

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E
MARKETING

MOTIVAÇÃO E RESULTADOS NA TCHÊ
VIANDAS LTDA., EM SANTA MARIA-RS

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Alexandre Gehm

Santa Maria, RS, Brasil
2005

MOTIVAÇÃO E RESULTADOS NA TCHÊ VIANDAS LTDA., EM SANTA MARIA-RS

por

Alexandre Gehm

Artigo de Especialização apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Recursos Humanos e Marketing, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Recursos Humanos e Marketing.

Orientador: Prof. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS, Brasil

2005

RESUMO

Artigo

Especialização em Recursos Humanos e Marketing
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

MOTIVAÇÃO E RESULTADOS NA TCHÊ VIANDAS LTDA. EM SANTA MARIA-RS

AUTOR: ALEXANDRE GEHM

ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

O presente artigo destaca a importância da gestão de pessoas, atualmente, como fator estratégico no atingimento dos objetivos organizacionais. O atual cenário de mudanças aceleradas e quebra de paradigmas levam as empresas à inúmeras incertezas, desafiando a capacidade de adaptação das mesmas. Diante deste contexto, as pessoas assumem um papel vital na organização, sendo a sua postura pró-ativa frente as mais diversas situações, a responsável pela transformação das ameaças em oportunidades. Este trabalho apresenta o caso de uma empresa do setor alimentício, a Tchê Viandas Ltda., que estrategicamente, através da gestão de pessoas, promoveu mudanças para se adaptar ao instável mercado global. O ponto de partida na formalização de um processo onde a gestão das pessoas assume um caráter estratégico passa, necessariamente, pelo clima organizacional da empresa. O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Inicialmente, o trabalho apresenta uma revisão teórica da evolução e o papel da gestão de pessoas na empresa, o cenário de mudanças e o clima organizacional. Em seguida o trabalho está dividido em três capítulos: primeiramente, uma apresentação e análise dos resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada na organização em 2003. Em segundo, a apresentação das mudanças promovidas pela organização na gestão de pessoas. Em terceiro, a verificação da percepção das pessoas a respeito do processo de mudanças implantadas pela empresa. E para finalizar, são apresentadas as conclusões referentes aos objetivos gerais deste trabalho, focando a gestão de pessoas como meio para atingir a satisfação dos colaboradores e o crescimento da organização.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE GRÁFICOS</u>	4
<u>INTRODUÇÃO</u>	5
<u>1 A EVOLUÇÃO E O ATUAL CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS</u>	7
<u>2 METODOLOGIA</u>	13
<u>3 RESULTADOS</u>	14
3.1 <u>Resultados da pesquisa de clima organizacional</u>	14
3.2 <u>Mudanças na organização</u>	17
3.3 <u>Realidade atual</u>	21
<u>CONCLUSÃO</u>	23
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Grau de satisfação geral	14
GRÁFICO 2 – Grau de satisfação – salário	15
GRÁFICO 3 – Grau de satisfação – férias e/ou folgas	16

INTRODUÇÃO

A competição no mundo dos negócios está a cada dia mais acirrada. Num cenário composto de acelerado avanço tecnológico e novos modelos de gestão, fica claro que a luta pela sobrevivência das organizações, bem como, o alcance de um futuro promissor, passam necessariamente pelo fator chamado mudança. Para as organizações de hoje, não basta acompanhar a velocidade das mudanças, é preciso mais do que isso, é preciso ter de uma postura pró-ativa frente às incertezas e turbulências.

Todos os fatores citados acima são determinantes para o sucesso da empresa, sendo fundamental destacar que todo e qualquer planejamento, processo, ação e resultado obtido pela organização, é fruto do trabalho das pessoas. Somente as pessoas são capazes de transformar ameaças em oportunidades. Uma postura pró-ativa da organização vai depender das equipes e, o sucesso ou fracasso decorre da forma como a organização interage com as pessoas. Será que as organizações estão pesquisando os aspectos que influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores, uma vez que estes representam o grande propulsor de mudanças na empresa, ao invés de manter seu foco apenas no contexto externo à organização (economia, mercado, etc.) Dentro deste contexto, a Área de Recursos Humanos assume papel estratégico de vital influência no atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

Este artigo apresenta o caso da Tchê Viandas Ltda., que atua no setor alimentício, enfocando a sua busca de adaptação ao contexto das mudanças, para o que, centrou-se nos seguintes objetivos:

1. Analisar e discutir os resultados da pesquisa de clima organizacional, referente a férias, salários e treinamento;
2. Apresentar as ações estratégicas da empresa na área de gestão de pessoas, a partir dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional;
3. Verificar a percepção das pessoas a respeito do processo de mudanças implantado pela empresa.

Para tanto, o presente trabalho foi organizado da seguinte forma. A seção 1 apresenta a revisão de literatura que tratou da evolução e o papel da gestão de pessoas na organização, o cenário de mudanças e o clima organizacional. A seção 2 traz a metodologia e a seção 3 os resultados.

1 A EVOLUÇÃO E O ATUAL CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas vem transformando, significativamente, ao longo do tempo, a atuação das pessoas na organização, assumindo, atualmente, papel estratégico organizacional irreversível no contexto de mudanças e de acirrada competitividade. Relatar a evolução deste processo é fundamental para que se possa compreender a relação entre as pessoas e a organização onde trabalham. A evolução da gestão de pessoas descrita a seguir compreende desde a Administração Científica de Taylor, passando pela teoria das Relações Humanas, o contexto atual de mudanças e o clima organizacional.

Os princípios de Taylor concentravam-se no aumento da eficiência do local de trabalho por meio da diferenciação entre gerentes e trabalhadores operacionais (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Esta teoria baseava-se nas tarefas e na racionalização do trabalho no nível operacional, o homem era visto como *homo economicus*. Neste sentido, Chiavenato (1997, p.23), destaca que “toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona”. O papel das pessoas na organização era visto como simples apêndice das máquinas industriais, ou seja, os operários realizavam tarefas repetitivas e eram passivos a receber ordens, caracterizando a falta de significado psicológico do trabalho. A teoria de Taylor limitava-se apenas a satisfazer as necessidades humanas básicas (fisiológicas e de segurança), não abordando outros aspectos da motivação no ambiente de trabalho.

Aproximadamente na mesma época em que Taylor desenvolveu a Administração Científica, Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica. Esta teoria se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Segundo Chiavenato (2000), a Teoria Clássica também se preocupou somente com a organização formal. E recebe o nome de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina. Em outros termos, a abordagem está simplificada e incompleta, pois visualiza a organização como um sistema fechado, e não considera o comportamento humano na organização.

Após as teorias citadas anteriormente, surgiram outras teorias baseadas em princípios burocráticos, entretanto a ênfase nas pessoas surgiu por meio da

Teoria das Relações Humanas como reação e oposição à aplicação de métodos científicos e precisos das teorias de Taylor e Fayol.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como consequência das conclusões dos estudos de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Tais estudos foram realizados inicialmente em 1924, na fábrica Hawthorne, e representaram as primeiras tentativas de utilizar técnicas científicas para examinar o comportamento humano no trabalho. Ao fazer isso, estimularam o debate sobre a importância da satisfação humana e do desenvolvimento pessoal no trabalho (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Nessa Teoria predominou a abordagem do *homo social*, ou seja, a visão do homem motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhorar resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia (CHIAVENATO, 2000).

Posteriormente a Teoria das Relações Humanas, surgiram diversas teorias, algumas inclusive com fortes críticas, principalmente, por que esta Teoria restringiu-se à fábrica deixando de lado as demais áreas da empresa.

Entretanto, mesmo com suas limitações, com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela teoria comportamental e pela teoria do desenvolvimento organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência, que posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Foi a partir da Teoria das Relações Humanas, que todo o acervo de teorias psicológicas a respeito de motivação humana passou a ser aplicado dentro das organizações (CHIAVENATO, 2000).

Cada teoria marcou um gradativo passo no desenvolvimento da atual administração, quando o desempenho humano assumiu um papel fundamental para o sucesso da organização.

Nas atuais relações de trabalho o paternalismo dá lugar ao compartilhamento de responsabilidades; espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e se comprometam com resultados. A esse novo pacto podem

ser somadas as expectativas provenientes de valores emergentes da sociedade, como, por exemplo, o desejo de maior participação e a busca de auto-realização (VERGARA, 2000).

Atualmente, a administração está deixando de ser um processo de comando com o controle de cima para baixo, no qual os gerentes detêm todo o poder e os funcionários têm pouca voz ativa naquilo que fazem (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Sob esta mesma ótica, Chiavenato (1997), nos diz que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotada de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. As pessoas em todos os níveis organizacionais são elementos impulsionadores da empresa e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios.

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. É nesse contexto que surge o conceito de modelo de gestão de pessoas. Quando este conceito é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização (FISCHER, 2002).

O ambiente instável exige das organizações esforços de adaptação do modelo de gestão às necessidades da empresa. Segundo Fischer (2002), as verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. O modelo torna-se assim cada vez menos prescritível e genérico para ocupar a função de elemento de diferenciação.

Não existe “a melhor maneira” para administrar pessoas nas organizações e nem um único conjunto de princípios simples que possa ser aplicado universalmente. As organizações diferem em tamanho, objetivos e incerteza ambiental. De forma semelhante, funcionários diferem em valores, atitudes, necessidades e experiências (ROBBINS, 1999).

As pessoas foram transformadas em *recursos* para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las. Essa foi a maneira eficiente de demonstrar a preocupação específica da administração com o fator humano na empresa. Nessa fase da teoria organizacional, administrar recursos humanos significava otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo. Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem-se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e

a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos.(FISCHER, 2002).

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado (VERGARA, 2000).

O processo de gestão de pessoas atualmente é concebido para atingir os objetivos estratégicos da organização e, ao mesmo tempo administrar as relações pessoais buscando concretizar seus interesses. Assim sendo, a pesquisa de clima organizacional é um processo componente do modelo de gestão de pessoas vigente.

Fischer (2002) diz que o importante quando se fala em processos, é que somente ganham sentido num contexto dado, ou seja, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Somente assim um processo poderá cumprir seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano na empresa.

Hoje, mais do que nunca, o clima organizacional passa a ser de extrema relevância para as empresas, que buscam, através da gestão de pessoas, uma vantagem competitiva para as suas organizações. Isso porque estes novos modelos de gestão, para terem êxito, exigem um alto grau de comprometimento dos funcionários com as suas empresas.

O clima de uma empresa reflete as percepções ou impressões dos empregados no trabalho, na qual afeta os valores e atitudes proporcionando uma alteração principalmente na maneira pela quais as pessoas se relacionam umas com as outras. Ele é manifestado na realização ou não do trabalho, nas expressões, nos atos, no entusiasmo, no absenteísmo, na cooperação, entre outros (LUZ, 1995).

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A idéia de clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização (FLEURY & SAMPAIO, 2002).

O clima organizacional pode ser considerado como um instrumento que, aplicado de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que visem à busca da excelência (LUZ, 1995).

Por isso, é fundamental conhecer o clima, pois a sua avaliação revela a predisposição ou não dos empregados para a implantação ou manutenção de práticas gerenciais. Além disso, uma pesquisa de clima organizacional se for bem gerida, pode ser um forte indicativo de mudanças organizacionais.

Neste contexto, é que a pesquisa de clima organizacional revela o significado do trabalho para as pessoas que atuam na organização, possibilitando à mesma motivar as pessoas a crescerem junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso e foi desenvolvido tomando por base a aplicação da pesquisa de clima organizacional na empresa Tchê Viandas Ltda., no ano de 2003. Neste trabalho, o instrumento de pesquisa adotado foi um questionário estruturado e foram entrevistados 21 funcionários da empresa.

A metodologia utilizada para desenvolver este estudo consistiu em três etapas, como segue abaixo:

- 1ª etapa: apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de clima organizacional, onde os principais pontos discutidos foram: política de férias, salários, e treinamento;
- 2ª Etapa: apresentação das ações e mudanças promovidas pela empresa a partir dos resultados constatados na pesquisa de clima organizacional;
- 3ª Etapa: nesta etapa desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, através de uma investigação qualitativa, cujo objetivo foi verificar a percepção dos funcionários quanto às mudanças inseridas na empresa. Foram entrevistados quatro funcionários de setores diferentes. O foco da investigação esteve centrado nos fatores de insatisfação apontados pela pesquisa de clima de 2003 (política de férias, salários e treinamento).

3 RESULTADOS

3.1 Resultados da pesquisa de clima organizacional

Nesta seção, inicialmente, estão apresentados alguns dados referentes ao clima organizacional e um comentário dos resultados constatados na pesquisa, com ênfase à férias, salários e treinamento.

O gráfico 1 mostra os resultados da pesquisa de clima organizacional quanto aos principais fatores de insatisfação na empresa, em julho de 2003.

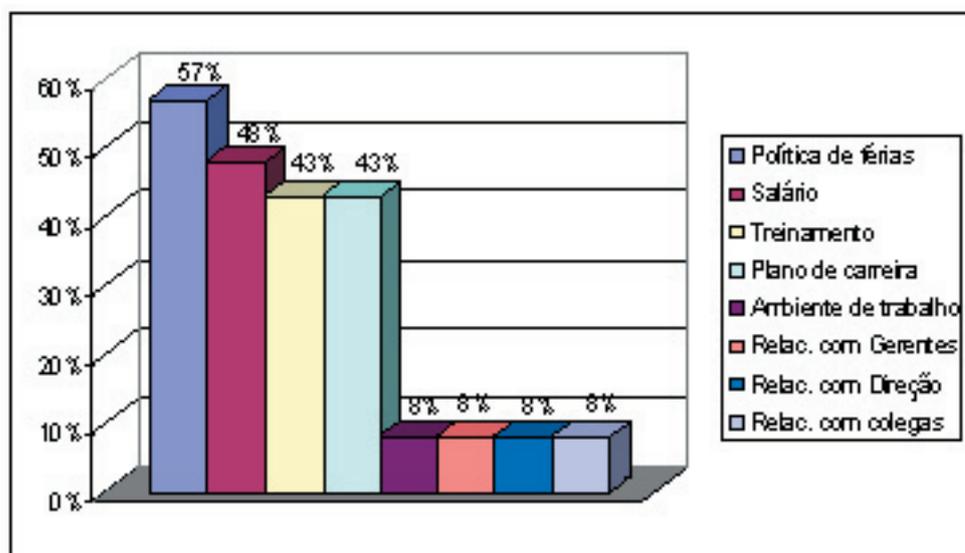


Gráfico 1 - Grau de satisfação geral.

Na questão que originou o Gráfico 1, o colaborador poderia indicar até três alternativas que julgava ser desagradáveis na Tchê Viandas. O resultado indicou que os colaboradores estão insatisfeitos com a inexistência de um plano de férias, 57%, seguindo do salário, 48%, e da falta de treinamentos, 43%.

A literatura indica que o clima organizacional deve ser uma preocupação constante de todas as empresas, visando usá-lo como ferramenta de trabalho, pois o sucesso no alcance das metas e objetivos da empresa estão ligados diretamente a situação do clima, que deve ser favorável, proporcionando um ambiente interno saudável com seus colaboradores satisfeitos e motivados.

Assim, os resultados evidenciados pela pesquisa motivaram a empresa a inserir um processo de mudanças que pudesse amenizar a insatisfação

demonstrada pelos funcionários.

O Gráfico 2 mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao salário oferecido pela empresa.

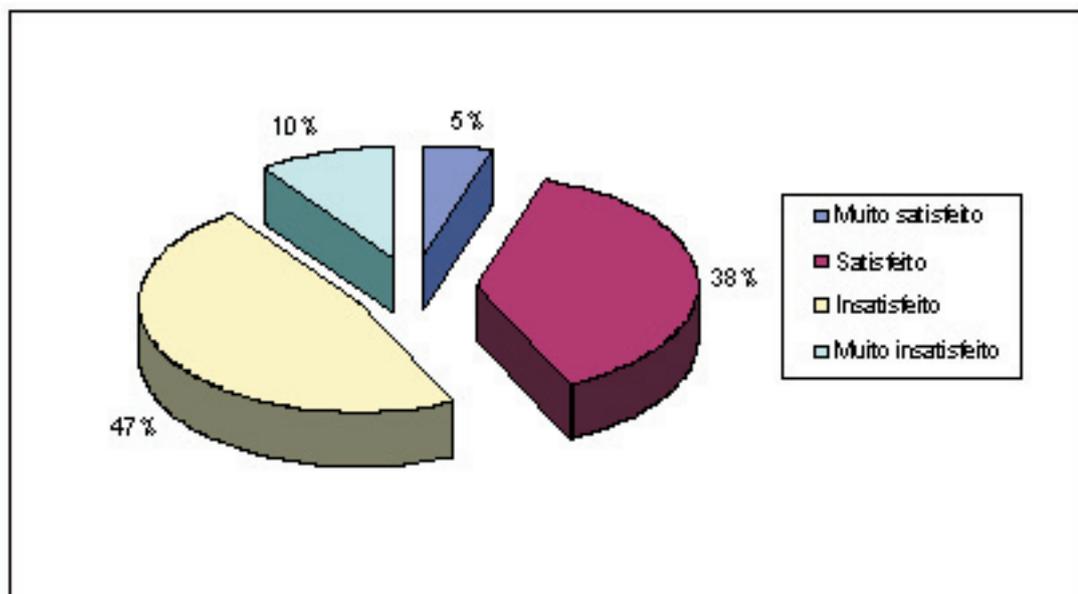


Gráfico 2 - Grau de satisfação – salário.

Analisando o Gráfico 2, pode-se perceber que mais da metade dos colaboradores estão insatisfeitos com o salário pago pela empresa. Ao se falar sobre motivação, o salário, quando não é bom pode gerar insatisfação. O trabalhador sente-se desmotivado ao saber que outra pessoa na mesma função pode estar ganhando mais. Na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), um deles se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene). Assim fatores motivadores – aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são os de satisfação – são: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. E fatores higiênicos – aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos – são: segurança, status, relacionamento com subordinados e colegas, vida pessoal, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa e o salário (CASADO, 2002, p.254). De acordo com a teoria, salário é um fator higiênico, se presente, deixa de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Vergara (2000) diz-nos que um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo. Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação.

Por isso é necessário que o empregador sempre divulgue aos seus

colaboradores o piso salarial da categoria, e que invista em outros fatores que influenciam satisfação e motivação para o funcionário. Geralmente as empresas, principalmente em momentos de recessão econômica, não possuem condições de pagar ótimos salários aos funcionários, e esses muitas vezes não fazem um planejamento financeiro pessoal e familiar, e contraem dívidas tornando o salário pouco e insatisfatório.

O gráfico 3 mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação as férias e/ou folgas.

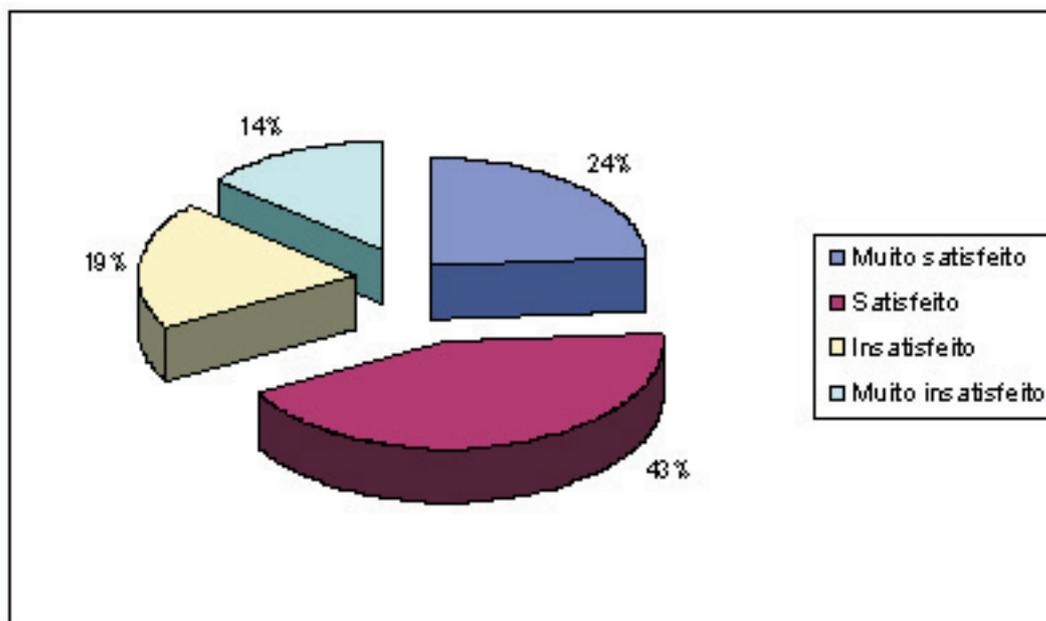


Gráfico 3 - Grau de satisfação – férias e/ou folgas.

Embora a maioria dos colaboradores esteja satisfeitos, totalizando 43%, e outros 24% representam a parcela de “muito satisfeito” com os períodos de férias/folgas praticados na empresa, é relevante salientar que uma parcela significativa dos colaboradores expressou insatisfação, totalizando 33%. Vale lembrar que o gráfico 1 já apontava o item férias e/ou folgas como o principal fator de insatisfação na organização.

Todos os colaboradores da Tchê Viandas folgam um dia por semana, não necessariamente no domingo. Este dia da semana é feito um revezamento entre os funcionários conforme uma escala que é divulgada no início da semana. Se há algum feriado próximo ao final de semana (Sexta-feira ou Segunda-feira), procura-se sempre dar folga de dois dias, sendo essa uma política da empresa.

Quanto às férias, algumas pessoas se queixaram por não haver um plano de férias na empresa; outras se queixaram por nunca ter oportunidade de gozar férias no verão, junto com os filhos, sendo sempre os mesmos que aproveitam o

benefício. Dessa forma, os dados apresentados no gráfico 03, indicam que sete pessoas insatisfeitas ou muito insatisfeitas sobre esse aspecto.

Os resultados da pesquisa foram utilizados para melhorar a gestão de pessoas na empresa.

3.2 Mudanças na organização

Inicialmente, apresenta-se neste subitem, um relato das principais mudanças desenvolvidas pela organização em função dos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional.

Após a constatação dos fatores de maior insatisfação da força de trabalho, a direção da empresa realizou uma reunião envolvendo todas as gerências, onde foram apresentados os resultados da pesquisa de clima organizacional. Na reunião, foram estabelecidas ações para reverter o quadro de insatisfação constatado na pesquisa, buscando objetivamente, alternativas que viessem ao encontro das necessidades dos colaboradores. As ações planejadas foram as seguintes:

1. elaborar em conjunto com a participação de todos os colaboradores um plano de férias que atenda as necessidades individuais e coletivas, ou seja, da empresa e funcionários, sem prejuízo para qualquer das partes interessadas;
2. desenvolver um mecanismo para melhorar a remuneração da força de trabalho;
3. identificar e proporcionar treinamentos para os colaboradores.

A ação nº 1 foi executada em reunião com todos os colaboradores, onde foi constatado que muitos não conseguiam gozar suas férias no período de verão, uma vez que, era inviável para a operacionalidade da empresa, a saída acima de três funcionários em férias no mesmo período. Foi proposto dividir as férias em dois períodos de quinze dias, viabilizando assim, que todos pudessem gozar férias no verão e no inverno também. A proposta foi colocada em votação e teve aprovação unânime. Em seguida, cada colaborador pode escolher, individualmente, o período de sua preferência para gozar as férias. Concluída a reunião, o plano de férias estava elaborado e foi colocado no mural dos colaboradores para conhecimento de todos.

Além do plano de férias, a empresa estabeleceu uma política de folgas nos finais de semana, contemplando de dois a três colaboradores para folgar em cada final de semana. Nas datas festivas (natal, ano-novo, páscoa, etc.),

a direção e a gerência de produção, em reunião com todos os colaboradores, proporcionaram períodos prolongados de folga, dividindo a equipe em duas turmas possibilitando o atendimento dos interesses de todos.

A ação nº 2 envolve uma questão complexa, a remuneração. Historicamente, a remuneração dos trabalhadores assalariados vem sofrendo perdas nas últimas décadas. No Brasil, entra governo, sai governo, adotam-se diversos planos econômicos, e o poder de compra dos trabalhadores continua diminuindo. O problema é de tamanha gravidade que até a chamada “classe média”, têm sofrido uma considerável perda de poder aquisitivo. A origem desta problemática está na desigual distribuição de renda, que favorece explicitamente as elites, em detrimento da classe de trabalhadores assalariados, pois, sabe-se que, historicamente, o Brasil apresenta uma das piores distribuições de renda do mundo.

O governo também está imobilizado diante desta situação, ou seja, não consegue aumentar o poder aquisitivo do salário mínimo, uma vez que, aumentaria ainda mais o saldo negativo no caixa da previdência social. Não se pode ignorar a globalização, que facilmente atinge a frágil economia brasileira, provocando muitas vezes efeitos negativos para os assalariados, como sucessivos aumentos de preços. Contudo, o país é obrigado ainda a suportar taxas de juros altíssimas, se comparadas com outros países, o que traz reflexos nos preços elevados dos bens e serviços ofertados, além de inibir o crescimento econômico, a oferta de empregos e a geração de renda no país.

As considerações anteriores deixam claro o quanto complexa é a questão remuneração, uma vez que, a sua determinação é totalmente influenciada por fatores macro econômicos. Constata-se que depender exclusivamente destes fatores para que se possa melhorar a remuneração atualmente, é praticamente inviável. Partindo desta ótica, a Direção da Tchê Viandas verificou que a possibilidade de melhorar a remuneração, seria desenvolver iniciativas por parte da organização.

Em oportunidades anteriores à pesquisa de clima, a direção da empresa distribuiu para os colaboradores uma gratificação, objetivando com isso, melhorar a motivação. Contudo, constatou-se que após dois ou três meses, o valor pago pouco alterava a motivação das pessoas. Diante de tal quadro, a direção da empresa desenvolveu um estudo para distribuir os lucros da empresa entre todos os colaboradores. Este estudo foi apresentado para os gerentes e aprovado. Em agosto de 2003, o diretor da Tchê Viandas, apresentou a proposta de participação nos lucros aos colaboradores, sendo aceita por todos.

A proposta se resume, basicamente, em distribuir um percentual dos lucros para todos, assim sendo, quanto maior o lucro, maior a margem a ser distribuída.

Foi estipulado que quando a lucratividade mensal da empresa fosse superior à 6%, haveria distribuição dos lucros. Exemplificando, se a lucratividade atingir 8% no mês, então a empresa distribuirá o percentual proporcional, ou seja, 8% do lucro será dividido entre os colaboradores. Existem dois fatores chave que determinam um menor ou maior lucro, as vendas e os custos. Estes fatores chave foram significativos para um maior comprometimento e motivação dos colaboradores, porque ficou muito claro que a empresa precisava vender mais e diminuir seus custos para ter lucro e distribuí-lo, e para que isso acontecesse, cada colaborador deveria se empenhar no aumento das vendas e na redução de custos. A possibilidade de melhorar a remuneração estava diretamente relacionada com atitudes e ações diárias, como o contato com os clientes (por exemplo, bom atendimento), e na redução de desperdícios, principalmente, de matéria-prima. Todos os colaboradores estavam cientes que um cliente mal atendido poderia ser perdido vindo a diminuir as vendas, e conseqüentemente menor seria o lucro para distribuir, bem como se a matéria-prima fosse desperdiçada, aumentariam os custos, também reduzindo os lucros.

Em 2004, foram determinados alguns critérios para a distribuição de lucros, objetivando distribuir integralmente para aqueles colaboradores de melhor desempenho profissional. Isso significa em termos práticos que aquele colaborador que cumprir corretamente o regulamento e normas da empresa, receberá a sua participação integral. Já o colaborador que não cumprir as normas do regulamento interno receberá um valor menor. Essa medida visa premiar o bom funcionário, ou seja, aquele que está comprometido com a organização, em detrimento daquele que não cumpre as normas internas.

A ação nº 3 também foi discutida em reunião com a presença de todos os colaboradores, permitindo-se observar a característica participativa da atual administração. Os colaboradores elegeram, individualmente, quais os treinamentos que gostariam de receber. Entre os principais sugeridos estavam, informática, qualidade total (5S), e culinária.

O curso de informática foi aplicado nas instalações da própria empresa, que possui computadores em quantidade suficiente, sendo ministrado por um técnico, abordando especificamente o aplicativo Excel.

Inicialmente desenvolvido no Japão, o programa 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiktesu e Shitsuke), que, em português e para manter o nome original do programa, foram interpretados como senso de utilização, senso de ordenação, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina. O 5S tem como objetivo despertar os colaboradores para o aperfeiçoamento e crescimento, mudança de atitudes e comportamentos das pessoas, através da educação e treinamento. O 5S, que é uma ferramenta da qualidade total, foi ministrado por

um consultor externo, contando com a participação de 50% dos colaboradores. A outra metade dos colaboradores realizou o curso no primeiro semestre de 2004. Vale destacar que a empresa já está desenvolvendo o programa 5S em todos os setores, inclusive com a realização da primeira auditora externa.

O curso de culinária pode ser realizado com treinamento interno ou cursos do Senac. Alguns colaboradores da área de produção receberam treinamento interno sobre o funcionamento da cozinha industrial. Importante ressaltar que a empresa está custeando os cursos ofertados com o objetivo de investir no crescimento profissional dos colaboradores.

3.3 Realidade atual

A constatação da realidade atual da empresa na visão das pessoas pode ser verificada através dos depoimentos de quatro colaboradores, como segue abaixo.

a) Colaborador A: “ O plano de férias é muito bom, agora todos tem a possibilidade de viajar com a família no verão, e principalmente planejar as férias. Com a distribuição de lucros agora temos chance de ganhar mais, mas precisamos diminuir o desperdício. Os treinamentos são importantes, com o curso de 5S nosso local de trabalho ficou mais organizado”.

b) Colaborador B: “ Com este plano de férias nós tivemos a oportunidade de escolher o período para descansar, isso é muito bom. E com a participação nos lucros poderei ganhar mais, antes não tinha como, mas devemos atender bem nossos clientes para conseguir outros, e cuidar para não desperdiçar alimentos, assim a empresa terá lucros para dividir entre os funcionários. Os cursos oferecidos pela empresa são interessantes, é sempre bom aprender mais”.

c) Colaborador C: ” Na minha opinião o plano de férias foi muito justo, porque todos puderam escolher o período para entrar em férias, e ainda aproveitar o verão. A participação nos lucros é animadora, pois se ajudarmos a empresa a ter lucro também ganharemos a nossa parte. É motivo de orgulho saber que com o nosso trabalho bem feito a empresa crescerá e os funcionários também. Os cursos pagos pela empresa ajudaram a aprender coisas novas, o 5S melhorou a arrumação dos locais de trabalho, ficou mais fácil achar as coisas nos lugares

certos”.

d) Colaborador D: “ Poder escolher a data das férias foi ótimo, o plano de férias estava fazendo muita falta, antes nunca se sabia direito quando seriam as férias. A participação nos lucros é ótima, afinal é sempre bom ganhar um pouco mais no final do mês e se sentir responsável pelo crescimento da empresa. Os cursos sempre ajudam no crescimento profissional e é uma maneira de trabalharmos melhor na empresa.

A aplicação da pesquisa, através dos depoimentos, permitiu constatar que, as mudanças inseridas pela empresa como: plano de férias, o programa de distribuição de lucros e os treinamentos, foram aprovados e motivaram os colaboradores.

CONCLUSÃO

Mesmo as teorias iniciais, independentemente, de possuir maior ou menor ênfase nas pessoas, contribuíram ao longo do tempo para que se chegasse ao atual modelo de gestão. A evolução da gestão de pessoas atingiu um estágio onde as pessoas são vistas como parceiros da organização. As pessoas são a força propulsora capaz de transformar as ameaças em oportunidades e conduzir as organizações à excelência e ao sucesso, diante da velocidade das mudanças tecnológica, organizacional e humana.

Neste contexto, a Tchê Viandas Ltda. buscou uma maior integração com seus colaboradores, através da gestão do clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional apontou os principais aspectos que influenciam a motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

A partir dos resultados que demonstraram um elevado percentual de insatisfação quanto aos itens salário, férias/folgas e treinamentos, a Direção e Gerência da empresa definiram ações estratégicas para minimizar esta insatisfação e motivar o quadro de colaboradores.

Após a implementação das ações estratégicas com a elaboração de um plano de férias, o programa de participação nos lucros e a oferta de treinamentos, constatou-se através dos depoimentos dos colaboradores, que as mudanças adotadas satisfizeram as necessidades antes não atendidas, e também motivaram a equipe. É importante ressaltar que as ações adotadas foram desenvolvidas e adaptadas à realidade e as possibilidades da empresa. O processo de integração proporcionado pela gestão de pessoas, também agregou comprometimento com a organização.

A principal conclusão, ao finalizar o artigo, é que a busca por alternativas e mudanças organizacionais, passa fundamentalmente, pelos processos de gestão de pessoas. Compreender, analisar, propor soluções e mudanças por meio das pessoas tem sido um caminho promissor para as organizações de hoje em dia, pois, o equilíbrio entre as pessoas e a organização têm proporcionado o atingimento de objetivos individuais e organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização**: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. **As pessoas na organização**: uma discussão sobre cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional, criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.