

# Pessoas e Equipes

## EQUIPES CAPAZES DE ADICIONAR VALOR AO NEGÓCIO

Mais de 24 mil pessoas trabalham no Grupo Gerdau. Independentemente da nacionalidade, atuam movidas por um mesmo objetivo, por uma mesma estratégia: consolidar o Grupo Gerdau como uma empresa internacional, de classe mundial. Compartilham valores e conhecimentos, ao combinar *expertise* técnica, industrial e comercial, reunindo o que cada operação de negócio tem de melhor. Também buscam os exemplos de gestão mais eficientes no mercado, fazendo pesquisas de *benchmarking* mundial, inclusive em outros setores da economia. Todas essas ações têm como objetivo adicionar valor ao negócio, por meio de equipes e líderes com comprometimento e desempenho superiores. Mas o Grupo Gerdau sabe que este é um trabalho que não se encerra em um curto prazo de tempo. Por isso, investe continuamente no desenvolvimento de seus profissionais, na atração de talentos e na qualidade de vida dos colaboradores e seus familiares.

## GESTÃO DE PESSOAS

Para manter as pessoas motivadas, o Grupo Gerdau desafia os colaboradores a superar limites e a liderar mudanças. As metas são estabelecidas pelas equipes e gestores, o que reforça o espírito de trabalho em grupo e o sentimento de responsabilidade de cada um pelos resultados (ver quadro “Gestão participativa”). Desempenhos diferenciados são reconhecidos e recompensados por meio de diversos programas de remuneração por resultados.

Outra ferramenta importante para a motivação é a comunicação interna, que estimula o envolvimento das pessoas nos desafios do Grupo Gerdau e o sentimento de pertencer à Organização. Essas práticas favorecem a construção de um vínculo de longo prazo, a partir do respeito mútuo.

## ATRAÇÃO DE TALENTOS

O Grupo Gerdau trabalha continuamente no desenvolvimento de futuros líderes e na atração de talentos do mercado. A preocupação com a formação de lideranças se reflete no seu programa para estagiários e *trainees*. São mais de 1,2 mil jovens que atuam ao lado de profissionais experientes, absorvendo novos conhecimentos, além de serem preparados de forma consistente e acelerada para assumir novas funções de trabalho.

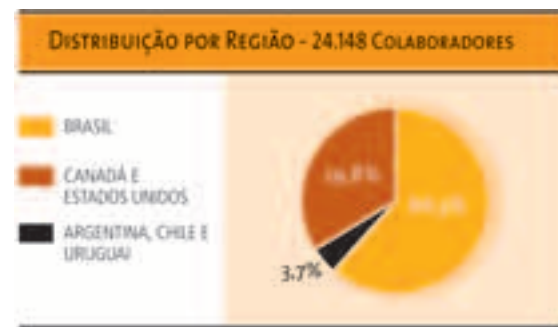


Também são buscados no mercado talentos já desenvolvidos, ou seja, profissionais que podem agregar conhecimentos e experiência ao negócio. Outro importante programa é o recrutamento estratégico, por meio do qual buscam-se profissionais *seniors* para ocupar posições estratégicas.

## CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Para as lideranças, o Grupo Gerdau possui um programa específico dedicado ao seu desenvolvimento na gestão das equipes e à conquista de desempenhos de classe mundial. Um dos temas abordados, por exemplo, é o processo de *coaching*, que desenvolve as potencialidades dos times para alcançar resultados diferenciados.

Também são oferecidas bolsas integrais para cursos de *Master of Business Administration* (MBA) e *Master of Science* nas instituições de ensino mais qualificadas do mundo. Outra forma de ampliar a visão global de seus



## GESTÃO PARTICIPATIVA

*Há quase 10 anos, o Grupo Gerdau vem desenvolvendo programas para estimular a autogestão entre os colaboradores. Com o Programa Gestão com Foco no Operador (GFO), os próprios profissionais são responsáveis pelo desempenho de suas células (equipes organizadas por processo na operação industrial). O GFO dá maior autonomia aos operadores e também diminuiu os níveis hierárquicos e aumenta a transparência na comunicação.*

*As atividades gerenciais das células são compartilhadas com os próprios operadores. Em revezamento anual, eles assumem o controle de processos como qualidade, segurança, manutenção, meio ambiente e custos, além de continuar desempenhando suas atividades habituais. No Brasil, cerca de 30,0% dos colaboradores das unidades industriais assumem esse tipo de papel. Com isso, as lideranças podem desempenhar melhor a sua importante função de gerir e desenvolver as equipes. Ao receber mais informações e participar da gestão de sua célula, o operador se sente estimulado a propor melhorias. E isso vem acontecendo em todas as unidades Gerdau. São propostas simples, que geram reduções de custo, como a ocorrida na Gerdau Riograndense (RS) que, a partir da sugestão de um colaborador, diminuiu o uso de um insumo e conseguiu uma economia anual de R\$ 100 mil para a unidade. Com a gestão participativa, as equipes se tornam mais autônomas, responsáveis, conhecedoras dos processos e proativas. Os resultados se refletem no desempenho do Grupo Gerdau e na satisfação dos colaboradores, que passam a gerir o seu próprio sucesso profissional.*



COLABORADORES DA GERDAU CEARENSE (CE)  
PARTICIPAM DE PROGRAMA DE AUTOGESTÃO



executivos são os intercâmbios entre as diferentes operações do Grupo, o que contribui para a difusão da cultura Gerdau e das melhores práticas adotadas nas diferentes unidades (ver quadro “Uma ponte entre as Américas”). A cada ano, são realizadas diversas missões de colaboradores para conhecer práticas de gestão em visitas a unidades. Além disso, mais de 40 profissionais atuam fora de seu país de origem.

## SEGURANÇA TOTAL

Para o Grupo Gerdau, nenhuma situação de emergência, produção ou resultados pode justificar a falta de segurança das pessoas, sejam colaboradores ou prestadores de serviços. É por esse motivo que existe o Sistema de Segurança Total, um rigoroso conjunto de práticas atualmente compartilhado por todas as unidades, o qual atua em três grandes frentes:

- Desenvolvimento da cultura do Zero Acidente, por meio do comprometimento das lideranças e envolvimento de todos os profissionais. Esse trabalho é realizado a partir de ações contínuas de sensibilização, de capacitação e de envolvimento das equipes.
- Utilização de metodologia de gestão de segurança, conforme padrões de excelência internacional. A metodologia tem como base a estruturação de um sistema que garante, por meio de ações preventivas, a segurança das pessoas. Com esse sistema são avaliadas dezenas de práticas, que vão desde a liderança e a administração, passando pela análise e procedimento de tarefas críticas, preparação

## UMA PONTE ENTRE AS AMÉRICAS



*O Grupo Gerdau construiu pontes de conhecimento entre os colaboradores de suas unidades nas Américas. A cada ano, diversas missões de profissionais trocam experiências com colegas de outros países, buscando conhecer novas culturas, aprimorar suas práticas de gestão e conquistar resultados operacionais crescentes.*

*É a oportunidade para conhecerem o Sistema Gerdau de Gestão e sua aplicação prática. Também funciona como um benchmarking interno, já que as missões servem para facilitar o diálogo entre os executivos, que passam a falar a mesma linguagem gerencial e a adotar práticas semelhantes.*

*Outro grande benefício das missões é o efeito multiplicador, que faz com que lideranças difundam os conhecimentos adquiridos para os colaboradores de sua unidade. O intercâmbio também é uma oportunidade de internacionalização dos profissionais, que entram em contato com diferentes culturas e práticas adotadas pelos colegas de outros países onde o Grupo Gerdau possui plantas industriais.*

para emergências, equipamentos de proteção individual, controle de saúde, higiene industrial e até segurança fora do trabalho.

- Investimentos em novos materiais de proteção e em equipamentos no parque industrial, além da modernização dos existentes.

Todo esse trabalho é periodicamente auditado por consultoria externa e equipes internas. Em ambas, são levantados pontos fortes e a melhorar no sistema, sendo que cada unidade elabora planos de ação, promovendo, com isso, o aprimoramento contínuo das práticas.

## BENEFÍCIOS

O programa de benefícios do Grupo Gerdau busca contribuir para a qualidade de vida dos colaboradores e de suas famílias. É ajustado de acordo com a realidade local dos países e das operações de negócio.

## GESTÃO DE CARREIRA E SUCESSÃO

O Grupo Gerdau estimula o crescimento profissional dos executivos na Organização, preparando-os, por meio de programas de desenvolvimento, para ocupar posições estratégicas. Em parceria com os profissionais, são traçados planos de desenvolvimento individual, com metas e avaliação de resultados, de forma que os colaboradores realizem-se profissionalmente e atendam às demandas das operações.

## NÓS VESTIMOS A CAMISA

*Orgulho em trabalhar no Grupo Gerdau. Esse é o sentimento que mobiliza boa parte dos colaboradores de todas as unidades. Na Gerdau AZA, no Chile, não é diferente. Os 370 profissionais que atuam no país se notabilizam por estarem entre os mais satisfeitos por trabalhar no Grupo. A percepção foi confirmada na pesquisa de opinião realizada em 2004. Mais de 92,0% deles declararam satisfação por trabalhar na unidade. O índice de favorabilidade, que contabiliza o número de respostas positivas em relação ao total de questões da pesquisa, também foi expressivo: 79,7%. O percentual é o mais alto entre as operações nas Américas. No levantamento, os colaboradores destacaram fatores como segurança, estabilidade no trabalho e boas relações com lideranças e outros colegas, além da possibilidade de capacitação.*

VISITA DE FILHO DE COLABORADOR À GERDAU AZA, NO CHILE



## GESTÃO DE CLIMA

Anualmente, é realizada uma pesquisa de opinião com os colaboradores para avaliar se as práticas de gestão de pessoas estão atendendo às expectativas dos profissionais e gerando os resultados esperados. Em 2004, mais de 85,5% dos profissionais nas Américas responderam à pesquisa, sendo que 79,9% revelaram estar satisfeitos em trabalhar no Grupo Gerdau (ver quadro “Nós vestimos a camisa”).

QUADRO FUNCIONAL	2004	2003
NÚMERO DE COLABORADORES	24.148	20.160
NÚMERO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS	9.468	8.852
NÚMERO DE <i>TRAINEES</i> E ESTAGIÁRIOS	1.241	908
NÚMERO DE DEPENDENTES	41.259	36.517
NÚMERO DE MULHERES QUE TRABALHAM NA EMPRESA	1.657	N.D. <sup>1</sup>
% DE CARGOS DE CHEFIA OCUPADOS POR MULHERES	10,9	N.D. <sup>1</sup>
% DE COLABORADORES COM MAIS DE 45 ANOS	29,0	32,1
MÉDIA DE ANTIGUIDADE (EM ANOS)	12,0	10,2

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	2004	2003
INVESTIMENTO (R\$ MILHÕES)	28,0	22,7
TOTAL DE HORAS DE CAPACITAÇÃO (EM MILHÕES) <sup>2</sup>	1,5	N.D. <sup>1</sup>
HORAS DE CAPACITAÇÃO POR COLABORADOR <sup>2</sup>	89	N.D. <sup>1</sup>

SEGURANÇA NO TRABALHO	2004	2003
INVESTIMENTO (R\$ MILHÕES)	16,2	11,2

BENEFÍCIOS	2004	2003
ALIMENTAÇÃO (R\$ MILHÕES)	33,4	24,3
TRANSPORTE (R\$ MILHÕES)	33,7	24,6
PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (R\$ MILHÕES)	283,6	249,4
SAÚDE (R\$ MILHÕES)	161,7	100,8
PREVIDÊNCIA PRIVADA (R\$ MILHÕES)	96,1	46,6

1-Não disponível

2-Não considera dados da Gerdau Ameristeel