

## Treinamento como fator de motivação: um estudo de caso em uma indústria Siderúrgica no Pará

Joana Cláudia Zandonadi Pinheiro, Denize Valéria dos Santos Baia, Guilherme Pereira Barros, Leonardo Petrilli, Julio Cesar Oliveira

**Resumo:** Questões do tipo: “Como fazer para motivar meus funcionários?” Ou “Será que treinamento por si só é capaz de produzir a motivação necessária para o desempenho dos colaboradores?” São alguns dos exemplos que evidenciam como a temática da motivação tornou-se um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as organizações, haja vista o *trade off* existente entre os objetivos organizacionais e os pessoais. Assim, as organizações deverão canalizar seus esforços motivacionais para que ambos alcancem os seus objetivos.

Em virtude dessas questões e do crescente aumento da importância dos indivíduos dentro das empresas, o presente estudo visa averiguar se ações que buscam o desenvolvimento e a qualificação dos colaboradores associadas à possibilidade de crescimento profissional podem gerar resultados significativos à organização de forma a aumentar o grau de motivação dos envolvidos. Para tanto, tais questionamentos são relacionados à Teoria Motivação-Higiene, desenvolvida por Frederick Herzberg, consolidada em onze fatores principais – seis de Higiene e cinco Motivacionais.

A Pesquisa foi desenvolvida no período de 11 meses, em uma Firma do Ramo Siderúrgico beneficiadora de aço, onde foram utilizados dados primários resultantes da aplicação de questionário estruturado, junto aos colaboradores dos diversos Setores da Empresa. Os resultados demonstram que investir em Desenvolvimento Profissional é um fator importante para se obter colaboradores muito mais comprometidos às metas organizacionais e motivados no trabalho.

**Palavras chave:** Treinamentos. Motivação. Desenvolvimento Profissional.

### Motivation training: a case study in a steel industry in Pará

**Abstract:** Questions such as “How do I motivate my employees?” Or “Can training alone produce the motivation needed for employee performance?” These are some of the examples that highlight how motivation has become a important and at the same time worrying for organizations, given the trade off between organizational and personal goals. Thus, organizations should channel their motivational efforts so that both achieve their goals. Because of these issues and the increasing importance of individuals within companies, this study aims to investigate whether actions that seek the development and qualification of employees associated with the possibility of professional growth can generate significant results for the organization in order to increase the degree motivation of those involved. For such, these questions are related to the Motivation-Hygiene Theory, developed by Frederick Herzberg, consolidated in eleven main factors - six Hygiene and five Motivational. The Survey was conducted over a period of 11 months, in a Steel Processing Company, which used primary data resulting from the application of a structured questionnaire to employees of the various Sectors of the Company. The results show that investing in Professional Development is an important factor in getting employees much more committed to organizational goals and motivated at work.

**Key-words:** Trainings. Motivation. Professional development.

### 1. Introdução

Diante das mudanças e transformações pelas quais vêm passando as organizações nos últimos anos, relacionadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, aumento da competitividade no mercado e da complexidade nas relações políticas, sociais, tecnológicas, culturais e bem como dos valores pessoais, percebe-se que uma empresa deve criar condições de se manter e crescer no mercado a partir de vantagens que só ela possa desenvolver, uma

vez que, o acesso à informação está generalizado. Essas vantagens envolvem, sobretudo, o melhor aproveitamento dos Recursos Humanos<sup>1</sup>.

Dentro desse contexto, Gonçalves (1997) afirma que, “as mudanças que estão acontecendo nas organizações exigem da área de Recursos Humanos uma redefinição de sua missão e o repensar de todos os sistemas da área, devendo haver o incentivo para o aprendizado (treinamento) e a iniciativa, levando assim, ao crescimento pessoal e motivando a centralização dos esforços no cliente interno”.

Nesse ínterim, muitos pesquisadores desenvolveram teorias visando identificar os fatores que influíam de alguma maneira no grau de motivação dos indivíduos. Dentre estes podemos destacar: Abraham Maslow o qual afirmou que em cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos motivando o seu comportamento seguindo uma Hierarquia de Necessidades; Frederick Herzberg o qual seguindo a influência de Maslow procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da Hierarquia das Necessidades Humanas e, Chiavenato (2002), afirma que as organizações precisam relacionar as pessoas com seus objetivos, se querem motiva-las.

Nesse contexto, o presente estudo busca analisar a Gestão Estratégica de Recursos Humanos de uma Empresa multinacional do setor siderúrgico que possui como um dos seus diferenciais para a evolução de sua competitividade, um sistema de desenvolvimento dos colaboradores, destinando a esse programa cerca de R\$ 10 milhões – o que representa mais ou menos 3% do seu faturamento anual – demonstrando o empenho da organização em formar profissionais cada vez mais especializados, já que a empresa acredita na realização das pessoas como base para o desenvolvimento de suas estratégias e conquista de resultados diferenciados, possuindo dessa forma, uma política de estímulo à superação de desafios e de reconhecimento à contribuição do colaborador. Esse programa é denominado: Sistema de Capacitação Industrial (SCI).

O Sistema de Capacitação Industrial (SCI) oferece treinamento técnico nas áreas de fabricação, operação, manutenção, gestão e informática, incentivando os colaboradores a tornarem-se gestores de seus próprios processos.

## 2. Referencial teórico

O objetivo do artigo é avaliar a Gestão estratégica de Recursos Humanos GERH e seus impactos sobre os níveis de motivação dos colaboradores. Motivação é tudo o que impulsiona uma pessoa a agir. É um estímulo externo ou gerado internamente no íntimo de cada pessoa.

Para Krench, Chutchfield e Ballachey (*apud* CHIAVENATO, 2004):

“Os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e vê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, estar-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa à motivação é dada em termo de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, status e receia o ostracismo social, e as ameaças à sua auto-estima”.

Dessa forma, buscando-se analisar a questão da motivação e os fatores que influenciam de maneira significativa no grau de satisfação dos indivíduos, muitos pesquisadores desenvolveram teorias que contribuem para se compreender tal questão.

Tal teoria influenciou de maneira significativa, muitos outros pesquisadores dentre eles, Frederick Herzberg, que desenvolveu a Teoria Motivação-higiene, onde procurou demonstrar

que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas (SILVA e ALVES, 2001). Dessa forma, Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de Fatores Motivacionais e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de Fatores Higiênicos. Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, nas tentativas de elevar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Dessa feita, a Teoria de Herzberg, até certo ponto coincide com a de Maslow, conforme diz Teixeira (1998),

"Os fatores higiênicos de Herzberg referem-se as chamadas necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança e principalmente incluindo algumas necessidades sociais) enquanto que, os seus fatores motivacionais dizem respeito às chamadas necessidades secundárias (necessidade de auto-estima e de auto-realização)".

Ainda em Silva (2001) há referência de que Abraham Maslow desenvolveu uma Teoria da motivação denominada de Teoria da Hierarquia das Necessidades, que parte da premissa de que todos os seres humanos são movidos por necessidades que precisam ser satisfeitas, parecendo haver uma hierarquização dessas necessidades, onde o comportamento do homem está baseado na expansão delas ao longo de sua vida. As necessidades de nível mais baixo são as fisiológicas e dizem respeito às necessidades mais básicas para a sobrevivência humana – ar, comida, repouso, moradia etc. Quando essas necessidades começam a serem satisfeitas, o próximo nível de necessidades que passam a preocupar as pessoas é a de segurança. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e as de segurança, as necessidades sociais passarão a dominar a estrutura de necessidades, as quais estão relacionadas com a vida social do indivíduo. Eles necessitam ser aceitos pelos outros e ter seu lugar na sociedade. A Figura 1 sumariza essa escala de predileção dando uma idéia de seus possíveis desdobramentos.

Figura 1 – A Pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações

| NÃO-SATISFAÇÃO                                                          |                           | SATISFAÇÃO                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Frustrações podem ser derivadas de:                                     |                           | Satisfações podem ser derivadas de:                                     |
| ✓ Insucesso na profissão                                                |                           | ✓ Sucesso na profissão                                                  |
| ✓ Desprazer no trabalho                                                 |                           | ✓ Prazer no trabalho                                                    |
| ✓ Baixo status                                                          | Auto-Realização           | ✓ Interação facilitada pelo arranjo físico                              |
| ✓ Baixo salário                                                         | Estima (ego)              | ✓ Prestígio na profissão                                                |
| ✓ Sensação de iniquidade                                                | Sociais (amor)            | ✓ Elevada interação e relacionamento com colegas, chefia e subordinados |
| ✓ Baixa interação e relacionamento com colegas, chefias e subordinados. | Segurança                 | ✓ Tipo de trabalho e ambiente de trabalho bem estruturados              |
| ✓ Tipo de trabalho e ambiente de trabalho mal estruturado               | Necessidades Fisiológicas | ✓ Políticas estáveis e previsíveis da empresa                           |
| ✓ Políticas de empresa imprevisíveis                                    |                           | ✓ Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas       |
| ✓ Confinamento do local de trabalho                                     |                           |                                                                         |
| ✓ Remuneração inadequada                                                |                           |                                                                         |

Fonte: Adaptada de Chiavenato, 2004 (pg. 237)

Nesse contexto Viktor Frankl (apud SILVA e ALVES, 2001) alegou que a principal força motivadora no ser humano é a busca do sentido. O sentido é entendido por Frankl em dois níveis diferentes: (i) O Sentido Supremo; caracterizado pela missão que a pessoa percebe frente ao mundo e, (ii) o Sentido do Momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância. Segundo o pesquisador:

“O Ser Humano não é alguém em busca da felicidade, mas sim alguém em busca de uma razão para ser feliz – e isto é importante – da manifestação concreta do significado potencial inerente e latente numa situação dada. (...) Uma vez que, a busca do sentido por parte do indivíduo é bem sucedida, isto não só o deixa feliz, mas também lhe dá capacidade de enfrentar o sofrimento”.

Viktor Frankl (apud SILVA e ALVES, 2001) alegou que a principal força motivadora no ser humano é a busca do sentido. O sentido é entendido por Frankl em dois níveis diferentes: (i) O Sentido Supremo; caracterizado pela missão que a pessoa percebe frente ao mundo e, (ii) o Sentido do Momento, que representa o significado específico da vida de uma pessoa numa dada circunstância. Segundo o pesquisador:

“O Ser Humano não é alguém em busca da felicidade, mas sim alguém em busca de uma razão para ser feliz – e isto é importante – da manifestação concreta do significado potencial inerente e latente numa situação dada. (...) Uma vez que, a busca do sentido por parte do indivíduo é bem sucedida, isto não só o deixa feliz, mas também lhe dá capacidade de enfrentar o sofrimento”.

Chiavenato (2002) afirma que para se alcançar à motivação no indivíduo se faz necessários que as empresas busquem extrair dos seus funcionários o seu melhor desempenho, procurando criar situações que façam com que os indivíduos dêem o melhor de si, sem jamais deixar de mostrar que as empresas estão trabalhando com pessoas que possuem aspectos motivacionais, objetivos pessoais entre outros.

Nesse sentido, as melhores empresas fazem a integração do treinamento através de um conjunto sistemático de atividades de Recursos Humanos. A exemplo disto à Empresa Siderúrgica Gerdau S.A. destina a Programas de Treinamentos cerca de R\$ 10 milhões – o que representa mais ou menos 3% do seu faturamento anual – demonstrando o empenho da organização em gerar profissionais cada vez mais especializados e motivados. Tal medida já mostra resultados significativos para a organização.

Diante disso, o tema da motivação para o trabalho ocupa atualmente considerável espaço na literatura organizacional e nos programas de treinamento e desenvolvimento gerencial. Portanto, ações que visem motivar os clientes internos da organização são um dos papéis e objetivos mais importantes da GERH, que possui como principal preocupação a identificação e implementação de condições que possibilitem ao trabalhador oportunidades de realizar através de seu trabalho, senão todos, pelo menos alguns de seus objetivos e metas pessoais.

### 3. Sistema de Capacitação Industrial – SCI : a empresa estudada

A empresa estudada desenvolve práticas de Gestão em Recursos Humanos com o objetivo de formar profissionais conscientes da sua importância estratégica no negócio. Suas

práticas são pautadas pelo respeito, pela valorização à superação de desafios e à capacitação contínua. Para o Grupo o desenvolvimento da organização depende diretamente do desenvolvimento das pessoas, cabendo a cada colaborador buscar o seu autodesenvolvimento e à organização proporcionar condições para que isso aconteça.

Neste contexto, a empresa possui um sistema de treinamento contínuo que visa à capacitação profissional dos colaboradores através do desenvolvimento pessoal de acordo com a área de atuação dos participantes.

Esse programa chamado de Sistema de Capacitação Industrial (SCI) conta com a participação dos colaboradores, e tem por finalidade desenvolver uma política de estímulo à superação de desafios e de reconhecimento à contribuição de cada colaborador, motivando-os e imbuindo em cada um o desejo de desenvolvimento de suas carreiras, incentivando-os a tornarem-se gestores de seus próprios processos através de treinamentos especializados de acordo com sua área de atuação. Tal programa possui como principais atrativos para o colaborador: Planos de Carreiras, Programas de Remuneração Variável e de Participação nos Resultados demonstrando dessa forma, a visão do Grupo Gerdau no que diz respeito à importância de ações baseadas em Estratégias de Desenvolvimento Profissional.

Dessa feita, os treinamentos para capacitação dos colaboradores – um dos diferenciais para a evolução da competitividade – possibilita a máxima integração das equipes com os seus líderes, permitindo uma comunicação aberta e a participação ativa dos colaboradores nos processos operacionais, promovendo o desenvolvimento de líderes focados na contínua transformação da empresa e não apenas no papel de condutores de equipes. Onde o Sistema de Capacitação Industrial está dividido conforme as Áreas da empresa: Aciaria, Altos Fornos, Laminação, Trefilação, Fábrica de Pregos, Manutenção, Qualidade, Entregas e Gestão de Pessoas. Os treinamentos de Aciaria, por exemplo, referem-se a diferentes assuntos, tais como: Classificação de Metálicos, Metalurgia Aplicada ao Forno Panela etc. Diante nte Disso, uma vez contratados pela empresa os colaboradores devem participar de diversas atividades envolvendo teoria e prática, que buscam a capacitação e ampliam os conhecimentos técnicos necessários para as atividades envolvidas. Para isso, ao passar pelo período de integração, o colaborador conhecerá sua Matriz de Capacitação, ou seja, seu Plano de Carreira, que lhe mostrará as atividades a serem executadas na sua função atual. Nesta Matriz de Capacitação existe também a possibilidade do colaborador ascender dentro da empresa com o auxílio dos treinamentos realizados através de módulos (práticos e teóricos).

A Certificação, portanto, é parte integrante do processo de aprendizagem oferecido pelo SCI e mede as habilidades, conhecimentos e atitudes do operador com o objetivo de assegurar que os colaboradores tenham pleno domínio das atividades que desenvolvem em suas áreas. Todos os cursos realizados pelos clientes internos da organização através do SCI são reconhecidos e alguns, elaborados em parceria com o SENAI o que propicia ao colaborador a oportunidade de realizar cursos de nível técnico.

Assim, a empresa em questão preocupada com e conscientizada com seu papel perante aos seus colaboradores, faz da Estratégia de Desenvolvimento Profissional seu maior diferencial para evolução da competitividade que é ser uma Empresa Siderúrgica Internacional, de Classe Mundial.

#### 4. Material e método



O estudo foi realizado na indústria de corte e dobra de aço, localizada no município de Ananindeua, Estado do Pará. A empresa atuava no mercado paraense, de forma direta, comercializando apenas Vergalhões GG-50, Treliças, Coluna Pop, pregos etc. Notando o crescimento do Mercado da Construção Civil, verificou a necessidade de satisfazer essa demanda e, há aproximadamente dois anos trouxe uma inovação para o mercado local: Corte e Dobra de Aço para concreto armado – Armafer, o que lhe possibilita cerca de 90% do *market-share*<sup>1</sup>. Dessa maneira, o objeto de estudo do presente trabalho, são os colaboradores dessa organização vis-à-vis o comportamento deles diante dos benefícios oferecidos pela empresa em seus processos de Desenvolver Pessoas; os treinamentos a que se submeteram, bem como, a possibilidade de evolução na carreira profissional e a conseqüente motivação dos envolvidos.

#### 4.1 Método de Análise

Foram utilizados dados primários resultantes da aplicação de questionário estruturado, junto aos colaboradores dos departamentos de Produção, Manutenção, Vendas, Administrativo, Técnico e de Gestão da empresa.

O Método utilizado foi à análise tabular e o cotejamento de dados através de questionário individual aplicado. Os questionários (apêndice A) foram fundamentados nos aspectos relevantes das Teorias de Maslow e Herzberg, consolidadas em 11 fatores sendo, seis higiênicos (Políticas da empresa, Normas administrativas, Estilos de chefia, Salários, Relações interpessoais e Condições de trabalho) e cinco motivacionais (Sentido de realização, Reconhecimento pelo trabalho feito, Conteúdo do trabalho, Responsabilidade, Promoção para tarefas mais amplas), elaborado dessa forma, com 110 questões possuindo 10 questões de cada um dos 11 fatores da Teoria de Herzberg.

### 5.Resultados e discussões

De um modo geral as questões relativas à motivação no trabalho devem ser vistas como um processo contínuo e não apenas trabalhada momentaneamente, faz-se, portanto necessário que as pessoas saibam o quanto são importantes para a Organização, uma vez que, quando o indivíduo tem essa visão, a sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele torna-se cada vez mais produtivo. Assim, os resultados do presente estudo serão apresentados e estruturados mostrando o desempenho de cada fator em relação aos referidos setores produtivos.

#### 5.1 Resultados por fatores

Esta análise procura identificar o comportamento de cada fator da Teoria de Herzberg, individualmente, relacionando-os aos detores da empresa estudada, utilizando-se da média percentual dos referidos fatores gerada através das questões presentes no questionário aplicado junto aos colaboradores da empresa. Dessa feita, pode-se observar como os colaboradores, independentes dos diferentes níveis funcionais e hierárquicos, reagem, em conjunto, as políticas da gestão estratégica de recursos humanos da empresa.

##### 5.1.1 Resultados – fatores higiênicos

O nível de concordância dos colaboradores dentro desse fator exprime que quando ótimos apenas evitam a insatisfação, devido sua influência sobre o comportamento não conseguir

---

Market Share – parcela de mercado.

e elevar substancial e duradouramente a satisfação, porém quando precários, provocam a insatisfação, por isso também podem ser chamados de fatores insatisfatórios.

### 5.1.2 Políticas da Empresas (H1)

Notou-se no que se refere ao fator H1, que todos os Setores da Empresa apresentaram bons índices de aprovação, onde se destaca o Setor de Gestão apresentando 100% de aprovação. Dessa feita, verifica-se que na nesta indústria, a grande maioria dos colaboradores e principalmente o Gestor conhecem os objetivos da empresa, as metas que se pretende atingir em médio e longo prazo, as possibilidades que possuem de progresso, bem como, o quanto à organização os conhecem.

### 5.1.3 Normas Administrativas (H2)

Verifica-se que alguns setores como o de Manutenção, de Vendas e de Gestão apresentam baixos índices de aprovação ao fator H2, denotando a necessidade da realização de decisões que visem aumentar os índices de concordância dos referidos setores quanto a esse fator, através de ações relacionadas à: Tornar a empresa bem mais organizada no que tange a carga horária de trabalho uma vez que no Setor de Manutenção existe a necessidade do colaborador estar disponível a fazer hora extra a qualquer momento; bom entrosamento entre Setores visando a busca de sinergia entre os departamentos da Empresa, onde o setor de vendas deve fazer interface entre o cliente e a fábrica tentando eliminar possíveis falhas de comunicações e de informações entre os envolvidos, etc.

### 5.1.4 Estilos de Chefia (H3)

Nota-se de modo geral, que a maioria dos setores apresentou bons índices de aprovação referente ao fator H3, apresentando médias iguais ou superior a 75%, o que demonstra o bom relacionamento que há entre o Gestor e Subordinados na empresa em questão, porém, o Setor de Vendas merece maior atenção do seu supervisor, uma vez que, este está ligado a a empresa- Sede Regional em Recife - PE, haja vista que, possuiu uma percentagem de aprovação muito inferior a dos demais Setores em torno de 55%, justificando dessa forma, a necessidade de meios que visem melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a confiança do Colaborador em relação a seu Líder, através do recebimento de *feedback*.

### 5.1.6 Salários (H4)

Verifica-se que o fator H4 dentre os fatores de higiene analisados, foi o que apresentou menor percentual de aprovação na grande maioria dos setores pesquisados, evidenciando a insatisfação que uma grande parcela dos colaboradores da empresa possui em relação à Política de Salários desenvolvida pela empresa.

### 5.1.7 Relações Interpessoais (H5)

Constatou-se que os índices de aprovação do Fator H5 em relação aos Setores da empresa podem ser considerados como satisfatório, uma vez que, a maioria deles apresentou porcentagens de concordância maiores a 80%, demonstrando que na empresa existe de maneira geral, um bom ambiente de trabalho, conseqüente da formação de equipes integradas e do bom “espírito” de cooperação.

### 5.1.8 Condições de Trabalho (H6)

Nota-se que as condições de trabalhos relacionadas à iluminação, ventilação, número de horas trabalhadas e instalações físicas oferecidas pela empresa, podem ser consideradas

satisfatórias, comprovadas pela maioria dos Setores apresentarem média de aprovação em relação a este fator superior a 70%, comprovando portanto, que a empresa tem interesse em sempre manter boas condições de trabalho.

## **5.2 Resultados – Fatores Motivacionais**

O nível de concordância dos colaboradores dentro desse fator exprime que quando ótimos elevam significativamente a satisfação, porém quando precários provocam a ausência de satisfação.

### **5.2.1 Sentido de Realização (M1)**

Verifica-se que os Setores da empresa apresentam bons índices de aprovação em relação ao Fator M1, apresentando porcentagens superiores a 75%, o que confere a empresa um grande número de colaboradores que consideram as suas tarefas importantes para a organização e acima de tudo, gostam e se realizam com as funções que exercem. Destaca-se, portanto, o Setor de Gestão, o qual apresentou total aprovação por parte do envolvido.

### **5.2.2 Reconhecimento pelo Trabalho Feito (M2)**

O referido fator está relacionado ao reconhecimento que a empresa oferece aos seus colaboradores quando estes realizam bons trabalhos, através da análise de desempenho a qual possibilite ao colaborador aumento de prestígio dentro da empresa e possíveis oportunidades de progresso profissional. Notou-se que a maior parte da empresa encontra-se satisfeita com este fator, uma vez que, cinco dos seis Setores analisados apresentaram porcentagens de aprovação ao fator M2, igual ou superior a 80%, tais índices de modo geral, evidenciam que a empresa em questão sabe reconhecer o valor de seus colaboradores, oferecendo dessa forma, oportunidades de progresso aos bons e dedicados funcionários, comprovado pelo seu Programa de Treinamento – SCI, o qual busca desenvolver e aumentar o prestígio dos envolvidos com possibilidades de crescimentos nas carreiras; participações nos resultados, etc.

### **5.2.3 Conteúdo do Trabalho (M3)**

Nota-se no que se refere ao fator M3, que a grande maioria dos Setores da empresa, apresentaram índices de aprovação ao referido fator igual ou superior a 70%, denotando o caráter desafiante do trabalho realizado, o que exige dos envolvidos o pleno uso do raciocínio e da capacidade de análise, ou seja, o trabalho não é monótono.

### **5.2.4 Responsabilidade (M4)**

Verifica-se que de modo geral, em relação ao Fator M4, todos os Setores da empresa apresentaram um significativo percentual de aprovação, destacando-se os Setores de Administração, Gestão e Técnico ambos com total aprovação por parte dos envolvidos, mostrando assim que, uma grande parcela dos envolvidos, sentem-se responsáveis pelo seu trabalho além, de saberem que as responsabilidades a eles atribuídas são coerentes com os seus trabalhos executados.

### **5.2.5 Promoção para Tarefas mais amplas (M5)**

No que diz respeito ao fator M5, todos os Setores da empresa, concordaram com o Sistema de promoções empregado, estando este relacionado à possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, onde as possibilidades de promoções dependem da dedicação dos



envolvidos em relação a sua Matriz de Capacitação e a conclusão de seus Módulos de treinamentos presentes no SCI. Dessa feita, nota-se o interesse que a empresa possui em promover e desenvolver os seus colaboradores, treinando-os constantemente, alinhando-os adequadamente às estratégias de crescimento da empresa.

Tal realidade é comprovada pelo índice de aprovação em todos os Setores da empresa em relação ao fator M5, sendo este maior ou igual a 70%, destacando-se o Setor de Manutenção com 95% de aprovação.

## 5. Conclusões

A aferição de graus de satisfação nem sempre reflete a verdadeira realidade, visto que fatores alheios aos objetivos das pesquisas de aferição e inerentes aos pesquisados (humor, estresses, empatia etc.) podem interferir no processo.

Mesmo assim é extremamente importante e salutar que tais aferições sejam realizadas. Por um lado, estas valorizam o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Por outro, favorece o redirecionamento das estratégias de gestão de pessoas na organização.

No presente trabalho ficou evidente que embora a firma tenha um rol de programas voltados para a manutenção dos colaboradores, com reais impactos nos seus níveis motivacionais, não os atinge de forma harmônica, visto que, setorialmente uns se motivam mais que os outros.

Pode-se ainda concluir o seguinte:

1. A diferença de níveis de concordância apresentada entre setores, pode estar relacionada com o grau de percepção que os diferentes colaboradores tem da empresa, indicando a necessidade de melhorar a disseminação de informações.
2. Os índices apresentados pelo Setor de Vendas podem indicar a necessidade de delegação e descentralização nas tomadas de decisões, uma vez que, esse Setor é o único vinculado à regional que tem sede na cidade de Recife, Estado de Pernambuco.
3. As questões relativas à política salarial indicam a necessidade de melhorias nessa área elevando os níveis salariais e implantando um plano de carreira ou melhorando a compreensão de todos os envolvidos sobre a realidade salarial na indústria siderúrgica.
4. No que se refere ao Setor de Manutenção, os índices apresentados identificam que os colaboradores desse Setor mesmo sentindo-se responsáveis pelo trabalho realizado, uma vez que, possuem uma certa liberdade para a execução de seus trabalhos e, reconhecidos pelas tarefas por eles desempenhadas, nota-se que estes não se sentem extremamente realizados com o trabalho desenvolvido, talvez por muitas vezes, realizarem tarefas inferiores as suas capacidades ou por não terem perspectiva de ascensão salarial ou profissional, dessa maneira, tal questão pode ser corrigida adotando-se o rodízio entre setores, o que estimula a criatividade e amplia a visão dos colaboradores sobre todas as ações da organização, implicando em melhorias motivacionais.
5. No Setor de Produção percebe-se as dificuldades que os colaboradores tem em adaptar-se ao sistema de promoções de empresa, planos de carreiras etc., pois existe limitações de crescimento, uma vez que, a evolução profissional do colaborador

depende de alguns pré-requisitos gerando algumas vezes desmotivação, portanto, faz-se necessário que se introduza no senso comum dos funcionários que os treinamentos são também destinados ao seu desenvolvimento pessoal e tais aprendizados poderão ser utilizados no decorrer de sua carreira independente de obtenção de benefícios imediatos na empresa.

6. No Setor de administração verificou-se a relativa discordância que os colaboradores possuem no que tange as tarefas realizadas, devido o seu cunho repetitivo e falta de desafios a serem vencidos. Dessa feita, devido o SCI está destinado à ascensão de carreiras do Setor de Produção, recomenda-se que esta possibilidade de crescimento seja estendida a todos os outros setores da empresa.
7. No Setor de gestão notou-se um baixo índice de aprovação às condições de trabalho dispensadas ao Gestor demonstrando um certo nível de insatisfação as condições de trabalho dispensadas a ele. Portanto, percebe-se a necessidade de elementos que tornem tais condições mais satisfatórias, de forma a reduzir, nesse ínterim, o tempo de corrente entre o problema e a sua possível solução.
8. No Setor Técnico é evidenciado o grande percentual de discordâncias a questões relativas a possíveis crescimentos de carreira, refletindo a necessidade de revisão ao programa de capacitação industrial para que os colaboradores deste setor, também possam vislumbrar possíveis evoluções de cargos.

## Referências

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas – 2ª edição**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

BISPO, Patrícia. **Motivação sem segredos**. Entrevista: Omar Souki, Ph.d. em comunicação pela Universidade de Ohio e Conferencista no Brasil e no exterior. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 20 de setembro de 2005.

CARDOSO, René Fernando, ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégias para motivação e Desenvolvimento de Carreiras**. Universidade Paulista. UNIP – SP, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional – A dinâmica do sucesso nas organizações**. Pioneira Thompson Learning. São Paulo, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. Edição Compacta**. 7ª Edição. Atlas. São Paulo, 2002.

CONDURU, Marise teles; MOREIRA, Maria da Conceição Ruffeil. **Trabalhos Acadêmicos – Normas para Apresentação**. EDUEPA. Belém, 2004.

COUTINHO, Ricardo – **Definindo Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 22 abril 2005.

COUTO, H. **Ergonomia Aplicada ao Trabalho, Vol. I e II**. Ergo Editora, 1996.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de Pessoal**. Disponível em: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br). Acesso em: 10 de outubro de 2005.

\_\_\_\_\_. **Estímulo à superação de desafios e reconhecimento à contribuição de cada colaborador**. Disponível em: [www.gerdau.com.br](http://www.gerdau.com.br). Acesso em: 10 de outubro de 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. Atlas, São Paulo, 2001.

GONÇALVES, J.E.L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, jul. /set. 1997.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a Motivação: A pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 15 de outubro de 2005.

KELBER, Dieter. **Curso para o funcionário, lucro para a empresa**. Disponível em: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em: 2 de maio de 2005.

MILKOVICK, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Módulo do SCI: Gestão de Pessoas – GP – 001: Integração Geral. Vol. 1 e 2.**

\_\_\_\_\_. **Módulo do SCI: Sistema de Capacitação Industrial – Orientações – GP – 000.**

SANTOS, Maria Luiza Gama Silva – **Impacto da motivação no Processo Ensino-Aprendizagem**. Universidade Portucalense. Porto, 2002. Trabalho para a Disciplina de TGA.

SILVA, Charles Soares da, ALVES, Genivan. **Teoria Comportamentalista nas Organizações – UNIFIEO – Centro Universitário FIEO – Osasco, 2001.**

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Alfragide. Editora McGraw Hill, 1998 *Publicações periódicas consideradas em parte (suplementos, fascículos, números especiais)*

ARC DESIGN. **Mestres da Arquitetura: Oscar Niemeyer**. São Paulo: Quadrifoglio, n. 35, mar. - abril, 2004.

## ANEXO A

Questionário aplicado aos funcionários da empresa

| Nº | AFIRMATIVAS                                                                                   | C | D |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 01 | Eu conheço minha empresa                                                                      |   |   |
| 02 | A minha empresa é bem organizada                                                              |   |   |
| 03 | O meu chefe sabe decidir bem                                                                  |   |   |
| 04 | O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho |   |   |
| 05 | As pessoas de minha área de trabalho ajudam-se mutuamente                                     |   |   |
| 06 | O número de horas em que eu trabalho, diariamente, é adequado                                 |   |   |
| 07 | Eu gosto do meu trabalho                                                                      |   |   |
| 08 | Eu recebo elogios por um trabalho bem feito                                                   |   |   |
| 09 | O meu trabalho exige raciocínio                                                               |   |   |
| 10 | Eu me sinto responsável pelo meu trabalho                                                     |   |   |
| 11 | O sistema de promoções de minha empresa é bom                                                 |   |   |
| 12 | A minha empresa tem objetivos definidos                                                       |   |   |
| 13 | Eu estou em dia com o meu trabalho                                                            |   |   |
| 14 | O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom                                            |   |   |
| 15 | O meu salário é aumentado nas épocas devidas                                                  |   |   |
| 16 | Os meus colegas cooperam comigo                                                               |   |   |
| 17 | As condições de trabalho, na minha empresa são boas                                           |   |   |
| 18 | O meu trabalho é importante para a minha empresa                                              |   |   |
| 19 | A minha empresa sabe reconhecer o valor de seus empregados                                    |   |   |
| 20 | O meu trabalho não é monótono                                                                 |   |   |
| 21 | A minha empresa me vê como responsável pelo meu trabalho                                      |   |   |
| 22 | Na minha empresa ser promovido significa poder enfrentar desafios maiores                     |   |   |
| 23 | Os objetivos de minha empresa são de meu conhecimento                                         |   |   |
| 24 | A minha carga de trabalho geralmente é constante                                              |   |   |
| 25 | A minha chefia me dá bastante liberdade                                                       |   |   |
| 26 | A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço                                |   |   |
| 27 | Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho                                              |   |   |
| 28 | Na minha empresa as condições de trabalho têm melhorado constantemente                        |   |   |
| 29 | O meu trabalho exige bastante das minhas capacidades                                          |   |   |
| 30 | A dedicação dos empregados é reconhecida na minha empresa                                     |   |   |
| 31 | Para executar o meu trabalho eu uso a minha inteligência                                      |   |   |
| 32 | Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente ao meu trabalho                     |   |   |

| Nº | A F I R M A T I V A S                                                                    | C | D |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 33 | A minha empresa sabe escolher as promoções que faz                                       |   |   |
| 34 | A empresa em que eu trabalho tem metas a atingir                                         |   |   |
| 35 | Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar o meu trabalho                       |   |   |
| 36 | O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito                                        |   |   |
| 37 | Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho                                     |   |   |
| 38 | No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo                                |   |   |
| 39 | As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo              |   |   |
| 40 | Eu converso sobre o trabalho que faço com os meus amigos                                 |   |   |
| 41 | A minha empresa oferece oportunidade de progresso aos bons funcionários                  |   |   |
| 42 | O trabalho que eu faço é interessante                                                    |   |   |
| 43 | As responsabilidades que me estão entregues, estão coerentes com o trabalho que executo  |   |   |
| 44 | As minhas possibilidades de promoção dependem das minhas capacidades                     |   |   |
| 45 | Eu conheço as metas da empresa em que trabalho.                                          |   |   |
| 46 | Eu gozo férias regulamentares                                                            |   |   |
| 47 | A minha chefia me ajuda quando necessário                                                |   |   |
| 48 | A minha empresa oferece boa assistência médica                                           |   |   |
| 49 | Eu pude criar boas amizades na minha empresa                                             |   |   |
| 50 | As condições de iluminação no meu local de trabalho são boas                             |   |   |
| 51 | O meu trabalho é especializado                                                           |   |   |
| 52 | A minha empresa sabe que o meu trabalho é importante                                     |   |   |
| 53 | O meu trabalho permite que eu me desenvolva                                              |   |   |
| 54 | A minha empresa sabe delegar responsabilidades                                           |   |   |
| 55 | Na minha empresa é bom ser promovido                                                     |   |   |
| 56 | Os meus conhecidos acham que eu trabalho numa boa empresa                                |   |   |
| 57 | Eu tenho todo material necessário para trabalhar                                         |   |   |
| 58 | As chefias de minha empresa sabem ser justas                                             |   |   |
| 59 | A lanchonete de minha empresa é boa                                                      |   |   |
| 60 | Na minha área de trabalho as discussões que surgem sobre o trabalho são bem solucionadas |   |   |
| 61 | As condições de ventilação, no meu local de trabalho, são boas                           |   |   |
| 62 | Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar                                 |   |   |
| 63 | Eu sei que o meu trabalho é importante                                                   |   |   |
| 64 | A minha capacidade de análise é importante para o trabalho que eu faço                   |   |   |
| 65 | A qualidade do meu trabalho é minha responsabilidade                                     |   |   |
| 66 | Eu conheço os critérios de promoção usados pela minha empresa                            |   |   |
| 67 | A minha empresa procura criar uma boa imagem externa                                     |   |   |
| 68 | O meu local de trabalho é bem arrumado                                                   |   |   |

| Nº  | A F I R M A T I V A S                                                              | C | D |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 69  | A minha empresa cumpre o que promete                                               |   |   |
| 70  | A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento                          |   |   |
| 71  | A minha empresa tem um bom ambiente de trabalho                                    |   |   |
| 72  | Eu estou satisfeito com o meu local de trabalho                                    |   |   |
| 73  | O meu trabalho possibilita que eu tome decisões                                    |   |   |
| 74  | Na minha empresa o desempenho dos empregados é bem avaliado                        |   |   |
| 75  | A minha capacidade está bem adaptada ao meu cargo                                  |   |   |
| 76  | Eu sou ouvido quando se trata de algum assunto referente ao meu trabalho           |   |   |
| 77  | A minha empresa tem interesse em promover seus empregados                          |   |   |
| 78  | Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os empregados          |   |   |
| 79  | Eu conheço as normas de pessoal da minha empresa                                   |   |   |
| 80  | Eu posso confiar no meu chefe                                                      |   |   |
| 81  | Os benefícios que a empresa proporciona aos empregados são bons                    |   |   |
| 82  | Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada                     |   |   |
| 83  | Os banheiros da minha empresa são bons                                             |   |   |
| 84  | Geralmente, eu gosto de vir ao trabalho                                            |   |   |
| 85  | Eu sei o que a minha empresa espera de mim                                         |   |   |
| 86  | O meu trabalho é desafiante                                                        |   |   |
| 87  | O meu trabalho não sofre modificações sem que eu seja ouvido                       |   |   |
| 88  | A minha empresa prepara os empregados para promoções, treinando-os                 |   |   |
| 89  | O crescimento da minha empresa pode abrir possibilidade para o meu progresso       |   |   |
| 90  | Existe um bom entrosamento entre os setores da empresa                             |   |   |
| 91  | A minha opinião é ouvida pelo meu chefe                                            |   |   |
| 92  | Eu compreendo o plano de salários de minha empresa                                 |   |   |
| 93  | Eu posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados    |   |   |
| 94  | A minha empresa se preocupa em manter boas condições de trabalho                   |   |   |
| 95  | Eu me realizo com o trabalho que faço                                              |   |   |
| 96  | A minha posição na empresa é justa em função do trabalho que eu executo            |   |   |
| 97  | Eu gosto de enfrentar os desafios do meu trabalho                                  |   |   |
| 98  | Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas                       |   |   |
| 99  | Na minha empresa qualquer empregado que tenha capacidade pode vir a ser promovido. |   |   |
| 100 | A minha empresa me conhece                                                         |   |   |
| 101 | O meu trabalho não se atrasa por falta de material ou informações                  |   |   |
| 102 | O meu chefe foi bem escolhido                                                      |   |   |
| 103 | Eu conheço o plano de benefícios de minha empresa                                  |   |   |
| 104 | É fácil debater os problemas de trabalho que surgem na minha empresa               |   |   |
| 105 | O meu local de trabalho é limpo                                                    |   |   |

|     |                                                              |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------|--|--|
| 106 | O meu trabalho não poderia ser executado por qualquer um     |  |  |
| 107 | Eu tenho prestígio na minha empresa                          |  |  |
| 108 | Eu gosto do conteúdo do meu trabalho                         |  |  |
| 109 | O meu chefe sabe quando deve delegar responsabilidade        |  |  |
| 110 | Na minha empresa pode-se falar, francamente, sobre promoções |  |  |