

MANUTENÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO – UM ESTUDO DE CASO NA METALÚRGICA RIO GRANDE NO INTERIOR DE SÃO PAULO

Kelen Renata Morais Tronconi (tkelen@gmail.com)¹

Luiz Gobbi Junior (junior-1975@hotmail.com)²

Michelle Silva (michelle.silva@facthus.edu.br)³

RESUMO

Atualmente, as organizações estão mais focadas na gestão de pessoas e atentas às melhores formas de manutenção do capital humano. A prática da manutenção de pessoas, subsistema de Recursos Humanos, vem permitindo às empresas a aplicação de métodos e ferramentas eficazes para que gestores sejam capazes de trabalhar a manutenção de fatores motivacionais entre seus colaboradores a fim de reter equipes engajadas com seus ideais. O objetivo deste estudo qualitativo, foi de verificar a prática de processos e programas de gestão de pessoas atuando na manutenção e retenção de colaboradores e evidenciar a percepção de gestores quanto ao papel atuante deste setor, conhecer as práticas aplicadas, os desafios enfrentados e expor uma percepção sobre os resultados obtidos e desejáveis com a constante aplicação de programas e processos direcionados. A pesquisa é realizada por método de estudo de caso com abordagem qualitativa por meio de entrevista semiestruturada junto aos responsáveis pelo setor de recursos humanos e gestão de pessoas da Metalúrgica Rio Grande no interior de São Paulo, empresa que atende à várias outras empresas da região, com considerável número de funcionários. Com a verificação da existência de um setor organizado de recursos humanos atuante na gestão de pessoas, observou-se limitados processos gerenciais em modo de atenção à adoção e implantação de novos métodos e programas de desenvolvimento e manutenção dos colaboradores.

Palavras-chave: Fatores Motivacionais, Gestão de pessoas, Manutenção de pessoas, Recursos humanos.

ABSTRACT

Nowadays, organizations are more focused on people management and mindful of the best ways to maintain human capital. The practice of people maintenance, Human Resources subsystem, has allowed companies to apply effective methods and tools so that managers are able to work the maintenance of motivational factors among their employees in order to retain teams engaged with their ideals. The purpose of this qualitative study was to verify the practice of processes and programs of people management by acting in the maintenance and retention of employees and to show the perception of managers as to the active role of this sector, to know the applied practices, the challenges faced and to expose a perception about the results obtained and desirable with the constant application of programs and directed processes. The research is carried out by a case study method with a qualitative approach through a semi-structured interview with those responsible for the human resources and people management department of Metalúrgica Rio Grande in the interior of São Paulo, a company that serves several other

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos.

² Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos.

³ Bacharel em Administração pela Faculdade de Talentos Humanos. Professora do curso de Administração na Faculdade de Talentos Humanos. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Minas.

companies in the region, with a considerable number of employees. With the verification of the existence of an organized human resources sector that is active in people management, there were limited managerial processes in attention to the adoption and implementation of new methods and programs for the development and maintenance of employees

Keywords: *Human Resources, Maintenance of People, Motivational Factors, People management.*

INTRODUÇÃO

Atualmente, tem se tornado visível o quanto as organizações estão mais atentas e empenhadas em se atualizar sobre melhores formas de manter o capital humano, em parte, atribuído ao aumento da competitividade do mercado que as empresas vêm vivenciando, cada vez mais crescente, exigindo constante competência de seus gestores e equipes.

Já algum tempo, as organizações têm percebido que seu principal recurso-chave para a prosperidade do negócio é o colaborador. Assim como, pessoas são pessoas e assim, não devem ser tratadas apenas como recursos organizacionais. Dessa forma, observa-se a prática da manutenção de pessoas, subsistema de Recursos Humanos, como responsável por proporcionar métodos e ferramentas eficazes para que gestores de RH ou ainda, o próprio setor qualificado de gestão de pessoas, sejam capazes de trabalhar a manutenção de fatores motivacionais entre seus colaboradores na finalidade de manter equipes engajadas com os ideais das empresas. (CHIAVENATO, 2015).

Assim, o principal ativo de uma empresa são as pessoas engajadas, capacitadas e éticas, logo, as empresas que fazem prática do desenvolvimento humano, conseguem alcançar aumento na motivação da força de trabalho e, conseqüentemente, caminhar para melhores resultados (MARTINS, 2014).

Este estudo tem como objetivo conhecer, de acordo com a prática exercida por uma empresa com maior quantidade de colaboradores, quais os métodos motivacionais utilizados na gestão de pessoas como ferramentas práticas na manutenção da equipe em sintonia com as atividades exercidas na empresa.

Os objetivos específicos desta pesquisa visam obtenção de um estudo de verificação, de como a manutenção de atividades, processos, programas, atuam na contribuição para a satisfação do colaborador dentro do cumprimento de suas funções, contribuindo para sua permanência dentro da organização. Ainda visa conhecer quais as práticas utilizadas por gestores para manter estes fatores motivacionais, desde aqueles utilizados a primeiro momento, como na contratação, até aqueles utilizados na manutenção de pessoas, ou durante a sua jornada na organização, e assim destacar depois de identificado, quais as experiências, suas eficácias e desafios ao longo do tempo no propósito de alcançar essas tarefas de gestão.

Para permitir o alcance destes objetivos, identifica-se como método permissor da construção do estudo, o estudo de caso, com proposta de pesquisa qualitativa, onde foi selecionada para estudo a área de gestão de pessoas da empresa Metalúrgica Rio Grande do Estado de São Paulo.

De acordo com Minayo (2010), a pesquisa qualitativa oferece ampla e progressiva compreensão do processo em análise e de sua subjetividade, trazendo à conhecimento para estudos os aspectos da realidade que ultrapassam os limites da quantificação.

Esta metodologia irá permitir explorar a abordagem gerencial de talentos dentro da organização, já que segundo Yin (2014), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Esta pesquisa também utiliza de revisão bibliográfica para apoiar o roteiro de entrevista e levantamento de informações que serão aplicados junto à equipe de gestão de pessoas da empresa alvo do estudo.

Como instrumento, é adotado um roteiro de entrevista semiestruturada com questões que norteiam o assunto proposto para dar andamento nas pesquisas junto aos respondentes, tanto gestores como colaboradores, uma vez que, segundo Gil (2008), a entrevista é ferramenta eficiente enquanto técnica de coleta de dados por sua interação social, além de

ser bastante adotada pela sua flexibilidade em obtenção de informações no âmbito da investigação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Caracterizações da Empresa

A empresa Metalúrgica Rio grande, começou suas atividades em Setembro de 1999, a partir de uma iniciativa dos próprios funcionários que se uniram e fundaram a Cooperativa dos Produtores de Artigo para Caldeiraria Industrial.

Atualmente, de razão social CCRG Equipamentos Industriais LTDA, a Metalúrgica Rio Grande, está no mercado há 18 anos atuando com pessoas, projetos e parques produtivos, para que se possa atender às atividades de Sucroenergético, destilaria, terminais de combustíveis além de fertilizantes e papel e celulose.

Em seu tempo de atuação no mercado já alcançou 65 reservatórios de Etanol construídos, 1.300.000.000 litros de Etanol armazenados, mais de 100 tipos de equipamentos produzidos e instalados, em uma área total de instalações em 100.000 m².

Sua missão é fornecer soluções eficientes, proporcionando melhoria dos processos para as indústrias clientes, através da melhor tecnologia e da relação sustentável com os colaboradores, fornecedores, meio ambiente e comunidade.

Tem como visão ser reconhecida como referência empresarial pelos valores que pratica, pela solução oferecida aos clientes, pelo desenvolvimento dos colaboradores e pela tecnologia empregada.

A empresa trabalha em prol destes objetivos através das práticas de seus valores como a ética, o comprometimento, o trabalho em equipe e a transparência.

Gestão de Pessoas

Na década de 1920, a gestão de recursos humanos nas empresas se preocupava basicamente com as práticas burocráticas que envolvem o processo

de contratação, limitando-se a uma gestão centrada apenas no departamento de pessoal.

Mas foi a partir da influência causada na administração moderna com a experiência dos estudos *Hawthorne*, pesquisas realizada ainda nesta década, que se tornou evidente a interferência de fatores psicológicos sobre os fisiológicos nas relações de trabalho, fazendo com que o modelo de recursos humanos relevasse as questões que envolvem as interações humanas como aspectos que podem interferir na produtividade e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Sendo assim, com o passar do tempo, pode-se notar uma melhor interação de fatores intrínsecos com as relações de trabalho, impactando os resultados das empresas, em muitos casos, como diz Chiavenato (2014a), pessoas e suas competências já são vistas como os bens mais valiosos em uma organização.

Estas empresas têm direcionado a atenção de gestores para as relações humanas e suas contribuições para longevidade dos negócios. Desta forma, de acordo com Dutra (2017), delineou-se a abordagem estratégica de gestão de pessoas, passando a ser inserida a partir do, reconhecimento da importância do capital humano na criação de novas estratégias empresariais, o que logo, as tornam ferramentas capazes de criar um diferencial competitivo.

Neste contexto, apoia-se o fato de que, o termo gestão de pessoas tornou-se mais utilizado, ao invés de gestão de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2014b), isso se deve às mudanças na forma de avaliar os principais recursos de uma organização, e além de enxergar as pessoas como principal recurso, não basta enxergá-las como recursos humanos organizados, mas vê-los como seres dotados de competência intelectual, seus conhecimentos, habilidades, atitudes, aspirações e percepções que contribuem para que empresas alcancem seus objetivos.

No que se refere ao conceito, é atribuído à gestão de pessoas a dependência dos diversos fatores em que as organizações estão inseridas.

A Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto

ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, p.4-5, 2014).

Ainda, neste contexto, reafirma-se através de Silva e Custódio (2014), o quanto o comprometimento organizacional para a criação de valor por meio de novas estratégias de gestão de pessoas tem se tornado um diferencial para a sustentação das organizações.

É dando apoio à essas estratégias que muitas empresas têm desenvolvido e aplicado diretrizes de gestão de pessoas através do melhor aproveitamento do capital humano, pois segundo Chiavenato (2013) é valorizando pessoas como estratégia de sustentabilidade no mercado, que a partir de suas satisfações se estabelece a visão compartilhada por todos no ambiente corporativo.

De acordo com Hamel (2010, p. 49), "se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de energizar as pessoas, para que não apliquem nos trabalhos apenas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa".

Seguindo este contexto, é visto que com as transformações ao longo do tempo, a área de gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais o seu devido destaque dentro das organizações.

O Clima Organizacional

Partindo do contexto anterior, pode-se enfatizar o quanto as condições humanas dependem da interação das pessoas com o meio organizacional, assim como o clima percebido é um dos fatores determinantes.

Assim, entende-se que o clima organizacional interfere nas relações e no desenvolvimento interpessoal dos colaboradores, fazendo com que as organizações se atentem à satisfação e o comprometimento das pessoas como fatores de maior importância para se alcançar os resultados esperados para a empresa. (CHIAVENATO, 2013).

Dessa forma, observa-se como fator de atenção para gestores de qualquer organização, o quanto e como, os ares que circulam o ambiente de trabalho podem afetar a produtividade das pessoas envolvidas.

Para o administrador é ressaltado a importância de se entender o conceito de clima organizacional para que ele possa trabalhar a motivação entre seus colaboradores a partir desta identificação, pois com a construção de um clima organizacional favorável às necessidades dos membros, o nível de motivação é então aumentado, para que se trabalhe em direção dos objetivos organizacionais. (ROBBINS, 2010).

Assim, pode-se associar como um fator de grande contribuição para o reconhecimento do clima dentro da organização, o envolvimento dos colaboradores com a cultura organizacional. Isso pode ser confirmado, de acordo com Nars et al. (2013), quando afirma ser indispensável identificar o que os colaboradores da empresa pensam à seu respeito e conhecer suas percepções com relação aos diferentes aspectos de uma organização a fim de permitir o aumento da qualidade de vida no trabalho, o que só tem a contribuir para a melhora na qualidade dos serviços e atividades executadas por todos na empresa.

Dessa forma, evidenciam-se diversos fatores contribuintes ou não, para uma adequada definição que aproxima o clima organizacional da realidade no qual estão inseridos os colaboradores nas organizações, como quando Chiavenato (2013, p.228) refere-se ao clima organizacional:

[...]envolve fatores estruturais, como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas de associação, metas operacionais, regulamentos internos, além de fatores sociais, como atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pela organização.

Na medida em que a gestão aceita e atribui a responsabilidade destes fatores como componentes de formação do clima organizacional, ela então adquire competência de direcionar os ares que compõem o ambiente corporativo.

Ainda, de encontro às variadas conceituações e percepções sobre clima organizacional, Robbins (2010, p. 505) afirma que: "os valores compartilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas as pessoas caminhem para a mesma direção".

E apoiando a associação do clima com a cultura da organização conduzindo a formação de percepções e posicionamento dos colaboradores, destaca-se o a colocação de Moro *et al* (2012), que atribui ao clima organizacional, a percepção que os colaboradores têm com relação as suas experiências dentro da organização, inclusive no que abrange as percepções sobre crenças, valores, as diretrizes da própria organização, associando-as à cultura organizacional, já que é responsável pela causa, fundamentando os motivos pelos quais estes valores, crenças e diretrizes estão inseridos.

Diante de todo o contexto, torna-se expressiva a interação entre o clima organizacional e a cultura da organização atuando nas relações de trabalho e no desempenho dos profissionais.

Fatores Motivacionais e suas influências para os colaboradores

Para melhor entender as motivações humanas dentro do ambiente corporativo é necessário saber o que as pessoas pensam, e o que as levam a agir de determinada maneira dentro da empresa.

De acordo com Chiavenato (2013, p.208) "O administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento dos indivíduos e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações".

Relacionados ao comportamento humano, os estudos sobre motivação estão diretamente voltados ao campo da psicologia, porém, as teorias da administração são fundamentadas a partir da necessidade de explorar tais estudos para aplicá-los nas melhores práticas de gestão nas organizações. (VIEIRA, 2012).

A partir desta atribuição, observa-se que empresas buscam considerar fatores de necessidades das pessoas onde, nas práticas, se concentra a formação de suas motivações.

Neste contexto, o atual estudo opta por citar as teorias clássicas amplamente utilizadas em pesquisas, em variáveis temas relacionados aos estudos sobre o comportamento organizacional, sendo as que mais se destacam a dos pensadores Maslow (1954) e Herzberg (1959).

Na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), segundo Chiavenato (2013, p.208) “[...]as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, como uma pirâmide. Na base, estão as necessidades mais baixas (as fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais elevadas (as de autorrealização) ”.

Já na teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), segundo Chiavenato (2013, p.211), “Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, existem dois tipos de fatores que orientam o comportamento das pessoas”.

Assim, Herzberg determina dois fatores como responsáveis por orientar o comportamento humano: os motivacionais ou intrínsecos, e os higiênicos ou extrínsecos. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e realização das tarefas, bem como seus avanços, e as e reconhecimentos por serem alcançados. Enquanto que os fatores higiênicos ou extrínsecos são aquelas que estão fora do controle das pessoas, sob a competência da organização impactando o ambiente que os rodeiam para desempenharem seu trabalho. (CHIAVENATO, 2013).

Dessa forma, pode ser evidenciado que as teorias de Maslow e Herzberg se auto relacionam. De acordo com as considerações de Chiavenato (2014), as necessidades primárias da pirâmide de Maslow, se relacionam com os fatores higiênicos da teoria de dois fatores de Herzberg, enquanto que as necessidades sociais e estima, no alto da pirâmide, se relacionam com os fatores motivacionais.

Diante das teorias e suas contribuições para o entendimento da atuação da motivação para o trabalho, é evidenciado neste estudo a importância da compreensão dos fatores motivacionais e suas práticas na área de gestão de pessoas por parte dos gestores de empresas.

A importância da manutenção de pessoas

É de fato interessante para as organizações, a prática da retenção de talentos dentro do quadro colaborativo após passar por longos processos que antecedem a manutenção dos colaboradores dentro da gestão de pessoas.

Na área de gestão de pessoas são divididos os processos, cada um, nomeado como responsável por diferentes etapas que se sequenciam e se completam, compondo toda a atuação da gestão de pessoas, e, dentre eles, destaca-se o subsistema de manutenção de pessoas. Segundo Chiavenato (2014), o processo de manter pessoas é aquele encarregado de cuidar do clima e da cultura organizacional, responsável por criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a realização das atividades das pessoas nas corporações.

Diante do objetivo de manter pessoas satisfeitas durante cumprimento de suas tarefas e integradas com os interesses das organizações em que trabalham, (BOHLANDER; SNELL, 2011) e (VECCHIO, 2012) ressaltam as contribuições deste processo, quando atribuem ao ambiente físico, fatores psicológicos e sociais no trabalho, a responsabilidade de estabelecer a satisfação no local de trabalho. Ainda ressaltam que tais contribuições atuam auxiliando as relações sindicais e a motivação das pessoas por trabalharem em ambientes favoráveis, por consequência, incentivando-as a permanecer na organização.

Através das considerações sobre manutenção de pessoas, se faz necessário mencionar um dos impactos decorrentes da ausência ou insucesso deste processo por parte da gestão nas empresas, ponto a se observar, de acordo com as práticas exercidas.

De acordo com algumas definições encontradas na literatura para *turnover* ou também chamado de índice de rotatividade, é destacado para este contexto a de Mahfuz (2008) onde afirma ser o movimento de entradas e saídas, admissões e demissões de profissionais de uma empresa, e para Bohlander e Snell (2011), o *turnover* consiste no número de saídas de empregados de uma empresa, em determinado período.

Sobre o *turn over* nas empresas brasileiras, Moreira (2014) a mão de obra no Brasil apresenta um alto índice de rotatividade, o que gera visão negativa para as empresas, além dos altos custos com processos admissionais, demissionais e de integração de colaboradores, ainda podendo afetar a imagem das

organizações o logo, prejudica o compromisso entre empresas e seus colaboradores.

Com isso, destaca-se a necessidade de maior atenção às empresas para o fato de que, o aumento da rotatividade de pessoal pode estar associado à satisfação de colaboradores, o que chama a atenção da área de Gestão de pessoas no processo de manutenção.

De encontro às pesquisas de Melo (2014), os principais motivos pelos quais as pessoas têm deixado seus empregos no Brasil, são a baixa remuneração e falta de reconhecimento (33%) e a desmotivação (30%), entre os demais motivos, que são a preocupação com a longevidade da empresa (29%), e o baixo equilíbrio entre vida profissional e pessoal(26%)

Assim como os resultados decorrentes da rotatividade na manutenção de pessoas, o processo de manutenção, em geral, é fator de atenção para gestores, administradores e empresas no setor de Gestão de pessoas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante dos métodos de pesquisa apresentados na Introdução deste trabalho, realizou-se um estudo de caso com aplicação de entrevista semiestruturada junto à empresa Metalúrgica Rio Grande no município de Igarapava-SP.

A partir de questões que norteiam o tema abordado na pesquisa, com base no referencial teórico apresentado anteriormente, foram levantados questionamentos de acordo com as práticas e percepções dos entrevistados que respondem pela gestão do departamento de gestão de pessoas da Metalúrgica Rio Grande.

Os resultados da pesquisa são distribuídos, tanto para levantamento, como para apresentação deste capítulo, em subtítulos que, em seguida, permitirão uma melhor análise e discussão de cada abordagem referente aos processos de gestão de pessoas em conformidade com o tema proposto ao estudo.

Gestão de Pessoas

Como tema que envolve todas as demais questões, além do problema de pesquisa deste estudo, o tópico abordado deu início ao roteiro, permitindo a ocorrência de uma entrevista focada nas percepções sobre a importância da existência do departamento para um correto exercício das atividades empresariais, presente na Metalúrgica Rio Grande.

A partir de entrevista realizada com o supervisor do departamento de recursos humanos, o setor que é responsável pelas operações de Gestão de Pessoas, questionou-se o funcionamento do departamento, sua criação e atual estrutura, logo foi registrado que, a empresa adotou em seu sistema de gestão, a criação deste setor em 2011, após ter sido feita uma reestruturação na organização dos setores envolvidos no processo de gestão e administração da Metalúrgica.

Atualmente a empresa possui 25 sócios, onde a grande maioria está inserido na grade de colaboradores que atuam nas atividades da Metalúrgica Rio Grande, trabalhando ativamente na empresa, inseridos entre os membros corporativos, que vão, desde gestores aos encarregados de setores e departamentos.

A Estrutura de gestão está distribuída em um presidente em cargo de diretoria executiva e, hierarquicamente abaixo, conta com quatro gestores encarregados por departamentos, onde um em questão, responde pelo setor de Administração de Recursos Humanos e suas atividades como área de Gestão de Pessoas.

Diante do assunto em questão, foi levantado o tópico auto avaliativo da atribuição de importância do setor de gestão de pessoas para a empresa na prática, e segundo responsável pela administração do setor, Gestor/ Encarregado (2018), "...por ser tratar de um setor implantado à pouco tempo, no início, as tomadas de decisões eram realizadas pelos próprios donos. Atualmente, tudo é direcionado para análise do supervisor de RH, que também é um dos sócios administradores".

Com isso, o alinhamento da informação, fluxo de atividades e direcionamento dos fatos e ações permitem que as decisões respeitem a estrutura hierárquica e deixem de ser centralizadas e limitadas ao acesso e decisão da diretoria executiva, ainda que participem das tomadas de decisões em último momento.

Fatores Motivacionais

Diante de uma abordagem que procura estudar ações que possam ser apresentadas como fatores motivacionais, foram levantados questionamentos sobre processo de integração de novos colaboradores.

Segundo empresa, é realizado processo de recrutamento e em seguida a seleção pelo RH. No processo seletivo, após filtragem de currículos, existe a primeira entrevista individual e filtrada pelo encarregado do setor, em segunda etapa, é realizada a segunda e última entrevista, com supervisor geral do RH e sócio da organização. O fluxo funciona em: Recrutamento, Seleção, entrevista 1, entrevista 2, exame admissional, processo de integração da empresa, e inserção sob controle da segurança do trabalho, e volta ao responsável gestor do departamento de RH, onde é submetido em casos de colaboradores da área de produção, à um treinamento de iniciação das funções e atividades que serão realizadas.

Quanto aos treinamentos, a prioridade é o treinamento efetuado pelo setor de Segurança do trabalho, que antecede o início das atividades.

Os treinamentos específicos são realizados e possuem uma validade e periodicidade, que vão de seis em seis meses a uma vez ao ano. São, na maioria das vezes, restringidos à área de produção. Todos os treinamentos são priorizados, tanto os de segurança, como aqueles que permitem o correto exercício das atividades. Além de todos serem monitorados, os específicos são requisitos regulamentados e controlados para obtenção de selo de controle de qualidade para a empresa. (GESTOR/ENCARREGADO, 2018).

Neste mesmo contexto, a empresa argumenta sobre as ferramentas de qualificação e sobre os fatores motivacionais que são adotados. As práticas motivacionais ainda são limitadas, se restringem às necessidades da organização de qualificar colaboradores para colocá-los a cargo de seus clientes.

Segundo Gestor/ Encarregado (2018) a ocorrência de cursos e treinamentos irá depender do que o cliente da empresa busca. Os treinamentos são sempre em função das necessidades dos clientes, os cursos, qualificações, são à cargo de necessidade do colaborador preencher um requisito para ser inserido à disposição de empresas clientes.

Palestras motivacionais e quaisquer outro fator motivacional que não seja provocado por necessidade de atender à um cliente com as qualificações solicitadas, ou para atender à requisitos de certificações de qualidade, ainda não são adotadas, mas o setor acredita na potência motivadora dessa ferramenta de gestão e o quanto isso pode agregar no engajamento de colaboradores dentro do quadro colaborativo.

Atualmente, as formas de bonificação e premiação são restritas aos operadores de obra externa no momento de finalização da operação e por meio de premiação em dinheiro. (GESTOR/ ENCARREGADO, 2018).

Quanto aos benefícios utilizados na Metalúrgica Rio Grande, a empresa ainda está em fase de melhorias, e atualmente, faz a adoção de plano de saúde não cooperativo, para os seus colaboradores. Com as recentes pesquisas internas de satisfação, receberam reclamações e sugestões sobre o plano, para que seja possível incluir os dependentes dos colaboradores como usuários do plano de saúde. O Vale alimentação é utilizado, mas ainda está em fase de reajustes, pois o valor do benefício ainda não corresponde com necessidades dos funcionários, de acordo com pesquisa de satisfação realizada.

Quanto às premiações utilizadas como ferramenta de motivação na Metalúrgica Rio Grande, ainda acreditam que podem ampliar as campanhas ativas para o restante da empresa.

Existem as premiações sobre atingimento de metas, no momento, há uma campanha ativa de premiação apenas para os funcionários do setor de produção, onde é necessário o cumprimento de todos os sete itens da campanha, relacionados à organização, utilização e conservação dos EPIs, frequência, excelência no processo, e bom comportamento. Existem projetos de campanhas de premiações para outros setores, porém que ainda não estão em vigor, mas

assim como os benefícios, estão em manutenção para implantação. (GESTOR/ ENCARREGADO, 2018).

Clima organizacional

Todo ano há aplicação da pesquisa de clima organizacional na Metalúrgica Rio Grande, através de um questionário fechado, preenchidos por todos os colaboradores, periodicamente, envolvendo questões que correspondem aos fatores sociais, emocionais, psicológicos e físicos, permitindo que seja realizada a análise perceptiva do clima organizacional dentro da organização.

Segundo Gestor/ Encarregado (2018), como ponto de observação para efeitos de ajustes e melhorias na empresa, segundo as pesquisas, são as considerações a respeito dos atuais benefícios, como o plano de saúde para dependentes dos colaboradores e o ajuste no valor do vale alimentação.

Manutenção de Pessoas

Quando colocado para questão, a percepção do processo de manutenção de pessoas dentro da organização, a empresa se mostra em alerta para a tratativa de medidas e ações que possam contribuir com a retenção de colaboradores, já que atualmente tem verificado através de pesquisas de clima organizacional a carência de motivação, o que contribui para a alta rotatividade em seu quadro de colaboradores. O setor está providenciando projeto que irá organizar tais medidas e ações que envolvem fatores motivacionais e o clima organizacional para implantação de programa de manutenção de pessoas ainda este ano.

Resultados das ações e práticas de RH

Com tudo o que foi abordado em entrevista junto ao setor de RH, incluindo as práticas de gestão de pessoas, foi levantado, em último tópico, a questão das percepções diante das práticas e resultados que possuem, além dos desafios que foram encontrados ao longo dos últimos anos em que adotaram a implantação do setor.

Diante da abordagem neste estudo, a empresa menciona o quanto tem observado maior organização a partir da adoção de um setor especializado para

gestão de pessoas, e ressalta que a cada ano e, conforme crescimento do corpo colaborativo, ela verifica a importância de priorizar e melhorar ainda mais a manutenção de pessoas.

A mudança da cultura organizacional em 2011, foi quem incentivou os sócios a adotarem o setor especializado de recursos humanos e gestão de pessoas que antes não existia, devido a falta de priorizar o pessoal. Esta mudança se solidificou ainda mais através da implantação da certificação da ISSO 9001 versão 2015. (GESTOR/ENCARREGADO, 2018).

Sendo assim, mediante contexto explorado em toda entrevista, sobre o quanto as práticas do processo de gestão de pessoas agrega à manutenção de colaboradores ativos e bem estruturados, mediante gestão organizada, foi identificado como maior desafio enfrentado pela própria organização Metalúrgica Rio Grande, até então, a resistência por parte administrativa no reconhecimento do custo benefício da implantação deste departamento dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a Metalúrgica Rio Grande do município de Igarapava- SP, a implantação do setor de recursos humanos e gestão de pessoas foi necessária para o crescimento e sustentação da empresa no mercado, acredita ainda que, as práticas já desenvolvidas são fundamentais para a continuidade do exercício de colaboradores dentro da organização, tal reconhecimento permite a existência de um setor de RH –Recursos Humanos ativo e organizado.

Porém, diante de todos os questionamentos realizados à diretoria responsável, a partir de entrevista com Gestor/ Encarregado (2018), foram inevitáveis as reflexões sobre os desafios deste setor, como as lacunas existentes no atual sistema, bem como, sobre as melhorias no programa de manutenção de pessoas, cabíveis de implantação e desenvolvimento de programas de gestão de talentos que possam proporcionar práticas mais eficazes e reduzir ao mínimo sua rotatividade de pessoal.

O setor de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas a comando da diretoria esteve minimizando os custos com atividades e programas de gestão, se

atentando e limitando aos programas de treinamentos e cursos que correspondem à certificação necessária e às atividades e funções que exigem cursos específicos. Isso é apresentado até então, devido ao fato de que, a maior parte de colaboradores da empresa se concentrarem na área de produção, onde a empresa sempre trabalhou em cima da linha de atender às necessidades básicas de seus funcionários, como as necessidades básicas de condições de trabalho de acordo com a Pirâmide de Maslow (1954), sem explorarem as demais necessidades e expectativas para, então se verificar a necessidade de se utilizar mais ferramentas motivacionais que estimulem a permanência dos colaboradores na empresa.

Assim, a Metalúrgica demonstrou reconhecimento da relevância da manutenção de pessoas para o funcionamento da organização, e ressalta sua atual atenção para o desenvolvimento de novos programas e processos motivacionais a serem implantados.

Contudo, permitiu-se destacar às organizações de diversos segmentos, assim como na Metalúrgica Rio Grande, que a inserção e manutenção de um programa de gestão de pessoas e recursos humanos se faz necessária para o contínuo trabalho entre gestores e seus colaboradores em benefício do crescimento empresarial e manutenção de um ambiente que equilibra os interesses de ambas as partes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O essencial em teoria geral da administração**. 2ª edição. Barueri, SP: Manole, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. 2015. **Remuneração, Benefícios e Relações de trabalho – Como reter talentos na organização.** Série Recursos Humanos. 7ª edição. Barueri, SP: Manole, 2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

HAMEL, G. **Gestão na era da criatividade.** Revista HSM Management, São Paulo, v. 8, n. 79, p. 47-53, 2010.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAHFUZ, Juliana Ruschel. **Turnover no setor de varejo e revenda de combustíveis: o caso da Alfa combustível e serviços LTDA.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

MARTINS, Jairo. **Dicas para Engajar os Funcionários.** *Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios.* 2014. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2014/01/10-dicas-para-engajar-os-funcionarios.html> > Acesso em: 14 Mar 2018.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.

MELO, Luísa. **No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%.** *Revista EXAME/ Negócios.* 25 Jun 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/>> Acesso em: 29 Abr 2018.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal.** 19 Mar 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal.html>> . Acesso em: 30 Abr 2018.

MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F. SCHETINGER, M. R. C. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino.** V EnAPG Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. **A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial.** *Revista de Administração, Santa Maria,* v. 6, n. 2, p. 333-352, jun., 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 14 ed., 2010.

SILVA, Rodrigo Pimenta da; CUSTÓDIO, Luciana Silva. **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas Brasileiras**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. Anais.

VIEIRA, C. F. J. **Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho**. 116 f. 2012. (Dissertação) Mestrado em Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial – Universidade de Aveiro, Portugal, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.