

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SEGMENTO DA INDÚSTRIA DE PAPEL E CELULOSE: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE PIAUÍ

Atila Mesquita

Bacharel em Administração. Instituto Camilo Filho.
E-mail: atilamesquita@hotmail.com

Paulo José de Abreu

Especialista. Instituto Camilo Filho.
E-mail: josedeabreu@icf.edu.br

ENVIO EM: Janeiro de 2014

ACEITE EM: Janeiro de 2014

Resumo: Este trabalho tem como tema o treinamento e desenvolvimento de pessoas como fator motivacional e apresenta um estudo sobre a influência do programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas na motivação dos colaboradores da empresa Suzano Papel e Celulose, Unidade Piauí. Esta pesquisa justifica-se, pela relevância tanto para a área administrativa como para a organização. Caracteriza-se como exploratória e descritiva. Na pesquisa de campo, realizou-se entrevista com um funcionário do setor de Recursos Humanos da empresa e foram aplicados questionários, contendo onze questões, sendo dez fechadas e de múltipla escolha e uma aberta, com 49 funcionários, ou seja, 70% do total de empregados. Os dados coletados e analisados permitiram conhecer o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas da empresa, identificar o perfil do funcionário, saber o nível de influência dos treinamentos, em relação ao desempenho de suas funções, e o grau de motivação desses colaboradores após a realização dos treinamentos. Com base nos resultados da pesquisa, ficou evidente que a empresa considera o treinamento e o desenvolvimento de seus colaboradores uma estratégia organizacional, que lhe possibilita ter, em seu capital humano, um diferencial competitivo e que o programa de treinamento e desenvolvimento que a empresa dispõe influencia, positivamente, na motivação de seus funcionários.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento de pessoas. Motivação.

PEOPLE DEVELOPMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF SEGMENT OF PULP AND PAPER INDUSTRY: A CASE STUDY IN UNITY PIAUÍ

Abstract: This study has as its theme the training and development of people as a motivational factor, presents a study of the influence of training and people development program on employee motivation of the Suzano Papel e Celulose, situated in the state Piauí, proposing to discover if the program interferes in the motivation of the company employees investigated. The study is justified by the relevance that provides both for the administrative area as for the organization. The present study characterizes itself as exploratory and descriptive, in the field research was held an interview with an employee of the Human Resources department of the company and questionnaires were applied, containing eleven questions, being ten multiple choice and one subjective with 49 employees, or 70% of total employees. The collected and analyzed data allowed knowing the program of training and development of people of the company, identifying the employee profile, knowing the level of influence of the training in regards to performance of their functions and the degree of motivation of these employees after the conducting trainings provided by Suzano. Based on the results of the research, it became evident that the company considers the training and development of its employees an organizational strategy that enables it to take in their human capital a competitive differential and that the program of training and development that the company provides it influences positively in the motivation of its employees.

Keywords: Training. Development of people. Motivation.



INTRODUÇÃO

As alterações no cenário mundial, com a globalização, trouxeram, além de uma alta competitividade, uma grande necessidade de informação e de tornar o conhecimento o diferencial competitivo do negócio. As empresas, para que possam se manter no mercado, precisam adaptar-se a essa realidade, visando a alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Considerado o bem mais valioso dentro de uma organização, o capital humano passou a ser o principal fator de vantagens competitivas. Isso faz com que as empresas invistam, cada vez mais, nesse capital, uma vez que lhes possibilita uma melhoria do grau de capacitação dos seus funcionários e, conseqüentemente, o aumentando do nível de satisfação e dedicação, que poderá refletir tanto na produtividade e qualidade, como, também, na própria capacidade inovadora da organização (GIL, 2008).

O treinamento e o desenvolvimento de pessoas são meios de investimento que as empresas utilizam para aprimorar seu capital humano, pois possibilitam que as pessoas aperfeiçoem as habilidades e executem melhor e com mais segurança suas atividades, proporcionando, assim, o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

O estudo teve como problema: o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas interfere na motivação dos colaboradores da unidade Piauí, da empresa Suzano Papel e Celulose? Como objetivo, busca ressaltar a importância do programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas para motivação dos colaboradores da Suzano Papel e Celulose, e se propôs a traçar o perfil dos funcionários, conhecer o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas da empresa, identificar o grau de motivação dos funcionários e enumerar os fatores motivacionais dos colaboradores da empresa estudada.

O estudo pretende, ainda, contribuir para o conhecimento sobre a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa relacionando-o à motivação desses colaboradores, pois se considera que é extremamente necessário que sejam criadas oportunidades de desenvolvimento para os funcionários, a fim de que estes possam reconhecer a importância de seus trabalhos e, assim, sentirem-se motivados em colaborar com a organização.

METODOLOGIA

O presente trabalho tem como foco destacar a importância do programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas para motivação dos colaboradores da empresa Suzano Papel e Celulose, Unidade Piauí. Quanto aos objetivos, este trabalho envolveu dois tipos de pesquisa, a exploratória e a descritiva. Exploratória, por buscar fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo, e descritiva, por visar à descrição das características do grupo estudado, com intuito de identificar se o treinamento e desenvolvimento de pessoas é fator que influencia a motivação dos colaboradores da empresa.

Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições.

Conforme Gil (2007, p.75) “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das características mais significa-

tivas desse tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O universo desta pesquisa foi constituído pelos 70 funcionários da unidade Piauí da empresa Suzano, distribuídos em Teresina-PI, Monsenhor Gil-PI e Urbano Santos-MA, independente da função que exercem, pois, conforme explica Gil (2007), o universo abrange todos os elementos existentes no campo de pesquisa, ou seja, todas as pessoas que atuam na empresa fazem parte deste universo.

O estudo teve uma amostragem aleatória, sendo por acessibilidade, isto é, os colaboradores pesquisados foram os acessíveis na realização da pesquisa, correspondendo a 49 respondentes, ou seja, uma amostragem de 70%.

Os procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Segundo Acevedo (2004), existem dois meios de coletar dados, que são a comunicação e a observação. Para a autora, o método de comunicação refere-se ao questionamento oral ou por escrito aos entrevistados, que fornecerão dados de forma oral ou escrita.

Para o delineamento da pesquisa, realizou-se o método de comunicação, com a utilização das duas técnicas de condução desse método, a entrevista estruturada e o questionário auto preenchido.

Com intuito de entender como funciona o programa de treinamento e desenvolvimento da Suzano, como é estruturado e de que forma a empresa mensura a satisfação dos colaboradores em relação ao programa, optou-se por entrevista do tipo focalizada, composta de seis questões abertas, que foi direcionada à analista de recursos humanos da empresa estudada e realizada no dia 22.10.2013.

A outra forma de coleta de dados foi através da realização de questionário, que, segundo Pequeno (2012, p.159), este “é um instrumento desenvolvido cientificamente para medir as características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”. O questionário aplicado era composto por onze perguntas, sendo uma aberta e dez fechadas e de múltipla escolha, para, assim, tornar mais ágil o processo, uma vez que evita dificuldades para o respondente, pois, conforme destaca Gil (2007), este faz uma escolha entre as alternativas que lhe são apresentadas, permitindo respostas mais exatas, facilitando a coleta de dados.

A aplicação dos questionários teve o consentimento da empresa, e ocorreu no período de 21.10.13 a 01.11.13; deu-se tanto de forma direta pelo próprio pesquisador, como, também, por e-mail. Neste último, solicitou-se aos respondentes que, após concluírem o questionário, enviassem-no, de forma digitalizada e de imediato, para o e-mail do pesquisador ou utilizassem o malote que a empresa dispõe entre suas unidades.

A escolha dos pesquisados foi feita com base na possibilidade que estes tinham de participar do programa de treinamento e desenvolvimento da empresa; foi identificado que todos os colaboradores, de qualquer nível, possuíam essa possibilidade, portanto, concluiu-se que todos deveriam participar da pesquisa.

Estudo de Caso

A Suzano Papel e Celulose é uma empresa brasileira, de base florestal, dedicada aos segmentos de celulose, papel e biotecnologia. Pertencente ao Grupo Suzano, ela foi fundada em 1924, e, atualmente, é a segunda maior produtora de celulose de eucalipto do mundo e líder no mercado de papel da América Latina; atualmente, realiza exportações para cerca de 60 países, em cinco continentes.



É organizada em três unidades de negócios independentes, a Unidade de Negócio Celulose (UNC), Unidade de Negócio Florestal (UNF) e Unidade de Negócio Papel (UNP). Como parte da estratégia de negócio, a Suzano possui uma distribuidora de papeis e produtos gráficos, e, em 2010, adquiriu a FuturaGene, uma empresa líder mundial em pesquisa e desenvolvimento genético de plantas, entre elas o eucalipto e o álamo, para os mercados de floresta plantada, bioenergia e biocombustíveis, que possui operações no Brasil, Israel e China.

Com sede administrativa em São Paulo-SP, a Suzano é uma empresa de capital aberto com cinco unidades industriais em operação, quatro em São Paulo e uma em Mucuri-BA. Até o último trimestre de 2013, entrará em operação a sexta unidade industrial do grupo, situada em Imperatriz-MA.

No exterior, a Suzano possui escritórios comerciais na China, nos Estados Unidos e na Suíça, laboratórios de pesquisa em Israel e na China, e subsidiárias na Inglaterra (SunPaper) e Argentina (Stenfar).

Suzano Papel e Celulose, Unidade Piauí

No Piauí, a Suzano possui uma Unidade de Negócio Florestal (UNF-PI), que abrange municípios do Piauí e Maranhão. Ela é composta por viveiros de produção de mudas, fazendas de plantios de eucalipto (próprio e de parceiros) e escritórios administrativos.

A UNF-PI possui um total de 70 colaboradores, sendo que 28 estão lotados em Teresina-PI, 22 em Urbano Santos-MA e 20 em Monsenhor Gil-PI. Atualmente, a maioria dos colaboradores está responsável pela manutenção dos ativos da empresa, como as florestas e o viveiro de produção de mudas, localizado em Monsenhor Gil.

Na empresa Suzano, a área responsável pelo processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores é a de Recursos Humanos, que é estruturada em três subáreas: Gerência de Expertise – Desenvolvimento Organizacional (DO) / Educação Corporativa; Centro de Serviços de Recursos Humanos – CSRH e Parceiros de Negócios de RH.

A Gerência de Expertise – DO / Educação Corporativa é responsável por desenvolver as diretrizes estratégicas de Desenvolvimento Organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento corporativo. O Centro de Serviços de Recursos Humanos – CSRH é responsável por realizar as operações, processar e controlar as informações de RH. A subárea Parceiros de Negócios de RH é formada por colaboradores de Recursos Humanos responsáveis pelas atividades de identificação de demandas, análise de problemas e propostas de soluções de RH para as áreas de negócios.

Os treinamentos fazem parte da estratégia organizacional da empresa com o objetivo de desenvolver seus colaboradores. A gestão é realizada pela subárea de Recursos Humanos da empresa, a Gerência Expertise – DO / Educação Corporativa, que faz toda a adequação dos recursos de acordo com o volume e busca de metodologias para cada tema.

Na Suzano, existe uma verba anual destinada à realização de treinamentos. O trâmite de aprovações desta verba segue o fluxo definido entre a Gerência de Expertise – DO / Educação Corporativa e pela Controladoria da empresa, que, por ocasião do orçamento anual, fornece instruções sobre a alocação do investimento de treinamento para a área ou Diretoria. Uma vez aprovada a verba anual de treinamento, a área requisitante, com assessoria dos Parceiros de Negócio de RH, é responsável pelo acompanhamento de sua área.

O processo de treinamento é planejado anualmente e formalizado através de uma matriz de treinamento que contempla treinamentos funcionais e de habilidades técnicas.

O levantamento das necessidades de treinamento para a composição da matriz é realizado através das seguintes ferramentas e processos: Estratégias definidas pela empresa; Treinamentos Corporativos e Obrigatórios; Gestão de Desempenho (PDI - Plano de Desenvolvimento Individual); Descrição de Cargo e Programas Internos da empresa.

Em caso de necessidades geradas por alguma urgência no meio do período ou por demandas específicas de treinamentos que não estejam contemplados na matriz, há a possibilidade de treinamentos serem incorporados ao plano, conforme a necessidade. Nesse caso, o gestor da área deve entrar em contato com o Parceiro de Negócios de RH, que encaminhará a demanda para a Gerência de Expertise – DO / Educação Corporativa para análise conjunta do atendimento, ressaltando que ações internas são priorizadas (treinamento interno ou *in-company*).

Todo treinamento deve ser formalizado por meio do formulário de Solicitação de Treinamento.

Para efetivar a participação nas ações de capacitação (treinamentos, palestras, etc.), os colaboradores ou gestores solicitantes dos programas das matrizes de treinamento devem preencher o formulário de Solicitação de Treinamento, obter as aprovações necessárias e encaminhar para o Parceiro de Negócios de RH e gestor da área, que analisam a demanda e a encaminham à Gerência Expertise - DO / Educação Corporativa.

Para os treinamentos externos, o colaborador inscrito recebe orientações do CSRH de como proceder para efetivar sua inscrição.

Dentro do programa de treinamento oferecido pela empresa, existem vários tipos de treinamentos que os colaboradores poderão realizar, como: treinamentos internos, externos, corporativos e obrigatórios, *e-learning*s (a distância) e de segurança.

Os treinamentos internos são os customizados para atender às necessidades da empresa e participam, apenas, os colaboradores da Suzano. Os treinamentos externos são os oferecidos por instituições externas, com a participação de público diverso. Os treinamentos corporativos e obrigatórios são os que reforçam os conhecimentos e a prática dos programas da empresa, de seus valores e estratégia; eles devem ser realizados por todos os colaboradores, com o acompanhamento do gestor da área, independente da metodologia aplicada, seja presencial, seja a distância.

Treinamentos *e-learning*s são aqueles a distância e estão disponíveis para todos os colaboradores no site da empresa, no portal de educação denominado E-Suzano. O portal contém treinamentos obrigatórios e de desenvolvimento, e disponibiliza as ferramentas de planejamento de treinamento, como as matrizes de habilidades, matrizes funcionais, etc. Os treinamentos de segurança são classificados como legais, ou seja, em cumprimento de legislação específica; e como corporativos, que envolvem novos projetos ou campanhas de disseminação de informação, conscientização cuja abrangência envolve várias áreas ou unidades.

Realização, Avaliação dos Treinamentos e Benefícios

Todo treinamento realizado deve possuir lista de presença e as avaliações pertinentes. Cabe ao multiplicador, seja interno (colaborador), seja instrutor externo, aplicar a lista de presença, colher as assinaturas dos participantes e encaminhar os registros ao RH Local da empresa.

O Centro de Serviços de RH da empresa consolida os resultados dos treinamentos, por meio das avaliações de reação, de aprendizagem, de resultado e de aplicabilidade.

A avaliação de reação é aplicada ao término de eventos com carga horária igual ou superior a 8 horas. Tem por objetivo oferecer uma panorâmica da opinião dos participantes sobre o evento, possibilitando avaliação e qualificação do fornecedor, bem como a implementação de ações de melhoria para próximos eventos da mesma natureza. Essa avaliação é aplicada somente para treinamentos internos.

A avaliação de aprendizagem tem por objetivo constatar mudanças no conhecimento e ou habilidade, que podem ser, imediatamente, identificadas antes do retorno do participante ao trabalho. Quando aplicável, utiliza-se instrumento específico para mensurar os conhecimentos ao início do treinamento (pré-teste) e reaplica-se o mesmo instrumento ao final do evento, para mensurar os ganhos de aprendizagem (pós-teste). O objetivo é obter informações sobre o ganho de aprendizagem e possibilitar embasamento para eventos que requerem um limite mínimo de aproveitamento, em função de exigência legal e, também, para apresentar retorno imediato sobre o investimento.

A avaliação de resultado tem por objetivo identificar e mensurar resultados tangíveis do programa, em termos de redução de custos, melhoria de qualidade e quantidade, agregação de valor, analisando a contribuição do treinamento para a eficácia organizacional. Esse processo de avaliação inicia-se quando da solicitação do treinamento; o solicitante e a gestão da área apontam os aspectos a serem mensurados e estabelecem indicadores de resultados. No prazo definido e acordado entre o Parceiro de Negócios de RH e a área requisitante, efetua-se a análise dos resultados obtidos, em uma amostragem de, no mínimo, 10% dos participantes, evidenciados por meio de índices atingidos, implantação de projetos, otimização de tarefas ou outros.

A avaliação de aplicabilidade visa a identificar a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos no treinamento e/ou se o comportamento adequado está sendo praticado no exercício da função; em geral, aplicado em uma amostragem de, no mínimo, 10% dos participantes, a partir de 3 (três) meses do final do evento ou no prazo definido e acordado entre Parceiro de Negócios de RH e área requisitante.

Essas avaliações têm a finalidade de subsidiar tomada de decisão e ações no planejamento e execução dos eventos, bem como de obter informações que permitam a avaliação e a qualificação de fornecedores de treinamento e desenvolvimento e, ainda, de mensurar o aproveitamento e a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e o retorno do investimento, sempre que possível.

Pode haver, nas unidades da empresa, ações complementares e registros impressos e/ou informatizados para adequação às necessidades de cada unidade, desde que mantidas as diretrizes definidas.

É prática, na Suzano, possibilitar o registro e o histórico de todos os treinamentos realizados pelos colaboradores. Os que forem desenvolvidos ou subsidiados pela Suzano são da responsabilidade dela fazer o registro em sistema, os que não forem, o próprio colaborador poderá encaminhar os certificados dos treinamentos que realizou para o CSRH, para fins de registro.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A entrevista realizada, em 22.10.13, com a analista de recursos humanos da empresa possibilitou conhecer o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas, seus critérios e diretrizes, assim como, também, de que forma ela é estruturada. É um setor do RH, a Gerência de Expertise – DO / Educação Corporativa, que desenvolve

as diretrizes estratégicas de desenvolvimento organizacional e as ações de treinamento e desenvolvimento corporativo.

O processo de treinamento é planejado anualmente e formalizado através de uma matriz de treinamento, que contempla treinamentos funcionais e de habilidades técnicas.

Os treinamentos podem ser internos e externos, e o gestor do treinando participa, diretamente, do processo de solicitação de treinamento, que é formalizado através de formulário.

A satisfação dos colaboradores, em relação ao programa, é mensurada através das avaliações e dos monitoramentos, que são realizados pelos gestores com apoio da área de RH. A área de Desenvolvimento Organizacional recebe *feedback* sobre os treinamentos realizados.

A empresa considera que os treinamentos impactam positivamente os resultados da organização e isso é verificado pelo cumprimento das metas definidas, anualmente, para cada área e setor.

Através de questionário, contendo onze questões, foram coletados os dados para a presente pesquisa; as informações se dão pela forma de tabulação manual, sendo que as dez perguntas fechadas foram tratadas de forma estatística e representadas através de percentuais; o tratamento desses dados, assim como a elaboração de gráficos e cálculos, foi feito através do programa *Microsoft Excel 2010*.

Para a questão aberta, do referido questionário, que tinha a finalidade de identificar as sugestões de outros treinamentos que o funcionário poderia propor à empresa, teve seu tratamento realizado através do programa *Microsoft Word 2010*.

A seguir, seguem as análises dos dados referentes às perguntas realizadas através do questionário aplicado aos funcionários da empresa.

Conforme os dados coletados, podemos considerar que o tempo de trabalho dos colaboradores da empresa é pequeno, esses dados também permitiram concluir que a rotatividade na empresa é baixa.

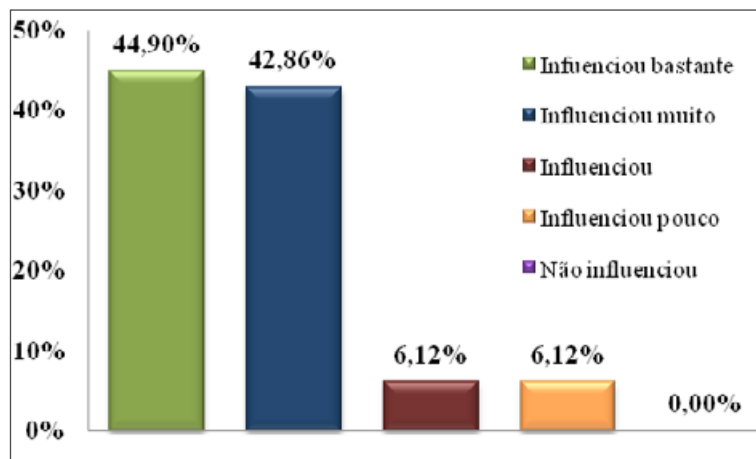
Gráfico 01: Participação em treinamento oferecido pela empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Através do gráfico 01, verificou-se que todos os funcionários entrevistados já participaram de algum treinamento oferecido pela empresa. Esse dado mostra que a organização investe na qualificação de seus colaboradores e os estimula ao aprendizado.

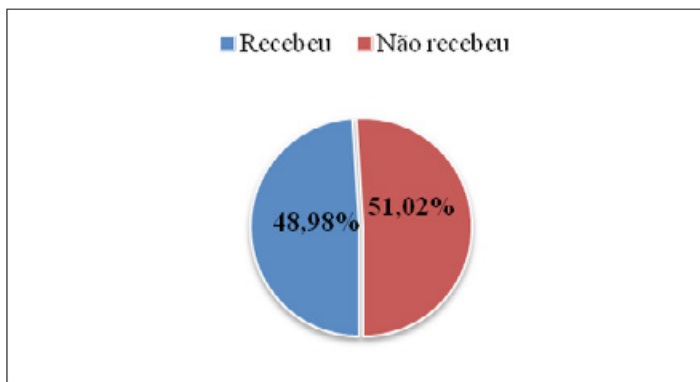
Gráfico 02: Influência do treinamento no desempenho da função



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Sobre o nível de influência dos treinamentos realizados pelo funcionário para o desempenho de suas funções, foi verificado que 44,90 % e 42,86 % responderam que influenciaram bastante e influenciaram muito, respectivamente, 6,12 % disseram que influenciaram e, também, 6,12 %, que influenciaram pouco, nenhum respondeu que não influenciaram. Estes dados mostram que os colaboradores têm consciência de que o treinamento é um fator de grande relevância para a melhoria do trabalho, tendo em vista que quem é submetido a algum tipo de treinamento adquire capacidade para desenvolver melhor suas tarefas.

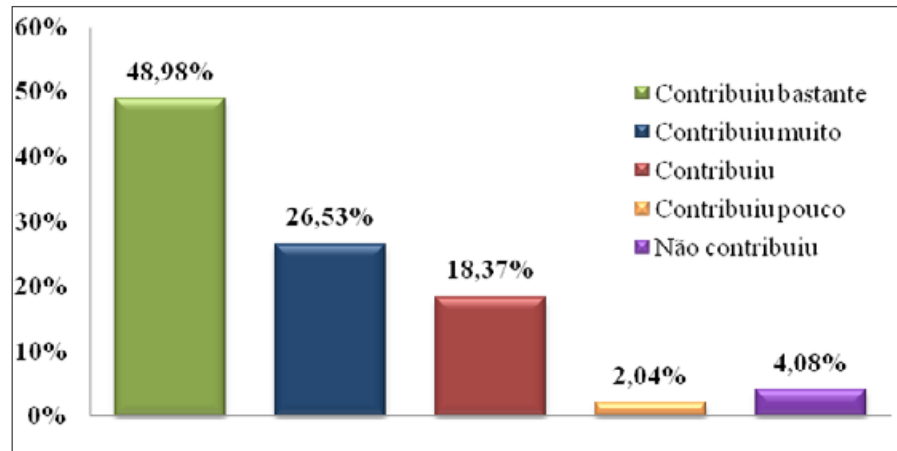
Gráfico 03: Promoção ou benefício por reconhecimento de desempenho



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Ao serem perguntados se a empresa já promoveu ou beneficiou o colaborador pelo reconhecimento de seu desempenho, constatou-se que 48,98 % responderam que sim e 51,02%, que não.

Gráfico 04: Contribuição do treinamento para motivação no trabalho



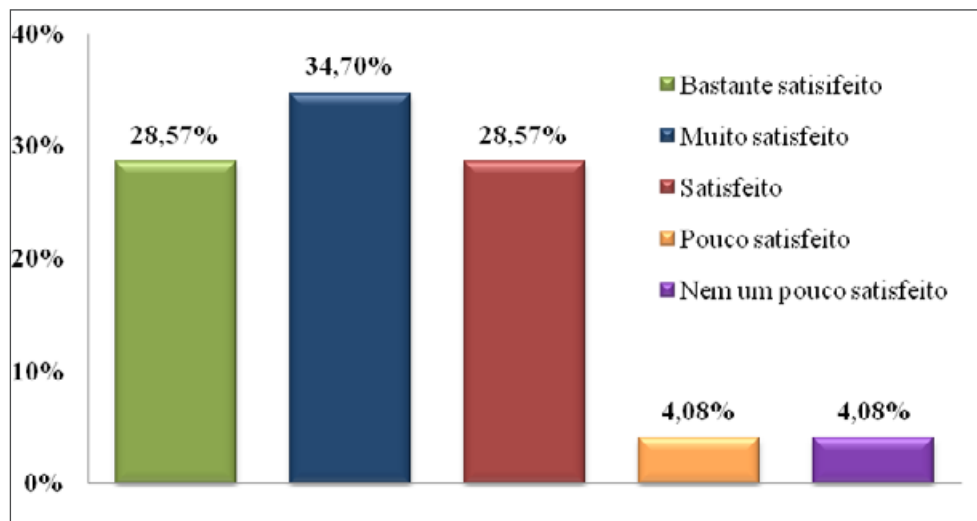
Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Conforme o gráfico 04, em relação à contribuição dos treinamentos que o colaborador participou na empresa para a sua motivação, obteve-se a informação de que 48,98% dos funcionários consideram que contribuíram bastante, 26,53% responderam que contribuíram muito e 18,37%, que apenas contribuíram, as outras respostas tiveram pouca representatividade.

Os dados levam a uma interpretação que confirma a teoria de motivação de Herzberg (1959, apud MAXIMIANO, 2012), quando ela infere sobre fatores motivacionais, afirmando que são os que estão sob o controle do indivíduo, por estarem relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, e o sentimento de crescimento individual é um exemplo disso.

Conclui-se que o colaborado, ao se sentir valorizado e reconhecido pela empresa, por esta possibilitar a oportunidade de desenvolvimento, é motivado a executar suas atividades, o que, conseqüentemente, gera benefícios à empresa.

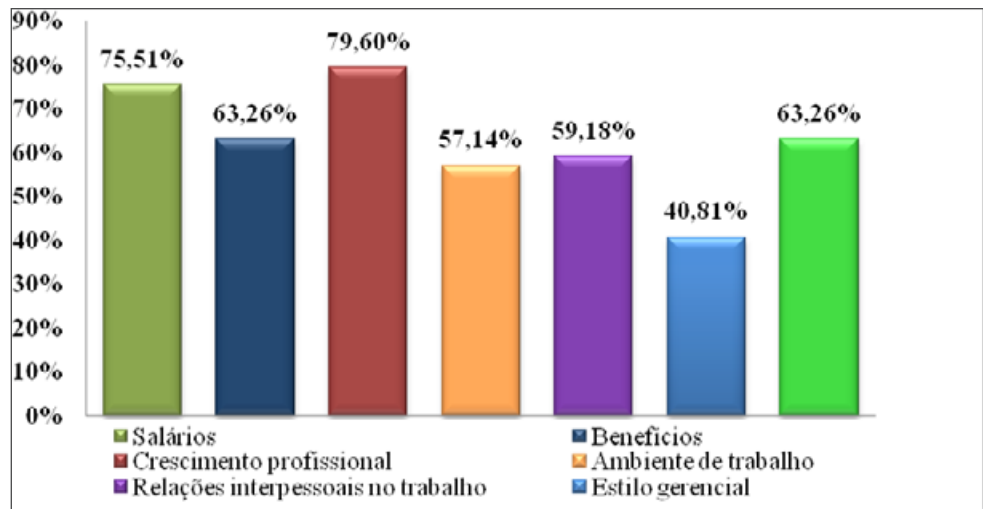
Gráfico 05: Nível de satisfação no cargo/função que exerce



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Os funcionários que participaram da pesquisa, ao serem questionados se estão satisfeitos no cargo/função que exercem atualmente, 34,70% responderam que estão muito satisfeitos; uma mesma porcentagem, 28,57%, disseram que estão bastante satisfeitos e simplesmente satisfeitos, assim como, em igual representatividade, 4,08%, responderam que estão pouco satisfeitos e nem um pouco satisfeitos. Isso demonstra que os funcionários da empresa se sentem, de alguma maneira, satisfeitos na função que estão exercendo.

Gráfico 06: Fatores que motivam a trabalhar na empresa



Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Na questão em que era dada uma lista com sete fatores que poderiam motivar o colaborador no trabalho, foram diversas as respostas. O fator crescimento profissional foi o mais citado, com 79,60%; seguido de salários, que teve 75,51%; em empate, benefícios e trabalho que realiza, ambos com 63,26%; o fator relações interpessoais no trabalho obteve 59,18%; ambiente de trabalho, 57,14%; e, por último, estilo gerencial, 40,81%.

O crescimento profissional é um fator motivacional que proporciona satisfação e não é surpresa que ele tenha sido o mais escolhido, salários e benefícios ficaram em segundo e terceiro, respectivamente; sabemos que é importante ter salários competitivos, pelo menos na média do mercado, mas isso pode, apenas, não desmotivar e jamais garantirá, por um longo tempo, a motivação de um colaborador.

Na pergunta aberta, na qual foi solicitado que os respondentes dessem sugestão de treinamentos para a empresa implementar, 51% não deram sugestão, contudo, algumas sugestões dadas foram listadas.

Colaboradores sugeriram que a empresa disponibilizasse cursos de gestão de pessoas, treinamentos práticos de direção defensiva e mecânica, houve os que solicitaram treinamentos para usos dos sistemas de informação da empresa e treinamentos em informática e *job rotation*. Treinamentos específicos de algumas funções foram também sugeridos, como treinamentos em solos, com objetos cortantes, cursos para uso de equipamentos (GPS e rádio), estes, possivelmente, com intuito de elevar o conhecimento e as habilidades desses funcionários para executar melhor e com mais segurança suas atividades.

Os resultados dos dados permitiram verificar que a relação de influência dos treinamentos no desempenho da função que o funcionário exerce é elevada e que isso contribui, diretamente, para a motivação do trabalhador.

A pesquisa, também, possibilitou traçar o perfil dos colaboradores da unidade Suzano no Piauí, e constatou-se que o tempo de trabalho na empresa é pequeno e, por esse motivo, o índice de influência dos treinamentos é alto, pois colaboradores, principalmente os que possuem pouco tempo de serviço na empresa, que recebem treinamentos sentem-se mais seguros e mais motivados em realizar as funções de sua competência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, constatou-se que o perfil dos funcionários da empresa é: gênero masculino, com idade entre 30 a 40 anos, nível de escolaridade ensino médio, e tempo de trabalho na empresa entre 1 a 3 anos.

A Suzano possui um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas atuante e bastante importante, pois interfere, positivamente, na motivação dos colaboradores da empresa; isso se torna claro, quando verificado que muitos deles responderam que os treinamentos que realizaram influenciam bastante no desempenho de suas funções e que contribuíram bastante para a motivação no trabalho, o que confirma que treinamento e desenvolvimento levam à qualificação do colaborador, tornando-o mais seguro em realizar suas atividades rotineiras, assim como, também, por gerarem uma sensação de valorização no colaborador e lhes proporcionarem oportunidades de crescimento profissional.

As capacitações fazem parte do plano estratégico da organização, elas são ajustadas de acordo com as necessidades da empresa; o programa de treinamento e desenvolvimento é planejado anualmente, alinhado com a área de RH e com o gestor do treinando, formalizado através de uma matriz de treinamento, que prevê tanto treinamentos funcionais como técnicos; os resultados destes são avaliados e mensurados, evitando, assim, possíveis desperdícios.

Para o sucesso de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas, é importante que não somente os jovens talentos da empresa sejam beneficiados, mas sim os colaboradores da organização como um todo. Sempre se devem levar em consideração as necessidades reais de cada funcionário, buscando qualificar cada integrante da equipe, de modo a aprimorar pontos que devem ser desenvolvidos, e fortalecer, ainda mais, os pontos fortes de cada profissional; essa prática foi percebida no estudo realizado, através dos dados coletados, em que se verificou que todos os colaboradores já participaram de algum tipo de treinamento.

A empresa, tomando como base as avaliações de desempenho dos treinamentos praticados, verifica que o programa promove tanto a satisfação como o estímulo de seus colaboradores, dessa forma, ela o utiliza como fator motivacional, o que funciona, até mesmo, como estratégia de retenção de talentos.

Percebeu-se que o crescimento profissional, através do programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas, é bastante desejado, e ele é possível de ser alcançado dentro da organização estudada, fato confirmado através do conhecimento do programa, ou seja, pelas ações que ele promove, dessa forma, o funcionário tem essa percepção, e, de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, o crescimento profissional é um fator motivacional, que provoca a satisfação no funcionário, e de forma estável.

A constatação de que a empresa se preocupa com a qualificação dos seus funcionários mostra que ela está ciente de que são eles que fazem o sucesso da organização.

A Suzano vê seus funcionários como parceiros e, por esse motivo, investe neles; ela tem a visão de possuir um programa de treinamento e desenvolvimento é um investimento e que, bem realizado, é sinônimo de retorno garantido, dessa forma, ela tem, em seu capital humano, um diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). **Gestão de pessoas**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 128 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DINIZ, Daniela. **Sobrou para a empresa**. Coleção Você RH. São Paulo: Abril, v. 2, p.44-48.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175p.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008

HAIR JUNIOR, Joseph F, et al. **Fundamentos de método de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Altas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração dos recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

PEQUENO, Álvaro (Org.). **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RELATÓRIO de sustentabilidade 2012. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose.htm>> Acesso em: 21 set. 2013.

ROBBINS, P. S. **Comportamento organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, John Jr. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SUZANO Papel e Celulose. Disponível em: <<http://www.suzano.com.br/portal/suzano-papel-e-celulose.htm>> Acesso em: 21 set. 2013.

VIZIOLI, Miguel (Org.). **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson, 2012.

