

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO

ROCÉLIA SAUCEDO LABREA LAVARDA

PERCEPÇÃO DOS OPERÁRIOS SOBRE SUA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO
EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SEDIADA NO
INTERIOR DO RS

Santo Ângelo, RS

2018

ROCÉLIA SAUCEDO LABREA LAVARDA

**PERCEPÇÃO DOS OPERÁRIOS SOBRE SUA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO
EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SEDIADA NO
INTERIOR DO RS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gestão Estratégica de
Organizações – Mestrado da Universidade
Regional Integrada do Alto Uruguai e das
Missões – URI Câmpus Santo Ângelo-RS.**

**Orientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da
Silveira**

Santo Ângelo, RS

2018

L396p Lavarda, Rocélia Saucedo Labrea
Percepção dos operários sobre sua capacitação e valorização em uma pequena empresa de construção civil sediada no interior do RS / Rocélia Saucedo Labrea Lavarda. – Santo Ângelo : URI, 2018.
56 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Capacitação. 2. Valorização. 3. Produtividade. 4. Desempenho. I. Título.

CDU: 658.3

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ROCÉLIA SAUCEDO LABREA LAVARDA

PERCEPÇÃO DOS OPERÁRIOS SOBRE SUA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO
EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL SEDIADA NO INTERIOR
DO RS

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

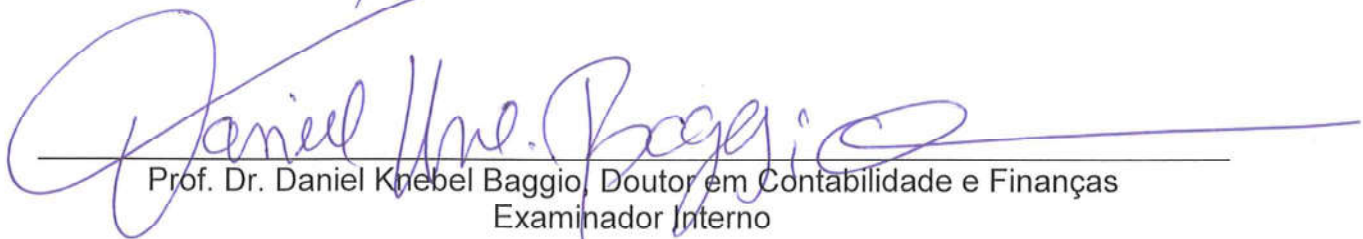
Banca Examinadora:



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila, Doutor em Administração
Examinador Externo



Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade e Finanças
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 12 de Dezembro de 2018.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus maiores incentivadores que são os meus pais Valdereza e Rogue, e aos meus grandes amores, os meus filhos João Pedro e Júlia, e ao meu esposo Gustavo por todo amor e dedicação. Eu só posso agradecer a Deus por vocês estarem comigo nesta caminhada me transmitindo segurança, apoio, carinho e coragem.

AGRADECIMENTO

Fazendo uma retrospectiva de todos estes meses percebo como sou grata e feliz de poder chegar neste momento e conseguir agradecer a tantas pessoas especiais. Primeiramente, agradeço à Deus por ter me dado saúde, paciência e força para superar as dificuldades que iam surgindo a cada instante.

Agradeço imensamente a Universidade URI Campus Santo Ângelo pela oportunidade de realizar o mestrado, proporcionando um ambiente educacional excelente e acolhedor.

Aos professores o meu muito obrigada pelos conhecimentos compartilhados e a dedicação de dividirem de forma brilhante descontraída os conteúdos, demonstrando sempre disponibilidade e carinho.

Não podia deixar de mencionar meu agradecimento aos colegas pelos momentos de alegria e de trocas de informações, foram apenas alguns meses de convívio, mas o suficiente para surgir um grande laço de afeto e amizade.

Aos meus pais, pelo apoio, amor e incentivo. Agradeço a minha mãe Valdereza que superou a doença e demonstrou ser uma grande heroína, mesmo diante de tantas dores ainda achava força e doces palavras para me incentivar. Ao meu pai Rogue sempre me fortaleceu com seus conselhos e força.

Obrigada meu irmão Flávio, pela tua alegria, amizade e atenção nas horas difíceis que passamos juntos com a enfermidade da nossa mãe, e também pelo cuidado e dedicação que tiveste com meus filhos durante os dias que precisei ficar ausente de casa.

O meu muito obrigada aos compadres Cláudia e Gilberto, e afilhada Isadora que me acolheram no período do curso na sua residência me proporcionando refeições deliciosas e muito carinho e apoio.

Aos meus compadres e grandes amigos Charles e Zazá, ao afilhado Samuel e Alícia, vocês foram de suma importância durante todo esse processo da formação dividindo conhecimentos, amizade e alegrias, uma amizade de anos que e a cada instante se fortalece através do respeito e admiração.

Queridos amigos e irmãos de religião o meu fraterno agradecimento pelas preces, pelos fortes abraços e também pelos conselhos de esperança e fé.

O meu especial muito obrigada aos três maiores amores da minha vida, meus filhos João Pedro e Júlia e meu esposo Gustavo, que souberam compreender a minha ausência e respeitaram meus momentos de tensão, angústia, estudos, pesquisas e de reclusão.

Aos meus adoráveis sogros José e Sônia, pelo carinho, empenho e generosidade, sou muito grata pelos cuidados que tiveram com meus filhos todo tempo que fiquei ausente ou pela enfermidade de minha mãe, ou por estar me dedicando aos estudos.

Ao meu orientador professor Dr. Tusi, que durante estes meses demonstrou ser muito mais que um orientador, foi amigo, psicólogo e um grande conselheiro, me permitiu dividir não somente trocas de artigos, conteúdos, mas angústia, choros, medos, desespero, nervosismo, soube me escutar e sempre com palavras sábias me direcionava para o melhor caminho. Eu e a minha família seremos sempre muito gratos pela sua atenção e apoio nos momentos delicados que vivenciamos com doenças familiares.

A querida colega Raiziane que me socorreu diversas vezes sempre me auxiliando nas dificuldades que iam surgindo durante as aulas e depois com a busca de dados para a conclusão deste trabalho.

Um respeitoso muito obrigada aos colaboradores da construtora São João, vocês foram admiráveis em contribuir para a realização desse trabalho, se dispuseram em ajudar participando de todo o processo com alegria.

Durante todo o processo de formação precisei muitas vezes me ausentar do meu trabalho, em outros momentos desmarcava as consultas, gentilmente os pacientes compreendiam, diante de tanta manifestação de apoio e tolerância o meu muito obrigada aos queridos pacientes que sempre foram solidários.

Como é divino olhar e ver que não estou sozinha nesta caminhada, e do fundo do meu coração agradeço a todos que me apoiaram e continuam me encorajando tanto nas questões profissionais como pessoais.

Muitíssimo obrigada.

RESUMO

O presente trabalho investiga a percepção dos operários sobre sua capacitação e valorização, em uma pequena empresa de construção civil sediada no interior do Rio Grande do Sul. Seu objetivo primordial é possibilitar a definição de ações que promovam melhoramentos nos resultados pessoais e empresariais envolvidos. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, objetivos descritivo-exploratórios e procedimentos bibliográficos, de levantamento, de estudo de campo, de pesquisa ação e de pesquisa participante envolvendo os operários da empresa pesquisada. Os tratamentos quantitativos constaram de estatística descritiva univariada e análise discriminante multivariada, cujos dados foram processados com o uso do SPSS 22. Os resultados obtidos evidenciaram um conjunto prioritário de tópicos necessários para o planejamento e desenvolvimento de ações, com vistas ao estabelecimento de um processo contínuo de melhoramento da capacitação e da valorização dos colaboradores da empresa (atuais e futuros contratados). Esse processo contínuo poderia iniciar pela realização de ações tratando aspectos relacionados com a “relação entre os colegas de trabalho”; a “aplicação dos conhecimentos aprendidos”; a “renovação de pessoal”; e uma “melhor definição de idade para novas contratações”. E assim por diante, seguindo a ordem das prioridades indicadas nas análises efetuadas. Os recursos metodológicos utilizados inovam quanto ao emprego dos atributos dos respondentes como variáveis discriminantes na diferenciação das respostas em dois grupos (o dos que responderam “ótimo” e o dos que deram outra resposta). Em trabalhos futuros, recomenda-se a sua replicação com maior detalhamento, tanto nas questões inerentes aos tópicos em análise, quanto nos atributos dos respondentes. Espera-se que os conteúdos desenvolvidos na presente pesquisa sejam reconhecidos como o início de um percurso metodológico possível para abordagens que requerem riqueza de resultados práticos e detalhados na administração da produção x recursos humanos.

Palavras-chave: Capacitação. Valorização. Desempenho. Gestão. Produtividade.

ABSTRACT

The present work investigates the perception of the workers on their training and valuation in a small construction company based in the interior of Rio Grande do Sul. Its main objective is the definition of actions that promote improvements in the personal and business results involved. For that, an applied research was developed, with quantitative and qualitative approach, descriptive-exploratory objectives and bibliographical procedures, survey, field study, action research and participant research involving the workers of the researched company. The quantitative treatments consisted of univariate descriptive statistics and multivariate discriminant analysis, whose data were processed using SPSS 22. The results obtained evidenced a priority set of topics necessary for the planning and development of actions, with a view to the establishment of a continuous process improvement of training and valuation of employees of the company (current and future contractors). This continuous process could start by carrying out actions dealing with aspects related to the "relationship among co-workers"; the "application of knowledge learned"; the "renewal of personnel"; and a "better age setting for new hires." And so on, following the order of priorities indicated in the analyzes carried out. The methodological resources used innovate the use of the attributes of the respondents as discriminant variables in the differentiation of the answers in two groups (the ones that answered "great" and the ones that gave another answer). The results are encouraging. In future works, it is recommended to replicate it in greater detail, both in the issues inherent to the topics under analysis and in the attributes of the respondents. It is hoped that the contents developed in the present research will be recognized as the beginning of a possible methodological path for approaches that require a wealth of practical and detailed results in the administration of production x human resources.

Keywords: Training. Appreciation. Performance. Management. Productivity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo para a Gestão	23
---------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes	34
Tabela 2 – Respostas do questionário.....	366
Tabela 3 – Todas as respostas inferiores a Ótimo(a).....	388
Tabela 4 – Resultados da análise discriminante	399

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema e problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Gestão do desempenho	17
2.2 Gestão do conhecimento	18
2.3 Gestão de pessoas	19
2.4 Qualificação e capacitação	23
2.5 Valorização e produtividade	26
3 METODOLOGIA	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	46
APÊNDICES	48
APÊNDICE A - PALAVRAS-CHAVE QUE AUXILIARAM NA FORMULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	49
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	50
APÊNDICE C – ILUSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE PARA UMA FUNÇÃO DISCRIMINANTE COM DOIS GRUPOS	52
APÊNDICE D – MATRIZES DE DADOS DA PESQUISA	53
APÊNDICE E – PROPOSIÇÃO DE AGENDA PARA MELHORAMENTO CONTÍNUO DA CAPACITAÇÃO E DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA (ATUAIS E FUTUROS CONTRATADOS)	54
APÊNDICE F – SUGESTÕES DE MELHORAMENTO	56

1 INTRODUÇÃO

A construção civil nos últimos tempos sofreu diversas mudanças, devido as quais a mão de obra precisou se adaptar aos novos avanços da tecnologia, implantação de novos materiais e equipamentos de trabalho e de segurança. Para acompanhar estes avanços, algumas empresas e trabalhadores necessitaram ampliar seus conhecimentos participando cada vez mais de treinamentos de qualificação e conseqüentemente influenciando na melhoria da produtividade.

Ribeiro (2011, p. 211) apresenta uma configuração da história da construção civil no Brasil desde a chegada dos portugueses. Defende a abordagem transdisciplinar para compreender essa história que “[...] ainda tem um longo caminho a percorrer antes de ser ainda esboçada, pelo menos uma ‘História da Construção’ dentro da concepção de uma disciplina que pretende [...] analisar a evolução do *modus faciendi*”.

Mikail (2013) assinala que o primeiro grande crescimento na Construção Civil brasileira aconteceu durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 1940, considerada a década do auge da construção civil no Brasil, devido ao grande investimento estatal no desenvolvimento de estrutura para a construção civil e militar. Na década seguinte, 1950, o incentivo estatal foi menor e a iniciativa privada começou a dominar o setor. Já, na década de 1970, com o regime militar, o Estado voltou a ter presença e as construtoras privadas se dedicaram somente a prédios e escritórios comerciais. Com o fim do regime militar, o capital privado entrou com mais força novamente na década de 1980. A partir de 1990, preocupada com a qualidade do produto final, as construtoras passaram a qualificar a mão de obra e as suas equipes.

Sem dúvida, a construção civil interfere no comportamento humano, seja daquele que trabalha na obra e sofre com as agruras impostas pelo labor da área (desgaste físico e emocional), seja do cidadão que apenas usa a construção para moradia ou trabalho.

Desta forma, é imprescindível a gestão de pessoas na construção civil, conforme assinala Cahue Chava (2013) “a construção civil interage com uma comunidade, com a cidade e com a população”. Por isso, por trás de toda construção há aquele que planeja e aquele que executa o trabalho contratado por um terceiro. Tanto os que contratam, como os que planejam e executam, são seres humanos com seu humanismo singular. Nesse sentido, há que se reconhecer nele a sua totalidade, “[...] como ser formado de alma e corpo e destinado a viver no mundo e a dominá-lo. Por fim, entende-se esse humanismo como a consideração das “[...] possibilidades e, portanto, as limitações do homem” (ABBAGNANO, 1998, p. 519).

Penna (2013) destaca a busca por qualidade e produtividade destaca a necessidade da gestão de pessoas como um todo, não somente em termos de qualificação, mas também em relação ao ambiente de trabalho, à qualidade de vida do trabalhador, além dos conflitos que possam vir a ser originados.

Por trás de qualquer êxito no trabalho, como são pessoas que estão no desempenho de funções laborais, há a necessidade de se avaliar o ser humano como um todo. Conclui Penna (2013) que:

a gestão de pessoas é uma ferramenta importante e deve ser considerada como estratégia na busca de competitividade no mercado. A implementação da gestão de pessoas pode agregar possíveis ganhos para todos os processos de edificação na construção civil. A gestão de pessoas bem aplicada pode melhorar a produtividade dos funcionários, já que estes estão motivados, melhora a qualidade dos serviços, pois eles estão comprometidos e engajados com seu trabalho e a empresa, diminui a rotatividade que é alta neste setor, por que o colaborador se sente valorizado. Papel importantíssimo, que muitas vezes não é levado em conta por só se pensar em ativos tangíveis, é o social, por melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida das pessoas em sua volta e da comunidade.

A gestão de pessoas deve contemplar, também, a motivação. Pilon e Lima (2014) entendem a motivação como o que dirige ou sustenta os esforços de uma pessoa. Argumentam que todo o comportamento é voluntário, na disposição para fazer algo. A motivação é essencial e está inserida na vida das pessoas, tanto no trabalho como nas relações sociais.

A estabilidade econômica do país na última década favoreceu o elevado crescimento do setor da construção civil, contudo, devido à crise econômica recente, esse crescimento está sendo minado aos poucos.

Nesse contexto, entre os grandes desafios que o setor de construção civil enfrenta hoje, dentre os mais agudos estão a escassez de mão de obra qualificada e a baixa produtividade do trabalhador.

A qualificação, a capacitação e a valorização das pessoas numa organização, em tempos de competitividade acirrada e exigência acurada pela qualidade dos produtos e serviços, são básicas para a vitalidade e sobrevivência da organização.

Nessas condições, o gestor precisa conhecer não só o mercado em que atua e os recursos financeiros, técnicos e tecnológicos que dispõe, mas principalmente o perfil dos seus colaboradores e como eles se auto avaliam e avaliam a administração da empresa.

Este trabalho tem a pretensão de contribuir com um caminho metodológico para isso.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A mão de obra, considerando leis sociais, chega a representar 52% dos custos da edificação. Mas, este número pode se tornar ainda maior, quando a mão de obra não possui qualificação. Assim, construir com qualidade e baixo custo não dependem somente das técnicas ou dos tipos de materiais empregados, mas também da união de pessoas qualificadas para as respectivas funções a serem desenvolvidas.

Em geral, um dos problemas enfrentados com relação à qualificação de mão de obra é que, salvo as empresas de grande porte que possuem funcionários próprios, as empresas de pequeno e médio porte não têm interesse em qualificar o funcionário devido à alta rotatividade e porque geralmente seu lucro depende da produtividade obtida na execução dos serviços. Ao se retirar um funcionário da função para treiná-lo, há perda (inicialmente) de produtividade, o que contribui para um menor investimento em treinamentos neste funcionário. Em contrapartida, um grande número de empresários aponta como as principais causas do baixo rendimento no trabalho, o baixo nível de instrução e a falta de compromisso com a qualidade do produto final (MARCONDES, 2017).

Na empresa pesquisada nesta dissertação, a autora constatou que são deveras reduzidos os níveis de escolaridade e de qualificação formal dos seus trabalhadores, a qual se verifica por meio de ensinamentos de pai ou avô para filho e neto, por conhecimento tácito (aspecto apontado por NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Foi observado, também, que é inexpressivo o interesse da grande maioria em retornar aos estudos e/ou aprender outras funções, tendo em vista seu crescimento funcional. Em geral, eles não possuem curriculum vitae, sendo sua seleção realizada por entrevista verbal e informal, em que falam sobre suas experiências profissionais, seus antigos empregadores e sua relação com quem tenha lhes indicado, muitas vezes seus conhecidos que já trabalham na empresa.

A produtividade, por sua vez, não foi analisada no estudo em questão, porém ficaram evidenciados alguns fatores que poderiam estar impactando o desempenho dos trabalhadores, tais como o nível de cooperação entre eles (preparação da massa, depósito do material utilizado na quantidade adequada nos andares, etc.), as fofocas, a falta de concentração, a falta de comprometimento, a demasiada diferença em agilidade na execução de tarefas, a desmotivação, a remuneração por empreitada ou mensal, a religiosidade e as doenças familiares ou pessoais que redundam em absenteísmos.

O presente trabalho busca filtrar, de um contexto complexo, os parâmetros principais para a atuação do gestor nessa problemática.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos operários sobre a sua capacitação e valorização em uma pequena empresa de construção civil sediada no interior do Rio Grand do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar e qualificar o perfil dos colaboradores da empresa pesquisada;
- Identificar em que aspectos (questões da *survey*) e em que proporção os trabalhadores avaliaram com pontuação inferior à máxima;
- Identificar os atributos dos trabalhadores que foram determinantes na sua avaliação de cada questão investigada, como “ótima” ou “não ótima”;
- Formalizar os resultados em um Apêndice intitulado “Proposição de Agenda para melhoramento contínuo da capacitação e da valorização dos colaboradores da empresa (atuais e futuros contratados)”.

1.3 Justificativa

A construção civil é uma atividade humana milenar que influi na construção arquitetônica e urbana e interfere diretamente na mobilidade e moradia do ser humano, por um lado, e na arte visual do cotidiano, por outro. Ela pode ser objeto de estudo da arquitetura, do urbanismo, da engenharia, da história, da arqueologia, da geografia, da sociologia, da pedagogia, da psicologia, enfim, de áreas que dizem respeito ao ser humano e a sua mobilidade, ou seja, ao cotidiano das pessoas.

Na contemporaneidade, a crise do emprego é uma realidade e atinge vários setores, inclusive da construção civil e, por consequência, todo ser humano que nele executa algum

trabalho. A qualificação profissional acirra a disputa pelas vagas existentes. No meio operário da construção civil, não é diferente. A busca permanente pela qualificação e capacitação é uma necessidade tanto para manter o emprego como almejar conquistas como promoções e melhor remuneração.

Por conta disso, a gestão de pessoas na construção civil, como em qualquer área, deve contemplar os indivíduos na sua integralidade, seja na capacitação profissional, como na qualidade de vida do trabalhador; e, de acordo com a sua execução, influi diretamente no comportamento dos envolvidos afetando os resultados e a qualidade do trabalho.

Assim, o desafio das organizações está na criação de um ambiente organizacional no qual os funcionários se sintam confiantes de acordo com as próprias necessidades, levando a um melhor resultado para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na construção civil nos últimos tempos surgiram novos processos que demonstram a importância de uma maior qualificação para avaliar e administrar pessoas, tornando-se indispensável um ambiente agradável de trabalho que estimule as pessoas a realizarem suas atividades na empresa com responsabilidade e com satisfação.

Chiavenato (2008) defende que a empresa, ao dar ênfase ao fator humano, oferece um diferencial competitivo de seu negócio e se destaca entre seus concorrentes. Acaba, desta forma, aliando a valorização dos funcionários com as necessidades da empresa. É uma política de gestão de pessoas que concilia as necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e as expectativas dos seus trabalhadores, levando a um crescimento conjunto.

Ao tratar da gestão de pessoas, Chiavenato (2008) destaca ser uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o fim de administrar os comportamentos internos e estimular o capital humano, com a finalidade de selecionar, gerir e nortear os trabalhadores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Por isso, propõe a substituição de um Recurso Humano (RH) operacional por um RH estratégico, com pontos especializados na Gestão de Pessoas. Essa proposição tem por objetivo “[...] intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio” (CHIAVENATO, 2008, p. 5).

Essas reavaliações na gestão de pessoas encontra eco na afirmação de Chiavenato de que:

Nas últimas décadas houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças se querem realmente contribuir com as suas organizações (CHIAVENATO, 2008, p.13).

Por isso a necessidade de mudar o foco, de passar da antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) para a Gestão de Pessoas (GP). “Nesta nova concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares” (CHIAVENATO, 2008, p. 39).

Para tanto, há que se criar um ambiente que estimule as pessoas a inovar e não a reproduzir, contemplando os interesses da organização e dos indivíduos. Cada organização tem

uma ideologia a respeito do papel das pessoas na tarefa organizacional, ou seja, possui um cargo que deve ser preenchido de acordo com as suas especificações. Assim também cada indivíduo tem o seu objetivo pessoal, como salários, benefícios, estabilidade, segurança, qualidade de vida no trabalho, oportunidade de crescimento (CHIAVENATO, 2008, p. 6).

A organização é o meio através do qual as pessoas podem alcançar vários objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, esforço e de conflito. Os objetivos pessoais são alcançados pelo esforço pessoal e pela sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Para isso é necessária a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 6-8). Nesse sentido, os indivíduos trabalhadores são sim tanto recurso como parceiros.

Nessa relação não há, portanto, formas de abuso de poder. Conforme Spector, “O assédio de funcionários ocorre quando os supervisores têm a liberdade de exigir que os subordinados cumpram ordens sem questionamento, independentemente da adequabilidade de suas exigências” (SPECTOR, 2012, p. 356).

A psicologia organizacional surge no contexto organizacional envolvendo o lado humano, aplicando os princípios científicos psicológicos no ambiente de trabalho a fim de que conflitos sejam superados e para que o trabalho em equipe flua de forma a contemplar os objetivos pessoais dos indivíduos e da organização.

Spector (2012) destaca conceitos que fundamentam grande parte do comportamento em grupo e equipe. Cada indivíduo desempenha um papel (função ou cargo), suas funções e responsabilidades. Deve seguir normas, regras implícitas de comportamento aceitas pelos membros de um grupo de trabalho, importantes para que se chegue à coesão do grupo. Os conflitos na equipe existirão devido às divergências em relação a questões variadas, mas que não podem se sobrepor ao comprometimento para com a equipe a fim de desempenhar as metas.

Conclui-se a partir de Spector (2012) que o trabalho em equipe é fundamental para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados. Nesse ponto diferencia o trabalho dos grupos e das equipes, que nem todas as equipes são grupos, e nem todos os grupos são equipes. Num grupo, formado por pessoas que trabalham juntas, nem sempre o trabalho de um indivíduo depende do trabalho de outro. Pode até depender, mas por razões de trabalho a partir da colaboração de todos. Desta forma, todos acabam ganhando por alcançarem seus objetivos.

2.1 Gestão do desempenho

Cada vez mais as empresas estão percebendo que o desempenho humano traz grandes benefícios para o desenvolvimento das organizações, através das habilidades, competências

coletivas e motivação das pessoas. Chiavenato (2008) menciona quando o colaborador aplica suas habilidades nas atividades que está identificado (cargo ou tarefas em algum setor) desenvolve um senso de responsabilidade se sente estimulado para realizar o seu trabalho de forma satisfatória e prazerosa.

O desempenho de uma empresa, o primeiro passo é indicar quais serão os processos executados a médio ou longo prazo, assim como as responsabilidades de cada setor da empresa dentro de um cronograma integrado entre todas as áreas, para que todos os esforços dedicados e realocados para que uma determinada meta alcançada (www.mundocarreira.com.br).

O desempenho em uma empresa torna-se uma estratégia de acompanhar e observar a rotina do colaborador (o que produz e como produz) proporciona informações como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e competências, para garantir o desenvolvimento e o sucesso da empresa.

Costuma-se acreditar que o desempenho de um grupo é superior ao desempenho individual para muitas tarefas. Essa crença se baseia na noção de que as pessoas inspiram umas às outras para ser melhor do que seriam sozinhas. Para muitas tarefas, contudo, os grupos não são necessariamente melhores que os indivíduos. Parte da razão para isso reside na perda de processo: os membros do grupo se distraem e impedem uns aos outros de se concentrar unicamente na tarefa em questão (SPECTOR, 2012, p. 334).

A Gestão de Pessoas tem a função de administrar as tensões, o desempenho dos indivíduos e as relações na equipe. Essa interdependência não pode ser vista como negativa, mas positiva, no sentido de que a união dos esforços colabora para que os objetivos sejam alcançados.

A fim de explorar melhor as habilidades e os conhecimentos dos indivíduos, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem repensar a gestão a partir da perspectiva do conhecimento. Isso significa repensar a estratégia, a organização, analisar a competição global, enfim, contemplar as novas visões da sociedade envolvida pelas tecnologias.

2.2 Gestão do conhecimento

Para Chiavenato (2008), o conhecimento não é apenas o que uma pessoa ou um grupo de pessoas sabe ou conhece, mas está agregado a partir de fontes internas e externas por anos ou décadas. O mesmo autor salienta que se trata de uma identificação do que se sabe ou do que

se deve saber a respeito da empresa, significa sistematizar, capturar, arquivar, organizar e aplicar o conhecimento, informações e curiosidades entre os colaboradores com focos e necessidades para criar inovações e gerar retornos.

Nonaka e Takeuchi defendem que o “[...] conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67). A conversão do conhecimento é um processo social entre indivíduos e a gestão do conhecimento tem o desafio de adquirir e transferir o conhecimento pessoal do trabalhador (tácito) e do conhecimento declarativo (explícito) num processo de transformação interativa e em espiral.

Portanto, ao identificar no estudo de caso os principais aspectos relacionados com a baixa produtividade e comportamento disfuncional, a partir da Gestão de Pessoas é possível definir um conjunto de medidas e ações para melhoramento da qualidade e produtividade organizacionais. Entre as medidas estão: a) a valorização do trabalho em equipe, numa interdependência que culmine na realização dos objetivos pessoais (que também são do coletivo de trabalhadores) e dos objetivos organizacionais e b) a gestão do conhecimento, conciliando as habilidades de cada um com as necessidades requeridas pela organização.

2.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas deve estar em constante reflexão diante da complexidade contextual contemporânea, com mudanças e novidades que surgem de forma constante. Por isso, nem podem ser consideradas inesperadas. Tal complexidade acaba por ser mais componente para as pessoas preocupadas com o seu desempenho numa organização. Acabam impactando as pessoas fazendo com que busquem cada vez mais pelo conhecimento (qualificação e capacitação) a fim de que a sua produtividade aumente com qualidade e satisfaça a organização. Conforme Vieira e Carvalho,

[...] a gestão de pessoas trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja: com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e ser comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (VIEIRA; CARVALHO, 2015, p. 86).

A gestão de pessoas de uma organização deve estar aliada aos seus objetivos. Pilon e Lima defendem uma nova interpretação para a gestão de pessoas uma vez que entendem que o “[...] atual modelo de gestão busca apenas a produtividade da empresa e não leva em conta a satisfação do funcionário e o elemento estratégico que este significa para a lucratividade final destas organizações.” (PILON; LIMA, 2014, p. 14).

De acordo com Dutra (2002, p. 65) “a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da empresa ou negócio.” Desta forma, a gestão de pessoas deve contemplar decisões sobre os objetivos da organização. Por isso, o planejamento estratégico em gestão de pessoas pode ser considerado como desenvolvimento das pessoas de acordo com os planos da organização, no sentido de adequação aos objetivos organizacionais. A esse respeito, Gláucia Brasileiro defende que:

[...] o desempenho das empresas está intrinsecamente relacionado à forma pela qual ‘ela’ irá identificar e desenvolver o conhecimento das pessoas que nela atuam ou virão a atuar. Portanto, é de fundamental importância o planejamento estratégico empresarial com identificação das competências essenciais para o seu cumprimento e o desdobramento de competências para os cargos da organização. A capacitação dos profissionais, necessariamente, precisa ser atrelada ao planejamento estratégico da empresa, pois só com esse alinhamento é possível promover o desenvolvimento necessário para a alavancagem empresarial (BRASILEIRO, 2012, p. 89).

Chiavenato (2014, p. 79-85) menciona que na fase do planejamento estratégico em pessoas são formuladas as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista o capital humano, seu desenvolvimento e as futuras necessidades.

A este planejamento estratégico deve se considerar as mudanças contextuais. Gramigna (2002) destaca que tais mudanças são de alto nível de complexidade e acabam exercendo forte impacto também nas organizações, interferindo no fator da competitividade. Nesse sentido, qualificação, valorização e capacitação são temas primordiais quando se reflete acerca do trabalho.

Para qualificar, capacitar e valorizar, no entanto, a avaliação de desempenho deve se dar de forma sistemática. Toma-se a função das atividades que a pessoa desempenha, as metas e os resultados a serem alcançados, a partir das competências que ela oferece e do seu potencial. O objetivo é, conforme Chiavenato, “[...] julgar ou medir o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 241). O conhecimento e competência são capacidades que agregam valor ao patrimônio da organização, aponta Dutra (2002, p. 126).

Desta forma, ao se julgar, se estará medindo o potencial da pessoa de forma a valorizar o desempenho. Por outro lado, nessa medição, se estará, igualmente, verificando a necessidade da qualificação e da capacitação necessárias para a pessoa e, conseqüentemente, para o negócio.

Ao se analisar o tripé qualificação, capacitação e valorização, percebe-se o entrelaçamento mútuo. A valorização se dá pelo desempenho e desenvolvimento das atividades do cargo. Esse desenvolvimento é possibilitado pela organização oferecendo “[...] para a pessoa condições concretas de crescimento [...]” (DUTRA, 2012, p. 198). Essas condições referidas por Dutra nada mais são do que capacitação e qualificação. Ambas, no entanto, alerta Dutra, não beneficiam somente a organização, mas à pessoa perante o mercado de trabalho.

Por isso, a auto-avaliação se mostra importante porque a pessoa tem a possibilidade de verificar a sua atuação na organização, suas possibilidades dentro da mesma e até no mercado de trabalho mais amplo. Chiavenato defende que cada pessoa realize uma auto avaliação a partir de referenciais e critérios estabelecidos: “[...] cada pessoa avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa” (CHIAVENATO, 2014, p. 245). Dois aspectos podem ser considerados a partir desta auto avaliação: a responsabilidade colocada sobre a pessoa para com o seu desempenho e o estímulo em buscar sempre o melhor resultado. A pessoa se sente inserida mais integralmente ao negócio, pois, além de desempenhar as suas funções, também é o seu próprio vigia.

No entanto, para que haja uma sincronia entre as pessoas e a organização é necessário um aperfeiçoamento na gestão de pessoas, que está relacionado diretamente a uma nova orientação, à criação de um novo ideário, com uma nova agenda de preocupações, objetivos e ações. Coopers & Lybrand esboçam um modelo de gestão de pessoas, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Modelo para a Gestão

	ADMINISTRATIVO	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PARCEIRO NO NEGÓCIO
Objetivos	* apoiar os gerentes de linha para que eles se concentrem nos negócios. * reduzir conflitos e energia gasta com assuntos relacionados ao fator humano.	* orientar-se para os objetivos dos negócios. * atuar como prestador interno de serviços. * monitorar continuamente a “voz do cliente”.	* integrar as equipes de negócios (gerentes de linha veem a gestão do fator humano como parte de seu papel).
Atividades e processos	* estabelece políticas, regras e sistemas. * realiza atividades de administração de pessoal. * administra questões trabalhistas.	* desenvolve competências gerenciais. * realiza o planejamento de sucessão. * aprimora capacidade de adaptação e mudança da organização.	* organiza-se de forma flexível em torno de missões e projetos. * foca o desenvolvimento das pessoas e da organização (estrutura organizacional). * desenvolve a liderança. * administra sistemas de aprendizado individual e organizacional.
Relação com planejamento e estratégia	* gestão da estratégia da empresa não foca questões relacionadas ao fator humano. * ações de adaptação são planejadas <i>a posteriori</i> .	* gestão estratégica da empresa recebe contribuições da área de RH e as insere no processo de planejamento.	* gestão estratégica inclui a gestão de RH como componente integral do processo de planejamento.

Fonte: adaptado de COOPERS & LYBRAND (1997, p. 77).

O terceiro modelo, “parceiro no negócio”, se caracteriza como agente conciliador entre os modelos administrativo e gerenciamento de Recursos Humanos. Ratifica-se que a mudança estratégica empresarial é necessária para acompanhar as mudanças mundiais e, por isso, deve contar com os diversos setores da empresa. a estratégia empresarial é importante, inclusive, porque se está diante do “[...] desconhecido, o imprevisível, o surpreendente, o mutável, o imponderável, portanto não há controle sobre ele.” (FARIA, 2012, p. 219). A organização, na concepção de Faria, enfrenta o grande paradoxo:

[...] quanto mais incerto o futuro, tanto mais ela precisa estar preparada para enfrentá-lo, tendo que definir alternativas para garantir a sua continuidade e o seu desenvolvimento. Essa responsabilidade terá que ser assumida por seu RH, o que significa não somente assegurar o bom desempenho presente, mas, também, prover a capacitação, o desenvolvimento e a competência profissional para enfrentar os desafios vindouros. (FARIA, 2012, p. 219).

Pontes (1995, p. 37) concorda com a modernização na gestão de pessoas, mas aponta ainda para um redimensionamento do setor de Recursos Humanos afirmando que “todas as atividades de Recursos Humanos estão delegadas aos seus verdadeiros responsáveis – os líderes das unidades da empresa -, ou até em alguns casos terceirizadas”. Fato é que a gestão de pessoas é estratégica e não deve ser vista como uma “[...] despesa para as empresas, mas sim como uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações que têm foco na produtividade, no mercado de trabalho e no crescimento amplo da organização” (VIEIRA; CARVALHO, 2015, p. 88). Conforme Vieira e Carvalho, o resultado positivo de uma organização provém do “[...] ambiente de trabalho agradável, que valorize a satisfação do indivíduo dentro da empresa e que nem sempre visar apenas o lucro é suficiente, [...]” (VIEIRA; CARVALHO, 2015, p. 88).

2.4 Qualificação e capacitação

A qualificação é uma exigência da contemporaneidade para manter a própria qualidade do produto ofertado por uma organização. Nesse sentido, a qualidade do trabalhador reflete na qualidade do produto. Por qualidade, Santos entende que:

O conceito da qualidade tomou diferentes significados ao longo dos anos. No início do século XX foi sinônimo de inspeção; na década de quarenta tomou uma conotação estatística; para os anos sessenta se estendeu fora da área de produção para incluir todas as outras funções, utilizando para isso o conceito de controle total da qualidade, onde a organização inteira se mobilizou para ajudar a produzir um produto de qualidade; hoje em dia o termo qualidade evoluiu até converter-se numa forma de gestão que introduz o conceito de melhora contínua em qualquer organização e a todos os níveis da mesma, e que afeta a todas as pessoas e a todos os processos (SANTOS, 2010, p. 16).

Cordeiro e Machado mencionam que novas filosofias da gestão de pessoas se baseiam no aperfeiçoamento constante da qualidade da produção, esta que é resultado daqueles que viabilizam o processo de produção e, por isso, necessitam a capacitação, motivação e treinamento (CORDEIRO; MACHADO, 2002, p. 22).

Estas novas filosofias estão influenciadas por uma contemporaneidade imersa em tecnologia, Tomei (1996) destaca que o papel da tecnologia na qualificação profissional pode ser tanto na forma de gerar desemprego, mas também geradora de “[...] oportunidade de

realização de funções que utilizam mais capacidade intelectual” (TOMEI, 1996, p. 132). A autora reflete acerca desta dialética entre a tecnologia ser boa ou ruim elaborando algumas teses:

- Há aumento de novos produtos gerados pela tecnologia, o que minimiza o efeito do desemprego;
- a tecnologia gera novas ocupações que compensam o desemprego na outra ponta;
- o tempo liberado pela tecnologia se dá de tal forma que possibilita à empresa a utilizar menos mão de obra;
- tecnologia leva à melhor qualidade de vida.

Tais concepções podem ser aplicadas a determinados contextos, dependendo do sistema educacional, das necessidades do local, entre outros. Fato é, no entanto, que independente disto, a qualificação permanente é a arma mais concreta de enfrentar o mercado competitivo, seja em relação às pessoas, seja em relação à tecnologia enquanto substituta de mão de obra. Longo e Sueth (2014) apontam para o direcionamento do treinamento numa organização. Ou seja, além de identificar os grupos mencionados, há que se dirigir o treinamento de forma a capacitar as pessoas conforme seus cargos:

o treinamento técnico operacional cuja finalidade é a capacitação de profissionais para realizar determinadas atividades específicas; *o treinamento gerencial*, com o qual são desenvolvidas, num profissional, condições para lidar segundo as exigências técnicas, administrativas e comportamentais; e *o treinamento comportamental* que é utilizado para contornar ou resolver situações inadequadas de relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho (LONGO; SUETH, 2014, p. 14).

Para os gestores, Tomei (1996, p. 138) aponta que os mesmos devem ter uma visão de longo prazo e não se deixarem levar pelo imediatismo dos resultados. Também aponta para a necessidade de atentar para políticas de qualificação, formação e investimentos em Recursos Humanos. Além de possibilitar espaços dentro da organização para que seus membros possam se exprimir.

A qualificação também é importante para questões como segurança do trabalho. Goto (2009, p. 6) menciona que há uma elevada taxa de acidentes de trabalho na construção civil levando a perdas econômicas e sociais, para a empresa e para os trabalhadores. A baixa qualificação da mão-de-obra é um dos fatores que contribui para esta realidade. “Portanto, é urgente a formação de profissionais e o aprimoramento dos recursos humanos em todos os níveis dessa indústria” (GOTO, 2009, p. 6).

A capacitação deve levar em conta o potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano e a sua integralidade. Gláucia Brasileiro (2012, p. 87) menciona que a capacitação

proporciona melhorias para além da mera aquisição de conhecimentos, mas também no comportamento, além de levar a reflexões que podem levar a alterações no desempenho do trabalhador, com mudanças de atitudes e alinhamento de informações e conceitos.

Gramigna (2002, p. 28-29) divide em quatro grupos os potenciais do ser humano:

- **Talentos** - com a possibilidade de participação em projetos desafiadores, responsabilidades ampliadas, treinamentos constantes, reconhecimento público e oportunidade de trabalho em equipe como coordenadores ou líderes.

- **Potenciais prodígios** - necessitam de negociação de metas e melhorias de desempenho, valorização do potencial, aconselhamento e oferta de desenvolvimento.

- **Mantenedores** - os que mantêm com dedicação o seu trabalho, com seu potencial médio. Também necessitam de aconselhamento e estímulos constantes para manterem o desenvolvimento.

- **Abaixo da média** - aqueles que não apresentam bom desempenho, não necessariamente por incapacidade. Por isso, há que se buscar motivos para descobrir as causas e, desta forma, acompanhar resultados mais de perto. Pode acontecer de melhorar o desempenho com a mudança de função ou de setor.

Verificar tais grupos na empresa se mostra importante, principalmente porque, conforme Fitz-enz (2001) se está enfrentado uma escassez de talentos e alerta: “Se quisermos que a economia continue no seu ritmo crescente, é necessário fazer algo para compensar o número cada vez menor de trabalhadores qualificados em todos os níveis” (FITZ-ENZ, 2001, p. XXI). Entre as várias soluções apontadas pelo autor, como a contemplação de mão de obra terceirizada, a mais rentável está na verificação das capacidades das pessoas e inseri-las na função adequada. Posterior a isso, está o investimento no potencial (FITZ-ENZ, 2001, p. XXI), o que, em outras palavras, significa qualificar.

Neves segue a mesma linha de pensamento defendendo que é a necessidade do aumento da produtividade leva a organização a ter que investir em novas tecnologias, além de ampliar o processo de qualificação de mão de obra como forma de suprir as demandas que estão cada vez mais escassas (NEVES, 2012, p. 263). Para tanto, Neves defende que “[...] para suprir a falta de mão de obra e promover o desenvolvimento dos funcionários, as empresas devem realizar parcerias com órgãos ou entidades que realizam treinamentos para a capacitação e qualificação” (NEVES, 2012, p. 263).

Trabalhar a capacitação significa, nas palavras de Mourão, Abbad e Zerbini (2012, p. 230), fazer o treinamento de pessoal de forma constante e vigiada. A organização deve propiciar oportunidades de aprendizagem e capacitação aos seus integrantes. Com isso, chega-se ao que

identificam como “[...] identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, a preparação de colaboradores para novas funções e o retreinamento para a adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias” (MOURÃO, ABBAD ZERBINI, 2012, p. 230-231).

Tal capacitação pode ser também uma forma de superar a desqualificação do trabalhador, no sentido da baixa escolaridade. Goto (2009, p. 8) menciona que a escolaridade é um parâmetro utilizado para medir a qualificação dos operários (na construção civil, seu objeto de estudo). “A escola torna-se a referência que legitima os poderes dentro (e fora) da obra” (GOTO, 2009, p. 8). Por isso, a capacitação pode auxiliar nesse processo porque vai fazer com que o trabalhador esteja capacitado a desenvolver as atividades, suprimindo a baixa escolaridade. Com isso, ele terá a sua valorização medida de acordo com sua capacidade e seu consequente desenvolvimento de atividades.

Por desenvolvimento, Tavares argumenta que ele “[...] é concebido como um caminho planejado ou circunstancial por meio do qual uma pessoa empenha-se em busca de seu crescimento profissional que acaba por agregar valores ao crescimento pessoal” (TAVARES, 2014, p. 64). Destaca que se trata de um processo contínuo que vai lapidando as capacidades e, também, as motivações do trabalhador fazendo com que este se torne um bem valioso da empresa.

Este é um dos aspectos da valorização do trabalhador, a sua capacitação e qualificação, conforme mostra Moura:

A valorização dos colaboradores é manifestada de diversas formas: seja através do investimento na qualidade de vida do trabalhador – oferecimento de benefícios como assistência médica e odontológica, descontos em academias e clubes recreativos, palestras educativas sobre saúde e alimentação –, através de gratificações e bonificações que premiem o desempenho dos colaboradores, recrutamento interno, ou através de bolsas de estudos – faculdade, MBA, cursos de línguas e cursos de capacitação (MOURA, 2012, p. 133).

A reflexão de Moura se dá a partir da pergunta: investimento na valorização do colaborador: lucro ou prejuízo? É o que se propõe a seguir.

2.5 Valorização e produtividade

Dutra (2012) destaca que a valorização se dá através de recompensas recebidas pela pessoa como forma de compensar o trabalho numa organização. Tais recompensas podem ser

o atendimento das expectativas e necessidades pessoais, como: “[...] econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.” (DUTRA, 2012, p. 171).

Parece simples, mas o que está por trás da valorização é a diferenciação em relação às demais pessoas através de critérios utilizados para tal diferenciação, como mercado de trabalho e padrões internos de equidade. No entanto, Dutra explica que se ater somente a pesquisas de mercado de trabalho a fim de comparar com outras organizações pode gerar nas pessoas um sentimento de injustiça. Por isso defende a equidade que deve seguir determinados critérios, como:

- capazes de traduzir a contribuição de cada pessoa para a organização;
 - aceitos por todos como justos e adequados;
 - mensuráveis pela organização e pela própria pessoa;
- Coerentes e consistentes no tempo, ou seja, tenham perenidade mesmo em um ambiente turbulento e instável;
Simples e transparentes para que todas as pessoas possam compreendê-los e ter acesso a eles (DUTRA, 2012, p. 173).

Dutra aborda a valorização, também, a partir da construção de estruturas e carreiras, entendendo carreiras como “[...] um contínuo ajuste de expectativas, que deve fixar critérios de valorização e acesso às diferentes posições. Cabe às pessoas, conhecendo estes critérios, construir sua própria estrada” (DUTRA, 2010, p. 72). Essa valorização está, portanto, intrinsicamente ligada à remuneração e, também, ao *status*.

No entanto, Dutra alerta para o fato de tal valorização estar ligada ao cargo e à sua função, não necessariamente os diferenciais apresentados pela pessoa. Pode-se dizer que não é a pessoa em si que está sendo valorizada, pelo que ela traz consigo para dentro da empresa, mas somente o seu desempenho na função.

Por isso, Dutra destaca os sistemas de valorização centrados nas pessoas:

- Conjunto de capacidades que a pessoa possui, usualmente expressão pela qualidade da experiência e da formação da pessoa;
- Conjunto de realizações da pessoa, expressão por trabalhos desenvolvidos, desafios profissionais ou pessoais enfrentados, resultados obtidos de sua atuação, etc.;
- Maturidade pessoal, que pode ser caracterizada pela flexibilidade, facilidade de comunicação, capacidade para formar pessoas, resistência à pressão que a pessoa apresenta (DUTRA, 2010, p. 73).

A questão está, portanto, no que a empresa empenhará os seus esforços para a valorização: no cargo ou na pessoa. Xavier, Silva & Nakahara (1999, p. 12-13) denominam como Remuneração do Cargo, onde paga-se pelo que faz, dentro de uma visão micro, segmentada e linear (que transforma desiguais em iguais), e a Remuneração do

Desempenho/Maturidade, onde paga-se pelo “como faz”, e pelo tempo de casa, ou seja, “maturidade” no cargo e função.

Ao verificar, por outro lado, que a pessoa possui maior capacidade do que o cargo pode ocorrer um remanejamento no espaço ocupacional, quer dizer, a mudança de cargo. Ou, ainda, inclusive, a mudança do espaço organizacional do cargo de forma a otimizar tal cargo para a pessoa e, desta forma, trazendo benefícios para a empresa. Trata-se da chamada interação no espaço ocupacional, das necessidades organizacionais com a capacidade da pessoa (DUTRA, 2010, p. 76).

Diante disso, a valorização da pessoa deve ocorrer e, dependendo das circunstâncias, pode ser negociada entre empresa e pessoa. Tal negociação se faz importante porque se valoriza a pessoa de acordo com as suas contribuições efetivas (DUTRA, 2010, p. 80). Do contrário, a empresa pode acabar caindo numa supervalorização de salários de forma a remunerar a mais pelo trabalho.

Com isto, chega-se à remuneração que é “[...] a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização [...]” (DUTRA, 2012, p. 181). De acordo com Chiavenato (1998, p. 28-29), a remuneração “é a área que lida com a recompensa que o indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais”. Ela pode ser de ordem financeira direta (salário direto, prêmios e comissões) e indireta (férias, gratificações, gorjeta, hora-extra, décimo terceiro salário, adicionais, benefícios sociais), bem como de ordem não financeira, ou seja, o reconhecimento e a autoestima, a segurança no emprego e o orgulho. A remuneração é tanto uma compensação financeira (salário e/ou benefícios) pelos serviços prestados pelo empregado, como uma compensação no sentido de reconhecimento pelos serviços prestados, o que significa segurança sobre o emprego para o empregado.

É neste contexto que se chega à chamada remuneração estratégica que vem da necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Trata-se, segundo Coopers & Lybrand (1997, p. 90), de uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração. O sistema de remuneração estratégica, segundo Ênio Resende (1997, p. 70),

[...] é a política de pagamento de salários, fixo e variável, e de incentivos, que deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, e que induza ou incremente a produtividade dos colaboradores, individualmente ou em equipes, através de participações que agreguem mais contribuições e valores, e de estímulo ao desenvolvimento da qualificação e competência profissional e competência profissional, que se transformem em melhor desempenho.

Ênio Resende (1997, p. 70) destaca que há características fundamentais na remuneração estratégica para o seu desempenho. Ela deve ser essencialmente flexível para ajustar-se às mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais e ainda aos resultados financeiros da empresa; deve estar amarrada ao seu desempenho; e ainda, ter claro sentido de reciprocidade ou contrapartida, isto é, maiores ganhos devem corresponder a desenvolvimento profissional que melhore a performance, e contribuições efetivas ao alcance dos objetivos organizacionais. Resende (1997) destaca os pontos fundamentais para uma remuneração que acompanhe as mudanças da pós-modernidade: participação nos lucros e resultados, benefícios e a remuneração variável (Bônus e Gratificações; Comissão; Incentivos; etc.). Chiavenato (1998, p. 77) destaca que a remuneração variável (ou flexível) é uma maneira de adequar o pacote de recompensas com as necessidades de cada pessoa.

Há que se destacar, ainda, a remuneração por Habilidade e por Competência é um tipo de Remuneração Estratégica, uma vez que envolve a estratégia de uma organização no que diz respeito ao sistema de remuneração. Nesse sentido, a mudança que propõe o sistema de remuneração por habilidades contrasta rigorosamente com os sistemas tradicionais. Vejamos alguns contrastes apontados por Coopers & Lybrand (1996, p. 61 e 62):

A base para a remuneração nos sistemas tradicionais é o cargo. As habilidades requeridas constituem-se apenas num dos fatores analisados na avaliação de cargos. Já na remuneração por habilidade, o cargo passa a ser periférico na análise. A base da remuneração passa a ser o composto de *habilidades certificadas* que o indivíduo possui.

A certificação da habilidade na remuneração por habilidade é fundamental já que é ela quem determina os aumentos salariais, onde o funcionário tem que demonstrar o domínio do conhecimento e da capacidade prática, diferente dos sistemas tradicionais, onde se pressupõe que o funcionário possua determinado conjunto de habilidades, mas não se vinculam promoções e evolução salarial.

A questão da senioridade tem um papel central nos sistemas tradicionais de remuneração, sendo a evolução da carreira e de salário ligada ao tempo na função ou cargo. Na remuneração por habilidade a senioridade tem um papel secundário.

As oportunidades de evolução, tanto de salário como de carreira, nos sistemas tradicionais são menores. Em contrapartida, na remuneração por habilidade, funcionários que adquirem habilidades relacionadas a diferentes funções tornam-se mais valiosos para a empresa e, assim, têm maiores possibilidades de evolução.

O sistema de remuneração por habilidades requer também componentes distintos dos de um sistema tradicional. Coopers & Lybrand destaca os seguintes:

Os blocos de habilidades são a célula básica da remuneração. Entende-se habilidade pela aptidão ou competência para realizar algo. Remunera-se por bloco de habilidades quando é possível constituir grupos de habilidades simples. “As habilidades são definidas de acordo com o contexto de cada organização. O caminho natural é defini-las a partir de um mapeamento dos processos” (COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 63).

O conceito de **carreira**, nos sistemas tradicionais, está ligado a uma evolução vertical na hierarquia enquanto no sistema de remuneração por habilidades a progressão tende a ser horizontal. O funcionário, desta forma, evolui através da conquista da certificação de habilidades dentro de cada bloco. “A evolução da carreira será determinada pelo esforço do próprio funcionário em adquirir habilidades, condicionando-se a evolução às necessidades do time e da organização” (COOPERS & LYBRAND, 1996, p. 63).

A avaliação salarial nos sistemas tradicionais é realizada com base em pesquisas de mercado. Na remuneração por habilidades, a comparação com o mercado é mais complicada. Como o salário é composto pela soma dos valores das habilidades, a atribuição de valores pode ser feita por meio de uma avaliação por comitê ou com base em um referencial de mercado, cujo procedimento é agrupar as habilidades, ou os blocos de habilidades, de tal forma que se possa realizar uma comparação com os cargos que constem da pesquisa de mercado (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 107).

A evolução salarial é mais complexa no sistema de remuneração por habilidades e competências do que nos tradicionais. No novo sistema existe um crescimento da folha conseqüente do aumento de habilidades das equipes. No entanto, o pressuposto do sistema é que esse custo adicional é um investimento que dá retorno em termos de eficácia organizacional e racionalização de quadros (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 108).

O treinamento e o desenvolvimento passam a ser parte da estrutura organizacional, uma vez que os salários estão ligados diretamente à capacitação dos funcionários. “Sem treinamento e desenvolvimento, o sistema de remuneração por competências e habilidades não existe” (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 109).

A certificação de habilidades também é essencial. As formas mais comuns são as apresentações e as provas escritas, geralmente conduzidas pelos chefes. Em empresas mais avançadas este procedimento é realizado por um comitê “com participação de pares e subordinados do avaliado”, cujos objetivos são: “assegurar a aplicação prática da habilidade certificada, dentro dos padrões de segurança, qualidade, eficiência e eficácia; garantir a consistência do sistema; e, mostrar a transparência do sistema, transmitindo um sentimento de justiça” (COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 109).

Entre as vantagens do sistema de remuneração por competência e habilidades, Coopers & Lybrand (1997, p. 111) apresenta os seguintes:

- Em primeiro lugar, o foco na função é substituído pelo foco na pessoa. Essa mudança traz ganhos em termos de desenvolvimento individual e da organização;

- Outro impacto potencial é a mudança de enfoque da função Recursos Humanos. A gestão de um sistema de remuneração por competências e habilidades leva essa função a assumir papel muito mais estratégico, procurando integrar os programas de capacitação às necessidades da organização. Ganha-se em foco e sinergia. Evita-se o desperdício de recursos em programas sem impacto do desempenho individual e organizacional;

- Finalmente, o sistema de remuneração por competências e habilidades, uma vez implantado, representa acréscimo da flexibilidade e da adaptabilidade da empresa. Equipes multiespecializadas bem treinadas adaptam-se muito mais facilmente a alterações de processo, produto e forma de gestão que grupos organizados na forma tradicional.

Diante do exposto, a valorização do trabalhador está mais relacionada à remuneração. Conforme Moura, “a valorização tem um grande peso no que se refere à manutenção do colaborador na empresa; pois uma vez que o colaborador se sente valorizado, o único motivo para mudar de emprego é um salário superior ao que recebe” (MOURA, 2012, p. 134).

Desta forma, os ganhos em forma de salário devem contemplar outros benefícios a fim de não sobrecarregar a organização. Por isso, a remuneração variável e estratégica é de grande valia. A questão gira em torno da motivação, conforme apontam Pilon e Lima, afirmando que é ela que “[...] dirige ou sustenta os esforços de uma pessoa. Todo o comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado” (PILON; LIMA, 2014, p. 6).

3 METODOLOGIA

Na realização da pesquisa é adotada uma abordagem quali-quantitativa para identificação, levantamento e análise dos principais fatores envolvidos com a capacitação e a valorização dos trabalhadores. O enfoque é considerado qualitativo, devido a que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados serão fundamentais no processo de investigação. E quantitativo, dado que na tradução de opiniões e informações em números, sua classificação e análise serão empregadas técnicas estatísticas de análise descritiva univariada e de análise multivariada (GIL, 1991 apud SILVA, 2004).

Segundo os seus objetivos, a pesquisa é exploratória e, ao mesmo tempo, descritiva. Exploratória, porque tencionará explicitar aspectos importantes relacionados ao desempenho, a capacitação/conhecimento, a gestão, a qualificação, a qualidade e a produtividade, por intermédio de levantamento bibliográfico e de pesquisa de opinião. Descritiva, porque intencionará a apuração de tais aspectos mediante o emprego de questionário e da observação sistemática dos elementos da população investigada (GIL, 1991 apud SILVA, 2004).

Ainda, seguindo a ótica de Gil (1991), quanto aos procedimentos técnicos, à pesquisa se caracteriza como bibliográfica, de levantamento, de estudo de campo., pesquisa ação e pesquisa participante.

Bibliográfica, porquanto também será desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, revistas e artigos técnico-científicos sobre o problema e a temática abordados.

Levantamento (*survey*), pois se apurará por meio de questionários as opiniões dos trabalhadores sobre desempenho, capacitação/conhecimento, gestão, qualificação, qualidade e produtividade, dentre outros aspectos, as quais, uma vez processadas quantitativamente subsidiarão as conclusões e recomendações pertinentes.

Estudo de campo, haja vista que se buscará aprofundar o conhecimento dos principais aspectos referentes a capacitação/conhecimento, a gestão, a qualificação, a qualidade e a produtividade do grupo pesquisado.

Pesquisa ação/Pesquisa participativa, porque sua concepção e realização se dará em estreita sintonia com os interesses da empresa estudada em implementar melhorias contínuas de capacitação e valorização dos trabalhadores, em que a pesquisadora e os participantes representativos da situação envolver-se-ão de modo cooperativo e participativo.

A empresa a ser pesquisada tem 11 funcionários e está localizada na cidade de Santiago, na região fronteira oeste do Rio Grande do Sul, que tem 50 mil habitantes e dista 450 km de Porto Alegre. Santiago está próxima das fronteiras com a Argentina (150 km) e com o Uruguai (250 Km). Sua economia é baseada na agricultura, pecuária e comércio. Possui cinco unidades militares e um regimento da brigada. Também se destaca como um polo educacional com uma universidade – URI – e quatro universidades com ensino a distancia (ULBRA, UNOPAR, UNINTER e UNESUL).

Como instrumento de coleta de dados será empregado um questionário semiestruturado, aplicado presencialmente.

A formulação das questões do formulário/questionário fundamenta-se no atendimento dos objetivos da pesquisa e estão sistematizadas e codificadas de forma a favorecer a sua análise quantitativa, que envolverá os cruzamentos necessários para a definição dos procedimentos pertinentes (Apêndice B).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Todos os operários são do sexo masculino. Na Tabela 1 verifica-se que só 18,2% deles tem mais de 60 anos. Os demais se distribuem em proporções iguais nas faixas de idade de 20 a 29; de 30 a 40; e de 50 a 60 anos. Quanto à escolaridade, 45,5% tem o ensino fundamental incompleto e 18,2%, o fundamental completo. Quase 73% são casados e os demais são solteiros. 45,5% não tem nenhum filho e 18,2% tem apenas um.

Pouco mais da metade são pedreiros e 36,4% são serventes, havendo um mestre de obras. Quase a metade tem entre 5 a 20 anos de experiência na função e 18,2% trabalham na atividade há menos de 5 anos. Quase 73% trabalham na empresa há menos de 7 anos. Cerca de 45% tem mais de 24 anos de trabalho na construção civil. Cerca de 45% percebem salários entre 1.500 a 1.800 reais e cerca de 36 %, abaixo de 1.200 reais. Somente dois funcionários percebem mais de 2.400 reais.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Variável	Escala de Likert *	Frequência Absoluta	%
IDADE	1,0	3	27,3
	2,0	3	27,3
	3,0	3	27,3
	4,0	2	18,2
	Total	11	100,0
ESCOLAR. Escolaridade	1,0	5	45,5
	2,0	2	18,2
	3,0	3	27,3
	4,0	1	9,1
	Total	11	100,0
EST.CIVIL	1,0	8	72,7
	2,0	3	27,3
	Total	11	100,0
N.FILHOS	1,0	5	45,5
	2,0	2	18,2
	3,0	1	9,1
	4,0	2	18,2
	5,0	1	9,1
	Total	11	100,0
FEMP Função na empresa	1,0	4	36,4
	2,0	6	54,5
	3,0	1	9,1
	Total	11	100,0
TSF Tempo de serviço na função	1,0	2	18,2
	2,0	5	45,5
	3,0	2	18,2
	4,0	2	18,2

Variável	Escala de Likert *	Frequência Absoluta	%
	Total	11	100,0
TSEMP Tempo de serviço na empresa	1,0	4	36,4
	2,0	4	36,4
	3,0	1	9,1
	4,0	2	18,2
	Total	11	100,0
TSCCIVIL Tempo de serviço na construção civil	1,0	3	27,3
	2,0	3	27,3
	3,0	3	27,3
	4,0	2	18,2
	Total	11	100,0
SALÁRIO	1,0	4	36,4
	2,0	5	45,5
	3,0	1	9,1
	4,0	1	9,1
	Total	11	100,0

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa.

Nota: todos os operários são do sexo masculino

* Idade (anos): 1) 20 a 29; 2) 30 a 40; 3) 50 a 60; 4) mais de 60

Escolaridade: 1) Fundamental incompleto; 2) Fundamental
3) Médio completo; 4) Superior completo

Estado civil: 1) Casado; 2) Solteiro

Número de filhos: 1) nenhum; 2) um 3) dois; 4) três; 5) quatro

Função na empresa: 1) Servente; 2) Pedreiro; 3) Mestre

Tempo de serviço na função (anos): 1) até 5; 2) 5 a 20; 3) 21 a 30; 4) mais de 30

Tempo/anos de serviço na empresa (TSEMP): 1) 2 a 4; 2) 5 a 7; 3) 10; 4) mais de 24

Tempo/anos de serviço na construção civil (TSCCIVIL): 1) 6 a 8; 2) 9 a 10;
3) 24 a 28; 4) mais de 32

Salário (R\$1,00); 1) 1.000 a 1.200; 2) 1.500 a 1.800; 3) 2.400; 4) 3.500

Todas as respostas ao questionário (Apêndice B), que colheram opiniões desde Péssimo/Péssima a Ótimo/Ótima, para fins desta análise, foram recodificadas como (1) Péssimo/Péssima a Bom/Boa; e (2) Ótimo/Ótima (Tabela 2). Este procedimento atende ao objetivo da pesquisa de identificar quais os atributos que diferenciam os operários que responderam as 21 questões com avaliações ótimas, dos que responderam com pontuações inferiores.

Tabela 2 – Respostas do questionário

Variável	Escala de Likert *	Frequência Absoluta	%
DESEMP1	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
DESEMP2	1,0	2	18,2
	2,0	9	81,8
	Total	11	100,0
DESEMP3	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
DESEMP4	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
DESEMP5	1,0	6	54,5
	2,0	5	45,5
	Total	11	100,0
DESEMP6	1,0	4	36,4
	2,0	7	63,6
	Total	11	100,0
DESEMP7	1,0	4	36,4
	2,0	7	63,6
	Total	11	100,0
CAPAC8	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
CAPAC9	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
CAPAC10	1,0	5	45,5
	2,0	6	54,5
	Total	11	100,0
CAPAC11	1,0	6	54,5
	2,0	5	45,5
	Total	11	100,0
GESTÃO12	1,0	5	45,5
	2,0	6	54,5
	Total	11	100,0
GESTÃO13	1,0	2	18,2
	2,0	9	81,8
	Total	11	100,0

Variável	Escala de Likert *	Frequência Absoluta	%
GESTÃO14	1,0	2	18,2
	2,0	9	81,8
	Total	11	100,0
GESTÃO15	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
GESTÃO16	1,0	3	27,3
	2,0	8	72,7
	Total	11	100,0
MEDQP17	1,0	5	45,5
	2,0	6	54,5
	Total	11	100,0
MEDQP18	1,0	6	54,5
	2,0	5	45,5
	Total	11	100,0
MEDQP19	1,0	4	36,4
	2,0	7	63,6
	Total	11	100,0
MEDQP20	1,0	4	36,4
	2,0	7	63,6
	Total	11	100,0
MEDQP21	1,0	4	36,4
	2,0	7	63,6
	Total	11	100,0

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa.

* 1) Péssimo/Péssima a Bom/Boa; 2) Ótimo/Ótima

Da Tabela 2 extraiu-se as variáveis que foram assinaladas com avaliações inferiores a Ótimo/Ótima, recodificadas como 1, na escala de Likert modificada. O resultado está na Tabela 3. Este procedimento abrange todas as questões em que as marcações foram realizadas por mais de 36% dos respondentes.

Tabela 3 – Todas as respostas inferiores a Ótimo(a)

Variável	Escala de Likert *	Frequência Absoluta	%
DESEMP5 Como você considera a sua relação com os colegas de trabalho	1,0	6	54,5
DESEMP6 Como você considera a sua relação com os seus superiores	1,0	4	36,4
DESEMP7 O que você acha do trabalho em equipe	1,0	4	36,4
CAPAC10 Como você avalia o seu interesse em se capacitar	1,0	5	45,5
CAPAC11 Se você aplica os conhecimentos aprendidos, avalie como tem sido essa experiência	1,0	6	54,5
GESTÃO12 Como você avalia a possibilidade de participar da gestão da empresa, opinando e sugerindo	1,0	5	45,5
MEDQP17 Mudanças no ambiente de trabalho	1,0	5	45,5
MEDQP18 Renovação de pessoal	1,0	6	54,5
MEDQP19 Conhecer melhor os colegas	1,0	4	36,4
MEDQP20 Valorização pessoal do seu conhecimento	1,0	4	36,4
MEDQP21 Valorização do seu desempenho	1,0	4	36,4

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa.

* 2) Ótimo/Ótima

Pelos resultados da análise discriminante (Tabela 4) determina-se quais atributos dos operários (idade, escolaridade) que foram mais significativos na discriminação de suas respostas como 1 (não ótimo) e 2 (ótimo). Em ordem decrescente de importância, esses atributos são: Idade, Tempo de serviço na empresa, Escolaridade e Tempo de serviço na função. Os demais atributos não tiveram influência estatística importante.

Tabela 4 – Resultados da análise discriminante

Variável	Matriz de estruturas*									L. Wilks
	Idade	Escolaridade	Estado civil	N filhos	Função empresa	Tempo função	Tempo empresa	Tempo const. civil	Salário	Sig.
DESEMP1	-				+					0,004
DESEMP2		-				+	+			0,001
DESEMP3	-				+					0,004
DESEMP4		+			+		+	-		0,000
DESEMP5			+				+			0,001
DESEMP6	+	+					-	+		0,000
DESEMP7	+	+					-	+		0,000
Total	4	4	1	0	3	1	5	3	0	
CAPAC8	+									0,008
CAPAC9						+				0,002
CAPAC10										0
CAPAC11										0
Total	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
GESTÃO12										0
GESTÃO13		-				+	+			0,001
GESTÃO14		-				+	+			0,001
GESTÃO15										0
GESTÃO16	+									0,08
Total	1	2	0	0	0	2	2	0	0	
MEDQP17										0
MEDQP18			+							0,024
MEDQP19	+									0,039
MEDQP20	+									0,039
MEDQP21	+									0,039
Total	3	0	1	0	0	0	0	0	0	
TOTAL GERAL	9	6	2	0	3	4	7	3	0	

Fonte: Elaborada pela autora com base em dados da pesquisa.

No que tange ao desempenho, os resultados demonstram que os trabalhadores estão contentes com seu trabalho, nas relações com colegas, em equipe e com os superiores. São dados importantes ao se buscar em Chiavenato (2008) que o trabalhador desenvolve um senso de responsabilidade se sente estimulado para realizar o seu trabalho de forma satisfatória e

prazerosa quando se identifica com o cargo e a tarefa e, conseqüentemente, com o trabalho em equipe.

No entanto, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem repensar a gestão a partir da perspectiva do conhecimento. Isso significa repensar a estratégia, a organização, analisar a competição global, enfim, contemplar as novas visões da sociedade envolvida pelas tecnologias. Ainda mais quando os resultados da pesquisa possibilitam relacionar a baixa produtividade e o comportamento disfuncional.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas deve propor medidas e ações para melhoramento da qualidade e produtividade organizacionais como a valorização do trabalho em equipe e conciliando as habilidades de cada um com as necessidades requeridas pela organização. Isso porque o desenvolvimento de uma empresa passa pela qualificação dos trabalhadores. Investir em qualificação e incentivá-la significa lucrar futuramente e não prejuízo, para responder à pergunta de Moura (2012).

O incentivo para a qualificação – que gera produtividade mais adiante – está na remuneração, conforme Dutra (2010, 2012) e Resende (1997). Portanto, a empresa necessita de uma Gestão de Pessoas que incentiva a qualificação e a reconhece através da remuneração. Este tripé – Incentivo/Qualificação/Remuneração – acaba por levar a empresa a um desenvolvimento maior e melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam um conjunto prioritário de tópicos necessários para o planejamento e desenvolvimento de ações, com vistas ao estabelecimento de um processo contínuo de melhoramento da capacitação e da valorização dos colaboradores da pequena empresa pesquisada (atuais e futuros contratados).

Esse processo contínuo poderia iniciar pela realização de ações tratando aspectos relacionados com a “relação entre os colegas de trabalho”; a “aplicação dos conhecimentos aprendidos”; a “renovação de pessoal”; e uma “melhor definição de idade para novas contratações”. E assim por diante, seguindo a ordem das prioridades indicadas nas análises efetuadas.

Os recursos metodológicos utilizados inovam quanto ao emprego dos atributos dos respondentes como variáveis discriminantes na diferenciação das respostas em dois grupos (o dos que responderam “ótimo” e o dos que deram outra resposta).

As diversas mudanças no mundo contemporâneo influenciam também a construção civil, seja devido aos novos avanços da tecnologia, ou de novos materiais e equipamentos de trabalho e de segurança, até a necessidade das empresas e trabalhadores necessitaram ampliar seus conhecimentos participando cada vez mais de treinamentos de qualificação e consequentemente influenciando na melhoria da produtividade.

Por isso, a gestão de pessoas, conforme Penna (2013), se mostra fundamental. Essa gestão necessita olhar os trabalhadores de forma a motivá-los, como apontaram Pilon e Lima (2014). Também a qualificação é necessária, evidenciada no estudo de caso como precária em termos de escolaridade preparação para o trabalho na construção civil. essa qualificação para o trabalho ficou evidente como sendo passada de pai para filho, aspecto já apontado na literatura pesquisada (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Um fator a ser considerado para trabalho futuro é analisar o quanto a qualificação impacta na produtividade, aspecto não considerado nesta pesquisa.

Qual foi a percepção dos operários sobre a sua capacitação e valorização na pequena empresa de construção civil pesquisada?

Chiavenato (2008) auxilia na compreensão da gestão de pessoas, ainda que seja cada vez mais preterido por autores como Spector (2012), Nonaka e Takeuchi (2008), Vieira e Carvalho (2015), Dutra (2002) Gramigna (2002), Neves (2012), entre outros.

As novas formas de remuneração podem ser sim uma maneira que incentivar e valorizar os trabalhadores, conforme Resende (1997) e Coopers & Lybrand (1997).

Os resultados encontrados são instigantes. Em trabalhos futuros recomenda-se a sua replicação com maior detalhamento, tanto nas questões inerentes aos tópicos em análise, quanto nos atributos dos respondentes.

Espera-se que os conteúdos desenvolvidos na presente pesquisa sejam reconhecidos como o início de um percurso metodológico possível para abordagens que requerem riqueza de resultados práticos e detalhados na administração da produção x recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

BRASILEIRO, Gláucia T. Capacitação de Profissionais alinhada à estratégia da empresa. p. 87-91. In: **Recursos Humanos: coletâneas de artigos**. Belo Horizonte: ECX CARD, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de Pessoas**. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORDEIRO, Cristóvão César; MACHADO, Maria Isabel G. O perfil do operário da indústria da construção civil de Feira de Santana: requisitos para uma qualificação profissional. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 26, p. 9-29, jan./jun. 2002.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a Era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 10. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, Alexandre Moreira. Plano de sucessão: desafio estratégico e vantagem competitiva para as organizações. p. 217-220. In: **Recursos Humanos: coletâneas de artigos**. Belo Horizonte: ECX CARD, 2012.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 20014.

GOTO, Ronaldo de Almeida. **Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil**. Trabalho de Conclusão. 2009. 54 f. Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

LONGO, Orlando; SUETH, Robson. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil**. Resende/RJ, Associação Educacional Dom Bosco, 22 a 24 de outubro de 2014.

MARCONDES, Carlos Gustavo Nastari. **Programas de Qualificação de Mão de Obra**. Série de Cadernos Técnicos da Agenda Parlamentar. CREA-PR. Disponível em: <http://177.92.30.55/ws/wp-content/uploads/2016/12/programas-de-qualificacao-de-mao-de-obra.pdf>. Acesso: Abril de 2017.

MIKAIL, Eduardo. **A construção civil no Brasil**. 2013. Disponível em: <http://blogdaengenharia.com/a-construcao-civil-no-brasil/>. Acesso em 19 out. 2016.

MOURA, Renata Curvelana de. Investimento na valorização do colaborador: lucro ou prejuízo? p. 132-135. In: **Recursos Humanos: coletâneas de artigos**. Belo Horizonte: ECX CARD, 2012.

MOURÃO, Luciana; ABBAD, Gardênia da Silva; ZERBINI, Thaís. Oportunidades de aprendizagem. p. 230-239. In: GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

NEVES, Ângela Aparecida Prata. Uma análise da Atração e Retenção de funcionários do setor da construção civil. p. 262-265. In: **Recursos Humanos: coletâneas de artigos**. Belo Horizonte: ECX CARD, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

PENNA, Cahue Chavarry. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. 2013. 61f. Monografia (Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Departamento Construção Civil, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10007928.pdf>. Acesso em 15 fev. 2017.

PILON, Sachett C.; LIMA, Susi. Motivação dos funcionários na construção civil. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 198, 2014. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/construcao-civil.html>. Acesso em 19 out. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A Competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR, 1995.

RESENDE, Ênio. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Editora do Autor, 1997.

SANTOS, Márcia Terezinha Pereira dos. **Qualificação profissional na construção civil: estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso. 2010. 53 f. Curso de Engenharia Civil, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, URI, Ijuí, 2010.

SITE: www.mundocarreira.com.br>Administração. Acesso em 9 de jan. de 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TAVARES, Aureliano et al. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, Associação Educacional Dom Bosco, 22 a 24 de outubro de 2014.

TOMEI, Patrícia Amélia. “Trabalhadores descartáveis ou recicláveis”? p. 129-138. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João; COLBARI, Antônia. **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.

VIEIRA, Lidiani; CARVALHO, Nerci Maria. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Revista UNITINS, Humanidades e Inovação,** Palmas, v. 2, n. 2, jan./jul. 2015.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AMARAL, Tatiana Gondim do. **Elaboração e aplicação de um programa de treinamento para trabalhadores da construção civil**. Florianópolis, 1999. 194 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Alegre: Porto Editora, 1994.

BORGES, Valmir Sales et al. **Análise da gestão de RH na construção civil**: teoria x prática. Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 1-86, janeiro a abril de 2010

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Metodologia qualitativa e método clínico-qualitativo**: Um panorama geral de seus conceitos e fundamentos. Campinas: UNICAMP, s/d. Disponível em: <http://www.sepq.org.br/IIsipeq/anais/pdf/poster1/05.pdf>. Acesso em 09 maio 2016.

CORDEIRO, Cristóvão César; MACHADO, Maria Isabel G. **O perfil do operário da indústria da construção civil de Feira de Santana**: requisitos para uma qualificação profissional. *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 26, p. 9-29, jn./jun. 2002.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Perfil dos Trabalhadores na construção civil no Estado da Bahia**. 2012. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/projetos/informalidade/perfilConstrucaoCivilBA.pdf>. Acesso em 30 maio 2016.

FERREIRA, A. T. X.; TAQUES, A. L. G.; AGUIAR, M. J. N. **Treinamento para Trabalhadores da Indústria da Construção Civil com base na Lei Federal n.º 6.514/77**. Ponta Grossa, 2005. 94p. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Curso de Especialização, Setor de Ciências Agrárias e de Tecnologia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1994.

PILON, Sachett C.; LIMA, Susi. **Motivação dos funcionários na construção civil**. Observatório de la Economía Latino Americana, n. 198, 2014. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/construcao-civil.html>. Acesso em 19 out. 2016.

RIBEIRO, Nelson Pôrto. Contributo para uma ‘história da construção’ no Brasil. **Anais do XXVI Simpósio Nacional de História**, ANPUH, São Paulo, julho 2011.

SANTOS, Márcia Teresinha Pereira dos. **Qualificação profissional na construção civil: estudo de caso**. Ijuí, 2010, 58 fl. Trabalho de Conclusão. Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia Civil, UNIJUÍ, 2010.

SILVA, O. C. R. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa** (guia prático). Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>.

SINDUSCON (Sindicato das Indústrias da Construção Civil no Estado do Rio Grande do Sul). **Salários Médios Março 2016**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <http://www.sinduscon-rs.com.br/wp-content/uploads/2016/01/SAL%C3%81RIOS-MEDIOS-MAR%C3%87O-2016.pdf>. Acesso em 01 jun. 2016.

TAVARES, Aureliano et al. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, Associação Educacional Dom Bosco, 22 a 24 de outubro de 2014.

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteísmo e Rotatividade: Proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná**. 2014. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1973/1/PB_COECI_2013_2_11.pdf. Acesso em 20 maio 2016.

VARGAS, Carlos Luciano Sant’Ana et al. **Conscientização e treinamento dos trabalhadores da construção civil aplicando a norma regulamentadora 18 do MTE**. 4º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, Ponta Grossa, UEPG, 25 a 29 de agosto de 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PALAVRAS-CHAVE QUE AUXILIARAM NA FORMULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

- Gestão de pessoas
- Trabalho em equipe
- Conhecimento
- Gerir as pessoas para a produtividade
- Qualificação
- Ambiente
- Qualidade de vida do trabalhador
- Gestão de conflitos/tensões, trabalho em equipe, comportamento humano
- Avaliações permanentes
- Motivação
- Incentivo para inovar e não só reproduzir
- Participação na gestão
- Gestão a partir da perspectiva do conhecimento
- Conhecimento tácito e explícito
- Gestão: comportamento humano – capacitação – produtividade.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Faça o favor de fornecer alguns dados pessoais:

Gênero: () Masculino () Feminino

IDADE* Idade: _____

ESCOLARID.* Escolaridade: _____

EST.CIVIL* Estado civil: _____

NFILHOS* Número de filhos: _____

FEMP* Função atual na empresa: _____

TSF* Tempo de serviço na função: _____

TSEMP* Tempo de serviço na empresa: _____

TSCCIVIL* Tempo de serviço na construção civil: _____

Número de acidentes de trabalho sofridos na empresa: _____

SALÁRIO* Salário atual: _____

* Abreviatura usada no banco de dados.

Assinale com “X” a sua avaliação/opinião sobre as questões abaixo:

DESEMPENHO		Péssimo/ Péssima	Ruim	Razo- ável	Bom/ Boa	Ótimo/ Ótima
DESEMP1	Como você avalia o seu desempenho no trabalho					
DESEMP2	Como você considera a sua motivação no trabalho					
DESEMP3	Como você considera a sua capacitação para o trabalho					
DESEMP4	Como você considera o seu ambiente de trabalho					
DESEMP5	Como você considera a sua relação com os colegas de trabalho					
DESEMP6	Como você considera a sua relação com os seus superiores					
DESEMP7	O que você acha do trabalho em equipe					
CAPACITAÇÃO – CONHECIMENTO		Péssimo/ Péssima	Ruim	Razo- ável	Bom/ Boa	Ótimo/ Ótima
CAPAC8	O que você acha sobre o quanto a sua empresa investe na sua capacitação					
CAPAC9	O quanto você se acha capacitado para a função que exerce					

CAPAC10	Como você avalia o seu interesse em se capacitar					
CAPAC11	Se você aplica os conhecimentos aprendidos, avalie como tem sido essa experiência					
GESTÃO		<i>Péssimo/ Péssima</i>	<i>Ruim</i>	<i>Razo- ável</i>	<i>Bom/ Boa</i>	<i>Ótimo/ Ótima</i>
GESTÃO12	Como você avalia a possibilidade de participar da gestão da empresa, opinando e sugerindo					
GESTÃO13	Como você avalia a qualidade do seu trabalho na sua empresa					
GESTÃO14	Como você avalia a produtividade do seu trabalho na sua empresa					
GESTÃO15	Como você considera o seu ambiente de trabalho					
GESTÃO16	Como você considera o trabalho em equipe na sua empresa					
	<i>Avalie as medidas abaixo, para melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho na empresa</i>	<i>Péssimo/ Péssima</i>	<i>Ruim</i>	<i>Razo- ável</i>	<i>Bom/ Boa</i>	<i>Ótimo/ Ótima</i>
MEDQP17	Mudanças no ambiente de trabalho					
MEDQP18	Renovação de pessoal					
MEDQP19	Conhecer melhor os colegas					
MEDQP20	Valorização pessoal do seu conhecimento					
MEDQP21	Valorização do seu desempenho					

APÊNDICE C – ILUSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE PARA UMA FUNÇÃO DISCRIMINANTE COM DOIS GRUPOS

NOTA: Este processamento foi realizado para as 7 variáveis sobre Desempenho; as 4 sobre Capacitação/Conhecimento; as 5 sobre Gestão; e as 5 sobre Qualidade e Produtividade

```
DISCRIMINANT
/GROUPS=DESEMP1(1 2)
/VARIABLES=IDADE ESCOLARID EST.CIVIL NFILOS FEMP TSF TSEMP
TSCCIVIL SALÁRIO
/ANALYSIS ALL
/METHOD=WILKS
/PIN=.05
/POUT=.10
/PRIORS EQUAL
/HISTORY=NONE
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED.
```

Análise 1

Resumo de funções discriminantes canônicas

Valores próprios

Função	Autovalor	% de variância	% cumulativa	Correlação canônica
1	2,873 ^a	100,0	100,0	,861

a. As primeiras 1 funções discriminantes canônicas foram usadas na análise.

Lambda de Wilks

Teste de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	df	Sig.
1	,258	10,832	2	,004

Matriz de estruturas

	Função
	1
TSF ^a	-,669
ESCOLARID. ^a	,637
FEMP	,616
EST.CIVIL ^a	,484
SALÁRIO ^a	,427
N FILHOS ^a	-,404
IDADE	-,395
TSEMP ^a	-,363
TSCCIVIL ^a	-,304

Correlação entre grupos no conjunto entre variáveis discriminantes e funções discriminantes canônicas padronizadas.

Variáveis ordenadas por tamanho absoluto de correlação na função a. Essa variável não é usada na análise.

APÊNDICE D – MATRIZES DE DADOS DA PESQUISA

IDADE	ESCOLARID.	EST.CIVIL	N FILHOS	FEMP	TSF	TSEMP	TSCCIVIL	SALÁRIO
3	1	1	4	2	3	4	3	3
2	1	2	1	2	2	1	1	2
4	1	1	1	1	4	2	3	1
1	3	2	1	2	1	1	1	2
1	3	1	2	2	2	2	2	2
4	1	1	5	1	4	3	4	1
3	2	1	3	3	2	2	4	4
2	3	2	1	1	2	2	1	1
1	1	1	2	1	2	1	2	1
3	2	1	4	2	3	4	3	2
2	4	1	1	2	1	1	2	2

CAPA C9	CAPAC 10	CAPAC 11	GESTAO 12	GESTAO 13	GESTAO 14	GESTAO 15	GESTAO 16	MEDQP 17	MEDQP 18	MEDQP 19	MEDQP 20	MEDQP 21
1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1
2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1

APÊNDICE E – PROPOSIÇÃO DE AGENDA PARA MELHORAMENTO CONTÍNUO DA CAPACITAÇÃO E DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA (ATUAIS E FUTUROS CONTRATADOS)

Das Tabelas 3 e 4 extraíram-se os elementos para a definição de um conjunto prioritário de tópicos para o planejamento e desenvolvimento de ações, discriminados abaixo em ordem decrescente de importância (ODI), com vistas ao estabelecimento de um processo contínuo de melhoramento da capacitação e da valorização dos colaboradores da empresa (atuais e futuros contratados).

Da Tabela 3

Quanto ao DESEMPENHO:

ODI-1) Relação com os colegas de trabalho

ODI-3) Relação com os superiores

ODI3) Trabalho em equipe

Quanto à CAPACITAÇÃO-CONHECIMENTO:

ODI-1) Aplicação dos conhecimentos aprendidos

ODI-2) Interesse em se capacitar

Quanto à GESTÃO:

ODI-2) Possibilidade de participar da gestão da empresa

Quanto à QUALIDADE E PRODUTIVIDADE:

ODI-1) Renovação de pessoal

ODI-2) Mudanças no ambiente de trabalho

ODI-3) Conhecer melhor os colegas

ODI-3) Valorização pessoal do conhecimento

ODI-3) Valorização do desempenho

Da Tabela 4 (Atributos dos colaboradores)

OP1) Idade

OP2) Tempo de serviço na empresa

OP3) Escolaridade

CONCLUSÃO

A execução da agenda poderia iniciar pela realização de ações para trabalhar os aspectos relacionados com a “relação entre os colegas de trabalho”; a “aplicação dos conhecimentos aprendidos”; a “renovação de pessoal”; e uma “melhor definição de idade para novas contratações”. E assim por diante, seguindo a ordem das prioridades indicadas na análise.

APÊNDICE F – SUGESTÕES DE MELHORAMENTO

Conforme a pesquisa realizada com alguns colaboradores da construção civil de uma empresa de pequeno porte, localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, e conciliada com referências teóricas é possível citar algumas sugestões para qualificar o melhoramento do desempenho profissional da equipe tais como:

- Reuniões mensais;
- Comemorar datas de aniversário com um lanche compartilhado no local de trabalho;
- Palestras com profissionais de diferentes áreas na sala de reuniões da empresa;
- Proporcionar curso de atualização;
- Incentivo para retorno aos estudos;
- Realização de palestra com os próprios colaboradores (trocas de experiências);
- Encontros de três em três meses com os familiares com palestras (saúde, higiene, relacionamento familiar e outros) e lanche no final da reunião;
- Comissão por metas alcançadas, ou seja, cada venda realizada de um apartamento, ou casa receberem uma comissão;
- Proporcionar um final de semana com futebol entre os colaboradores de outras construtoras da cidade ou região;
- Celebrar sucesso da equipe com elogios e um almoço com os familiares;
- Elogios frequentes;
- Treinamento individual ou em grupo;
- Mostrar os erros como parte do aprendizado;
- Dar feedback constantes;
- Reuniões individuais;

Enfim, são algumas sugestões que podem favorecer um melhor desempenho no trabalho proporcionando um ambiente satisfatório e motivacional entre os colaboradores da empresa.