



A Contribuição dos Fatores Motivacionais para a Qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A

Maurício Fernandes Pereira
Universidade Federal de Santa Catarina
Cezar Augusto de Oliveira
Universidade Estácio de Sá

Resumo: A motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das empresas. Na busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização. Estes fatores devem ser identificados e conhecidos pela liderança. A estratégia de pesquisa adota foi o estudo de caso na Samarco Mineração, a coleta de dados foi através de questionários e entrevistas. Os resultados alcançados estão separados em: comprometido dos funcionários com os objetivos da empresa; gerência voltada para qualidade de vida e clima interno; segurança e confiança na gestão; comunicação interna; motivação.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão que a Escola Clássica introduziu é o de sistema fechado, em que o homem é concebido como máquina, puramente racional, calculista. Naquela época, procurando maximizar a produção, Taylor (1911) desenvolveu um critério que separava os operários por especialização e selecionava o que fosse adequado para uma única e específica tarefa. O operário não poderia pensar ou sugerir qualquer mudança, apenas executá-la. Quem trabalhava mais, conseqüentemente ganhava mais, surgiu aqui a figura do *homo economicus*.

Num processo irreversível, esse *homo economicus* foi substituído pelo homem social, surgido na Teoria das Relações Humanas com Elton Mayo e seus seguidores, que gerou o movimento chamado de a Escola das Relações Humanas, onde procurou, principalmente, mostrar a influência da motivação humana nos resultados, no trabalho de equipe e na organização informal dentro das instituições, dando assim, início ao processo de valorização das pessoas dentro das organizações. (Schein, 1982).

A motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. As várias correntes acerca do comportamento do homem organizacional demonstra uma particular estratégia de comportamento individual e grupal, é o norteador da maneira de agir da organização que defronta com os indivíduos que com ela colaboram e interagem (Schein, 1982).

Os enfoques dados à relação homem-empresa por Argyris (1969), Maslow (1970) e McGregor (1973), oferecem uma outra maneira de encarar o homem, denominada “homem auto-realizador”. Neste modelo, parte-se da premissa de que os motivos obedecem a uma hierarquia – pirâmide de Maslow – que vai desde as necessidades que garantam a sobrevivência às necessidades de auto-realização.

Para Schein, (1982), o modelo do homem “auto-realizador” implica em estratégias diferentes das demais por parte das organizações. Neste caso, o homem quer tornar o trabalho mais desafiante e significativo de modo a gerar orgulho e auto-estima para quem os realiza. A recompensa é intrínseca e visa a realização adequada do seu trabalho e há, também, uma interação entre o desejo de auto-realização individual e a necessidade da organização em sua busca de eficiência.

Segundo Courtis (1991), a maioria das pessoas trabalham melhor se forem mais bem motivadas e instruídas. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os fatores que motivam as pessoas e identificar a contribuição que estes fatores trazem para qualidade. Com a globalização da economia, em que as mudanças são constantes, novos métodos e novas tecnologias surgem a todo o momento e as ameaças são constantes, exigindo, mais do que nunca, uma gestão voltada para equipes motivadas, participativas e com o moral elevado, para maximizar a qualidade de produtos e serviços.

As relações humanas representam “uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no reconhecimento de que os seres humanos são possuidores de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica numa compreensão sadia de que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer-se e que motiva o seu comportamento em determinado sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo” (Balcão & Cordeiro, 1979, p.84).

As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade. Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização. Estes fatores devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecida as forças de comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direções construtivas. (Juran, 1990).

2 A Motivação e Qualidade no Âmbito das Organizações

Numa cultura organizacional voltada para a administração da qualidade, toda empresa deve estar consciente que seus produtos e serviços devem satisfazer a seus clientes. Esta cultura - conjunto de valores e crenças - deve ser transmitida e compartilhada a todos da organização e também anunciada àqueles que estão fora da organização, principalmente seus clientes, mas que de uma forma ou de outra estão inseridos no contexto da gestão pela qualidade dessa organização.

Bowditch & Buono (1997), argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber porque as pessoas se comportam da maneira que o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, cabendo aqui uma pergunta: como é possível influenciar o desempenho das pessoas? Como motivar as pessoas?

Bergamini (1997), por sua vez argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como

fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas.

Vroom (1964) sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propela o indivíduo para um certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído pelo indivíduo aquele resultado, é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Para Herzberg, Mausner & Snyderman (1957), o que motiva é o atingir de uma meta, isto pode levar a uma motivação para novos desafios, ou seja, são os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional.

Por sua vez, Likert (1979), escrevendo sobre os novos padrões de gestão, desenvolve o método conhecido como “Sistema 4” baseado em quatro premissas básicas: alta cooperação, envolvimento nas decisões, junção das organizações formal e informal e por fim, o autocontrole. Este padrão se baseia no princípio das relações de suporte, em que se aproveita todo o relacionamento e experiência de pessoas como suporte para as demais.

Maslow (1970), em sua obra intitulada: *Motivation and Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. A teoria diz que o homem faz o que faz por causa das suas necessidades e enumera estas necessidades que foram conhecidas como a pirâmide de Maslow: necessidade de auto-realização, necessidade de estima, necessidade de social, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas.

As necessidades de auto-realização são as necessidades humanas mais elevadas. São as necessidades de cada pessoa de se autodesenvolver através do seu potencial, procurando sempre se tornar mais do que é, a alcançar novos patamares, novas conquistas. A necessidade de auto-estima é a maneira pela qual o indivíduo se vê. Envolve a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de respeito, status, prestígio e consideração, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz o indivíduo a um moral elevado. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfeitas.

Dentro das necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade de afeto e de amor. As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades humanas. Elas surgem quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. São necessidades de estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. Aqui

estão as necessidades de alimento, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, são instintivas e já nascem com o indivíduo.

Segundo a Teoria Y de McGregor (1973), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e que um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Nesta teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas e gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E se forem adequadamente motivadas, há interesse e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

2.1 As Pessoas

Leavitt, Dill e Eyrng (1973) argumentam que o homem é um ser social com uma irreprensível tendência à vida em sociedade, vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo existe uma enorme variabilidade humana, em que cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito a influência de grandes variáveis. O fato de haver grandes diferenças em aptidões e dos padrões de comportamento serem diversos, faz com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, seus próprios valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações. Daí, a necessidade de entender a cognição humana, cujo significado é a maneira pela qual a pessoa se vê e interpreta a si própria ou seu ambiente externo, é o filtro pessoal através do qual a pessoa se sente e percebe o mundo ao seu redor, estabelecendo a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma e do mundo exterior.

Festinger (1975), na teoria da dissonância cognitiva, fala que toda pessoa se esforça para estabelecer um estado de consonância ou coerência com ela mesma. Quando a pessoa tem cognição sobre si mesma e sobre seu ambiente, que são inconsistentes entre si, ocorre um estado de dissonância cognitiva que é uma das principais fontes de inconsistências no comportamento. As pessoas não toleram a inconsistência, quando ela ocorre o indivíduo está motivado para reduzir o conflito. A esse conflito dá-se o nome de dissonância.

A cognição permite um quadro de referências para o indivíduo se situar no mundo e entendê-lo adequadamente. A dissonância cognitiva, por sua vez, decorre de situações que envolvem algum processo de decisão do indivíduo e o conflito resultante de cognições que não batem entre si. A vida de cada pessoa é uma busca incessante de redução de dissonâncias.

Thompson e Van Houten (1970), salientam que em decorrência da teoria de campo e da teoria da dissonância cognitiva surgem três enfoques ao estudo do comportamento das pessoas:

- ✓ O homem como ser transacional, que recebe insumos do meio ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando e provocando mudanças neste ambiente.
- ✓ O homem com um comportamento dirigido para um objetivo, que é capaz de ter objetivos e aspirações e se esforçar para alcançá-los.
- ✓ O homem como um modelo de sistema aberto, que é dirigido para objetivos é ativamente envolvido com o ambiente à medida que persegue estes objetivos, desenvolvendo capacidades mentais tais como: pensar, decidir, permitindo que conheça as pessoas, suas crenças e as coisas em seu ambiente e enfrentá-las.

As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam de eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, muitas teorias têm surgido tentando achar o melhor caminho acerca de recursos humanos, ou recurso de pessoas, dentro das organizações.

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos – dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas - para alcançar objetivos organizacionais para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Tratam-se agora as pessoas como pessoas e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, porém, rompendo a visão Taylorista de pessoas unicamente como meios de produção.

Dubin (1974), argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando fatores internos e externos que influenciam este comportamento. Os fatores influenciadores do indivíduo na organização são: emoções, atitudes, valores, motivação, percepção do ambiente e capacidade de aprendizado.

2.2 Motivação

Segundo Fournies (1992), não há unanimidade nos gerentes para definir motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exatamente, tem sido utilizado de diferentes sentidos e as pessoas são diferentes no que tange à motivação. A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica (Bergamini, 1997).

De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, o que neste caso a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Para Krech, Crutchfield & Ballachey (1962), os atos dos indivíduos são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e prevê. A motivação é o motivo por que ele age de determinada forma, ou seja, a motivação funciona como forças ativas e impulsionadoras.

Para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Idealizador da Teoria da Expectativa, em que as duas partes que compõem a motivação são os desejos individuais e a expectativas de alcançá- lo.

Entretanto, Steers & Porter (1983), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseadas no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito, ou seja, os indivíduos agem de tal maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado, deixando claro que a motivação de cada um diz respeito a sua própria felicidade pessoal e aos seus anseios.

Para Macedo & Póvoa Filho (1994, p. 43), motivação está assim definida: “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta”.

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição. Muitas foram as teorias acerca da motivação das pessoas e do que ela é e representa. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, dando a sua contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Necessário se faz, identificar o melhor caminho para percorrer com intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho a elevar o moral e aceitar os desafios propostos pela organização.

2.3 Qualidade

Na segunda década do século XX, começou a surgir a preocupação com a qualidade dos produtos. A partir daí, vários autores têm procurado dar uma definição para a qualidade que seja simples, precisa e abrangente: Simples para ser facilmente assimilável em todos os níveis da organização. Precisa, para não gerar interpretações dúbias. E abrangente, para mostrar sua importância em todas as atividades produtivas.

Qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (Garvin, 1992, p.47). A forma como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Para Feigenbaum (1986) qualidade é uma determinação do cliente e não do engenheiro, do marketing ou do administrador geral. A qualidade de produtos e serviços pode ser definida como: O composto total do produto e as características do serviço, comercialização, criação, fabricação e manutenção, tanto para produtos ou serviços, devem satisfazer as expectativas do cliente. A qualidade está orientada para a satisfação do cliente. Ou seja, a qualidade é o melhor possível sob certas condições do consumidor.

Em 1984 Garvin publicou nos Estados Unidos, o artigo intitulado “O que significa realmente a qualidade do produto?”, em que apresenta uma nova forma de abordar a qualidade, propondo cinco abordagens básicas e como os conceitos já existentes podem ser agrupados dentro de cada abordagem. São elas:

- ✓ Abordagem transcendental: conceitua a qualidade como base na experiência e constatação prática de sua importância, vendo a qualidade como uma característica que torna um produto plenamente aceitável. Faz parte desta abordagem o conceito:

“...uma condição de excelência significando que a boa qualidade é diferente da má qualidade (...)”. A qualidade é alcançada quando o padrão mais elevado está sendo comparado com outro (Tuchman, 1980).

- ✓ Abordagem centrada no produto: sugere a qualidade como uma variável precisa e que pode ser passível de medição, possibilitando a observação de diferenças de qualidade em um produto pelo número de atributos que possui. Define-se como qualidade nesta abordagem: “qualidade refere-se às quantidades de atributos inestimáveis contidos em cada unidade de atributo estimado” (Leffler 1987).
- ✓ Abordagem centrada no usuário: demonstra que para se ter qualidade é necessário que o produto seja fabricado para atender às necessidades e desejos do consumidor . Antes do desenvolvimento do produto, é necessário definir quem é o usuário do produto. Nesta abordagem define-se: Qualidade é adequação ao uso (Juran, 1974) e A qualidade é o grau com o qual um produto atende às necessidades dos consumidores específicos (Gilmore, 1974).
- ✓ Abordagem centrada na fabricação: é o esforço do pessoal da fábrica para cumprir o que determina as especificações do projeto. Define-se aqui a qualidade como sendo a conformidade do produto às suas especificações (Crosby, 1979).
- ✓ Abordagem centrada no valor: especificações com um custo aceitável do produto com qualidade. Broh (1982) é um exemplo desta abordagem quando define a qualidade como sendo o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo razoável.

Para Jenkins (1972), a qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer. O produto terá boa qualidade quando satisfizer os dois lados, produtor e consumidor, devendo para isto ser otimizado os recursos empresariais – matérias e econômicos - e humanos.

Para Campos (1989), a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor e consta dos fatores: qualidade em seu sentido amplo, que objetiva a satisfação das pessoas. O custo do produto ou serviço e o atendimento no prazo certo, na quantidade certa.

Para Juran (1990), não é possível obter qualidade sem a participação dos superiores e segundo o autor, a administração superior deve atuar segundo as seguintes ações principais para garantir a qualidade: 1 Criar e participar do conselho da qualidade; 2 Participar da formação da política; 3 Participar no estabelecimento e desdobramento de metas; 4 Fornecer os recursos necessários; 6 Estabelecer a infra-estrutura organizacional; 7 Revisar o progresso; 8 Dar reconhecimento; 9 Revisar o sistema de recompensa.

3 METODOLOGIA

No estudo de caso na Samarco realizou-se uma pesquisa para identificar a opinião do setor de recursos humanos da empresa sediada em Ponta Ubu – ES. Explorando também outra fonte primária, foram realizadas algumas entrevistas com pessoas de nível médio da organização, objetivando ouvir deles o depoimento pessoal sobre a liderança da empresa, o clima interno de satisfação e principalmente sobre a motivação da força de trabalho da Samarco.

Portanto, considerando os objetivos geral e específicos e ainda os tipos de pesquisas existentes, optou-se pelas técnicas de entrevistas estruturadas e não estruturadas com funcionários da Samarco Mineração das unidades de Belo Horizonte, Mina Germano e Ponta Ubú no Espírito Santo e questionários que aplicados aos funcionários da empresa Samarco Mineração S/A, nortearam a análise dos dados para a conclusão dos resultados.

Para alguns os demais funcionários, foi elaborado um questionário com questões fechadas, objetivando reunir informações gerais sobre a empresa.

Foi feita uma análise documental para a obtenção de dados preliminares da Samarco Mineração S/A. Desta forma, fizeram parte dos dados secundários: folder, revistas, jornal da empresa, relatórios de gestão e reportagens na revista Exame que foram disponibilizados para esse fim, constituindo-se numa importante fonte de dados secundários.

A amostra foi selecionada intencionalmente na coalizão dominante do departamento de recursos humanos da Samarco, sendo o universo constante de 28 empregados do departamento e optou-se pela pesquisa censitária e todos os empregados do departamento foram entrevistados, respondendo a um questionário. A entrevista foi realizada com apenas 4 pessoas de outras áreas com perfil de liderança e formação superior atenderam e responderam relatando o seu sentimento e sua opinião acerca da motivação para a qualidade na empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Contextualização do caso em estudo: Samarco Mineração S. A.

As operações da Samarco começaram em 1977, a partir daí ela vem se destacando no setor de minério de ferro pelo pioneirismo e investimento em tecnologia de ponta. Os produtos da Samarco são pelotas de minério de ferro para os processos siderúrgicos de redução direta de alto forno – pelotas para fornos de redução direta, pelotas para alto-fornos, *pellet-feed* com baixo teor de sílica, *pellet-feed* com teor de sílica médio e *pellet-screenings* - e finos de minério concentrado e atendem às especificações físico-químicas e metalúrgicas exigidas pelos seus clientes. A capacidade anual de produção é da ordem de 12 milhões de toneladas de pelotas de minério de ferro e 1 milhão de toneladas de finos.

Para o transporte do minério, a Samarco utiliza um mineroduto de 396 quilômetros de extensão, que liga os dois estados, transportando o minério concentrado produzido em Minas Gerais para o Espírito Santo. O sistema, além de muito eficiente, seguro e econômico, não agride o meio ambiente e confere à Samarco um diferencial relacionado à utilização de modernas soluções de transporte.

O controle acionário da Samarco pertence a duas grandes empresas do ramo de mineração: 50% pertencem à Vale do Rio Doce, uma importante mineradora brasileira, e 50% pertencem à BHP Brasil, do grupo australiano *The Broken Hill Proprietary Company Limited*, um dos maiores grupos mineradores do mundo.

No Brasil, a empresa está localizada em dois estados: em Minas Gerais, nos municípios de Mariana e Ouro Preto, formando o complexo industrial de Germano, cujas jazidas formam uma reserva de 5,6 bilhões de toneladas, no Espírito Santo, no município de



Anchieta, localiza-se a unidade de Ponta Ubu, onde a empresa mantém duas usinas de pelotização e um terminal marítimo próprio.

Em 2000 a Exame fez nova publicação das melhores empresas para se trabalhar e novamente incluiu a Samarco como uma delas. Em relação ao ano de 2000 a empresa está inserida em um cenário um pouco diferente do cenário de 1997. A administração é dinâmica e acompanha as tendências atuais, pois sempre é preciso adequar-se a uma nova realidade de mercado.

O número de funcionários diminuiu em 183 pessoas no período de 4 anos, uma taxa de 11,6% do efetivo, incluindo alguns executivos que deixaram a Samarco. A empresa transferiu sua base para a usina em Ponta Ubu no Espírito Santo, e algumas pessoas preferiram sair da empresa a mudar de cidade. A média salarial cresceu em relação aos últimos quatro anos, de R\$1.323,54 para R\$1.609,88, uma taxa de 21,66%, mesmo com a diminuição do número de empregados. O faturamento anual subiu de R\$267,7 milhões para R\$621,6 milhões, uma taxa de 41,08% superior a 1997. Os funcionários com mais de 10 anos de empresa somam o montante de 553, uma taxa de 39,81% dos funcionários da empresa. A estabilidade dos funcionários é uma grande contribuição da motivação e do clima interno da Samarco e da possibilidade de ascensão na carreira profissional dentro da empresa. O fato pode ser confirmado com a promoção de 141 funcionários em 2000, uma taxa de 10,15% do efetivo.

A Samarco tem suas políticas e metas claras e todos os funcionários, desde o mais graduado ao menos graduado, estão cientes dessas metas e políticas. Nas políticas da empresa ela acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo e suas ações são orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas. Suas políticas são orientadas para uma permanente capacitação do empregado, desenvolvimento da organização e adequação dos processos e das instalações.

As metas da empresa estão definidas: remunerar os acionistas com retorno superior ao seu investimento; beneficiar cliente e fornecedor através do relacionamento comercial; ser reconhecida pela comunidade onde atua como organização cidadã; ser reconhecida pela comunidade de negócios como organização lucrativa e socialmente responsável; e cada empregado iniciar o seu dia com senso de propósito e o encerrar com senso de realização.

Durante o ano são realizadas reuniões com todos os funcionários para colocá-los cientes de todo o processo que envolve a empresa, o que ela pensa, faz e deseja. Destaca-se na política de qualidade da Samarco, um modelo de gerenciamento pela qualidade, que é um compromisso estabelecido em seus valores e objetivos, e oferece aos clientes máxima confiabilidade no fornecimento de pelotas e finos de minério concentrado, compreendendo: o gerenciamento da rotina, procurando atender melhor os padrões e estabilizar os processos; o gerenciamento pelas diretrizes que compete a toda equipe gerencial da Samarco estabelecer metas de melhorias em todos os níveis e assegurar o seu cumprimento.

Possui ainda políticas de educação e treinamento de sua força de trabalho, com investimentos em projetos como o programa de complementação educacional da Fundação Brasileira de Ensino – Fubrae. Para quem deseja fazer o segundo grau a empresa oferece oportunidade através do Telecurso 2000 da Fundação Roberto Marinho. São concedidas bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação. Os treinamentos para a formação



do empregado são constantes. São desenvolvidos programas de desenvolvimento gerencial em parceria com entidades especializadas.

Na política e compromissos ambientais, a empresa desenvolve ações visando à conciliação da atividade econômica com a proteção responsável ao meio ambiente. Em 1998 a empresa conquistou o certificado ISO 14001, expedido pela *DNV - Det Norske Veritas*, provando com isso que ela tem sob controle todos os efeitos ambientais gerados pelas suas atividades e que está empenhada em aprimorar continuamente a sua atuação para prevenir e minimizar o impacto de suas atividades no meio ambiente. Com isso a Samarco garante

- ✓ Identificar aspectos, impactos e riscos ambientais relativos às atividades, estabelecendo ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção da poluição.
- ✓ Promover o melhoramento contínuo do desempenho ambiental de acordo com a legislação vigente.
- ✓ Educar e treinar os empregados para exercerem suas responsabilidades ambientais.
- ✓ Fornecedores informados de suas responsabilidades ambientais para com a Samarco.
- ✓ Manter diálogo aberto com as partes interessadas sobre o desempenho da empresa.

As instalações da companhia estão sujeitas às leis ambientais federais, estaduais e municipais bem como às regulamentações de agências ambientais para proteção da saúde, segurança e meio ambiente. A Samarco tem um programa permanente de controle da poluição para tratamento de afluentes hídricos, tratamento de rejeitos, monitoramento da água e controle da qualidade do ar. A companhia está em conformidade com todas as exigências legais.

No ano de 2002 a Samarco foi mais uma vez confirmada pela pesquisa da Hay do Brasil como uma das melhores empresas para se trabalhar no país e consolidou seu sistema de gestão da qualidade (ISO-9002) e meio-ambiente (ISO-14001). Em 2000, ela completou um programa de seis anos de implantação de seu Sistema Integrado de Gestão, concluído com sua certificação, pela *DNV*, em conformidade com os padrões da norma OHSAS-18001 (Segurança e Higiene no Trabalho).

No campo da qualidade total, a empresa é certificada pela ISO 9002, também pela *Det Norske Veritas*, em todas as etapas do seu processo produtivo, que inclui as atividades de mineração, concentração, transporte, pelotização e embarque de seus produtos no porto. Isso evidencia que a empresa tem um sistema de qualidade estruturado para garantir a qualidade da produção, promover a estabilidade e a melhoria contínua dos processos da empresa.

4.2 As pessoas, a motivação e a qualidade na Samarco

A Samarco tem bons programas de benefícios, 100% dos funcionários têm participação nos lucros, convênios de saúde cobrindo tudo, sistema de avaliação de desempenho, os salários não são altos, mas são os de mercado, transporte, uniforme, estacionamento, equipamento de segurança completo, restaurante de ótimo nível, plano habitacional atraente, plano de aposentadoria, pagamento de creche, programa de treinamento, horário flexível para todos e financiamento de carro para os executivos. A comunicação dentro da empresa flui muito bem, as metas são claras para todos, até mesmo para o chão de fábrica, o presidente fala aos funcionários duas vezes ao ano sobre as perspectivas da empresa e a liderança não é estressante. O resultado é um *turnover* muito baixo e um ambiente de



trabalho leve e saudável e os objetivos são alcançados com qualidade e a empresa mantém a sua posição no mercado internacional.

A Samarco acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo. As suas ações são orientadas para a gestão participativa e descentralizada, com desenvolvimento, valorização e segurança das pessoas. O compromisso é de toda a equipe que procura atender aos valores e objetivos da empresa. Por trabalhar com um produto com baixo teor de minério de ferro e necessitar de qualidade para obter mercado externo, a empresa precisa de equipe motivada e comprometida para alcançar resultados de qualidade.

Esse desempenho é consequência de alguns fatores que fazem parte da vida cotidiana da empresa, tais como:

1. Divulgação clara de objetivos e metas, o que é feito a todos em toda a estrutura da empresa.
2. Uma gestão descentralizada com decisões colegiadas, onde todos são responsáveis pelas decisões tomadas.
3. Estímulo ao trabalho de equipe com respeito mútuo e atenção às sugestões dadas aos processos da empresa.
4. Programas permanentes de treinamento e desenvolvimento e capacitação pessoal.
5. Pessoal motivado e participativo.

A empresa procura dar plenas condições aos seus funcionários para que trabalhem com compromisso e com muita dedicação. O funcionário Samarco “veste a camisa” da empresa, como resposta à importância que ele recebe da empresa.

Objetivando constatar a realidade da situação empresa-funcionário, realizou-se uma pesquisa com os funcionários do departamento de recursos humanos da unidade de Ponta Ubu no Espírito Santo em dezembro de 2001. Como o universo era pequeno, foram ouvidos todos os funcionários do setor. Os resultados obtidos foram os seguintes:

O resultado acima vem confirmar a posição da empresa de incentivar e dar condições aos seus funcionários de estudar. A empresa financia os estudos do seu pessoal através da concessão de bolsas de estudo no Brasil e no exterior. Fabíola Machado estudou economia, a empresa incentivou pagando 50% do curso superior, na conclusão do curso a empresa ressarciu o restante dos 50%. “Senti-me valorizada”, diz ela. Investindo na educação de sua força de trabalho, a empresa está investindo no capital intelectual da sua força de trabalho.

Clima interno na Samarco

A Samarco investiu no clima interno, que é considerado muito bom para 80% dos entrevistados, já 20% disseram que o clima interno é bom, 0% acham ruim e 0% acham ótimo. A empresa é *benchmark* nessa área. Rubens Bechara, Gerente de segurança da Samarco, afirma: “temos uma gerência totalmente voltada para a Qualidade de Vida, incluindo clima interno de trabalho. Já realizamos três pesquisas pela Hay do Brasil Consultores e conseguimos excelente pontuação, 76% de favorabilidade, sendo a Samarco considerada benchmark nesta área”. Segundo ele, a motivação da força de trabalho é fator decisivo de sucesso e definitivamente contribui para a qualidade dos produtos da Samarco.

Preocupação com a motivação

Seguramente a Samarco entendeu que pessoas motivadas são mais eficientes e trabalhou para que sua força de trabalho fosse motivada. Respondendo à pergunta, 80% dos

entrevistados disseram que a Samarco está sempre preocupada com a motivação de sua força de trabalho. 20% disseram que às vezes ela se preocupa, enquanto que 0% disseram que não há preocupação nesse sentido.

A Samarco tem sustentado grandes balanços a partir da motivação do grupo e tem sido referência de clima interno. Os seus empregados estão satisfeitos, não têm salários brilhantes, são os de mercados, numa época de inflação baixa os aumentos são distantes entre si, mas têm bons programas de benefícios inclusive participação nos resultados que pode render até dois salários anuais. Para a Samarco, os seus empregados são o que ela tem de mais valioso e isso se comprova na prática, não é apenas filosofia da empresa, ela vive isso. O funcionário Samarco tem a satisfação de saber que seu talento individual está sendo valorizado e reconhecido pela empresa, isso é um item da política de compromisso pela qualidade da Samarco e ela acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado.

Comunicação

Na Samarco as pessoas são bem informadas, 60% dos entrevistados disseram que a comunicação na empresa é muito boa e 40% disseram que é boa. Ninguém disse que a comunicação é ruim ou excelente. A empresa disponibilizou a todos os funcionários um ramal telefônico. O presidente da empresa sempre fala aos empregados, colocando-os cientes dos planos da empresa. No dia 15 e 18 de janeiro de 2002 todos os empregados da mina de Ponta Ubu foram esclarecidos acerca dos planos da empresa para os próximos dois anos. Além do balanço de 2001, o presidente anunciou as principais mudanças para adequar a Samarco ao novo foco, o mercado. Uma dessas mudanças é a nova missão, valores e objetivos.

Confiança na gestão

Todos os entrevistados, ou seja, 100% disseram confiar na gestão Samarco. Sob a presidência do Dr. José Luciano Penido, que tem uma liderança sem nenhum tipo de estresse, é proporcionado um clima muito agradável no ambiente de trabalho. Desde que assumiu a presidência, a Samarco sustenta grandes balanços a partir da motivação do grupo. O estilo de liderança exerce grande influência no comportamento das pessoas e conseqüentemente exerce também influência sobre a motivação da força de trabalho e no equilíbrio emocional da equipe.

Contribuição da liderança para qualidade

Nessa questão todos os entrevistados, ou seja, 100% disseram que a liderança tem contribuído para a qualidade dos produtos da Samarco. Existe na empresa uma cultura de decisão colegiada. Há liberdade de propor e realizar e a segurança de saber que ninguém vai errar sozinho, já que as decisões são compartilhadas.

Contribuição da motivação para qualidade

Nesse contexto, a Samarco procura proporcionar as condições necessárias para que sua equipe esteja sempre motivada, gerando produtos de qualidade. Confirmando esta posição, respondendo à pergunta sobre motivação para a qualidade, 80% disseram que a motivação na empresa contribui para a qualidade dos produtos. Somente 20% disseram que não contribui. Acerca do assunto diz Vanini Duarte, consultora de recursos humanos na empresa há nove anos, que a motivação das pessoas contribui para a qualidade à medida que cada um se esforça para fazer o melhor. Percebe-se que quando as pessoas trabalham motivadas, elas



fazem sempre acima do que é esperado, na maioria das vezes acrescenta algo de pessoal ao trabalho que faz, superando as expectativas e as necessidades.

Liberdade para propor melhorias

O total de entrevistados, ou seja, 100% disseram que há liberdade para os funcionários da empresa proporem melhorias. Elas são bem-vindas. Como as decisões são colegiadas, o risco é de todos e o medo de errar diminui. Para Suzana Jardim Poli, analista de recursos humanos há três anos e meio na empresa, as pessoas motivadas são mais participativas e contribuem com mais idéias, o que gera um diferencial para Samarco em termos de melhoria não só nos produtos da empresa, como no processo de gestão, criação de novos produtos e melhoria do ambiente de trabalho.

4.3 A teoria e a prática na Samarco

A Samarco Mineração tem uma grande preocupação em manter sua equipe motivada e a empresa tem feito gestões nesse sentido. Várias atitudes e posturas da direção da empresa são tomadas para proporcionar ao empregado um ambiente empresarial saudável. O objetivo é fornecer um produto confiável ao cliente e que tenha qualidade agregada. Buscando uma equipe com moral elevado em decorrência da motivação, a empresa vem alcançando seu objetivo. A empresa valoriza sua força de trabalho disponibilizando recursos e programas de benefícios visando conseguir do empregado um motivo para o trabalho com satisfação.

Na Samarco não estuda quem não quer, a empresa financia parte dos estudos da faculdade e disponibiliza recursos e condições para quem quer melhorar sua *performance* cultural. O clima interno de trabalho na Samarco é *benchmarking* e tem uma gestão totalmente voltada para isso, com aprovação de 76% de sua equipe de trabalho no ano de 2000. Na empresa a comunicação flui muito bem e os empregados são oficialmente informados de todas as situações da empresa, principalmente de seus objetivos e metas. A empresa dá oportunidade à “prata da casa” e procura preencher as vagas existentes com seu pessoal, dando a eles a oportunidade de fazer carreira profissional na empresa.

A liderança não é coercitiva e sim participativa, levando a cada um a liberdade de propor melhorias e participar do processo decisório. Na empresa existe o banco de idéias, em que as melhores idéias são premiadas e colocadas em prática. Tanto a liderança não estressante como a motivação contínua, contribuem para a qualidade na Samarco. A empresa valoriza a força de trabalho e o empregado percebe isso e sente que tem valor para a instituição e sua resposta a isso é exatamente o que a empresa quer dele: compromisso, qualidade, trabalho de equipe, satisfação no trabalho, bom relacionamento no grupo e uma disposição mental e física para “viver e respirar” a empresa. Na Samarco a teoria é uma prática, haja vista que 46,86% dos funcionários estão com mais de dez anos na empresa e estão com moral elevado, auto-estima e trabalham a pleno vapor norteados pelas metas e objetivos da empresa.

5 CONCLUSÕES

Na pesquisa realizada junto à Samarco, buscando identificar e confirmar a contribuição que os fatores motivacionais proporcionam à qualidade, pode-se chegar a algumas conclusões, são elas:

1. O pessoal está comprometido com os objetivos e metas da empresa, que tem os seus funcionários como melhor ativo que ela possui. Tem o seu foco nas pessoas, nos clientes e nos funcionários. Os funcionários têm voz ativa no dia-a-dia da empresa, podendo propor mudanças, estão satisfeitos e comprometidos com a instituição. Há orgulho do trabalho e da empresa. O capital intelectual da empresa cresceu muito com os investimentos em treinamentos e na formação da sua força de trabalho. O resultado é o comprometimento dos funcionários gerando qualidade na produção e gerando também clientes satisfeitos e fidelizados à Samarco.
2. Gerência voltada para qualidade de vida e clima interno de trabalho. Os benefícios são grandes e estendendo-se para os familiares. Há valorização da vida dentro da empresa e uma preocupação com o crescimento do funcionário. A visão da empresa é o crescimento conjunto; empregado e empresa. Dentro dessa visão, na empresa existem grandes atrativos: Adicional de férias de 90% do salário para todos funcionários; plano de saúde cobrindo de tudo integralmente; subsídios para estudos dos filhos; não há marcação de ponto, somente se marca ponto para registrar horas extras. A empresa confia no funcionário que tem.
3. Segurança e confiança na gestão. O presidente não é do tipo que estressa os funcionários, pelo contrário, os funcionários têm liberdade na empresa, mas com responsabilidade. Podem dar sugestões de mudanças, propor novos processos e melhorias. As idéias dos funcionários são ouvidas e levadas a sério no dia-a-dia da empresa. A empresa desenvolveu a cultura colegiada onde todos tomam decisões em conjunto. Desenvolveram-se relacionamentos com as pessoas para criar uma comunidade que produza riqueza com qualidade. O estilo de liderança tem grande influência no comportamento dos empregados.
4. Comunicação também é um fator a se destacar na empresa. Não há dúvidas para os funcionários quanto a metas e objetivos da empresa. Todos são informados. Não há espaço para a “rádio peão”, as informações são oficiais e fluem normalmente através de reuniões periódicas da direção com todo o pessoal.
5. Motivação. Este é o fator decisivo na Samarco. A empresa trabalha com uma matéria-prima de baixa qualidade, que era inclusive descartado devido ao seu baixo teor de ferro. Necessita manter o mercado e tornar-se o fornecedor preferencial de seus clientes, operando com os níveis mais elevados possíveis de qualidade, produtividade e lucratividade. Para atender ao mercado estrangeiro, a empresa precisa transformar um minério de baixa qualidade na melhor pelota do mundo. A Samarco encontrou a saída: ter pessoas motivadas e totalmente comprometidas com a empresa, gostando do que fazem. Investiu pesado nisso sendo constantemente citada como uma empresa com melhor qualidade de vida e melhor clima interno de trabalho. Sua força de trabalho está sempre motivada, sempre disposta a desafios, e se sente parte da empresa. Principalmente porque a Samarco acredita que a garantia da qualidade de seus produtos e serviços é decorrente de pessoal motivado e participativo.
6. Valorização das pessoas, não somente da equipe de trabalho mas também das comunidades em volta da unidade da empresa, gerando benefícios internos e externos à empresa. Trabalhar na Samarco é sinal de status nas cidades onde ela atua. Nas interações humanas, as pessoas se influenciam mutuamente e é através da participação pessoal e da cooperação entre as pessoas que as organizações surgem. A Samarco explora positivamente essa situação, mostrando ao funcionário o valor que ele tem para a empresa. O resultado é um comprometimento com organização que só resulta em benefícios para ambas as partes. Outro ponto positivo está na qualificação profissional dos funcionários, até julho de 2002 67 mecânicos e técnicos da usina de Ponta Ubu estarão empenhados na preparação para as provas práticas do Certificado de Qualificação que serão aplicados na sede do Senai em Vitória-ES. O curso preparatório está sendo ofertado pelos próprios funcionários da Samarco. Além de certificar a qualidade dos



mecânicos da empresa, está renovando os conhecimentos para o desempenho da profissão. A empresa tem a intenção de qualificar 80% dos mecânicos até 2004.

7. A importância da motivação nas organizações está relacionada a sua sobrevivência como empresa. Uma empresa para permanecer viva e com saúde empresarial deve estar atenta à situação da sua força de trabalho, o que ela pensa, seus anseios e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, uma vez que na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem sair ganhando. Os administradores devem estar atentos para identificar qual tipo de ambiente podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e mais eficaz do empregado. Por ser a motivação individual, o administrador deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, para estimular os empregados a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficácia. Vale salientar que motivar não é manipular as pessoas com elogios ou coisas semelhantes ou suborná-los com recompensas fantasiosas, mas é o reconhecimento pela administração, quando as metas e objetivos são atingidos, é a celebração pública desse reconhecimento, é enaltecer as atitudes das pessoas com melhor desempenho do seu trabalho, dispensando ao funcionário a certeza de realização profissional, resultando em uma auto-estima favorável. Toda organização deve atentar para a grande importância de se ter uma equipe motivada.

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas e com a qualidade de produtos, é a força motriz que impulsiona a participação do empregado e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo.

No estudo de caso em questão, a Samarco vem trabalhando com sua equipe procurando proporcionar meios para que seu pessoal permaneça motivado. Ela demonstra na prática que as pessoas têm seu valor para a organização, comprovando isso através dos diversos benefícios que estão à disposição dos funcionários. Com a equipe motivada a empresa tem conseguido alcançar seus objetivos e suas metas, seu produto é de qualidade e tem uma boa participação no mercado consumidor e planos para aumentar sua participação ainda mais no mercado, principalmente o mercado chinês. A Samarco, até então, é uma referência de empresa com qualidade de vida e qualidade de produtos, é também referência nos lugares onde existe uma unidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. **Comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BROH, Robert A., **Managing quality for higher profits: a guide for business executives and quality managers**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da qualidade total**. Bloch Editores, 1989.
- COURTIS, John. **Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los**. São Paulo: Nobel, 1991.



- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.
- DUBIN, Ribert. **Relações humanas na administração**, São Paulo: Atlas, 1974.
- EXAME. São Paulo, nº 647, p. 80-82, 22 out. 1997.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Total quality control**. Singapura: McGraw-Hill, 1986.
- FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron, 1992.
- FURTADO, José Maria. **Samarco**: nesta mineradora o presidente não é estressado nem estressante. O resultado é um ambiente de trabalho leve e saudável. Revista Exame, São Paulo: n. 647, p. 80-82, 22 out., 1997.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GILMORE, Robert. **Lie groups, lie algebras, and some of their applications**. New York: J. Willey, 1974.
- GLASSER, William. **The quality school**: Managing students without coercion. Nova York: Harper Perennial, 1994.
- Guia Exame das Melhores Empresas do Brasil. Parte integrante da Revista Exame, Ed. 647, p. 80-82, 22 out. 1997.
- Guia Exame das Melhores Empresas do Brasil. Parte integrante da Revista Exame, Ed. 721, p. 150, ago 2000.
- HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Block. **Job attitudes: Review of research and opinion**. Pittsburgh: Psychological Service, 1957.
- JENKINS, John Robert Graham. **Marketing and customer behavior**. New York: Pergamon Press, 1972.
- JURAN, Joseph M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1974.
- JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S. & BALLACHEY, Egerton L. **Individual in society**. New York: McGraw-Hill, 1962.
- LAMMERMEYER, Horst U. **Human relations: the key to quality**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1990.
- LEAVITT, Harold J., DILL, William R., EYRING, Henry B. **The organizational world: a systematic view of managers and management**. New York: HBJ, 1973.
- LEFFLER, K. B. **Ambiguous changes in product quality**. American Economic Review, p. 956, 1987.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- MACEDO, Alberto Amarante & PÓVOA FILHO, Francisco Liberato. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte, ECUFAMG, 1994.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, publishers, 1970.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- STEERS, Richard M. & PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw Hill, 1983.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Principles of scientific management**. New York, Harper & Bros, 1911.



Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2004 – FGV-EAESP

THOMPSON, James D. & VAN HOUTEN, Donald R., **The behavioral sciences: an interpretation**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1970.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987..

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality**. New York: Times Magazine, p. 38, 02/11/1980.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: Willey, 1964.