

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

DURVAL SANTANA NETO



**A CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO
DE CASO NO SUPERMERCADO AGROLEITE DA CIDADE DE
CARMO DO RIO VERDE - GOIÁS**



RUBIATABA-GO
2010

DURVAL SANTANA NETO



Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**A CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO
DE CASO NO SUPERMERCADO AGROLEITE DA CIDADE DE
CARMO DO RIO VERDE - GOIÁS**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba para obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Francinaldo Soares de Paula.

5-32340

Tombo nº	17610
Classif.:	
Ex.:	1
Origem:	vd
Data:	08/12/2010


FOLHA DE AVALIAÇÃO

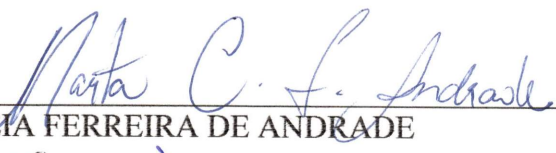
Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA


DURVAL SANTANA NETO

A CONTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO AGROLEITE DA CIDADE DE CARMO DO RIO VERDE - GOIÁS

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador 
Prof. FRANCINALDO SOARES DE PAULA
Especialista em Educação
Especialista em Gestão Empresarial

2º Examinador 
Profª. MARTA CLÉIA FERREIRA DE ANDRADE
Mestre em Administração

3º Examinador 
Prof. MARCO ANTÔNIO PEREIRA DE ABREU
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus, por ter me dado forças para vencer todos os desafios.

Aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado, incentivando e acreditando em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças para vencer mais esta batalha.

Aos meus pais, pelo carinho e apoio em todos os momentos em que se fizeram presentes.

À minha noiva, pelo incentivo e apoio nos momentos de dificuldades; e, acima de tudo, por entender as minhas ausências durante a minha jornada acadêmica.

Ao meu orientador, professor Francinaldo, pelo incentivo, apoio e críticas na construção deste trabalho.

RESUMO

Pode-se dizer que a qualidade no atendimento é um diferencial competitivo muito importante que traz benefícios significativos para a organização. Este estudo teve como objetivo traçar o perfil dos funcionários da empresa observada, identificar o grau de satisfação e oferecer sugestões de melhorias. Para tanto, fez-se a pesquisa sobre “A contribuição dos fatores motivacionais: Um estudo de caso no Supermercado Agroleite da cidade de Carmo do Rio Verde/Goiás”. Trata-se de um estudo de caso, de caráter exploratório, que apresentou resultados importantes para a empresa analisada, oferecendo informações essenciais para as decisões de grandes melhorias.

Palavras-chave: Motivacional, Clientes, Supermercado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	19
Figura 02: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.....	21
Figura 03: Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana.....	22
Figura 04: As principais responsabilidades do gerente.....	27
Figura 05: Benefícios potenciais da qualidade em serviços.....	28
Figura 06: Sete imperativos fundamentais para a qualidade.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	33
Gráfico 02: Carga horária de trabalho por dia.....	33
Gráfico 03: Satisfeito com o salário que recebe.....	34
Gráfico 04: Gosta do que faz.....	34
Gráfico 05: Como é o desempenho individual.....	35
Gráfico 06: A organização tem um líder de equipe.....	35
Gráfico 07: Como é o trabalho de equipe na organização.....	36
Gráfico 08: Motivado no ambiente de trabalho.....	36
Gráfico 09: Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress.....	37
Gráfico 10: Avaliação do ambiente organizacional.....	37
Gráfico 11: Avaliação do supermercado quanto a higienização dos banheiros.....	38



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. PROBLEMÁTICA.	10
3. OBJETIVOS	11
a).Geral.	11
b. Específicos	11
4. JUSTIFICATIVA	12
5. REFERENCIAL TEÓRICO	13
5.1.Comportamento Humano nas Organizações	13
5.2.Motivação nas Organizações	14
5.3.Motivação e Desempenho	17
5.4.Hierarquia das Necessidades de Maslow	18
5.5.Teoria dos dois Fatores de Herzberg	20
5.6.Teoria X e Teoria Y	21
5.7.O Papel do Líder na Organização	23
5.8.Motivando o Trabalho em Equipe	26
5.9.A Importância do bom Atendimento no Supermercado	27
6. METODOLOGIA	31
6.1. Tipo de Pesquisa	31
6.2. Técnica da Pesquisa	31
6.3. Método da Pesquisa	31
6.4. Coleta de Dados	32
6.5. Análise de Dados.	32
7. RESULTADOS E DISCUSSÕES.	33
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
Apêndice A – Caracterização da Empresa	
Apêndice B – Questionário	
Apêndice C- Dados do Aluno	

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho voltou-se para o desafio da busca de gerir o maior e mais importante capital dentro das organizações: as pessoas. Estas, quando são relevadas e colocadas como ponto forte das organizações, elevam e se tornam o diferencial competitivo de qualquer empresa, trazendo bons resultados.

Nota-se, principalmente nas pequenas empresas, a falta de gestores direcionados para a área de recursos humanos, o que deixa a desejar. Assim, dificulta-se o crescimento e, conseqüentemente, o sucesso destas empresas, dando um largo espaço para as grandes organizações dominarem o mercado.

Ao trabalhar com pessoas, ou seja, com a força humana, é necessário que todos os funcionários deem o melhor de si; que estejam satisfeitos com o trabalho; sintam-se parte integral e necessária para o bom funcionamento da empresa, ou seja, a peça-chave. Para isso, torna-se indispensável viabilizar recursos para a motivação dos funcionários.

Com a globalização e os serviços tecnológicos, a motivação e a qualidade do desempenho dos colaboradores tornaram-se pontos centrais em uma empresa. Em se tratando de um supermercado, fica claro que isso é fundamental, uma vez que as grandes redes (supermercados) estão cada vez mais “invadindo” as regiões interioranas.

Devido aos fatores de intensificação das concorrências e do ritmo acelerado das mudanças, é de extrema importância a organização ter colaboradores motivados e uma gestão eficaz. A empresa, sem sombra de dúvida, terá resultados melhores e um crescimento desejado.

Não se pretende esgotar o assunto, mas sim, apresentar uma pesquisa realizada na empresa Supermercado Agroleite, localizado na cidade do Carmo do Rio Verde, junto aos colaboradores e sobre a contribuição dos fatores motivacionais para os mesmos.

2 PROBLEMÁTICA

O fator motivação é importante para qualquer organização e seus colaboradores. Entretanto, o baixo nível de motivação torna-se um problema para ambos. Com a falta de motivação, as pessoas não executam suas tarefas com eficiência e não se empenham o suficiente na conquista de objetivos. Fundamentando-se nestes fatos, o propósito aqui é investigar, realizar um estudo para avaliação do nível motivacional dos colaboradores na empresa objeto de estudo, visto tal importância da temática

Sendo assim, surgiu a problemática a ser estudada: Analisar o nível dos fatores motivacionais que envolvem os colaboradores diretos da organização Supermercado Agroleite da cidade Carmo do Rio Verde.

3 OBJETIVOS

a. Geral

- ✓ Diagnosticar a importância da motivação funcional no Supermercado Agroleite, da cidade de Carmo do Rio Verde-GO.

b. Específicos

- ✓ Verificar o grau de motivação dos colaboradores do Supermercado Agroleite;
- ✓ Analisar os benefícios oferecidos pela empresa em estudo em relação ao grau de satisfação de seus colaboradores;
- ✓ Sugerir, se necessário, métodos motivacionais para o Supermercado Agroleite.

4 JUSTIFICATIVA

Todo ser humano possui características e maneiras distintas de pensamento. No entanto, torna-se mais interessante e necessário a compreensão do que os leva à motivação. As organizações devem voltar-se à observação e análise do comportamento dos colaboradores; procurar conhecer quais seus objetivos e expectativas; avaliar maneiras de motivá-los a trabalhar de forma coerente; procurar meios que propiciem satisfação, que fortifiquem os interesses dos funcionários, visando melhores resultados. Por isso, torna-se adequado descobrir como está o nível de motivação dos colaboradores para o estabelecimento de melhorias. Isso porque, no momento em que ambas as partes estiverem em uma mesma sintonia de pensamento e ação, as consequências só proporcionarão pontos positivos e favoráveis para o desenvolvimento de todos. Dessa forma, contribuirá e servirá de referência para todos, despertando uma consciência mais plena sobre a motivação.

Sendo assim, a presente pesquisa busca compreender melhor as necessidades dos colaboradores do Supermercado Agroleite. E, se necessário, propor sugestões que venham trazer melhorias tanto para a organização bem como para seus colaboradores.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Comportamento Humano nas Organizações

Pode-se dizer que durante muito tempo as organizações foram objeto de estudo de muitos pesquisadores. Esses estudos mostravam tendências para o futuro dessas organizações. Porém, com as constantes mudanças e as crises que surgiram, as empresas foram forçadas a desenvolver novas práticas organizacionais para adequar-se a novos processos de gestão e às suas próprias condições.

As organizações sociais são entidades compostas por pessoas para atingir determinados objetivos comuns. Não existem organizações sociais sem pessoas. As empresas constituem um exemplo de organizações sociais, pois elas são compostas de pessoas. Mas, além das pessoas, as empresas precisam possuir determinados recursos para poderem funcionar (CHIAVENATO, 1990, p. 20).

Num mundo globalizado é crescente a necessidade de competência e profissionalismo. Em meio a todas essas transformações, o ser humano pode ser um dos fatores responsáveis pela competitividade permanente da organização. Somente um profissional capacitado e qualificado poderá produzir um serviço de qualidade. Por outro lado, os métodos de gestão são cada vez mais rápidos e ágeis. Para os gestores, o desafio é se adaptar a todas essas exigências de desempenho. Nesse novo tempo, o conhecimento torna-se o bem mais importante dentro de uma organização. Porém, conhecimento só não basta. É preciso colocá-lo em prática. Isso exige espírito empreendedor.

Para Chiavenato (1990, p. 20), “recursos humanos são os recursos vivos e inteligentes, isto é, as pessoas trabalham na empresa, desde o presidente até o mais humilde dos operários”.

Um fator a ser considerado é a relação existente entre chefes/subordinados, bem como, os mecanismos utilizados para satisfazer as necessidades de aprovação, independência e autorealização. O modo como o gestor conduz esse relacionamento pode influenciar no comportamento organizacional.

As mudanças tecnológicas aumentaram a necessidade de que gestores fossem mais habilidosos em suas tarefas, mais responsáveis pelo seu desempenho e mais envolvidos em melhorias. Elas fizeram com que as organizações revissem seu verdadeiro papel no mundo dos negócios, de maneira que cada função se desenvolvesse e se organizasse da melhor forma para se adaptar as mudanças.

Modernamente, os dois tipos de recursos passaram a integrar os recursos básicos da empresa: os Recursos Mercadológicos: são os recursos comerciais que as empresas utilizam para colocar seus produtos ou serviços no mercado, como as vendas, a promoção, propaganda etc., Recursos Administrativos: são os recursos gerenciais que as empresas utilizam para planejar, organizar, dirigir e controlar suas atividades. A falta desses recursos impossibilita o processo de produção e colocação dos bens e serviços no mercado. Todos os recursos empresariais são importantes. Todavia, são os recursos humanos – as pessoas – os únicos e recursos dotados de vida e de inteligência e que proporcionam a ativação dos demais recursos (CHIAVENATO, 1990, p.3).

De acordo com o pensamento de Chiavenato (1990), o enfoque do papel das pessoas na organização e o valor do seu conhecimento mudaram. Isso demanda novas formas e tecnologias de gestão. Uma organização é o reflexo dos objetivos de seus gestores que determinam a forma como a organização será conduzida. Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é essencial para o entendimento do processo humano das decisões acerca do empreendedor. Dessa forma, o ambiente de trabalho é o local adequado para o desenvolvimento e crescimento profissional. Para tanto, é necessário que existam mecanismos de estímulo para que isso aconteça.

Aprende-se, depois de muitas mudanças, que os modelos de gestão organizacionais alteraram-se mais rapidamente que a capacidade de adaptação a eles; que as pessoas, ou seja, os profissionais são o patrimônio das organizações. Por isso, entender o que essas organizações esperam de seus profissionais é muito importante.

5.2 Motivação nas Organizações

Existe ainda muita confusão (e desconhecimento) sobre o que é e o que não é motivação. A motivação é quase sempre relacionada com desempenho positivo. Mas, será que é verdade? Ao longo dos anos, passou-se a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada para atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos a ela. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento.

Cabe aos profissionais de Recursos Humanos conhecerem o comportamento humano nas organizações. Este é o ponto de partida para compreender o nível de motivação e satisfação das pessoas, lembrando que elas são dotadas de habilidades, capacidades, não sendo vistas somente como um objeto que trabalha.

Segundo Chiavenato (1999, p.179), “a administração de recursos humanos significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma

atitude positiva e favorável.” Para que haja essas atitudes, é necessário que a motivação circule por toda a organização.

De acordo com Toledo (1992, p. 38), “embora haja discrepâncias quanto aos aspectos da concepção do que seja motivação, existe um acordo geral em que: um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”.

As necessidades e os desejos são diferentes quando se diz respeito à motivação de pessoas; varia de indivíduo para indivíduo, mas só surgem quando há impulso para que ela realize algo.

Segundo Werther; Davis (1983, p. 300), “Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja.” Para a maioria dos psicólogos, há termos que compõe a motivação, tais como: necessidade, impulso, instinto, usados de maneira específica que podem explicar o comportamento humano. E para que o indivíduo seja motivado é necessário que haja desejo, impulso e uma necessidade.

Conforme Davidoff, (1983, p. 385) “Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante.” Entretanto, os indivíduos são motivados pela grande diversidade de necessidades que os cercam levando ao desejo de suprir tais necessidades e, conseqüentemente, sentindo realizado.

Sendo assim, diante das idéias dos autores acima citados, torna-se necessário o conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas. Isso é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. No gerenciamento de pessoas, é preciso considerar todos os aspectos relacionados à motivação humana.

De acordo com Megginson et al (1998, p. 346), “motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

É fato que, muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agirem levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que

as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Pode-se dizer, ainda, que fortes impactos poderão acontecer sobre empresas que não acompanharem a globalização; que não estiverem preparadas para constantes mudanças, as quais exigem profissionais que constroem forte administração na organização atingindo todo ambiente interno que investem em tecnologia estabelecendo sempre inovação e seguramente valorizando seus colaboradores, fortificando-o para obtenção de maior esforço e melhor conhecimento.

“A motivação pelo fato de fazer parte internamente de cada indivíduo esta sujeita a condições capazes de provocar mudanças originadas externamente de cada pessoa, ou pelas suas atividades realizadas na organização” (CHIAVENATO, 1994, p. 166).

O ser humano precisa de motivação; sentir-se bem no ambiente de trabalho; ser reconhecido, valorizado; ter chance para o crescimento profissional e pessoal; ter expectativa; saber que pode proporcionar força capaz de vencer todos os desafios; gerar sucesso tanto para si quanto para a organização. Por isso, a necessidade de oferta de um bom ambiente organizacional. Isso é positivo e favorável ao desenvolvimento do funcionário, que disporá de maior comprometimento e disposição para a execução das tarefas e fidelidade à organização.

Para entender compreender melhor a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos (CHAVIENATO, 2002, p. 172).

Estar motivado significa ter direção; ter um objetivo ou meta. As primeiras motivações se relacionam com as necessidades fisiológicas, tais como, comer e dormir.

Estudiosos afirmam que uma forte necessidade como a aprovação surge do desejo de superar um nível de auto-estima baixo. Há ainda algumas necessidades que as pessoas têm para obter resultados para que seus trabalhos sejam feitos de forma satisfatória. A saber: necessidades fundamentais à existência (comida, água); necessidades de segurança; necessidade social; necessidade de estima e reputação; necessidade de autonomia, autocontrole e independência; necessidade de competência, realização e auto-realização.

Segundo Carvalho e Serafim (2001, p. 43), “para identificar a extensão e importância da integração entre os funcionários de vários níveis hierárquicos que interagem na empresa, é

preciso ter alguma noção de como a motivação atua no comportamento das pessoas em ambiente de trabalho”.

O indivíduo precisa ter desejos, razões, objetivos, querer alguma coisa que vá lhe dar satisfação. É importante também que a organização procure criar um acordo, de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio para que os resultados possam ser compensadores tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

O querer, muitas vezes, é precedido pela expectativa, causando tensão. O indivíduo, para conseguir alguma coisa, precisa, em muitos casos, empregar todas as suas forças, concentrar toda energia no que quer; no que faz explorar sua capacidade, acreditando que irá conseguir.

Na teoria de motivação e manutenção de Herzberg (apud CARVALHO; SERAFIM, 2001), afirmou-se que dinheiro era um fator de manutenção que evitava a perda de eficiência, mas não que fosse um fator motivador por si mesmo. Resumindo, a falta de dinheiro poderia ser um desmotivador, porém, mais dinheiro, quando se ganha bem, não iria aumentar necessariamente a motivação. O amor pelo trabalho e não o dinheiro é que motiva. Como a teoria de Maslow, segundo Carvalho e Serafim (2001), demonstra, para as pessoas que lutam em prol da satisfação das necessidades de nível mais baixo, que o dinheiro é um motivador principal.

5.3 Motivação e Desempenho

De acordo com Maximiano (2000, p. 347), “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. As organizações de hoje pensam em produzir e alcançar a qualidade, mas se esquecem ou até mesmo, algumas vezes, não sabem o que podem afetá-las. Quando a empresa não está produzindo o suficiente para atender a seus clientes, é porque os funcionários não estão apresentando o desempenho esperado para a produção. E não apresentar o desempenho esperado torna-se característica comum nas organizações.

Mas há organizações que não se preocupam em tomar qualquer medida frente a esse problema. Querem continuar produzindo em menor tempo e exigindo cada vez mais de seus funcionários. Não há como produzir com mais rapidez e sem defeito, sem antes verificar a causa dos funcionários não estarem se desempenhando.

É preciso, antes de exigir rapidez no trabalho executado, ver se o funcionário tem potencial e motivação para fazer o serviço. Na verdade, isto deve ser verificado na seleção, ou

seja, antes da contratação do colaborador, através de um profissional qualificado se realiza uma boa entrevista.

Com os recursos anteriormente citados sendo realizados passo a passo, sem poupar tempo e custo, verifica-se com precisão o potencial e a motivação do candidato. É de fundamental importância que os empresários não vejam os processos de seleção como um gasto, mas sim como um investimento, pois assim será possível ver se o funcionário é adequado ao cargo; e caso seja, mais tarde, não precisará demiti-lo. Dessa maneira, economiza-se gasto futuro.

Também devem ser verificados os fatores do indivíduo, ou seja, se ele gosta do que faz, suas necessidades, expectativas, aspirações, sentimentos, momento da vida que está passando e se o mesmo está com problemas. Esses fatores do indivíduo devem ser verificados na seleção e depois que o funcionário foi contratado. As condições de trabalho que a empresa oferece também devem ser verificadas. As empresas devem considerar, ainda, as máquinas, as ferramentas, o ambiente, a segurança, a organização, a iluminação e a higiene. Não se deve também esquecer o comportamento do líder e as características da empresa. Agindo corretamente, o desempenho será sempre aliado à motivação e resultando em funcionários que toda organização busca.

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais das simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. Para Chiavenato (2002, p. 171), “o bom desempenho depende de quão motivado está o empregado”.

Sendo assim, de acordo o autor acima citado, a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. E para que uma equipe alcance seus objetivos é necessário um líder/gerente que seja responsável para motivar a sua equipe no dia a dia do trabalho da organização. Para tanto, a organização deve preparar este gerente para que ele receba treinamento para sua função.

5.4 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Para Chiavenato (2000, p. 83), as necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente manifestam certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham moderadamente satisfeitas, pretendem-se chegar aos impulsos motivacionais, como as teorias citadas a seguir os retratam.

Abraham H. Maslow, psicólogo americano, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo a qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância de influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:

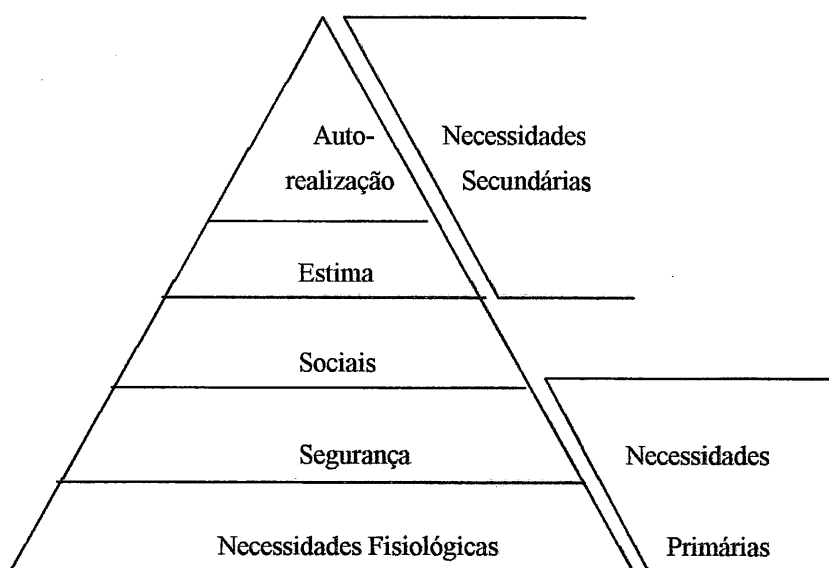


Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 83.

5.4.1 *Necessidades Fisiológicas*: Nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionadas com a sobrevivência e preservação da espécie. Exemplo: alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, dentre outros.

5.4.2 *Necessidade de Segurança*: Esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer perigo, privação. Exemplo: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, dentre outros.

5.4.3 *Necessidade Social*: Surge quando as necessidades anteriores estiverem satisfeitas. Está relacionada com a vida social do indivíduo junto a outras pessoas juntamente com a associação e participação. Exemplo: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.

5.4.4 *Necessidade de Estima*: Está relacionada com a maneira de como o indivíduo se vê e se avalia; o prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Exemplo: *status*, poder, admiração, estima, consideração, respeito; necessidade presente na minoria.

5.4.5 *Necessidade de Auto-realização*: Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços; é a necessidade mais elevada e se refere à realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é. Exemplo: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional.

As necessidades mais altas vão surgindo à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas. As transformações das necessidades ocorrem naturalmente, mas se o indivíduo não tiver vontade e motivação, ele pode nascer e morrer numa só necessidade.

5.5 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg (apud CHIAVENATO, 2000, p. 87), psicólogo americano e professor, desenvolveu uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação que para ele depende de dois fatores, que são eles:

- *Fator Higiênico ou Extrínseco*: são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, mas que geralmente estão fora do seu controle, uma vez que são determinados pela empresa, são limitados na capacidade de influenciar o comportamento dos empregados, mas quando precários provocam total insatisfação. Refere-se ao salário, ambiente de trabalho, benefícios, normas, etc.
- *Fator Motivacional ou Intrínseco*: são os que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas os indivíduos executam, estando portanto, sob o controle dos mesmos, pois estão relacionados com o que eles fazem. Quando há aumento de produtividade, os níveis de excelência produzem efeito duradouro de satisfação. Incluem: reconhecimento, responsabilidade, progresso profissional, o trabalho em si, promoção, ampliação, ou reconhecimento do cargo, manifestações por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (HERZBERG apud CHIAVENATO, 2000, p. 87).

Ainda segundo o mesmo autor, a teoria dos fatores afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são só chamados fatores motivadores;
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados “Fatores Higiênicos.”

Para Chiavenato (2000), as abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano.

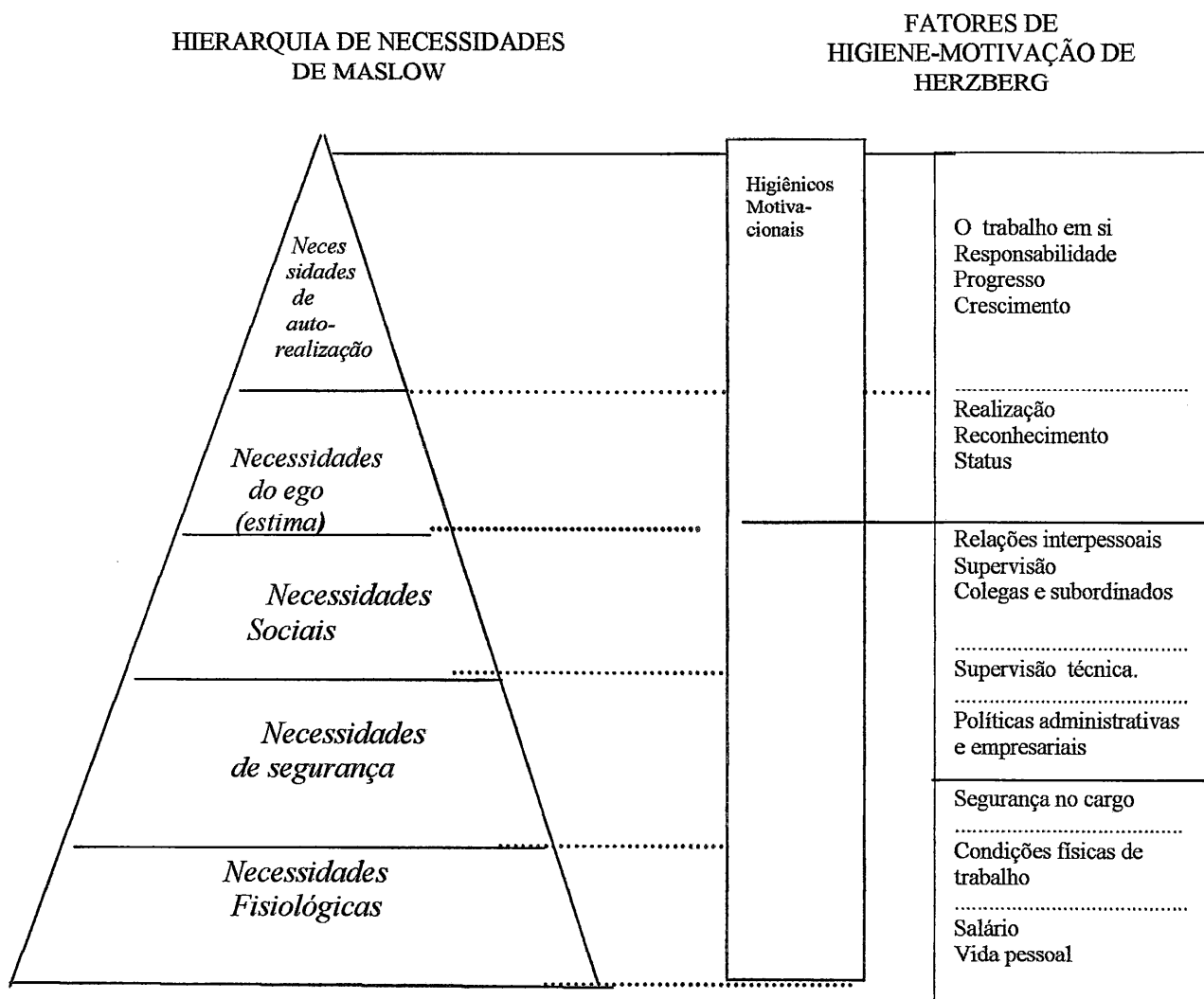


Figura 02: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 89.

5.6 Teoria X e Teoria Y

Essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor, por volta de 1960 (apud CHIAVENATO, 2000, p. 134). É um dos mais famosos autores da administração. Preocupou-se em comparar de dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado no tradicional excessivamente mecanicista e pragmática a que deu o nome de teoria X; e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, que denominou por teoria Y. São dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores, as quais servem de base a qualquer teoria de como liderar pessoas dentro de uma organização

De um lado a Teoria X no estilo tradicional, do outro a Teoria Y, estilo Moderno.

TEORIA X	TEORIA Y
• O homem é indolente e preguiçoso por natureza;	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
• O homem não gosta do trabalho;	• Para o homem o trabalho é uma atividade tão natural quanto brincar e descansar;
• As pessoas não gostam de assumir responsabilidades;	• As pessoas gostam de assumir responsabilidades e desafios;
• As pessoas gostam de ser controladas e dirigidas;	• As pessoas podem ser autogeridas ou automotivadas;
• O empregado não possui capacidade criativa;	• O empregado é criativo e competente;

Figura 03: Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 137.

Para McGregor (apud CHIAVENATO, 2000, p. 134), na Teoria X, as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Estes pressupostos correspondem à concepção mecanicista dos trabalhadores utilizada pela Escola Clássica e levam as organizações a colocar a ênfase na satisfação dos fatores higiênicos definidos por Frederick Herzberg.

Esta teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos esquemas e padrões previamente planejados. Toda vez que um administrador impõe arbitrariamente, e de cima para baixo, um esquema de trabalho e controle externamente o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará fazendo teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou impor suavemente não faz diferença, segundo McGregor. A teoria X fundamenta-se em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e revela apego a um estilo de administração no qual a fiscalização e o controle externo rígido constituem mecanismos para neutralizar a desconfiança da empresa quanto às pessoas que nela trabalham. Segundo essa teoria, o único estímulo para o trabalho é somente pelo salário; se o estímulo salarial não vem o trabalho não sai.

Para McGregor (apud CHIAVENATO, 2000, p. 137), a Teoria Y, é a moderna concepção de administração. Essa teoria se baseia em concepções e premissas atuais, e sem preconceitos, a respeito da natureza humana. Desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Parte-se da hipótese de que as

peças são criativas e competentes. Considera que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso. Assim sendo, sob condições corretas deseja-se trabalhar. Daí que é fundamental proporcionar ao trabalhador as condições para o seu desenvolvimento pessoal. Estes pressupostos constituem a base da chamada Administração Participativa.

Com isso, na teoria X, afirma-se que os indivíduos são intimamente sem motivação, pouco ambiciosos, sem criatividade, que o trabalho é desagradável para a maioria deles, necessitam ser supervisionados e fiscalizados de perto e que todo controle é pouco. Por outro lado, a Teoria Y expressa a certeza de que o trabalho pode ser agradável sempre que as condições sejam favoráveis, e que o indivíduo estimulado pode realizar seu próprio controle, tendo índice de criatividade alto, assim, realizam bom trabalho, tornando alvo de confiança.

5.7 O Papel do Líder na Organização

O mundo empresarial, constantemente alvo de intensas transformações, demanda adaptações rápidas e eficazes das empresas e dos líderes. Em meio a esse ambiente, a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, empresa ou grupo comunitário.

Em todos os setores da vida (pessoal, social ou profissional), as pessoas necessitam de estímulos como ponto de partida para as ações cotidianas; de motivos que agreguem valor; e de uma direção que mostre os caminhos para que a ação se concretize. O líder tem como finalidade ser esse guia, mentor e facilitador do desenvolvimento das pessoas. É quem dá vida e razão de ser para as pessoas por meio do significado, da visão e da confiança.

Líder é uma pessoa que possui um grau inusitado de poder para criar as condições nas quais outras pessoas devem viver e se mover e ter o seu ser – condições que podem tanto ser tão iluminadas quanto o céu, ou sombrias quanto o inferno. Um líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si mesma, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem (CHIAVENATO, 2002, p. 147).

Para Chiavenato (2000, p. 148), toda organização se baseia em um conjunto de significados partilhados que constituem a sua filosofia empresarial. O líder possui a capacidade de influenciar e organizar significado para as pessoas da organização. A liderança, através do significado, tem como finalidade criar uma comunidade de aprendizagem que torna a organização mais eficaz. O líder também tem o papel de ser o agente de mudanças e, para isso, ele deve trabalhar a arquitetura social da empresa, seguindo critérios de maturidade e de

bom senso, pois nem todos visualizam a necessidade de mudanças e geralmente o nível estratégico mantém-se apático diante dessa realidade.

A liderança é um assunto recorrente, importante e desafiador que remete à discussão de aspectos, tais como: tipos de poder e autoridade; características pessoais de líderes e liderados; inter-relações sociais; poderes atribuídos aos cargos; necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício.

Poder é a capacidade de fazer o que se quer fazer ou de fazer as coisas acontecerem de acordo com a sua vontade. A necessidade de poder é essencial para o sucesso de o gerente influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização como um todo. Essa face positiva do poder é o fundamento para a liderança eficaz. As fontes do poder podem ser classificadas em duas grandes categorias: aquelas baseadas na posição de autoridade do líder e aquelas baseadas no gerente como uma pessoa (CHIAVENATO, 2002, p. 157).

Poder sempre foi considerado tabu nas organizações; assunto pouco estudado, pouco divulgado e quase nunca discutido abertamente por ser visto como moralmente indesejável. Poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar ideias diferentes e a se comportar de maneira diversa do que usualmente faria. O poder existe em todas as relações sociais, conforme as qualidades e recursos de um indivíduo ou grupo, com relação a outros. Entretanto, o poder adquire maior importância na vida organizacional, pois nele se pré-estabelecem relações de imposição e dependência para o desempenho de papéis e funções. Contudo, as relações de dependência, baseadas na racionalidade burocrática, tornam-se cada vez mais insuficientes para a obtenção da influência necessária ao direcionamento de ações coletivas. O poder nas organizações está ligado diretamente à liderança.

A maior parte dos profissionais se comunica de forma direta, metódica e organizada e tem dificuldade de se expressar. Cabe ao líder lapidar estas qualidades de modo a encaixá-las da melhor forma possível no processo produtivo da empresa. Para melhor trabalhar em equipe, as pessoas devem ser estimuladas a pensar mais no impacto de suas ações nos outros, formando um ambiente de cooperação. O resultado final do trabalho será mais proveitoso para todos.

Para Chiavenato (2002), a arte da gestão de pessoas hoje em dia é saber administrar conflitos e gerenciar recursos escassos. É fazer cada vez mais, com cada vez menos, cada vez melhor e com mais agilidade. Para tanto, o gestor deve saber capacitar, reter, encaminhar e integrar. Gerentes começam a aprender a lidar com pessoas, aproveitar os potenciais humanos, incentivar a espontaneidade, a criatividade, criando um clima que favoreça a intuição, propicia o crescimento individual e o autodesenvolvimento. Por outro lado, as

pessoas já começam a intuir que possuem algo, que não deve ser subestimado, que reúnem condições, de criar sua própria marca, de ter individualidade própria e a necessidade de ser preservada e respeitada. Um amplo espaço nas empresas começa a ser ocupado para que sejam discutidos os mais variados temas relativos ao desenvolvimento humano. De acordo com Chiavenato (2002, p. 164), “A liderança é o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduo para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação”.

Sabe-se que o líder de uma organização é um profissional que desenvolve treinamentos para liderá-los. Sabe-se também que gerir pessoas significa adquirir a capacidade de influenciar e desenvolver os talentos (competências) dos liderados, fazendo uma construção saudável e sólida entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais. O líder assume o papel de um mediador dentro da organização envolvido em processos de manutenção da estrutura organizacional, manipulando ou libertando os liderados para a própria autonomia. Esse papel dúbio gera conflitos e medos que podem interferir diretamente nos resultados da sua equipe de trabalho.

Para Chiavenato (2002, p. 164), contudo, para evitar problemas, faz-se necessário que os líderes sejam únicos. Numa empresa, por exemplo, um funcionário deve ter sempre apenas um chefe. As chefias, porém, diferentemente de uma matilha de lobos, onde o mais forte é o líder, nem sempre estão capacitadas a serem líderes. Muitas vezes não é o mais capaz que ocupa uma posição de chefia. É quem detém o cargo de chefia ou mesmo o dono da empresa quem manda. Muitas vezes isso é perigoso para a organização. Para que a liderança seja efetiva, o detentor do cargo de chefia deve estar treinado para exercê-lo e, sempre que possível, contar com o auxílio da área de Recursos Humanos da empresa (RH), que deve funcionar como *staff* (assessoria) para o chefe, ajudando-o a gerir o pessoal. Anteriormente, era a área de RH que centralizava a tomada das decisões referentes às pessoas, ou seja, a chefia imediata tratava do trabalho a ser feito, enquanto o RH se incumbia das relações humanas. Isso causava conflitos internos e ia contra o paradigma de haver apenas um chefe para cada funcionário.

5.8 Motivando o Trabalho em Equipe

Um indivíduo passa a maior parte de seus dias no trabalho, onde precisa dividir o espaço, tarefas com companheiros de trabalho. Companheiros que podem se transformar em parceiros, mas que, muitas vezes, são diferentes e com ideias distintas, o que se torna um

desafio diário. Seja a organização pequena ou de grande porte, haverá desentendimento e dificuldades, e para alcançar as metas que a organização determinou precisa que o time trabalha coletivamente, certamente desenvolverá metas que vão além. A equipe só se tornará uma equipe quando todos estiverem preocupados com o bem-estar das pessoas, dentro ou fora da organização.

Trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 171).

Ao observar as pessoas trabalhando, tornam-se evidentes os seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para completarem suas tarefas. Outros são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação.

Para Chiavenato (2002, p. 172), “O gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas. A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais”. Sendo assim, a influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. Pois a motivação funciona como um dinamizador, ou seja, um impulsionador do comportamento. Na figura apresentada abaixo, são demonstradas as principais responsabilidades dos gerentes:

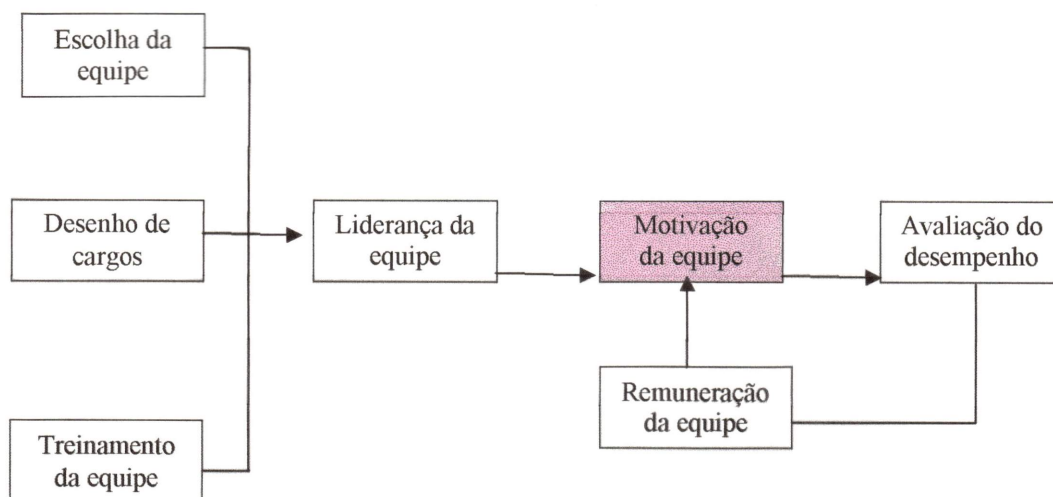
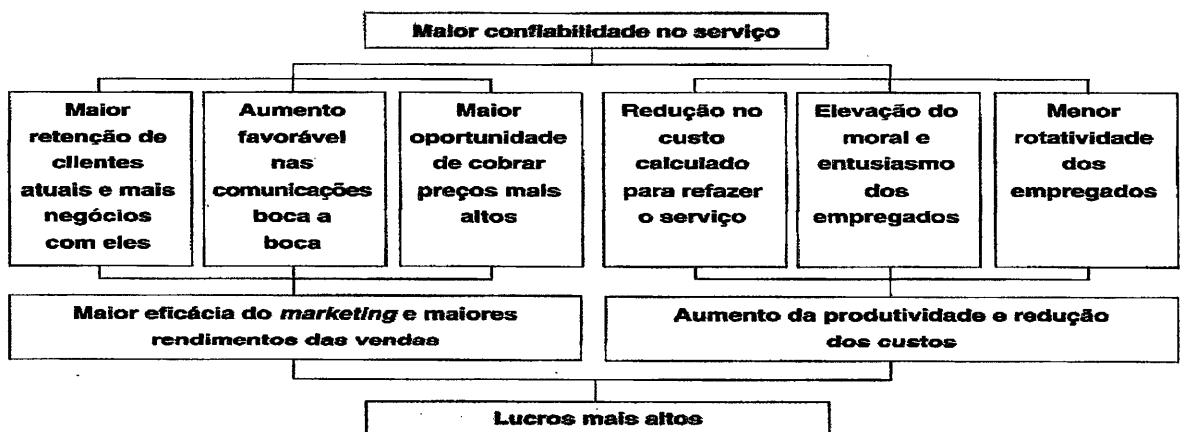


Figura 04: As principais responsabilidades do gerente.
Fonte: CHAVIENATO, 2002, p. 172.

5.9 A Importância do Bom Atendimento no Supermercado

Diante de uma competitividade crescente, os dirigentes de supermercado têm reconhecido cada vez mais a importância de orientar esforços no sentido de conhecer e atender melhor seus consumidores.

Em um supermercado além, naturalmente, da qualidade dos produtos comercializados pela loja é fundamental a qualidade em serviços para conquistar a satisfação dos seus clientes.



Fonte: BERRY, L., PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1992. p.32.

Figura 05: Benefícios potenciais da qualidade em serviços.

Fonte: Berry, Parasuraman, 1992.

Ficou claro que, de acordo com Rojo (1998), o supermercado sempre deverá procurar ser competitivo em preços, uma vez que essa variável é importante para os consumidores.

No entanto, acredita-se que essa competitividade deve ser consequência da eficiência e da produtividade, sem necessariamente sacrificar cada vez mais suas margens de lucro.

Na figura a seguir, percebem-se quais são os imperativos fundamentais para a qualidade em uma organização empresarial.

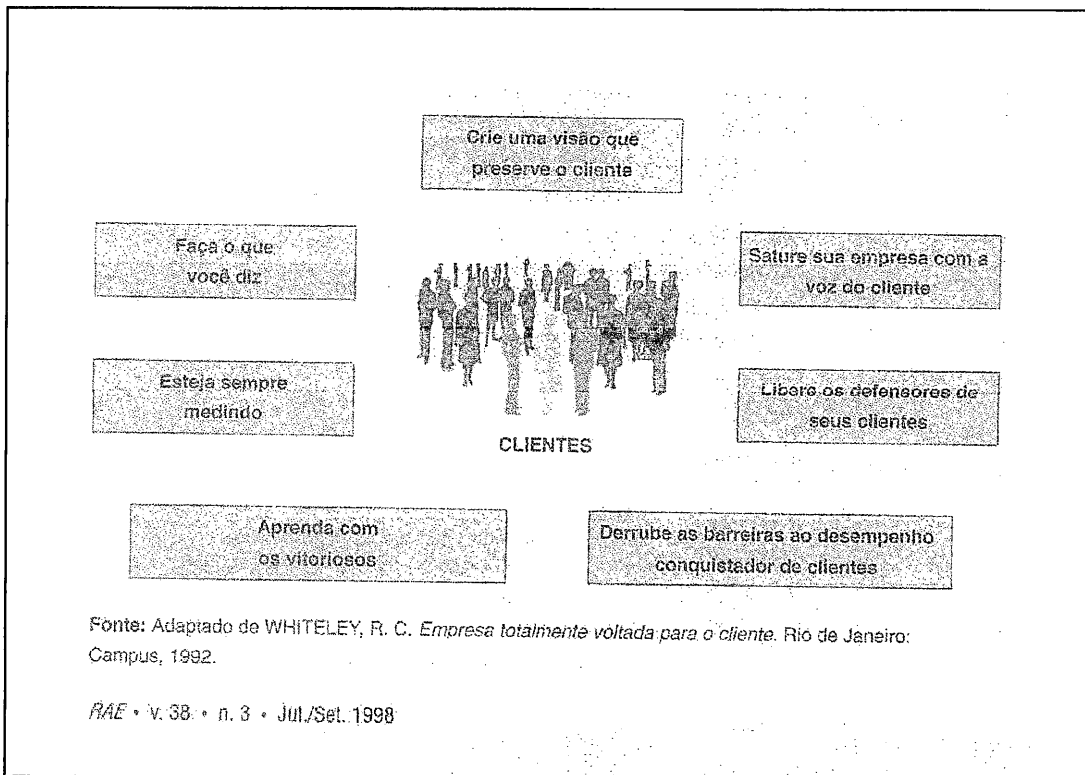


Figura 06: Sete imperativos fundamentais para a qualidade.
Fonte: WHITELEY, 1998

O atendimento é um atributo muito importante; praticamente, com a mesma frequência que a qualidade. Ele é percebido, pelos próprios supermercadistas, como fator de atração e, principalmente, de fidelização do consumidor. Para os supermercadistas, é fundamental que o cliente sinta que foi atendido com cordialidade e eficiência durante suas compras.

Pode-se observar, também, que durante a maior parte do tempo, nas compras em um supermercado, que o consumidor tem pouco contato com os funcionários, a não ser no açougue (quando há atendimento pessoal), na compra de frios, frutas e, principalmente, na frente de caixa, no momento de pagar. Sendo assim, muito da imagem do atendimento pessoal é atribuído ao pessoal da frente de caixa. E muitos supermercados não têm pessoal preparado para esta função. Diante desta necessidade, a organização deve procurar a sua equipe de frente, visando o bom atendimento, a conquista e a fidelização de seus clientes.

Para muitos consumidores, a variedade é também um fator importante de diferenciação para a escolha do supermercado. Rojo alerta que,

Os supermercadistas reconhecem a importância dessa variável e demonstram isso na medida em que estão procurando aplicar cada vez o conceito de gerenciamento de categorias em suas lojas. Para o varejista, a gestão de variedade pode ter forte impacto em seu investimento e giro de estoques, afetando diretamente a

rentabilidade da loja (ROJO, 1998, p. 123).

Outro fator importante, sem dúvida, é o crédito, pois é por meio de cheques pré-datados e cartões que se atrai o consumidor. No entanto, uma vez que quase todos os supermercados estão oferecendo alguma forma de crédito, isso tem representado um diferencial competitivo relativamente pequeno. E para Rojo (1998, p. 123),

É claro que os consumidores apreciam se o supermercado oferece prazo e facilidade de pagamento, mas, segundo ele, esse não é o aspecto mais importante. Para o supermercadista, o crédito é considerado um mal necessário: se a concorrência oferece prazo, não podemos ficar muito atrás, mas o risco aumenta devido à inadimplência.

Outro fator muito importante também, é que, apesar dos investimentos crescentes feitos pelo supermercado para ampliação e melhoria das seções de perecíveis, os consumidores sempre reclamam deste setor do supermercado. As principais causas da insatisfação, descritas por Rojo (1998), estão associadas a aspectos como:

- ✓ Açougue: a) filas (quando no supermercado vende com serviço de atendimento); b) embalagens com sangue (auto-serviço); c) cortes inadequados; d) odor de sangue; e) falta de higiene; f) variedade inadequada das embalagens de auto-serviço;
- ✓ Frutas e verduras: a) verduras e frutas com má aparência; b) poucas balanças para pesagem; c) falta de cortesia no atendimento (pesagem); d) falta de padrão nos produtos (variação de qualidade na mesma banca;
- ✓ Frios e laticínios: a) produtos com pouco tempo para vencer a validade; b) má conservação de produtos refrigerados;
- ✓ Padaria: a) pouca variedade, principalmente na confeitaria; b) falta de qualidade na apresentação dos produtos.

São aspectos que devem ser observados por todos aqueles que almejam sucesso como empresários no ramo de supermercado.

6 METODOLOGIA

Neste trabalho monográfico, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, com estudo de caso, sobre a “Contribuição dos Fatores Motivacionais, um estudo de caso: no Supermercado Agroleite da cidade de Carmo do Rio Verde”. Para atingir os objetivos, utilizou-se um questionário, especificamente, com seus colaboradores diretos para fazer a coleta e análise dos dados.

6.1 Tipo de Pesquisa

O trabalho adotou o estudo descritivo de caráter exploratório. Gil (1996, p. 45) ressalta que “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Segundo Andrade (1999, p. 106),

Pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento (familiaridade) sobre o tema ou problema de pesquisa e perspectiva, sendo útil quando ainda não se tem conhecimento seguro sobre o tema em questão, proporcionado ao pesquisador um maior aprofundamento científico sobre o assunto.

Essa pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

6.2 Método de Pesquisa

Um dos métodos utilizados na pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Gil,

É um delineamento mais flexível que a elaboração do relatório possa ser caracterizado por um grau de formalidade menor que o requerido em relação as outras pesquisas. Atualmente, porém verificam-se tendências para apresentar os

estudos de casos de maneira muito próxima a dos demais relatórios de pesquisas envolvendo partes destinadas a apresentação do problema (GIL, 2002, p. 42).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, para o qual se adota uma unidade de estudo e aprofunda-se para obter um desenvolvimento de hipótese que trarão suporte ao tema explorado.

6.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados através de questionário, com perguntas fechadas. Que Segundo Roesch (1999, p. 142), é “o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõe levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor”.

Este processo procura mensurar a opinião dos entrevistados que responderem aos questionários por meio de perguntas fechadas. O entrevistado responde de forma objetiva, com duas ou mais opções para assinalar. As respostas são totalmente objetivas e estruturadas. O entrevistado é convidado a apontar um número limitado de opções que represente sua opinião sobre o tema questionado.

Realizou-se, assim, um questionário com sete (07) colaboradores diretos do Supermercado Agroleite, com perguntas fechadas, que segundo Cervo e Bervian (1996, p.138), “Se destina a obter respostas mais precisas. A perguntas fechadas são padronizadas de aplicação fáceis de codificar e analisar”.

O método utilizado foi o de Amostragem Aleatória Simples, que segundo Martins (2000, p. 39), “É o processo mais elementar e freqüentemente utilizado. Atribui-se a cada elemento da população um número distinto”.

6.4 Análise de Dados

A análise dos dados foi feita por meio de tabulação e cruzamento dos resultados obtidos através da pesquisa e dos dados obtidos. Segundo Gil (2002, p. 105), “para a efetiva interpretação dos dados, torna-se necessário, sobretudo, proceder à análise lógica das relações, com sólido apoio em teorias e mediante a comparação com outros estudos”.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no Supermercado Agroleite da cidade de Carmo do Rio Verde/GO, visando descobrir o grau de motivação dos seus colaboradores. Os dados foram coletados através dos questionários aplicados com sete funcionários do supermercado e serão demonstrados a seguir, através de gráficos, para se fazer à discussão final dos resultados.

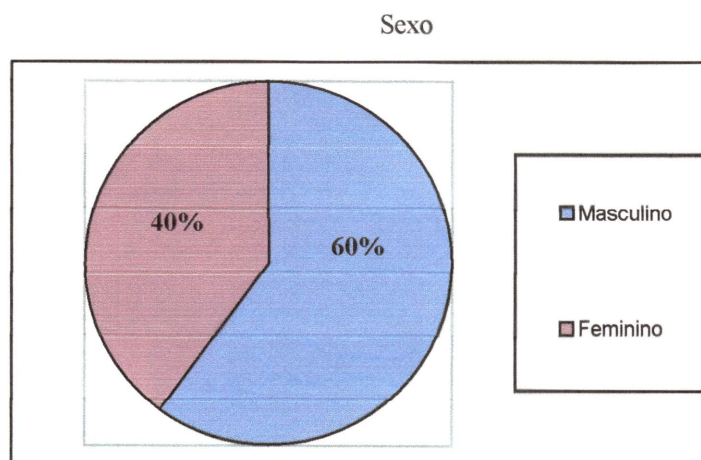


Gráfico 01: Sexo.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Pode-se observar no gráfico acima, mediante a pesquisa, que 60% é do sexo masculino e 40% é do sexo feminino. A empresa não faz discriminação quanto ao sexo de seus funcionários.

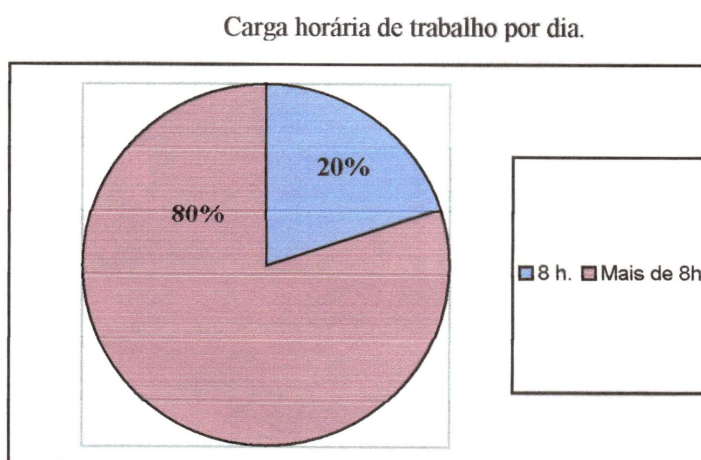


Gráfico 02: Carga horária de trabalho por dia.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os funcionários entrevistados sobre a carga horária 20% responderam que é de 8h. E 80% responderam que é de mais de 8h.

De acordo com Chavienato (2000, p. 83), “A necessidade de segurança surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer, perigo, privação, ex.: estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde, etc.”

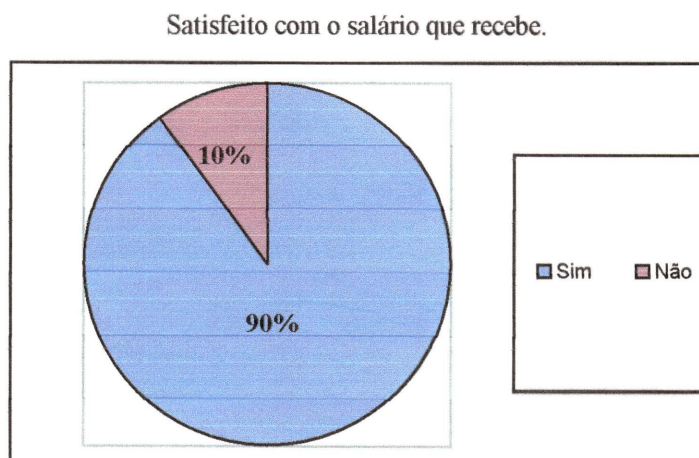


Gráfico 03: Satisfeito com o salário que recebe.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para os funcionários entrevistados, sobre a questão se está satisfeito com o salário que recebe, 90% responderam que sim e 10% responderam não. Para Chiavenato (2000, p. 83) “A necessidade de segurança, surge de acordo com a satisfação do homem, ex.: estabilidade no emprego”.

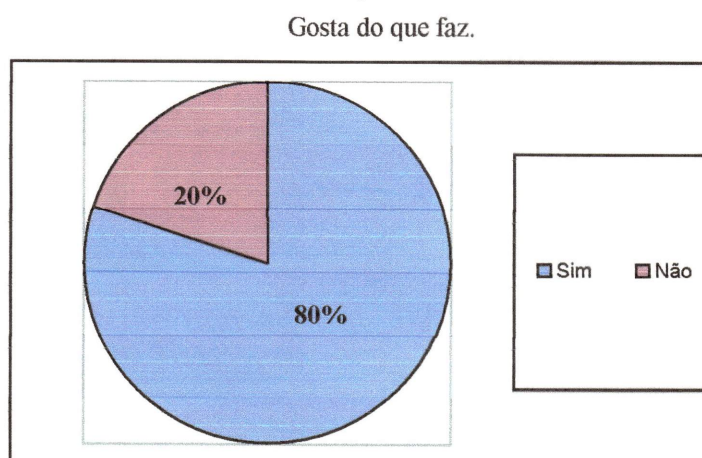


Gráfico 04: Gosta do que faz.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os funcionários, sobre a questão de gostar do que faz, 80% responderam que sim e 20% responderam não. “*Necessidade de Auto-realização: Surge*

quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços, é a necessidade mais elevada e se refere a realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é, ex.: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional (CHIAVENATO, 2000, p. 83).

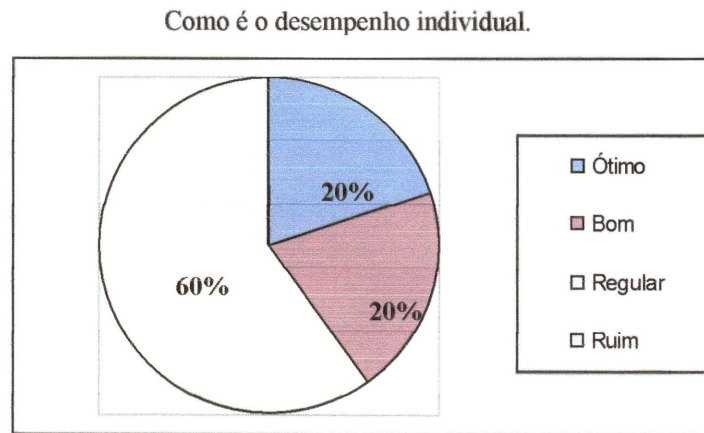


Gráfico 05: Como é o desempenho individual.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os funcionários entrevistados, sobre o desempenho individual de cada um dentro da organização, 20% responderam que é ótimo; 20% responderam que é bom; 60% responderam que é regular, e, na opção ruim não houve tabulação.

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais das simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. Para Chiavenato (2002, p. 171), “o bom desempenho depende de quão motivado está o empregado”.

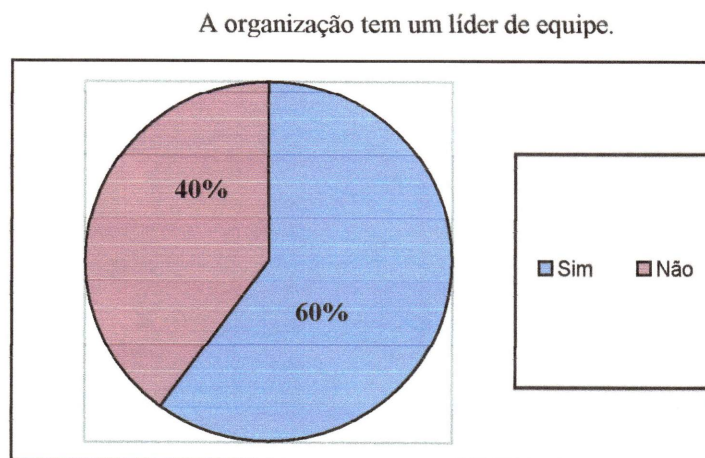


Gráfico 06: A organização tem um líder de equipe.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Sobre a questão se a organização tem um líder de equipe, 60% responderam que sim e 40% responderam que não.

Para Chiavenato (2000, p. 148), toda organização se baseia em um conjunto de significados partilhados que constituem a sua filosofia empresarial. O líder possui a capacidade de influenciar e organizar significado para as pessoas da organização.

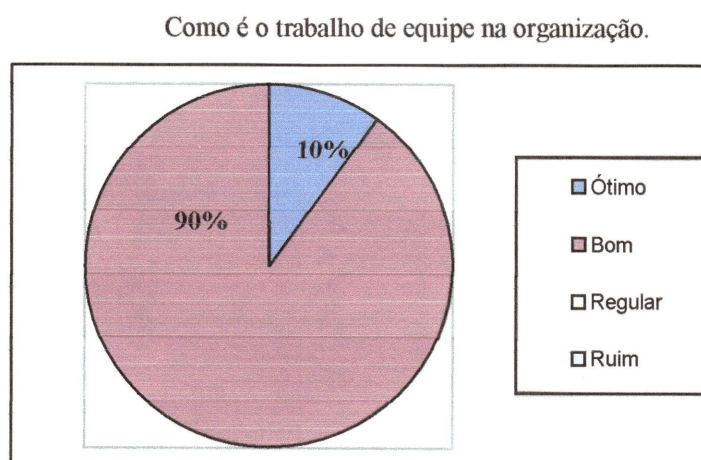


Gráfico 07: Como é o trabalho de equipe na organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os entrevistados sobre o trabalho de equipe na organização, 10% responderam que ótimo; 80% responderam que é bom; e, nas opções regular e ruim, não houve tabulação.

Seja a organização pequena ou de grande porte, haverá desentendimento e dificuldades. Para alcançar as metas que a organização determinou, precisa-se que o time trabalha coletivamente, certamente desenvolverá metas que vão além. A equipe só se tornará uma equipe quando todos estiverem preocupados com o bem-estar das pessoas, dentro ou fora da organização.

Trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 171)

Motivado no ambiente de trabalho.

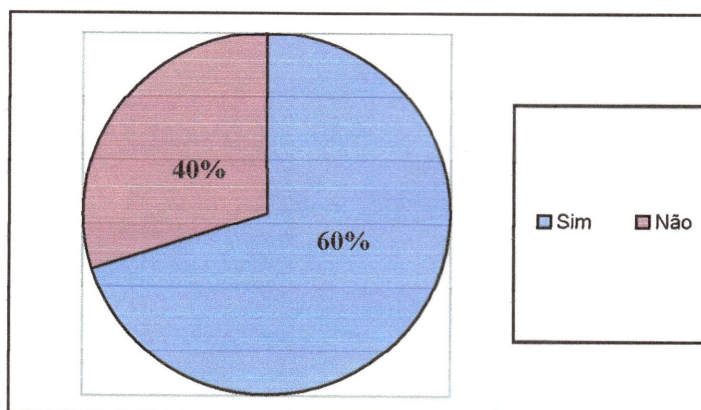


Gráfico 08: Motivado no ambiente de trabalho.
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

Para os entrevistados, na questão “motivado para o trabalho”, 60% responderam que sim e 40% responderam que não. Sabe-se que o líder de uma organização é um profissional que desenvolve treinamentos para liderá-los. De acordo com Chiavenato (2002, p. 164), “A liderança é o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduo para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação”.

Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress.

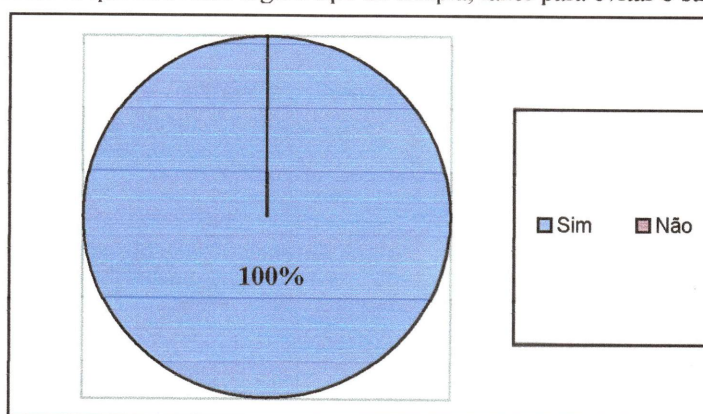


Gráfico 09: Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress.
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os entrevistados, sobre a questão “Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress”, eles foram unânimes em responder que sim e, inclusive, mencionaram que sim. Deram algumas sugestões, tais como: psicólogo; orações; dinâmica em grupo; ginástica; futebol; jogos interativos; churrasco (de vez em quando).

Para Chiavenato (2000, p. 83), a necessidade de auto-realização, surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços. É a necessidade mais elevada e se refere à realização do potencial máximo do indivíduo; da possibilidade de se tornar sempre mais do que é. Exemplo: auto-satisfação, crescimento e sucesso profissional.

Avaliação do ambiente organizacional.

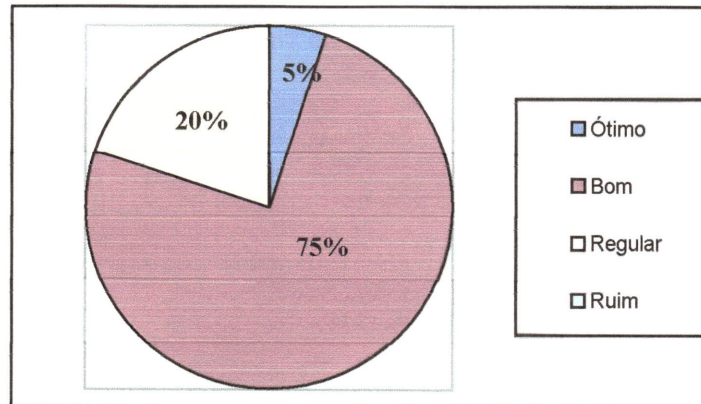


Gráfico 10: Avaliação do ambiente organizacional.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os funcionários entrevistados, sobre a avaliação organizacional, 5% responderam que é ótima; 75% responderam que é bom; 20% responderam que é regular e, na opção ruim não houve tabulação.

Segundo Carvalho e Serafim (2001, p. 43), “para identificar a extensão e importância da integração entre os funcionários de vários níveis hierárquicos que interagem na empresa, é preciso ter alguma noção de como a motivação atua no comportamento das pessoas em ambiente de trabalho”.

Avaliação do supermercado quanto a higienização dos banheiros.

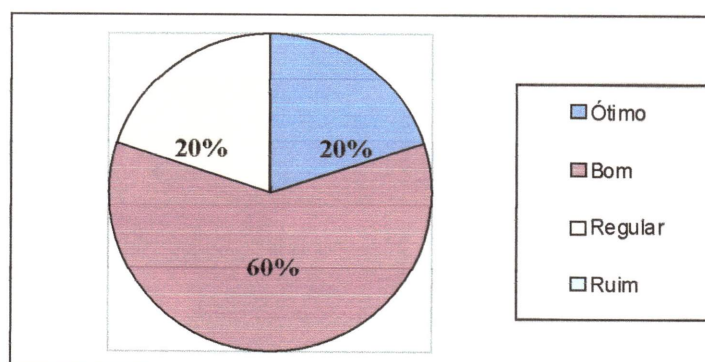


Gráfico 11: Avaliação do supermercado quanto a higienização dos banheiros.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2010.

De acordo com os entrevistados, sobre como eles avaliam o supermercado quanto à higienização dos banheiros, 20% responderam que é ótima; 60% responderam que é regular; 20% responderam regular; e na opção ruim, não houve tabulação.

O ser humano precisa de motivação, sentir-se bem no ambiente de trabalho; ser reconhecido, valorizado; ter chance para o crescimento profissional e pessoal; ter expectativa; saber que pode proporcionar força capaz de vencer todos os desafios gerando sucesso tanto para si quanto para a organização. Por isso, a necessidade de oferta de um bom ambiente organizacional. Isso é positivo e favorável ao desenvolvimento do funcionário, que disporá de maior comprometimento e disposição para a execução das tarefas e fidelidade à organização.

Para entender compreender melhor a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos (CHIAVENATO, 2002, p. 172).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a pesquisa feita no Supermercado Agroleite, da cidade de Carmo do Rio Verde-GO, percebeu-se que é necessário fazer algumas modificações.

A organização não faz distinção quanto ao sexo, que só depende do funcionário para permanecer na organização. Porém, quanto à carga horária, são necessários alguns reajustes, pois a maioria faz mais que carga horária prevista em lei.

No que diz respeito à satisfação com o salário que recebe, percebeu-se que a maioria dos funcionários da organização está satisfeita. Quanto a gostar do que faz, notou-se que nem todos estão satisfeitos, que trabalham por necessidade. Sobre o desempenho individual de cada um dentro da organização, vislumbra-se a necessidade de mais empenho dos colaboradores diretos da organização para melhorar a realidade do desempenho de cada funcionário dentro de suas aptidões. No que diz respeito à liderança organizacional de equipe, pode-se observar que ela não é atuante. Sobre o trabalho de equipe na organização, observou-se que falta mais empenho do líder da equipe para ser melhor. No que diz respeito à motivação para o trabalho, ressalta-se que os colaboradores devem se empenhar mais para motivar os seus funcionários. Quanto à necessidade de algum tipo de terapia, lazer para evitar o estresse, todos foram unânimes em responder que sim; inclusive deram algumas sugestões: psicólogo; orações; dinâmica em grupo; ginástica; futebol; jogos interativos; churrascos de vez em quando. Sendo assim, os colaboradores devem providenciar, dentre o que foi sugerido, o que melhor se adéqua com o quadro funcional. Sobre a avaliação organizacional, nota-se que ela está boa, mas deve ser melhorada também. E quanto à higienização dos banheiros do supermercado, percebe-se a necessidade de algumas melhorias para melhor satisfação dos funcionários.

Conclui-se, assim, que a organização Supermercado Agroleite está adequada na forma como se encontra organizada. Ela conquistou o seu espaço com seus funcionários e também junto a seus clientes. Sendo assim, a título de sugestão, foram dadas algumas ideias junto aos seus colaboradores, visando a melhoria na satisfação e desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, da clientela:

- Aplicar técnicas de motivação;
- Terapia e lazer para evitar o estresse;
- Treinamento em área específica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de.; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24. jul./set. 1998.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.


ROJO, Francisco José Grandis. (Professor do Departamento de Mercadologia da). Artigo: **Pesquisa: O comportamento do consumidor nos supermercados.** São Paulo: EAESP/FGV, 1998.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal desenvolvimento de recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER JR., Willian B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

WHITELEY, R. C. **Empresa totalmente voltada para o cliente.** São Paulo: Atlas, 1998.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE A CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

DADOS DA EMPRESA

NOME DA ENTIDADE CONCESSIONÁRIA: JOSÉ CORDEIRO FILHO

NOME FANTASIA: SUPERMERCADO AGROLEITE

ENDEREÇO: Av. Nossa Senhora do Carmo, N. 1.670 – Centro

CIDADE: Carmo do Rio Verde – Goiás

TELEFONE: (62) 3337.6203

NOME DO PROPRIETÁRIO: JOSÉ CORDEIRO FILHO

RAMO DE ATIVIDADE: Supermercado

ÁREA DE ATUAÇÃO: Varejo

HISTÓRICO

O Supermercado Agroleite, atua desde 1983 em Carmo do Rio Verde, comercializando há vários anos, contando com o atendimento eficiente e boa equipe de colaboradores. É uma empresa familiar. Quanto ao qual de escolaridade do proprietário senhor José Cordeiro Filho possui o Ensino Médio incompleto e gerente geral está concluindo o Ensino Superior na FACER.

Os responsáveis/proprietários visam sempre a busca constante em aprimorar o atendimento e isto tem garantido a conquista de novos clientes. O Supermercado Agroleite ao longo de sua trajetória conquistou os clientes mantendo um estreito relacionamento em prol do fortalecimento de uma parceria cada vez mais sólida.

O Supermercado Agroleite, atua no comércio varejista, mais especificamente no ramo de supermercado, possui uma ampla infra-estrutura diversificada em sua linha de produtos, disponibiliza a seu público/clientes, açougue, frutaria, produtos alimentícios, bebidas, frios, utilidades do lar, como: cama, mesa, banho, calçados, materiais escolares, perfumaria, e outros integrados ao supermercado. Conta com um quadro de funcionários, qualificados conforme o cargo e são treinados na própria organização, e são distribuídos dentro das seguintes funções: caixa, reposição de mercadorias, vendedores, entregadores, serviços gerais (faxina), açougue, frutaria, recebimento, recepção, cobranças.

No mercado atual, conquista seu espaço os que se destacam pela eficiência e qualificação. O zelo e o entusiasmo devem acompanhar toda a ação que norteia as metas de uma empresa. Uma estrutura de bases sólidas exige pessoas competentes e dedicadas. Sendo assim, o supermercado conta com um número de 1000 (mil) clientes sendo estes: 700 (setecentos) clientes diversificados e tem dois convênios especiais com a Bio-Textil (150 clientes) e o Laticínio Carmo Ltda (150 clientes).

CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

- a) **Categoria dos profissionais que atuam na empresa**
Administração, gerência, caixa, entrega, empacotadores, açougue, frutaria, padeiro, reposição de mercadorias, vendedores, entregadores, faxineiro, recebimento, recepção, cobrança.
- b) **Divisão técnica de trabalho**
Comercial: atendimento ao consumidor.
Administrativa: funções administrativas.
- c) **Qualificação dos funcionários divida em qualificados, não qualificados, e treinamentos oferecidos**
Qualificados: todas as funções específicas;
Não qualificados: não há;
São oferecidos treinamentos com cada função.
- d) **Condições de jornada de trabalho**
08 horas diárias.

e) Rotatividade de mão-de-obra

Rotatividade normal.

f) Número de empregados

07 empregados

g) Principais metas da empresa:

- Oferecer o melhor atendimento possível aos seus clientes e ter uma boa relação com seus funcionários.
- Alcançar a fidelização dos clientes;
- Aumentar as vendas;
- Possuir preço competitivo.

h) Principais recursos que resultam o produto final:

- Um bom atendimento, como: responsabilidade, carisma, atenção, dentre outros, oferecidos pela administração e demais funcionários.

Missão

- Atender os clientes com os produtos e serviços satisfatórios para fidelizar clientes.

Visão

- É ser uma empresa de boa atuação no ramo a qual trabalho, e conquistar clientes.

Valores

- Estão enfocados na agilidade, ética, espírito de equipe, comprometimento e o foco no cliente.

AMBIENTE EXTERNO

Fatores Econômicos

- Os fatores econômicos utilizados pela organização são próprios e também conta com 02 convênios com outras instituições.

Fatores Tecnológicos

- O Supermercado utiliza da tecnologia através de telefone, fax, sistema específico do caixa.

Fatores Sociais

- A empresa está sempre ajudando aos necessitados, através de campanhas feitas pela sociedade, com doações de alimentos.

Ameaças:

- Encontram-se muitos supermercados em relação ao tamanho da cidade;
- A concorrência está sempre em busca de diferenciais como, redução de preços, promoções, etc.

Oportunidades:

- Há sempre sorteio de prêmios aos clientes;
- Clientes sempre têm desconto de 5% em compras à vista;
- Cobre a oferta dos demais.

AMBIENTE INTERNO

Organizacional

- O supermercado conta com um gerente geral, o qual cuida da delegação, estrutura organizacional, tarefas e metas da organização. E há outro responsável apenas pelas compras.

Marketing:

- São realizadas propagandas no rádio, em carros de propagandas;
- São feitas diversas promoções;
- Sorteio de prêmios em datas comemorativas para clientes e funcionários;
- Os preços são tabelados.

Financeiro:

- O gerente geral é responsável pelo financeiro da organização.
- Está no verde;
- Nunca contou com a ajuda de financiamentos e empréstimos;
- É uma empresa familiar.

Pessoal: Capital intelectual:

- Todas as áreas contêm profissionais intelectualmente capacitados;
- A organização oferece treinamento aos funcionários, quando necessário;
- Os profissionais recebem todos os benefícios de acordo com a lei.

Produção:

- O gerente geral tem grande facilidade em se tratando da parte operacional, pois está concluindo seu curso de Administração pela FACER de Rubiataba;
- Delega responsabilidade a todos os funcionários, os auxilia sempre;
- Conta com a tecnologia para os operadores de caixa;
- Há também o gerente de compras que o auxilia.

Competências e Habilidades

- Todos os funcionários estão na área que tem capacidade e habilidade. E sempre buscam novos conhecimentos, em busca de melhorar sua capacidade.

Banco de dados

- O conhecimento quanto aos clientes é decorrente do tempo de convivência.
- Através do cadastro são necessários os dados completos do cliente, além da consulta ao SPC;
- Devido a cidade ser pequena, permite que as pessoas se conheçam.

Clientes

- Todos os clientes têm a liberdade de reclamar e opinar, e sempre ser atendido.

Sistemas Operacionais e de Informação

- O sistema é sempre atualizado;
- As informações são passadas a todos os clientes pelo gerente e funcionários, no caso, são se o cliente é devedor, o quanto está devendo, os preços das mercadorias.

Processos

- **Objetivo:** Obter lucros, através da satisfação dos clientes internos e externos.
- **Entrada:** Mercadorias diversificadas, funcionários, atendimento, mão - de - obra.
- **Processamento:** Estoque de mercadorias.
- **Saída:** Vendas e Satisfação dos clientes.
- **Feedback:** Avaliação dos clientes.

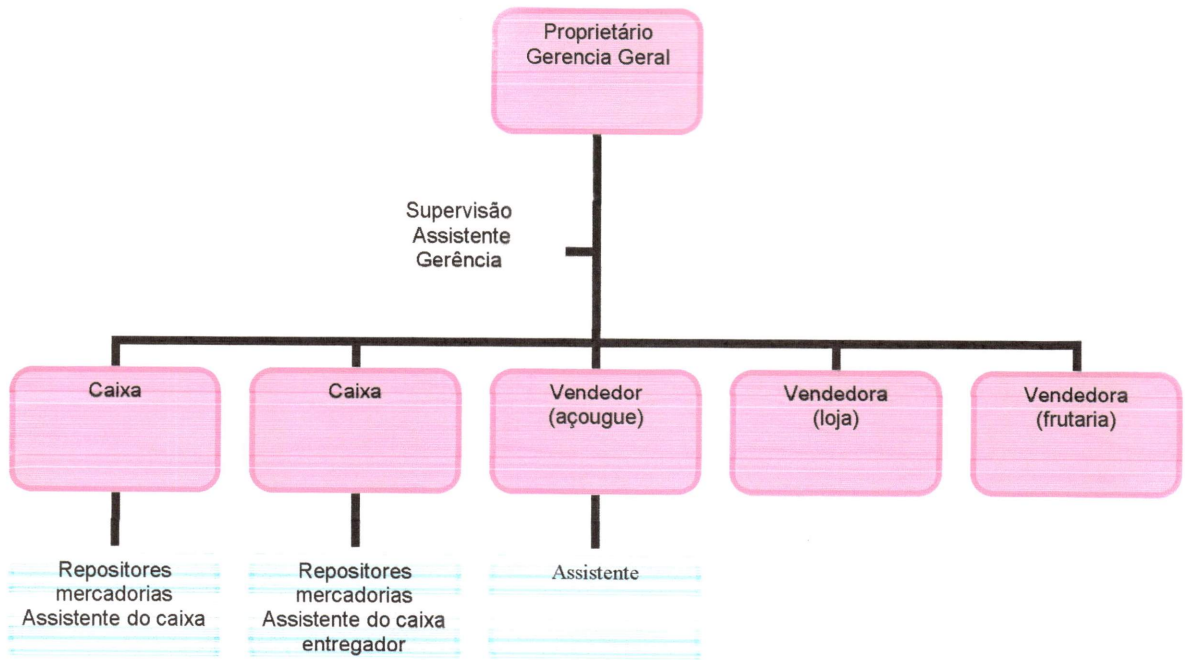


Figura 01: Organograma do Supermercado.
Fonte: Adaptado pelo autor, 2010.

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DO SUPERMERCADO
AGROLEITE

- 1-Sexo: () Masculino () Feminino
2. Qual a sua carga horária de trabalho por dia?
() 08 horas () Mais de 08 horas
3. Está satisfeito com o salário que recebe?
() Sim () Não
4. Gosta do que faz?
() Sim () Não
5. Como é seu desempenho individual?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
6. A organização tem um líder de equipe?
() Sim () Não
7. Como é o trabalho de equipe na organização?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
8. Sente-se motivado no ambiente de trabalho?
() Sim () Não
09. Gostaria que houvesse algum tipo de terapia, lazer para evitar o stress?
() Sim () Não
10. Como você avalia o ambiente organizacional?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
11. Como você avalia o supermercado quanto a higienização dos banheiros?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim