolvidos, aumentando a produtividade e reduzindo os índices de retrabalho.

Palavras-chave: Conversa. Mensagem. Informação.

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE CONSTRUCTION SITE - COMMUNICATION

ABSTRACT

The construction site is the construction factory and, like all other factories, it must be managed for the quality of the final product, however, the management of the site is largely the management of people, and besides the proper planning, depends on a good Communication. In this sense, the present work aims to present the conflicts and the main points found in communication in the construction site of a construction. Will be observed, in the environment that encompasses the teams of employees, the most relevant factors noted during the verification, which will be discussed in explanatory form and, finally, showing a possible improvement in posture in the middle of a conversation, so that the messages are clear, simple and transparent and reach a good understanding of all involved increasing productivity and reducing rework rates.

Keywords: Communication. Message. Information.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Serra (2007), vivemos em uma sociedade que foi conquistada pela comunicação de tal forma que indiferente de se estar sozinho ou em grupo nos vemos submetidos a “obrigação de comunicar-se”, pois, em resposta a esta obrigação o doutor em ciências da comunicação diz que “todos os dias, a toda hora, nos entra, literalmente, pelos olhos e ouvidos adentro, é a de que as chamadas ‘tecnologias da informação e comunicação’ assumiram, nas nossas sociedades, um papel tão decisivo que é praticamente impossível passar (e pensar) sem elas”.

Os meios de se comunicar com as pessoas vêm se tornando cada vez mais indireto, com o crescimento dessa era digital em que estamos vivendo atualmente, pessoas se interagem entre si mais por aplicativos (WhatsApp, Youtube, Facebook, Instagram, E-mail, Twitter) do que pessoalmente. Isso facilita muito a comunicação de pessoas que estão muito distantes como de uma cidade para outra, de um estado para outro ou mesmo dentro da própria casa. “A evolução das tecnologias proporcionou várias maneiras de se estabelecer um espaço de comunicação e as organizações estão aprendendo sobre essas tendências e sobre as possibilidades de explorar o que as novas dinâmicas de relacionamento oferecem.” (PAGLIARINI; MULLER; FOSSÁ, 2013). Essa ideia também tem transformado a construção civil. É normal em um começo de obra, criar um grupo no WhatsApp contendo os principais envolvidos como dono da obra, Engenheiro responsável, Arquiteto responsável e empreiteiros.

A comunicação não é apenas verbal, conforme Lundgren (2016), a comunicação pode ser feita de várias formas: verbal, escrita, não verbal (linguagem corporal), por imagens, por sinais. Para cada meio utilizado, existem técnicas que facilitam a interlocução. Muitas vezes dizeres por meio de placas, escritas e sinais também ajudam a garantir que as informações cheguem a todas as pessoas interessadas de maneira clara e objetiva, pois qualquer dúvida deixada para trás pode acarretar em atraso da obra, desperdício de material, retrabalho entre outros fatores como, um não entendimento do traço de um concreto, pode fazer com que a estrutura a ser concretada não tenha sua resistência adequada, tornando um risco para toda a obra.

A estrutura de comunicação, apresentada por Camilo (2010), mostra seis itens essenciais, **fonte/emissor, mensagem, canal, receptor/destinatário, feedback e ruído**. Toda comunicação passa por esses fatores. O emissor é um dos protagonistas do ato da comunicação; sendo ele quem vai transmitir a palavra, através de meios aos quais ele se

certifique que o receptor irá compreender o que ele está dizendo, pois de acordo com Vicente (2009, P. 51), nem sempre a pretensão dos emissores dos produtos midiáticos massificados atingem as finalidades propostas, e o alvo que receberá o comunicado é quem vai mostrar se não foi um esforço em vão. A mensagem, no que lhe concerne, está relacionada ao mecanismo que a fará chegar ao seu destino. O canal por sua vez se caracteriza por ser o que vai conectar todos os lados da comunicação. Receptor trata-se de quem receberá a mensagem, e o feedback seria uma prévia da resposta do receptor. Já o ruído é o nome dado a todo barulho existente no ambiente, que possa atrapalhar a comunicação. Em meio à execução de uma obra, o ruído é um vilão muito sério, pois o barulho de betoneira, martetele, cerras, tratores, entre outros tipos de ferramentas que poluem o ambiente sonoro, dificulta bastante o entendimento das mensagens.

Em um canteiro de obras, a comunicação está relacionada ao meio de desenvolvimento do projeto em si, pois, é através dela que se levanta um orçamento, faz a contratação de um pedreiro, encanador, armador ou servente, faz uma negociação, um pedido, uma demissão. Mesmo tendo como fazer esses trâmites de forma indireta, uma conversa pessoal é muito mais forte, pelas várias maneiras de se interpretar a pessoa através de um olhar ou um gesto. O presente artigo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens de uma boa comunicação em um canteiro de obra, avaliando como a falta de entendimento por completo em uma conversa pode gerar um transtorno futuro, tanto para a pessoa que está recebendo a mensagem como para a pessoa que está reportando.

Com intuito de identificar os fatores que estão relacionados à comunicação em meio a um grupo de trabalhadores, o texto irá abordar as principais características observadas nos canteiros de obras das duas construções que foram avaliadas. O tema foi escolhido, pois, no decorrer das práticas realizadas durante o estágio, o processo de comunicação mostrou-se como um dos principais causadores de conflitos entre os colaboradores, apresentando problemáticas de algumas etapas da obra por falta de compreensão da mensagem dialogada entre duas ou mais pessoas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MATERIAIS E MÉTODOS

Através dos métodos observacionais será feito levantamento no processo de comunicação durante 90 dias corridos (início no dia 02 de agosto de 2018 e término no dia 02 de novembro de 2018), em duas obras localizadas num condomínio de alto padrão situado na cidade de Maringá (Figura 1). Uma das edificações a qual será chamada de obra nº1, encontra-se na etapa final da parte bruta, tem 381,00m² e é composta de um quarto, uma suíte, lavanderia, sala e cozinha juntas, piscina na laje e garagem coberta para dois carros; acomoda uma equipe de colaboradores com dois pedreiros (pai e filho) e um servente. A segunda será citada como obra nº2, esta, trata-se de um sobrado de 286,87 m², uma edícula de 40 m² e uma piscina de 17 m², somando uma área total de construção de 343,87 m², encontra-se na etapa de moldagem da forma para concretagem da laje de cobertura do 1º pavimento. Esta contempla uma cozinha, uma sala de jantar, uma sala de tv, dois quartos, uma suíte, um quarto de escritório, três banheiros, uma piscina e uma edícula com banheiro no fundo. Nela, está concentrada uma equipe de trabalhadores, que abriga um mestre de obras um pedreiro e um servente.

As observações feitas foram apresentadas em forma de conflitos, que foram adicionados de prontidão nos resultados e discussões.

Figura 1 - Imagem das Duas Obras de Referência



Fonte: Google Earth (2018)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 – 1º CONFLITO

A primeira situação que será apresentada envolve um retrabalho que se iniciou com o pedreiro (pai) da obra nº1, que recebeu a entrega de um contramarco sem fazer as devidas verificações do material e sem comunicar ao engenheiro responsável a chegada do material. No dia seguinte, a namorada do proprietário da obra, em uma visita rotineira, percebeu o contramarco em um canto, e observando que havia um amassado no item em questão, ao questionar o pedreiro (pai), recebeu a seguinte resposta “pois é, esse contramarco chegou ontem e veio amassado e fora de esquadro, já tentei avisar o engenheiro mas não consegui entrar em contato com ele”, após a mensagem recebida a moça tirou uma foto da parte amassada do contramarco e mandou para o fabricante que ao receber disse que não ia ter problemas na aplicação do vidro da janela, pois ao chumbar o contramarco no lugar o erro seria corrigido naturalmente.

3.2 – 2º CONFLITO

A construtora responsável pelas obras de referência tem o hábito de fazer pagamentos por medições, após a finalização do serviço de mão de obra é feita uma conferência do trabalho e programado o pagamento para uma semana depois da medição. Ao fechar a regularização de uma escada da obra nº 1, com um empreiteiro especialista em escadas, foram acordados entre ambas as partes as datas de início e fim da atividade a ser realizada, porém, não foi estipulado ou negociado o prazo de pagamento dos serviços prestados e nem apresentado ao empreiteiro a forma que a construtora trabalha em relação aos pagamentos.

Ao término da labuta, a contratada queria receber de imediato, quando foi dito que primeiramente seria necessário registrar a conta bancária para o pagamento com prazo de uma semana, o empreiteiro ficou irado de uma forma tão grande que por pouco não agrediu o engenheiro que dialogava com ele. Este fato foi o mais grave, porém não foi o único, outras problemáticas ocorreram pelo mesmo motivo com outros prestadores de serviço.

3.3 – 3º CONFLITO

Para que fosse possível erguer a alvenaria das paredes da obra nº 2 e para se ter um melhor ângulo de trabalho numa altura acima de dois metros do chão, foram pedidos 30 metros (60 peças) de andaimes de 1,5x1,0 metro cada peça, estas para o uso exclusivo dos colaboradores da obra nº 2. No dia 03 de outubro, em uma visita rotineira na obra, percebeu-se que os pedreiros da obra do fundo estavam rebocando o lado externo do muro de divisa

entre os lotes e usavam os andaimes alocados para o pessoal da obra nº 2, quando o pedreiro foi questionado a respeito do fato, com medo de dizer a verdade para o engenheiro, ele disse baixinho que não era o equipamento da obra e sim do pessoal da obra vizinha (achando que ficaria por isso mesmo), porém as peças eram vermelhas iguais às peças alocadas e não tinha volume de andaime na obra, tornando-se obvio que os vizinhos estavam usando os andaimes da obra.

Sendo assim, perguntou-se novamente para o pedreiro “tem certeza que aqueles andaimes que os rapazes da obra do fundo estão usando são deles?” O colaborador então vendo que não tinha como enrolar mais respondeu “é... são os nossos andaimes, eles pediram e disseram que o encarregado deles havia deixado”. O grande problema nisso tudo é que toda equipe estava precisando dos exatos andaimes (que os pedreiros da obra vizinha estavam usando), para auxiliar na execução dos serviços que estavam ocorrendo, e o Engenheiro responsável pelo sobrado nem conhecia o encarregado da obra do fundo.

3.4 – 4º CONFLITO

Ainda na obra nº 2, na realização de um adicional extracontratual, em que o cliente queria um aumento em sua sala de estar, foram passadas para o servente as devidas alterações, já que o mestre de obras encarregado não estava presente na obra. Ao chegar no dia seguinte para as devidas avaliações diárias, estava sendo executada uma parede totalmente diferente do que fora passado ao servente, quando o mestre de obras foi indagado a respeito do serviço ele alegou que o servente tinha lhe dito com convicção que era para fazer a alteração da parede daquela forma, então ele sem ter como ligar para o engenheiro para confirmar a modificação do projeto deu início às alterações.

Todas as vezes que conflitos, como os citados acima aconteciam, eram observados e anotados em um diário de obras, que fiz embasado nos modelos tradicionais da internet (Figura 2), documento impresso para que o dono da obra pudesse fazer o acompanhamento das etapas da edificação e para que ficasse registrado toda informação do dia a dia, tais como atividades executadas, clima, quantidade de funcionários, horário de trabalho dos colaboradores.

Após observar a convivência comunicativa no canteiro de obra, foram percebidos quatro itens relevantes que serão destacados e aos quais podem ocorrer com todo mundo envolvido em uma construção civil:

1º Fofoca: “todos sabem que a fofoca está aí, todo mundo faz parte dela, todo mundo morre e vive por ela, mas todos dizem que fofoca é uma tolice” (GAIARSA, 2015). É desconfortável perceber que estão falando de nós e pior ainda se souber que não estão falando mal. É comum o engenheiro ou responsável técnico chegar a uma obra e ouvir a sua “sirene” de chegada, o auxiliar de pedreiro da obra nº 1 do condomínio fala alto e em bom som “chegou o disco voador” toda vez que um de seus superiores chega. Isso faz com que todos fiquem espertos e pensem bem antes de falar de alguém ou de continuar falando de alguém. Além de ser um ótimo motivo para “matar” o trabalho, quem gosta muito disto são os diaristas, algumas pessoas que trabalham e recebem por diária adoram fazer de tudo para o tempo passar mais rápido.

2º Julgar: é muito fácil criticar os outros, para nós seres humanos é quase que um hábito. No meio de uma conversa sempre tem alguém que será usado como comparação ou será o assunto principal, bem ou mal sempre tem alguém falando dos outros. Os operários na construção civil gostam muito de falar das atitudes e escolhas de outras pessoas pelo fato de trabalharem perto o dia todo. Esse é o tipo de assunto que mais foi percebido nas conversas.

3º Pessoas negativas: lidar com esse tipo de pessoa é muito ruim, uma das formas de ser negativo é estar sempre reclamando, é quase um esporte para o pessoal do canteiro, reclamam de futebol, política, comida, relacionamentos, patrão, funcionários, amigos, trabalho, clima. Só que não entendem que esse tipo de conversa acaba por se tornar um sofrimento viral que, ao invés de espalhar algo saudável ou coisas agradáveis, propagam o que é ruim.

4º Desculpas: “quem resiste a dizer quem é e a apresentar a pequena história, a pequena mentira (a interpretação, o romance, a ficção, o contexto) que o pode desculpar e eximir de responsabilidades, esse tende a ser considerado mais do que culpável” (CORREA, 2002). Todos conhecem esse tipo, alguns de nós já fomos ou somos esse cara, uma pessoa que não se responsabiliza pelos seus atos é um exemplo perfeito de um indivíduo que só sabe arrumar desculpas, em meio ao convívio com a equipe de trabalho foi percebido que a desculpa é mais comum que o resultado.

Evitar atitudes agressivas é aconselhável, porém não se pode confundir com ser duro em certos pontos: como ao lidar com mentiras ou desculpas, alguns trabalhadores precisam ouvir umas boas verdades para que possam melhorar ou para que parem de mentir; foi assim

que o pedreiro do 3º conflito confessou na segunda vez que lhe foi perguntado sobre os andaimes.

Para ter uma boa capacidade de se comunicar com o quadro de equipes de um canteiro de obras, é relevante se atentar em construir uma base bem sólida. Serão indicados alguns pilares importantes a seguir, que foram aplicados na obra do condomínio:

- *Propósito*: normalmente quando se comunica, a pessoa está tentando alcançar algum objetivo, tem-se um resultado em mente, um alvo em que deseja provocar uma reação, quem se comunica está em busca de algo, por isso é importante estar ciente de qual é o propósito da comunicação, em que resultado está querendo obter no final. Toda interação deve acontecer com esta intenção, este propósito irá aumentar sua confiança ao se comunicar e vai facilitar a escolha de palavras ou argumentos. Muitas pessoas se perdem no meio de uma comunicação e quando param pra pensar já estão a “quilômetros” de distância do objetivo inicial.

No processo de comunicação é necessário saber pra onde se está caminhando e qual é o alvo a ser atingido. Todas as segundas feiras é dia de fazer pedido de materiais (cimento, areia, brita, prego), porém, antes disso, os pedidos eram desorganizados, feitos sem controle e sem ordem; pedia cimento de manhã, areia à tarde e no dia seguinte diziam que havia acabado os pregos há dois dias e que estavam precisando. Através de uma análise da situação foi implantada essa forma de solicitação de material em datas programadas, a fim de um propósito, com a intenção de organizar e controlar todo material da obra, já que o combinado é que todo o pedido de material seja feito na segunda e terá um prazo de três dias para chegar à obra;

- *Autenticidade*: “a autenticidade é um constructo constitutivo da identidade do homem contemporâneo” (VASCONCELLOS, 2012). Autenticidade é a capacidade de se manter fiel a você mesmo enquanto se comunica, diferente da capacidade de ser espontâneo ou agir no improviso. Ser autêntico é representar quem você realmente é, permitindo que a verdadeira essência esteja presente em sua comunicação. Não é viável tentar imitar outra pessoa.

A comunicação tem que ser espelhada em quem nós somos e como pensamos, nossas necessidades, nossas opções e principalmente os nossos valores, pois, com o tempo as pessoas vão saber definir se você é ou não é uma pessoa autêntica, e nisso pode-se ganhar ou perder a credibilidade. Além disso, a própria pessoa que está sendo autêntica vai sentir esse vazio, logo a comunicação tem que ser fiel a aquilo que realmente importa e fiel a sua identidade. Para conseguir isso, é preciso se conhecer muito bem, saber: que tipo de pessoa quer se tornar; quais os princípios que guiam o comportamento; os princípios que moldam a personalidade,

os limites, as regras. E é necessário, também, ter a coragem para defender essa personalidade particular e honrar a escolhas e a verdades;

- *Abertura*: significa estar disposto a considerar outros pontos de vista, olhar pra uma situação com outra perspectiva, aberto para outra opinião. Por muitos anos a sociedade mostrou que, para alguém estar certa outra pessoa deve estar errada. Quando se quer que uma pessoa seja corrigida, mostrando que ela está errada, precisamos enxergar por qual ponto de vista ela encara a coisa, expondo e confessando os pontos que são verdadeiros em seu argumento. Para daí então apresentar-lhe o lado falso, assim a pessoa fica satisfeita em saber que não está errada, apenas não tinha enxergado tudo o que precisava saber.

Ninguém se ofende por não conseguir enxergar todas as coisas, por outro lado, não gostamos de estar errado. E isso talvez seja pelo fato de que o homem não pode ver tudo naturalmente, e seguramente não pode se enganar, uma vez que as percepções vindas dos sentidos são sempre verdadeiras (GODOI, 2018).

Num âmbito geral, devemos olhar para essas situações considerando que duas pessoas, estão apenas pensando de formas diferentes, possuem opiniões diferentes, e que ninguém precisa necessariamente estar certo pra outra estar errada, e vice versa. Portanto, deve se tomar um certo cuidado para não julgar tão rápido a ponto de se fechar para outras visões, outras opções. Ao longo de nossas vidas conhecemos várias pessoas, muitos pontos de vista diferentes, formas distintas de encarar as situações. Ao se fechar, pode-se perder a oportunidade de enriquecer o conhecimento, aprimorar a percepção e de evoluir como ser humano;

- *Empatia*: a empatia é bastante significativa na comunicação, pois é a capacidade natural que temos de se identificar com a outra parte, de distinguir os sentimentos dos outros, é a habilidade de se por no lugar de outra pessoa. É tão significativa que pode abrir uma porta para compreensão, compaixão, pelo respeito a favor de outro indivíduo. A criação de uma boa empatia entre o emissor e o receptor irá aumentar em grande escala a sintonia e a compreensão.

A empatia gera um espaço comum, uma sensação de que dentro deste espaço existe afeição, apreço e atenção. Quem transmite a palavra quer sentir que está sendo ouvido, quer acreditar que está sendo realmente compreendido e valorizado, logo a falta de empatia irá gerar um “abismo” entre as duas partes, fazendo com que o ambiente não seja seguro para uma intimidade nem seguro para ter uma confiança e poder se abrir. É a empatia que vai tornar um clima agradável com a outra pessoa, e que vai conseguir trazer para esta interação

este sentimento, essa energia de cooperação. Rosenberg (2003, p.134) define empatia como “esvaziar a mente e ouvir com todo o nosso ser”.

- *Escuta*: comunicação não é apenas falar, não é um processo unilateral, é preciso ouvir. O diálogo não vai funcionar muito bem se não houver retorno, escutar e souber dedicar momentos da interação ao outro, se mostrar interessado a como uma pessoa pensa, qual seu ponto de vista, como se sente em relação ao tema que está sendo proposto. É ser genuinamente curioso em como o outro pensa, como o outro olha para a situação, saber escutar irá trazer muitas vantagens em várias situações diferentes. É fundamental desenvolver essa capacidade de escuta para os momentos em que se deseja persuadir alguém. Isso vai apontar várias pistas sobre como será conduzida a conversa, que ajustes terá que se fazer, além de ajudar a fortalecer a empatia, item descrito anteriormente. Saber escutar é muito importante, principalmente quando a conversa é delicada ou é um assunto muito relevante, é a melhor forma de se mostrar que está presente na comunicação;

- *Clareza*: a comunicação tem que ser clara, ela “DEVE” ser clara, tanto pra quem fala quanto para quem ouve. Não pode ser aquilo que quer dizer e sim aquilo que a pessoa que está recebendo a mensagem vai entender, sendo assim, só ficará claro o significado da ideia a partir do momento em que o receptor demonstra o entendimento do recado. A clareza é o principal fator entre os seis itens mencionados.

Muitas das vezes a mensagem pronunciada é interpretada de uma forma completamente diferente da intenção do emissor, como no 4º conflito, em que o servente não havia entendido com exatidão a mensagem e com medo de perguntar optou por fazer o que achava que era certo. A responsabilidade neste princípio é de quem está falando, não é o outro que entende mal e sim o comunicador que não se expressou direito.

É obrigação do emissor garantir a correta compreensão do receptor e isto só será capaz através de uma explicação clara de suas intenções. Para isso, é necessário estar bem alinhado com a percepção do outro para que a mensagem seja nítida. Deve-se saber discernir os momentos em que poderá ser abstrato, o momento em que poderá fazer uma metáfora, e momentos em que deverá ser bem específico e direto ao assunto. Rosenberg (2003, p.22) revela que quando nos concentramos em tornar mais claro o que o outro está observando, sentindo, necessitando em vez de diagnosticar e julgar, descobre-se a profundidade de nossa própria compaixão.

Outros fatores relevantes para um bom entrosamento no canteiro de obras é começar com um bom planejamento, mostrar reconhecimento, estimular a amizade e fazer reuniões periódicas:

- **Comece com um bom planejamento:** o planejamento do projeto de construção serve como roteiro para nortear as ações. Deve estar disponível para consulta sempre que necessário, evitando que dúvidas se tornem obstáculos ao progresso da obra. A partir do projeto, são definidos os objetivos que devem ser compartilhados por toda equipe a fim de que todos trabalhem por um mesmo resultado final.

O planejamento inclui a definição de uma política de comunicação. A sistematização da transmissão de informações permite que elas sejam organizadas, centralizadas e documentadas. Assim, o desenvolvimento da obra não tem que se sujeitar ao caos de informações passadas de formas desordenadas por diversos meios, gerando atrasos, mal entendidos e sensação de falta de reconhecimento e confiança: o famoso “telefone sem fio”. É preciso sempre lembrar e ser lembrado que todas as mensagens, independentemente de seu conteúdo, devem obedecer a hierarquia da transmissão de informações para que não ocorra como os acontecidos do 1º e 2º conflito citados, onde como solução foi adotada a ordem de serviço, na qual os dois lados tinham em documentos todo tipo de informação do acordo entre as partes;

- **Reconhecimento:** estabelecer metas reais e reconhecer que elas foram atingidas é muito importante; devemos elogiar ainda mais se forem superadas;

- **Estimular a Amizade:** isso pode trazer uma mudança na forma de como a equipe encara o trabalho e dá a oportunidade para que todos, inclusive o gerente, conheça melhor uns aos outros e descubram formas cada vez mais eficazes de se comunicarem. Não basta planejar, é preciso gerenciar constantemente;

- **Reuniões periódicas:** é indispensável para o acompanhamento da obra, elas fornecem o espaço adequado para trocar experiências e medir resultados por meio de um Feedback geral e individual.

Não se pode deixar de lado o quesito tecnologia que tem influenciado diretamente a comunicação em todos os níveis, e o canteiro de obras não ficou imune, o uso de aplicativos e plataformas para celular e tablet tem se tornado cada vez mais popular entre as empresas de construção civil. Kotler (2017) relata que aos canais de comunicação incluem quaisquer veículos que facilitem a transmissão de informações e conteúdo, como televisão, mídia impressa, mídia social, sites de conteúdo e centrais de atendimento, entre outros. Hoje está a nossa disposição uma variedade de ferramentas virtuais para facilitar o contato com uma pessoa à distância.

Na construtora que é responsável pelas obras é hábito de fazer, em todo começo de obra, um grupo no WhatsApp para trocar informações, tais como a confirmação do material

que chegou, possíveis dúvidas dos colaboradores, apresentação de fotos das etapas concluídas da obra. Isso traz benefício em lugares que tem internet, mas não tem uma rede de telefonia ao alcance, sendo que muitas vezes esse canal de comunicação acaba por se tornar o único disponível, porém não se pode esquecer que, por mais vantajosas que sejam essas ferramentas, os benefícios ainda dependem de um planejamento adequado.

É necessário que a política de comunicação da empresa seja totalmente adaptada à ferramenta que se deseja utilizar como meio para transmissão de informações. É preciso capacitar os operários para utilizá-la removendo obstáculos que possam existir, principalmente por parte daqueles que por um longo tempo de carreira já se acostumaram com os recursos padrão, e mesmo com todo avanço da tecnologia, os recursos convencionais como as placas de sinalização nunca saem de moda e são essenciais para identificação de perigos, alertas, instruções quanto ao uso de EPI's e anúncios.

4 CONCLUSÃO

Os primeiros quatro itens (fofoca, julgar, pessoas negativas e desculpas) são realmente relevantes, só que com boa administração e planejamento pode resolvê-los. Tendo conhecimento e sabendo conduzir a conversa, é possível ter grandes benefícios tanto financeiramente quanto aos prazos da obra ou também no relacionamento com o quadro de equipe.

Pela observação dos aspectos analisados, percebe-se que, o que importa não é o que foi dito e sim o que a pessoa está entendendo do que foi dito. É fundamental saber se comunicar de forma clara, objetiva e concisa. Também é preciso ouvir, geralmente as pessoas acham que estão sendo ouvidas, quando na verdade o ouvinte está apenas pensando no que vai dizer assim que o interlocutor parar de falar. Então sugere-se que ouça o que a outra pessoa está dizendo, deixe de lado o que está fazendo; olhe nos olhos dela e deixe que o emissor saiba que você se importa com o que ele está dizendo.

Dar fluência ao diálogo é uma das formas de interagir e mostrar interesse “desde que não interrompa”, ouça sugestões, opiniões e ideias, não se irrite com pontos de vista diferentes, muitas ideias e soluções novas podem surgir simplesmente ouvindo. Conjuntamente fazer perguntas criativas pode ajudar no crescimento da equipe de trabalho, concentrando-se para fazer as perguntas certas, desafiando os outros e a si mesmo, procurando soluções por ângulos diferentes, cavando e aprofundando mais as experiências, as perspectivas e as motivações. Além do mais, é preciso ter coerência em mensagens verbais e não verbais. A comunicação não verbal é bem mais comum que a falada, então, atente-se aos gestos, postura e tom de voz para que as mensagens enviadas e recebidas sejam as mesmas.

Prevenir o surgimento de boato e rumores irá afastar os desentendimentos e confusões, para isso as informações devem atingir o máximo de colaboradores e com o máximo de detalhe. Percebe-se o quanto é importante ler nas entrelinhas o que não foi dito nem observado, nem ouvido. É necessário, também, perceber e aprender com ideias de outras pessoas. Sendo assim, não manter os olhos e ouvidos fechados ajudará a melhorar a capacidade perceptiva. É ideal ter um plano de contingência em comunicação, caso aconteça um conflito entre clareza e empatia tente estratégias de saída, como histórias, analogias, humor, perguntas, exercícios.

Por fim, fica evidente que a mensagem deve ser verdadeira, correta, específica, e consistente. Lembrando que comunicação do entendimento é o comprometimento de todos para satisfazer as necessidades e interesses da empresa e dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

CAMILO, EDUARDO JOSÉ MARCOS. **Homo Consumptor Dimensões Teóricas da Comunicação Publicitária**. Covilhã: Labcom, 2010.

CARREA, JOÃO CARLOS. **Comunicação e poder**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2002.

GAIARSA, JOSÉ ANGELO. **Tratado geral sobre a fofoca: O Maior dos Fatos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Ágora, 2015. P. 13.

KOTLER, PHILIP. **Marketing 4.0 do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Gmt Editores Ltda, 2017. 257 p.

LUNDGREN, RONALDO PIERRE CAVALCANTI. **Comunicar Para Liderar**. Rio de Janeiro: Liderança - Caminho do Sucesso, 2016.

OLIVEIRA, RICARDO ROCHA DE; JUNGLES, ANTÔNIO EDÉSIO. **A Relação da Comunicação e Gestão de Obras como um Processo de Transformação Conversações/Textos**. 2011. P. 476-497 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia Civil, Rac Engenharia, Curitiba, 2011.

PAGLIARINI, CAROLINA; MULLER, FABRISE DE OLIVEIRA; FOSSÁ, MARIA IVETE TREVISAN. **As Organizações Privadas e as Estratégias em Mídias Digitais**. Ouro Preto: Ufop, 2013, p. 1-16.

ROSENBERG, MARSHALL B. **Comunicação não-violenta TÉCNICAS PARA APRIMORAR RELACIONAMENTOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**. São Paulo: Ágora, 2003.

SERRA, J. PAULO. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Labcom, 2007. 203 p.

VASCONCELLOS, TATIANA BORBA DE. **Um diálogo sobre a noção de autenticidade.** 2012. 103 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de São Paulo Instituto de Psicologia, São Paulo, 2012.

VICENTE, MAXIMILIANO MARTIN. **História e comunicação na ordem internacional.** São Paulo: Unesp, 2009. 214 p.