

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo na
empresa Supermercado Boa Safra em Itapaci-GO.**

LUDMYLA PASSOS NAVES

RUBIATABA - GOIÁS

2020

LUDMYLA PASSOS NAVES

**LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo na
empresa Supermercado Boa Safra em Itapaci-GO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração da
Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob a
orientação do Prof. Me. Francinaldo Soares de
Paula, como requisito para obtenção de título
em Bacharel em Administração.

RUBIATABA - GOIÁS

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo na empresa Supermercado Boa Safra em Itapaci-GO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba, sob a orientação do Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula, como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora

Presidente e Orientador: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Ma. Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Ma. Maura Sousa da Silva de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me sustentar todos os dias, a toda minha família que são exemplos a serem seguidos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me sustentar todos os dias. Em seguida, agradeço aos meus familiares, pois estes estiveram sempre ao meu lado, apoiando-me e me dando forças para continuar.

Agradeço aos meus amigos que me ampararam e me deram assistência, com amor e carinho. Agradeço também, os professores desta unidade pelo comprometimento e compreensão.

Por fim, em especial, agradeço ao Professor Mestre Francinaldo Soares de Paula, que foi o meu orientador e contribuiu muito com a realização dessa pesquisa.

“Eu não tenho ídolos. Tenho admiração por trabalho, dedicação e competência”.

Ayrton Senna

RESUMO

LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo na empresa Supermercado Boa Safra em Itapaci-GO.

A atuação da área de gestão de pessoas é fundamental, pois consiste na administração dos comportamentos internos e desenvolvimento do recurso humano nas organizações. As organizações possuem como desafio manter o equilíbrio entre os diversos departamentos. Contudo, as empresas precisam de bons líderes capacitados para enfrentar estes desafios no ambiente profissional. A Liderança é a condução de um grupo de pessoas transformando-as em uma equipe que gera resultados positivos para uma organização. O tema do estudo pautou-se na importância de identificar as diversas percepções dos colaboradores sobre a atuação do líder e o clima organizacional. Surgindo a problemática: o colaborador percebe a atuação da liderança no clima organizacional do Supermercado Boa Safra? O objetivo é compreender como a liderança é percebida e se contribui positivamente no clima organizacional da empresa. Em específico, descrever os conceitos de Liderança, de organização e clima organizacional e sua relação com a atuação do líder, além de descrever o ambiente da organização e a percepção dos colaboradores. Para alcance dos objetivos utilizou-se do método descritivo qualitativo e pesquisa de campo. Com o intuito de apresentar um direcionamento de pesquisas embasadas ao relacionamento do líder dentro da organização, relação entre gerente e colaborador, alguns aspectos voltados às teorias apresentadas.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Necessidades humanas; Organização.

ABSTRACT

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: a study at the company Supermercado Boa Safra in Itapaci-GO.

The people management area's performance is fundamental, as it consists of the administration of internal behaviors and development of human resources in organizations. The organizations have the challenge of maintaining a balance between the various departments. However, companies need good trained leaders to face these challenges of the professional environment. Leadership is the conduction of a group of people transforming them into a team that generates positive results for an organization. The theme of the study was based on the importance of identifying the various perceptions of employees about the performance of the leader and the organizational climate. The problem arises: does the employee perceive the performance of leadership in the organizational climate of the Supermercado Boa Safra? The objective is to understand how leadership is perceived and contributes positively to the organizational climate of the company. Specifically, describe the concepts of Leadership, organization and organizational climate and their relationship with the performance of the leader, in addition to describing the environment of the organization and the perception of employees. The qualitative descriptive method and field research were used to achieve the objectives. In order to present a research guideline based on the leader's relationship within the organization, the relationship between manager and collaborator, some aspects focused on the theories presented.

Keywords: Leadership; Motivation; Human needs; Organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Hierarquia das necessidades	22
Figura 2. A hierarquia das necessidades	23
Figura 3. Combinação de fatores higiênicos motivacionais	25
Figura 4. Características Teoria X	26
Figura 5. Características Teoria Y	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa etária	35
Gráfico 2. Tempo de empresa	36
Gráfico 3. Gosto do colaborador pelo trabalho – escala de 1 a 5	37
Gráfico 4. Expectativas: trabalho x esforço	38
Gráfico 5. Materiais e recursos a disposição	39
Gráfico 6. Estresse	40
Gráfico 7. Hora extra	40
Gráfico 8. Relação chefe x funcionário	41
Gráfico 9. Benefícios ofertados pela empresa	42
Gráfico 10. Opções de benefícios.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Colaborador, função, tempo de empresa, sexo	33
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 Conceito de liderança.....	17
1.2 Conceito de organização e sua relação com o papel do líder	19
1.3 Clima organizacional	20
1.4 Teoria da hierarquia das necessidades.....	22
1.5 Teoria dos dois fatores	24
1.6 Teoria x	26
1.7 Teoria y	27
1.8 Motivação da equipe	29
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	31
2.1 Delimitação.....	31
2.2 Membros dos estudos	32
2.3 Breve histórico empresarial do Supermercado Boa Safra.....	32
2.4 Procedimentos de coletas	33
2.5 Análise dos dados coletados.....	34
CAPÍTULO 3 - RESULTADOS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	51

INTRODUÇÃO

No atual cenário as organizações têm se destacado cada vez mais pelas fortes exigências do mercado competitivo em que estão inseridas, fazendo com que haja mudanças repentinas no que diz respeito às concepções administrativas bem como no enfoque dado ao relacionamento existente dentro do clima organizacional. Logo, reflete-se que as empresas são constituídas exclusivamente por pessoas e delas resultam a saúde da organização. Sendo assim, é fundamental a atuação da área de gestão de pessoas, que consiste na administração dos comportamentos internos e desenvolvimento do recurso humano nas organizações (MAXIMIANO, 2015).

Preservar as pessoas nas empresas significa cada vez mais um desafio. Qualquer mudança no mercado de trabalho irá influenciar no comportamento e na insatisfação do funcionário; desse modo, o papel do líder se torna fundamental, tendo em vista a busca pela excelência em suas atividades, assim como a maximização dos resultados através de uma otimização de custos. As empresas direcionam suas atividades no intuito de conseguir um ambiente interno satisfatório o qual faz com que os funcionários desempenhem suas atividades em conformidade com os objetivos propostos para um bom clima organizacional (BERGAMINI, 2018).

O principal desafio da organização está em manter o equilíbrio entre os diversos departamentos. Com intuito de desenvolver os mesmos aspectos de melhoria contínua em suas atividades acerca de seus colaboradores; buscando através de seus relacionamentos detectarem a percepção que cada um possui do ambiente de trabalho e da empresa. Após, desenvolver fatores primordiais para o melhoramento contínuo do clima organizacional. Contudo, as empresas precisam de bons líderes capacitados para enfrentar os desafios do ambiente profissional.

A Liderança é a condução de um grupo de pessoas transformando-as em uma equipe que gera resultados positivos para uma organização (KANAANE, 1999). Assim, o líder precisa passar por vários processos, não sendo apenas o indivíduo que toma decisões e que administra os recursos, sempre necessário buscar seu próprio autoconhecimento constante para potencializar sua equipe.

O recurso humano passou a ser então mais reconhecido no ambiente de trabalho dentro das organizações. Tornando puramente fundamental que as sociedades estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas. E conseqüentemente agregando resultados negativos indesejados.

Os aspectos direcionados a gestão de pessoas dá ênfase ao clima organizacional. Como sendo uma importante ferramenta de estudo, tendo em vista que permite ao gestor avaliar, reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus colaboradores; buscando o bem-estar e a melhoria contínua de suas atividades, assim como o melhoramento do ambiente de trabalho envolto da melhoria da qualidade de vida, e o aumento da produção oriundo de um maior índice de produtividade.

Na era da industrialização clássica as pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta (CHIAVENTATO, 2016).

Atuando em um contexto de gestão por competências, os departamentos refletem diretamente no sucesso de toda e qualquer organização. Estes por sua vez são os principais responsáveis por gerir os colaboradores de uma forma que com sua estruturação interna, está diretamente ligada ao grau de satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o seu relacionamento com os líderes e demais gestores, haja vista que são elementos importantes para a construção de um clima organizacional saudável.

Todo e qualquer indivíduo, assim como toda e qualquer organização é passível de forças e fraquezas. Quando são detectadas de maneira positiva no intuito do melhoramento e aprimoramento das atividades, bem como, do bem-estar social do colaborador, chefia e subordinado conseguem atuar em contexto interno tido como satisfatório, podendo ampliar ou até mesmo limitar as forças e fraquezas da instituição.

Já os fatores condicionados à Teoria X e Y interferem diretamente ao clima organizacional no sentido de que os líderes com o passar dos anos

tiveram que assumir um papel estratégico o qual resulta em perspectivas diferentes acerca do estilo de liderança a ser adotado ou seguido em determinado segmento organizacional. O estilo autocrático anteriormente utilizado no contexto laboral das atividades tornou-se um fator independente da organização; bem como para a expectativa dos outros, haja vista que o contexto organizacional tornou-se algo condicionado a base da gestão estratégica. Assim, originou-se também o líder com estilo democrático, aquele o qual possui foco no relacionamento aonde o líder torna-se o responsável por proporcionar um ambiente agradável e produtivo para o empregado desenvolver suas atividades (MAXIMIANO, 2016).

Assim sendo, percebe-se que o indivíduo possui papel importantíssimo dentro da organização, com isso chegamos ao assunto principal do trabalho que é identificar as diversas percepções dos colaboradores sobre a atuação do líder e o clima organizacional. Seguimos então com a problemática do trabalho: o colaborador percebe a atuação da liderança no clima organizacional do Supermercado Boa Safra?

Tendo como objetivos compreender como a liderança é percebida e se contribui positivamente no clima organizacional da empresa. Especificamente buscando descrever os conceitos de Liderança, de organização e clima organizacional e sua relação com a atuação do líder, além de descrever o ambiente da organização e a percepção dos colaboradores.

Portanto, através deste trabalho, buscou-se apresentar um direcionamento de pesquisas embasadas ao relacionamento do líder dentro da organização, relação entre gerente e colaborador, alguns aspectos voltados as teorias da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores e Teorias X e Y, a motivação dos colaboradores, analisando e fundamentando a pesquisa em etapas, tendo como campo de pesquisa uma empresa do ramo comercial, o Supermercado Boa Safra.

Para alcance dos objetivos o presente trabalho abordará uma estratégia de pesquisa qualitativa explicativa. Utilizando-se do método descritivo qualitativo e pesquisa de campo.

No capítulo I é apresentado o referencial teórico discorrendo sobre os principais pontos fortes dos estudos em questão. No capítulo II, descreve se a metodologia usada e apresentam com as ferramentas como o delineamento, os

membros dos estudos, os procedimentos de coletas e a análise dos dados coletados. No capítulo III, são apresentados os resultados da pesquisa e seu desenvolvimento na empresa escolhida finalizando com as considerações finais.

CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de liderança

A Administração no período da Era Clássica atribuía ao papel do líder estabelecer e fazer critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Devendo focar sua atenção na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1995). Na Teoria das Relações Humanas ao contrário da Clássica, abordava as necessidades dos indivíduos, ou seja, dava ênfase nos aspectos emocionais. As Relações Humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos.

Um líder pode destacar dentro de uma organização, devendo então este ser mentor, *coach* e treinador de pessoal, ou seja, terem mais visão humana e interpessoal. Assim as pessoas aprendem umas com as outras, independentemente do nível que ocupam na hierarquia (BARBIERI, 2016).

Com um mercado cada dia mais exigente e com maior acesso às informações, os conhecimentos técnicos já não são um diferencial na hora de procurar e se manter em um emprego. Cada vez mais as empresas necessitam investir na gestão de pessoas, tornando hoje a melhor fonte de riqueza.

Diante desse cenário, o papel do líder também teve que se aperfeiçoar e evoluir. E sua principal contribuição é centrar-se no reconhecimento das boas ideias, no apoio às mesmas, na decisão de desafiar o sistema (BARBIERI, 2016).

A excelência empresarial está relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação, e a integridade do gerente são os principais determinantes do sucesso de uma empresa. As principais habilidades e ferramentas quase sempre se resumem em uma característica fundamental: a Liderança. Segundo o Dicionário Aurélio, liderança refere-se a algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro lugar exemplo: empresa se mantém na liderança do mercado; o time está na liderança do campeonato (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020).

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, os seus objetivos, a suas preferências, a suas características de personalidade, os seus talentos e

as suas habilidades, cada pessoa é única e ímpar. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe elas precisam de liderança.

A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras. O gerente deve saber como conduzir, isto é, como liderar as pessoas e administrar as diferenças entre elas (FIDELIS, 2014). A liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas.

[...] Birkinshaw define liderança como um processo de influência social, no qual os traços, estilos e comportamentos de algumas pessoas fazem com que outras as sigam. Já a gestão é o ato de reunir as pessoas para atingir os objetivos desejados. Para dar mais clareza a essa distinção, ele argumenta que a liderança é o que você diz e como você diz determinada coisa, enquanto a gestão é o que você faz e como você faz essa coisa (BIRKINSHAW, 2016, p.80).

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência, um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente, ele inspira confiança e obtém comprometimento dos liderados, quanto o gerente cuida das necessidades do líder. Na realidade, os líderes devem estar presentes em todos os demais níveis da organização (FIDELIS, 2014).

Nesse sentido, Barbieri (2016, p. 108) pontua:

O líder deve utilizar princípios claros, acreditando que todas as tarefas e esforços são importantes na busca da excelência. O amanhã organizacional só chega através de trabalho árduo e da persistência. A pessoa que lidera precisa de um plano operacional, porém os casos mais bem-sucedidos de inovação e mudança não gastam demasiado tempo em planejamento estratégico, sem deixar de realizá-lo. Estas pequenas ações e vitórias sinalizam que até os maiores desafios podem ser alcançados. É preciso experimentação e erro e correr riscos, para conhecer a geografia do caminho que leva até a vitória final.

Nesse sentido, o líder se apoia nas suas competências e nas pessoas que são seus liderados, quando ao gerente administra suas atividades com base nas normas, procedimentos e estrutura organizacional (FIDELIS, 2014).

Liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais, que necessita ter uma visão, que enxergue as necessidades de seus liderados, além de, saber o que se esperam da organização (CHIAVENATTO, 2016).

1.2 Conceito de organização e sua relação com o papel do líder

As organizações estão presentes nas diversas atividades do nosso dia a dia, visto que estão fortemente introduzidas em cada aspecto da existência humana, no nosso nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde. Uma organização é uma combinação de recursos que procura realizar determinado tipo de objetivo específico perante a sociedade (OLIVEIRA, 2010).

Afirmar-se que o homem moderno é o homem dentro de organizações, que a vida contemporânea é dominada por organizações grandes, complexas e que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações (ETZIONI, 1967). Portanto nosso cotidiano é formado de situações organizacionais e somos desafiados frequentemente pelas organizações e pelas relações que se estabelecem entre elas.

A organização ou gestão empresarial tem como objetivo fundamental a pesquisa simplificada de tudo aquilo que ocorre na rotina da empresa, apresentando desde a decisão mais simples até a mais complexa, podendo considerar a definição de uma nova estratégia de marketing. Essa constante análise dos processos da empresa leva ao bom funcionamento, a fim de desenvolver e otimizar todos os resultados alcançados. É importante ressaltar a integração dos setores da organização como recursos humanos, financeiro, vendas, contabilidade, jurídico, já que permite uma visão complexa daquilo que necessita de melhorias e do que está funcionando conforme as expectativas (BERGAMINI, 2018).

Uma das formas para avaliar o ambiente na busca da eficácia organizacional consiste em identificar nas análises alguma medida que expresse o grau de incertezas ambientais. A Teoria Contingencial, onde as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das

organizações, ou seja, o ambiente explica o fenômeno organizacional, contribui precisamente para essa discussão, indicando como se deve lidar com o que é contingente ou incerto; assim, fornece às organizações subsídios importantes para poderem enfrentar a complexidade dos ambientes externos.

Essas contribuições consistem em nos mostrar que não existe uma única forma de administrar uma organização, pois as práticas gerenciais, bem como as estruturas organizacionais internas, dependerão das condições ambientais, as quais se alteram frequentemente e impactam de diversas maneiras as diferentes organizações, sobretudo em seus diferentes setores ou áreas. Por exemplo, a área da produção poderá reagir diferentemente da área de finanças ou da área de gestão de pessoas às mesmas situações ambientais.

O papel do líder possui imensa importância em uma organização pelo fato de lidar diretamente com o colaborador, que para o desenvolvimento da organização é a chave principal para cumprir sua função de expandir a organização. Contudo, o líder não trabalha sozinho, ele precisa da colaboração de todos os envolvidos trabalhando junto para o alcance dos objetivos. Sua principal responsabilidade é aumentar a competitividade da empresa, sintonizá-la com as atualidades do mundo, buscar uma visão como um todo e não de maneira especificada (OLIVEIRA, 2010).

Portanto, quando vivemos as empresas carecem desses recursos e profissionais capacitados e visionários, devido as grandes mudanças, surgindo a necessidade de buscar alternativas para aumentar a eficácia do cenário empresarial.

1.3 Clima organizacional

Todas as organizações possuem regras informais de conduta, essas regras se integram em uma legislação de usos e costumes que indicam o comportamento adequado, podendo coincidir ou conflitar com as normas oficiais das leis de direito. Elas servem para definir a imagem da organização em vários aspectos como qualidade, capacidade de produção, disposição para

contribuir com a administração, o comportamento ético, horários entre outros (FIDELIS, 2014).

Sendo assim, o comportamento dos indivíduos envolvidos é influenciado por essas regras, elas representam um dos recursos mais importantes da cultura organizacional que compreende também os valores de crenças, hábitos determinantes do comportamento das pessoas.

[...] A cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (MAXIMIANO, 2016, p. 107).

Todavia, organizações formais possuem propriedades específicas que determinam o tipo da divisão do trabalho, a hierarquia, a estrutura salarial a respeito da organização, desenvolvendo assim as percepções de sentimentos dos indivíduos envolvidos.

A questão salarial, pode fazer com que pessoas se comparem, avaliando não somente a quantidade que recebem, mas também a competência de cada um e a carga de trabalho. Alguns podem concluir que trabalham mais e ganham menos que os outros. Com isso como consequência os indivíduos tendem a fazer julgamentos de tratamentos de injustiça, o que interfere diretamente no seu comportamento e desempenho na organização em que trabalha (DUTRA, et al, 2017).

O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva e negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2016).

O clima de uma organização é o fator indispensável para a função do gestor na organização, quando se aumenta a eficácia de uma empresa automaticamente se atende às necessidades dos indivíduos envolvidos na mesma. Cada um desses indivíduos possui um conjunto comportamental, se tornando importante para retratar as percepções das pessoas em relação às organizações em que elas trabalham.

1.4 Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo o psicólogo Abraham Maslow, há cinco necessidades humanas (fisiológica, segurança, social, autoestima e auto-realização) dos quais formam a Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow, onde nesta teoria os estímulos externos positivos constituem relacionamento com o superior e com os colegas (FIDELIS, 2014).

Para Maslow o ponto chave da motivação é determinar onde o indivíduo se encontra ao longo da hierarquia e concentrar nos pontos em que elas se tornam insatisfeitas (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020).

Destaca-se a figura clássica utilizada para representar esta teoria, vejamos:

Figura 1. Hierarquia das necessidades



Fonte: Oliveira (2010, p. 229).

Observa-se que a base da pirâmide retrata sobre as necessidades básicas, em que se inclui a alimentação, sono, abrigo, etc., que por sua vez está ligada a sobrevivência humana. As necessidades de cada pessoa variam ao longo do tempo, não apenas em função de sua satisfação como também em

função das alterações na hierarquia dos valores de cada um (LACOMBE, 2020).

Contudo, essa teoria é criticada por separar os níveis de necessidades, o que desconsidera que cada um pode conquistar ao mesmo tempo vários tipos de anseios, destacadas na figura a seguir.

Figura 2. A hierarquia das necessidades



Fonte: Lacombe (2020, p. 58).

E possível notar que dentro desta teoria há predominância de determinada necessidade sobre as demais. Esta teoria foi pioneira e amplamente conhecida, porém, não seja o guia mais adequado a ser utilizado, apesar de sua facilidade de entendimento e intuitiva lógica.

1.5 Teoria dos dois fatores

Dentro da presente teoria busca-se explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho se interagem para produzir motivação (MAZIMIANO, 2016). Frederick Herzberg elucida que para discutir a motivação e necessário observar dois fatores: higiênicos e motivacionais, criando assim a teoria dos Dois Fatores, onde os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo e estão relacionados com a satisfação.

Oliveira (2010, p. 234) confirma:

as empresas precisam cuidar de dois tipos de fatores que exercem influência direta sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho. Um destes é o grupo dos fatores higiênicos, que recebe esse nome por incluir itens que não se referem ao trabalho executado propriamente dito, e sim ao contexto, ambiente ou entorno em que o trabalho é cumprido. Esses fatores incluem, entre outros: salário, benefícios, condições de trabalho, políticas da empresa, relacionamentos interpessoais no local de trabalho, segurança física e psicológica, supervisão recebida. O segundo grupo, dos chamados fatores motivacionais, inclui itens que se referem ao conteúdo propriamente dito do trabalho executado. Esses fatores incluem, por exemplo: a realização pessoal obtida com o trabalho; o reconhecimento que o indivíduo recebe por realizar o trabalho; o valor que esse trabalho representa para a organização; as possibilidades de crescimento pessoal decorrentes da execução do trabalho.

Assim, primeiro fator (higiênico) é identificado pelas condições oferecidas pela empresa para evitar a insatisfação dos colaboradores, assim quando os fatores higiênicos são oferecidos, atendem às expectativas dos colaboradores. O segundo fator (motivacionais) é ligado ao cargo ocupado pelo colaborador, pois, quando este acredita que o que faz e desempenha é importante, isso produz sentimentos e reações positivas de crescimento e desenvolvimento (FIDELIS, 2014).

Dentro do campo de trabalho existem fatores que levam à satisfação, porém, estes são diferentes dos que levam à insatisfação. Nesse sentido, quando se busca eliminar fatores de insatisfação pode haver uma sensação de paz, mas não de motivação.

Segundo Herzberg características como gestão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário são classificadas como fatores de higiene, e que mesmo estando adequadas; as pessoas não ficarão

insatisfeitas; no entanto, tampouco ficarão satisfeitas. Que para haver a motivação dos funcionários é necessário enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020).

Nesse sentido, a figura a seguir complementa.

Figura 3. Combinação de fatores higiênicos motivacionais

		Totalmente ausente ← → Totalmente presente	
		FATORES HIGIÊNICOS AUSENTES <ul style="list-style-type: none"> • Salários baixos • Não há benefícios • Condições de trabalho precárias • Equipe sem sintonia 	FATORES HIGIÊNICOS PRESENTES <ul style="list-style-type: none"> • Salários e benefícios satisfatórios • Ambiente físico de trabalho agradável • Ambiente humano amigável
Totalmente ausente ↑ ↓ Totalmente presente	FATORES MOTIVACIONAIS AUSENTES <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho sem desafio • Não há oportunidades de avanço • Não se oferecem programas de capacitação • Não há recompensas pelo desempenho 	Ausência de fatores motivacionais e higiênicos é a pior situação, que só se aceita na absoluta falta de alternativa. O desempenho só pode ser resultante do senso de responsabilidade ou do receio da perda de emprego. Exemplos: atividades realizadas por imigrantes ilegais ou por pessoas sem qualificações profissionais.	Satisfação com as condições de trabalho, mas insatisfação com o trabalho em si, devido à falta de desafio ou, em outro extremo, à tensão inerente. O desempenho pode tender à mediocridade ou levar à aposentadoria precoce ou a problemas de conduta.
	FATORES MOTIVACIONAIS PRESENTES <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho que envolve desafio, responsabilidade e tomada de decisão • Possibilidades de crescimento na carreira • Reconhecimento pelo desempenho 	A ausência de fatores higiênicos, com presença de fatores motivacionais, é exemplificada pelos missionários e socorristas voluntários que trabalham em condições de extrema penúria. O desempenho é resultante da motivação inerente à tarefa. Numa empresa, essa situação compromete o desempenho.	Motivação com o trabalho e satisfação com as condições formam a melhor combinação possível. Em tese, pode-se esperar os melhores níveis de desempenho quando o trabalho se encontra nessa situação.

Fonte: Maximiano (2018, p. 262).

Cumprir lembrar que, Herzberg também descreveu sobre a técnica de enriquecimento do trabalho, onde se incrementam fatores motivacionais de um cargo, e os ocupantes têm a mesma responsabilidade pela tarefa, ocorrendo,

portanto, a ampliação das tarefas e o aumento de seus poderes de decisão. Segundo Lacombe (2020, p. 61): “O primeiro passo para isso é conhecer a equipe. Muitos consideram que alguém que está produzindo com eficiência está satisfeito com o trabalho. Embora isso seja verdade em muitos casos, às vezes não é”.

1.6 Teoria x

Na teoria X de McGregor entendia-se o ser humano, como um ser passível de controle. As pessoas gostam de ser controladas e constantemente vigiadas, tendo em vista que não está disposto a assumir responsabilidades, o indivíduo à luz da teoria x é aquele em que se preocupa apenas com sua própria segurança, logo, são motivadas apenas pelo dinheiro ou pela recompensa que o trabalho lhe proporciona, e só seriam controladas através de punição ou coerção.

Para McGregor a Teoria X reflete sobre os administradores pelo qual não acreditam nas pessoas impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias (LAMCOBE, 2020).

A Teoria X descreve quatro premissas que são mantidas pelo gestor:

1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria dos colaboradores, portanto, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
2. Uma vez que não gostam de trabalhar, os colaboradores devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para alcançar as metas desejadas;
3. Os colaboradores vão se esquivar das responsabilidades e buscar uma orientação formal sempre que possível;
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho, demonstrando pouca ambição (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020, p. 161).

Segundo (ORLANDO, 2011, p. 167): “Os tendenciosos a aceitar esta teoria em sua forma de gestão buscam criar meios e ferramentas de controlar, criando uma estrutura ou sistema de controle e monitoração para supervisionar, constantemente, a tarefa de seus liderados”.

Lacombe (2020, p. 60) expõe sobre as características da Teoria X:

Figura 4. Características Teoria X

Pressupostos	⇒	As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades
Objetivo das pessoas	⇒	Segurança individual
Motivação para produzir	⇒	Emprego e remuneração
Instrumentos do empresário e os gerentes	⇒	Disciplina prêmios materiais <i>stick and carrot</i>

Fonte Adaptado: Lacombe (2020, p.60)

Logo, os gestores que atuam nesse segmento definem que as pessoas são imaturas e não dignas de confiança, tendo em vista que as responsabilidades a elas interpostas devem ser constantemente vigiadas e que o controle sobre as mesmas só poderá existir por meios externos, e jamais trabalhar no interior do indivíduo.

1.7 Teoria y

Ao analisar as práticas administrativas posteriores a teoria X, McGregor entende-se que o mundo, com o passar dos anos, tornou-se um mundo democrático aonde as pessoas tornaram-se conscientes de seus direitos e deveres. Tendo em vista que vivem em uma sociedade com mais informação, passando a enxergar mais a natureza humana como a forma mais eficiente e eficaz de controle acerca do indivíduo.

Após entender a teoria da hierarquia das necessidades humanas defendida por Maslow, McGregor conclui que a teoria X não seria a única maneira de liderar o indivíduo dentro da organização, haja vista que os métodos administrativos adotados por esta teoria não seriam suficientes para gerar motivação nas pessoas acerca do desempenho de suas tarefas.

Por isso, acreditando que os gestores devem possuir uma visão mais estratégica acerca do comportamento humano, bem como, face às respostas que os indivíduos dão sobre o processo de liderança imposto no desempenho

laboral de alguma atividade, surge a Teoria Y, a qual de acordo com Orlando (2011, p. 168): “Os indivíduos não são irresponsáveis, preguiçosos, mal-intencionados e que poderiam e até gostariam de fazer um bom trabalho, se estivessem num ambiente adequado, o qual fosse propício ao desempenho de suas atividades”.

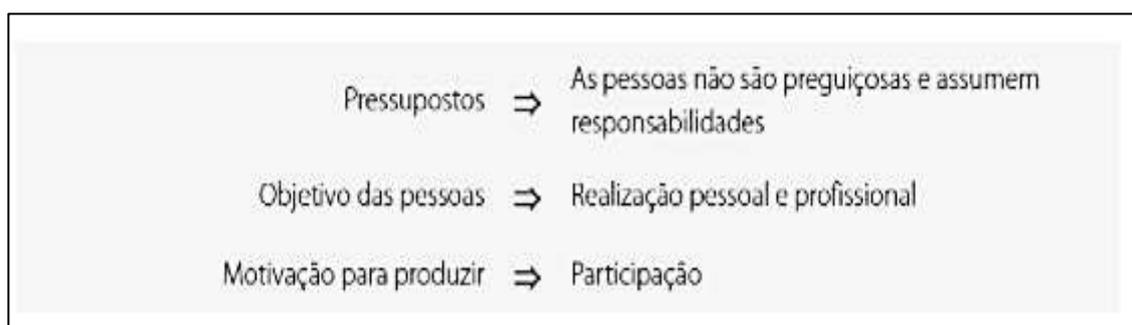
Dentro desta teoria, há também a existência de quatro premissas mantidas pelo gestor, sendo tais:

1. Os colaboradores podem considerar o trabalho tão natural quanto o descanso ou o lazer;
2. Uma pessoa exercerá autogestão e autocontrole se estiver comprometida com os objetivos da organização;
3. Qualquer pessoa pode aprender a aceitar e até a almejar responsabilidades;
4. A capacidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa em toda organização e não é, necessariamente, exclusiva dos gestores (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2020, p. 161).

Assim podemos analisar que o trabalhador que estiver em um ambiente propício a suas necessidades humanas (fisiológicas, segurança, social, autoestima e auto realização) e o qual recebe meios de motivação da forma correta, poderia responder, de maneira positivas as atribuições de suas funções.

Lacombe (2020, p. 60) expõe sobre as características da Teoria Y:

Figura 5. Características Teoria Y



Fonte Adaptado: Lacombe (2020, p.60)

Tendo como campo de análise as duas pesquisas feitas por McGregor, e diante da diversidade do comportamento humano, entende-se que haverá negócios em que será tendencioso a aplicação da Teoria X, e outros a teoria Y. Portanto, a diversidade do gestor está em apropriar de melhor maneira o

ambiente organizacional com as necessidades do indivíduo para que se consiga obter um maior envolvimento e comprometimento do mesmo, acerca dos objetivos organizacionais.

1.8 Motivação da equipe

O comportamento de cada pessoa está fortemente relacionado com as suas aptidões e habilidades, contudo, para o bom desempenho é necessário muito mais. Requer também motivação para exercer sua função diariamente no trabalho. O bom desempenho depende de quão motivado está o colaborador.

A motivação pode ser conceituada, como sendo um esforço e a persistência exercida pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. É um dos variados fatores que contribuem para a satisfação no trabalho.

[...] A motivação está relacionada às causas ou razões que promovem determinados comportamentos na busca de uma finalidade específica. E o que conduz a motivação é o impulso de como uma pessoa age em determinadas situações que lhe são propostas. Esse impulso pode ser gerado por terceiros, ou pode ser provocado pelos gatilhos mentais da pessoa (CHIAVENATO, 2016, p. 168).

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação, uma vez que tem sido utilizado como diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo mesmo que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2016).

A motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho, não depende de somente uma pessoa, esta pode ser uma alavanca para o começo de uma estrutura grupal voltado para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão

contribuir de formar eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto (MOSCOVIVI, 1997).

A força que estimula o ser humano a agir é a motivação, antigamente acreditava-se que deveria ser injetada nas pessoas essa força. Contudo, hoje se sabe que cada um possui suas próprias motivações (PLAUTO, 2008). Assim, a motivação é a força que estimula as ações no intuito de alcançar determinadas necessidades.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Tomando como ponto de partida o estudo esse capítulo é dedicado ao formato de pesquisa que foi realizada, a metodologia tem por objetivo demonstrar o método de estudo, expondo-o. Definindo as ferramentas e fontes para a coleta de informações que acompanha o tipo de pesquisa.

Segundo Bruyne (1991, p. 29):

a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma “metrologia” ou tecnologia da medida dos fatos científicos. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados.

A pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 2002).

2.1 Delimitação

Para alcance dos objetivos o presente trabalho abordará uma estratégia de pesquisa qualitativa explicativa. Para o planejamento desse método inclui-se o tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo que a qualitativa examina onde os problemas ou indivíduos relacionados vivenciam a situação em estudo, e quantitativa demonstra a forma que vai ser aplicada a pesquisa para os indivíduos, identificando assim uma mostra para o final da pesquisa as informações se tornarem quantificáveis.

[...] A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010, p 26).

[...] A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010, p 26).

Assim, predominando a natureza qualitativa que irá oferecer informações para o estudo da pesquisa, e através disso compreender o comportamento das pessoas diante das situações expostas. Esse método permite compreender todos os detalhes das informações coletadas para então obter resultados aprofundados, os quais serão utilizados uma pesquisa de campo presencial visando à análise de satisfação dos funcionários da empresa Supermercado Boa Safra com intuito de avaliar o clima organizacional na empresa e até mesmo medir sua rotatividade de colaboradores no ambiente de trabalho.

2.2 Membros dos estudos

A pesquisa foi aplicada aos funcionários e gestores do supermercado Boa Safra, qualificados em diversas áreas da empresa desde os proprietários, gerente, caixas, atendentes, açougueiro, padeiro, entregador, empacotador e auxiliares de reposição e estoque; os quais possuem entre meses a vinte cinco anos de tempo de serviço. Podendo então responder com propriedade a necessidade da pesquisa, para conseguir filtrar o maior número de informações e dados.

2.3 Breve histórico empresarial do Supermercado Boa Safra

O Supermercado Boa Safra foi criado no ano de 1995, tendo como sede empresarial na Avenida Floresta, nº 103, Setor Centro, na cidade de Itapaci/GO. A empresa possui como proprietário o senhor Getúlio Neves Peixoto Neto, cuja formação acadêmica é engenharia ambiental.

Com o princípio de servir com amor e qualidade, as atividades foram iniciadas nas áreas de secos e molhados, ocorrendo sua ampliação ao longo dos anos, devido a sua boa relação com os clientes.

De acordo com os dados estatísticos o supermercado, possui 13 colaboradores, que exercem diversas funções, distribuídos em: gerente, caixa, atendente, açougueiro, padeiro, embalador, entregador e auxiliar de estoque. Por bom desempenho em suas atividades, o supermercado em questão ganhou destaque na cidade pelo aconchego e carinho com os clientes, e por sua tradição.

A busca por melhorias e crescimento faz com que sejam ofertados aos funcionários capacitação, onde esses treinamentos elevam a forma de atendimento dentro do estabelecimento. Por ser considerado por muitos clientes um supermercado familiar, ganha muito destaque na cidade de Itapaci, se consolidando ao longo dos anos pelo seu profissionalismo, respeito e honestidade, além de, valorizar os funcionários e clientes. Por estes motivos é o escolhido para esta pesquisa.

2.4 Procedimentos de coletas

Os procedimentos de coleta de dados se referem à forma de buscar as opiniões e avaliações para concretizar o estudo em questão, é a maneira com que chegamos à conclusão do que foi elaborado e apresentado.

Sendo assim, as técnicas de coletas de dados utilizadas nesse estudo foram adquiridas através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos que facilita as buscas de informações para entender a importância do papel do líder e seus fatores motivacionais na teoria. E na prática, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas em forma de questionário (em anexo), que é formada por um roteiro de perguntas organizadas, ou seja, o entrevistado segue o formulário sem alterar a ordem e sem desviar do assunto para que não surjam outras perguntas que não estão incluídas no documento. Para o estudo tratado se torna a melhor alternativa de coleta para a pesquisa, obtendo informações que iram agregar o conteúdo do diagnóstico.

A pesquisa foi realizada no supermercado de estudo no período de agosto a setembro de 2020. Cada funcionário recebeu um envelope contendo a pesquisa impressa, onde após algumas explicações, os responderam. Cada um destes respondeu de forma anônima, e devolvendo por meio do envelope para manutenção do sigilo.

O supermercado possui 13 funcionários, distribuídos pelos departamentos de suas respectivas funções com o intuito de medir a satisfação em relação ao ambiente, tempo de trabalho, benefícios e relação com os membros da equipe mediante seus cargos de colaboradores, para então realizar a análise do clima organizacional da empresa. Escolhida devida sua forte representação e tempo de existência na cidade. Foi possível então atingir os objetivos gerais do trabalho com a realização das pesquisas com os questionários.

O quadro a seguir contempla o perfil dos entrevistados.

Quadro 1. Colaborador, função, tempo de empresa, sexo.

ENTREVISTADO	FUNÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	SEXO
ENTREVISTADO 1	PROPRIETÁRIO	25 ANOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 2	GERENTE	15 ANOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 3	CAIXA	12 ANOS	FEMININO
ENTREVISTADO 4	CAIXA	4 ANOS	FEMININO
ENTREVISTADO 5	CAIXA	2 ANOS	FEMININO
ENTREVISTADO 6	ATENDENTE	1 ANO	FEMININO
ENTREVISTADO 7	ATENDENTE	1 ANO	FEMININO
ENTREVISTADO 8	AÇOUGUEIRO	10 ANOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 9	PADEIRO	2 ANOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 10	PADEIRO	8 MESES	MASCULINO
ENTREVISTADO 11	EMBALADOR	5 MESES	MASCULINO
ENTREVISTADO 12	ENTREGADOR	1 ANO	MASCULINO
ENTREVISTADO 13	AUX. DE ESTOQUE	3 ANOS	MASCULINO
ENTREVISTADO 14	AUX. DE ESTOQUE	2 ANOS	MASCULINO

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com base no quadro 1, é possível observar que, grande parte dos funcionários da empresa possui muitos anos de casa.

2.5 Análise dos dados coletados

Após a aplicação dos questionários foi possível explorar a forma como a empresa dirige sua liderança, como agrega valores aos colaboradores e trabalha para tornar clima organizacional eficaz. Identificando também a relação do líder com a empresa, com os resultados da pesquisa, que foi feita com todos os colaboradores entrevistados, buscou-se comparar a ligação de todos esses recursos ativos entre suas causas dependentes sobre a atuação do líder e aspectos da gestão que afeta ambos, clima e rotatividade.

CAPÍTULO 3 - RESULTADOS

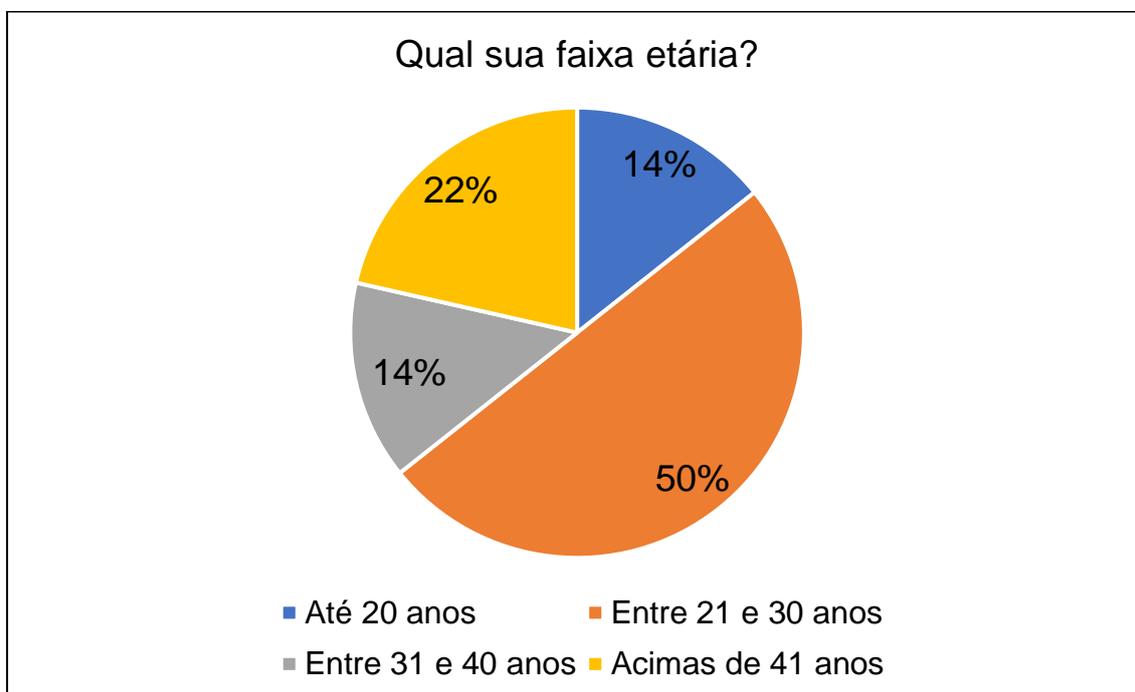
O Supermercado Boa Safra possui um bom histórico em relação gestor x funcionários e gestor/funcionários x clientes, o que se mostrou ser ideal para o trabalho, cumpre destacar que o gestor concordou em fazer parte desta pesquisa, e permitiu a entrevista com seu quadro de funcionários, onde cada um respondeu a um breve questionário.

A partir dessa pesquisa, os dados obtidos foram tabulados e computados para que fosse possível sua exposição por meio de gráficos, o que proporciona uma melhor visualização dos dados adquiridos.

Partindo para análise, o questionário foi aplicado ao gestor responsável pelo empreendimento Senhor Getúlio, e aos seus 13 funcionários. Cada questionário foi aplicado individualmente, e sem identificação do funcionário, onde se buscou a privacidade e a verdade em cada pergunta.

Assim, temos o gráfico relacionado à primeira pergunta realizada.

Gráfico 1. Faixa etária



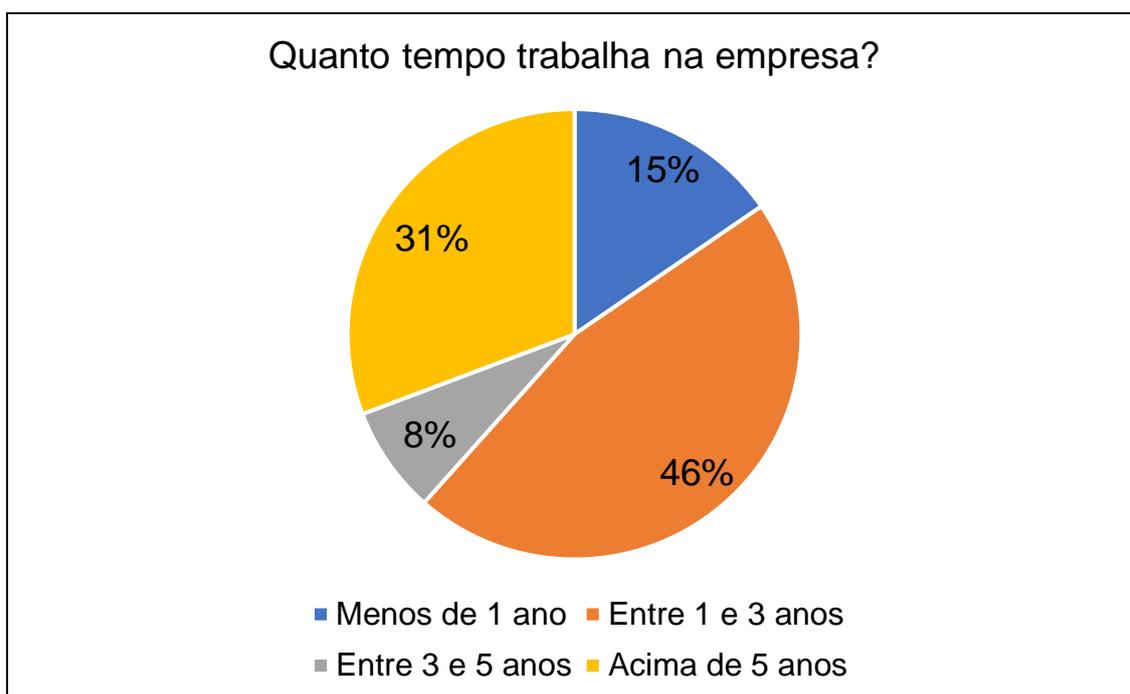
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em primeiro instante, buscou analisar o perfil de cada funcionário por meio da sua idade, para que pudesse compreender sobre a identidade destes.

Com o resultado da pesquisa é possível verificar que mais de 50% dos colaboradores estão entre a faixa de 21 a 30 anos.

Nota-se que o supermercado é incentivador a empregar pessoas jovens, bem como não mencionado pelo gráfico anterior, mas cumpre salientar que há um equilíbrio entre os funcionários tanto do sexo masculino como feminino.

Gráfico 2. Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

E possível analisar que, o tempo laboral que 62% dos funcionários trabalham no supermercado entre 1 e 3 anos, ou seja, são funcionários cuja relação é recente.

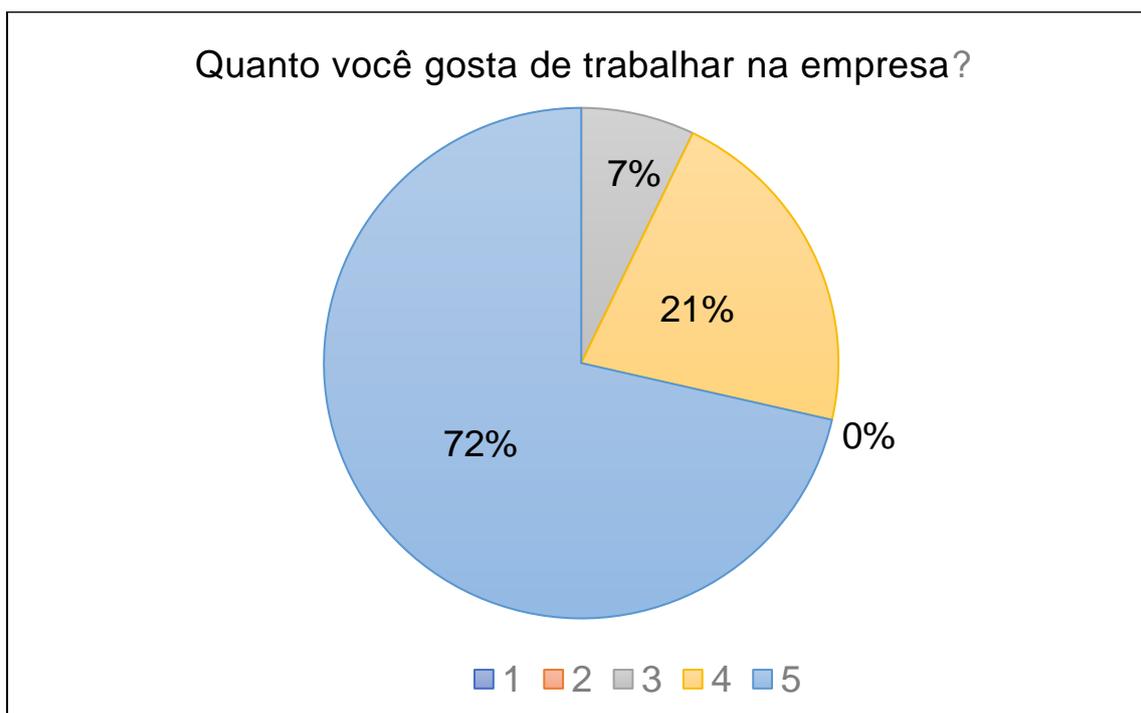
Devido ao quadro recente de funcionários, o gestor possui a oportunidade de manter seu grupo motivado, com o sentimento de que vale a pena se engajar pela empresa. O primeiro passo, para isso, é conhecer a equipe. Muitos consideram que alguém que está produzindo com eficiência está satisfeito com o trabalho. Embora isso seja verdade em muitos casos, às vezes não é.

Neste sentido, deve-se estimular o melhor de cada um, reconhecer a individualidade e talento de cada um, mostrar onde é necessária mudança e

traçar metas, são estes perfeitos exemplos que podem levar aos funcionários recentes do supermercado a vestirem a camisa da empresa.

Seguindo a ordem dos questionários, a terceira pergunta busca avaliar o nível de pelo qual o colaborador gosta do trabalho no Supermercado Boa Safra.

Gráfico 3. Gosto do colaborador pelo trabalho – escala de 1 a 5



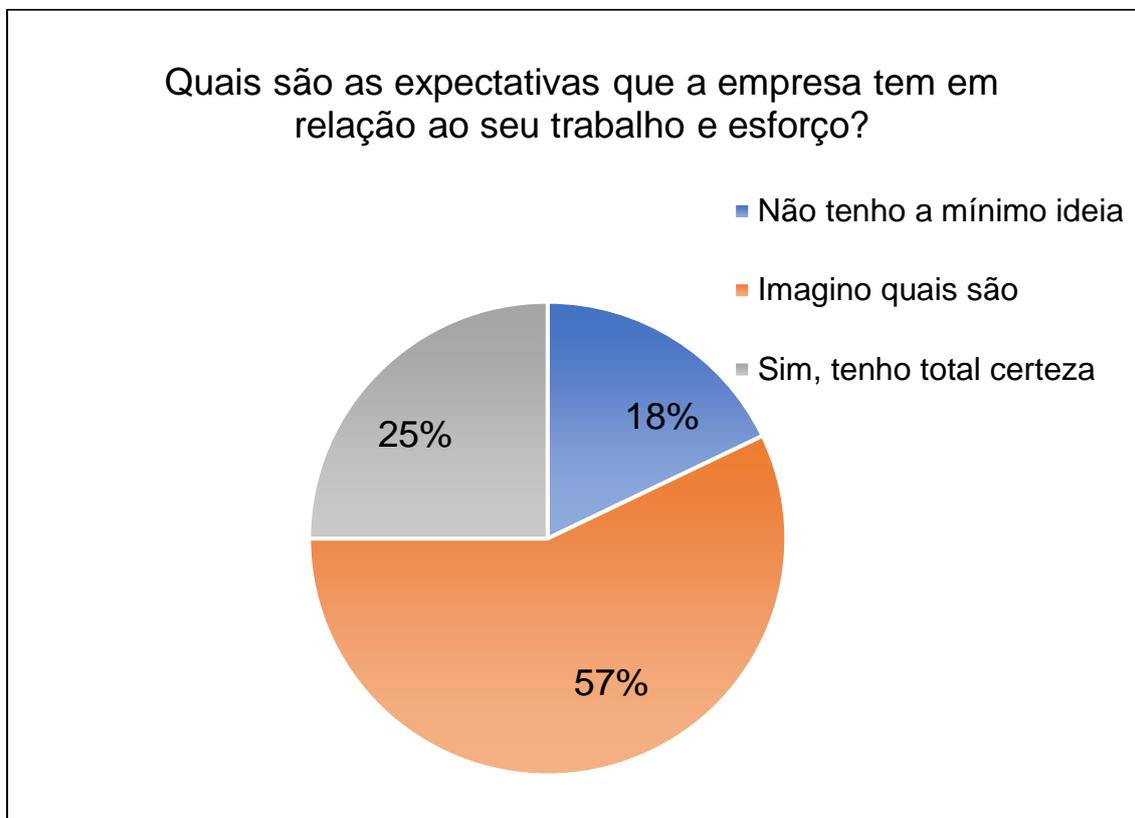
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Este terceiro quesito apresentado avaliou em escala de 1 a 5 a quantidade que cada funcionário gosta de trabalhar na empresa. É possível analisar que em sua grande maioria, os funcionários gostam de estar trabalhando na empresa em questão. Ou seja, há percepção de que possuem participação ativa nos processos da empresa, assim, neste ambiente, eles irão buscar sempre se esforçarem e tornar os objetivos da companhia os seus objetivos também.

Essa satisfação demonstra que há dentro do supermercado um ambiente propício as necessidades humanas de cada trabalhador, como as: fisiológicas, segurança, social, autoestima e auto realização, e que também

recebem de seu líder meios de motivações. A consequência desse processo é a resposta positiva de cada colaborador ao desempenhar suas funções.

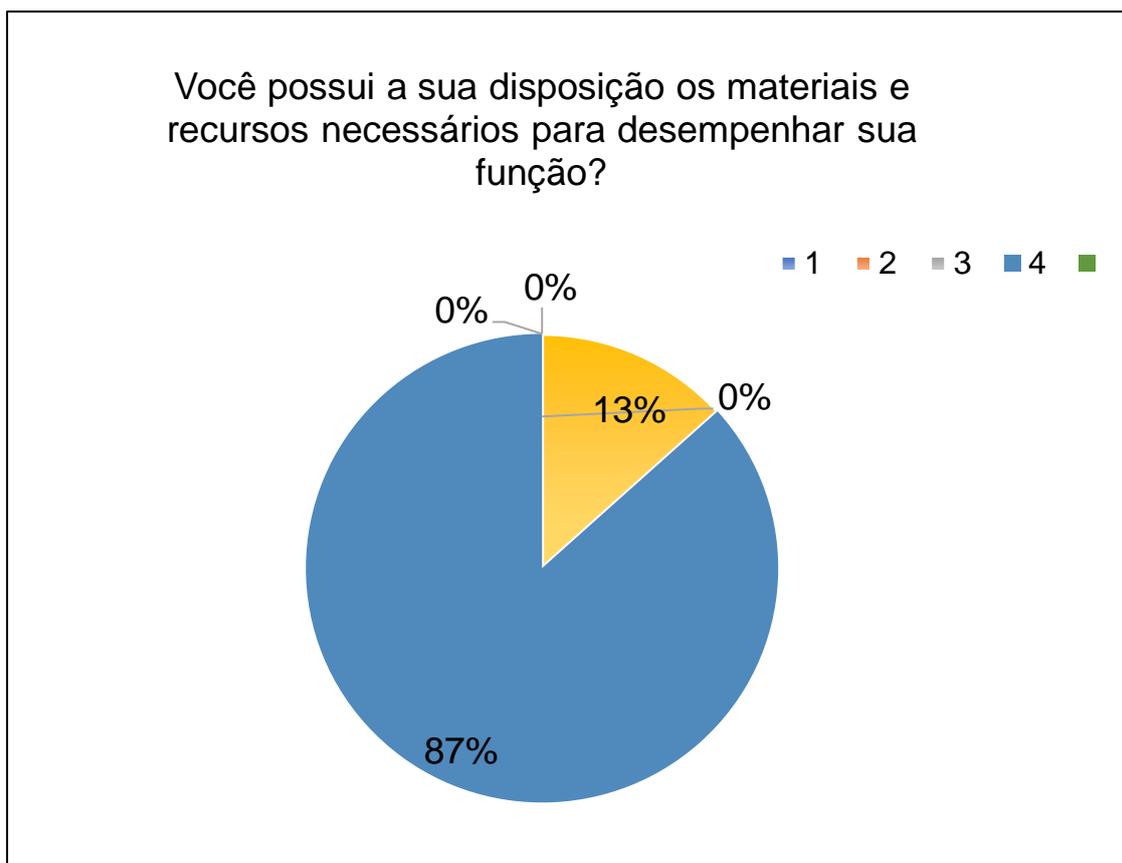
Gráfico 4. Expectativas: trabalho x esforço



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O gráfico apresentando acima demonstra que 57% dos funcionários do Supermercado Boa Safra reconhecem sobre as expectativas que o gestor possui acerca de cada um, e os outros 25% apesar de não terem uma certeza absoluta, reconhecem que as imaginam.

Funcionários quando bem instruídos, que possuem metas definidas, colaboram para que a organização em que trabalham gere resultados positivos. Assim, demonstrar o que a empresa espera de seu funcionário, pode fazer toda diferença no dia a dia de um profissional. Pois não se realiza apenas atividades básicas, mas, empenha-se em apresentar resultados esperados. Para este caminho deve-se conhecer também o que a empresa tem a oferecer para que seja possível traçar metas.

Gráfico 5. Materiais e recursos a disposição

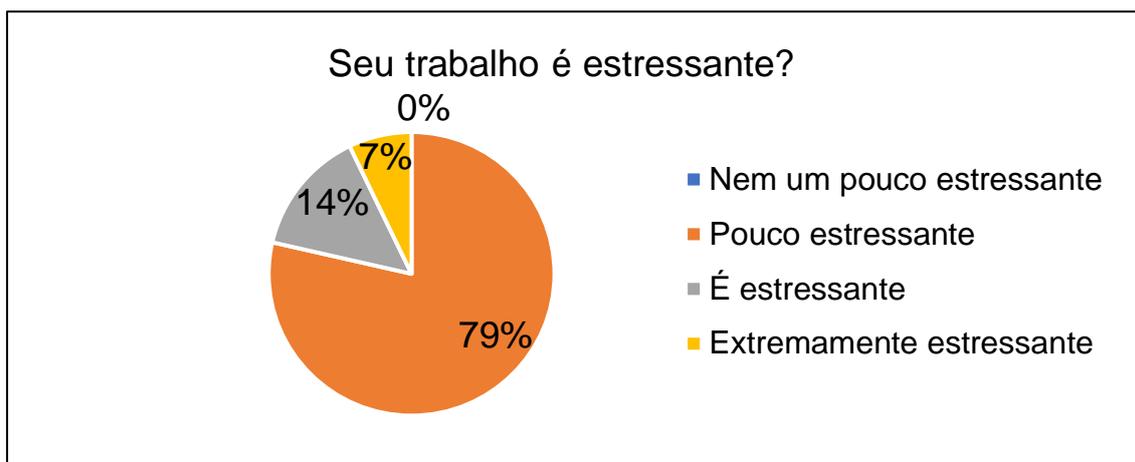
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dentro deste tópico, é possível observar que para o bom funcionamento do estabelecimento, o gestor dispõe a todos os funcionários materiais e recursos para que cada funcionário possa desempenhar suas funções.

Para o sucesso da empresa é preciso manter os funcionários satisfeitos, assim é necessário que o gestor disponha de recursos para o desenvolvimento do trabalho de seu funcionário. Cada colaborador possui necessidades diferentes, devendo ser realizada uma pesquisa para estudar e compreender quais são e como resolver as necessidades de cada indivíduo.

O gestor necessita estar atento à questão de falta de materiais e recursos, pois, pode tornar impossível ao colaborador desenvolver suas atividades eficientemente, tornando assim seu empenho desmotivado, por entender que não há preocupação quanto sua produção.

Gráfico 6 – Estresse



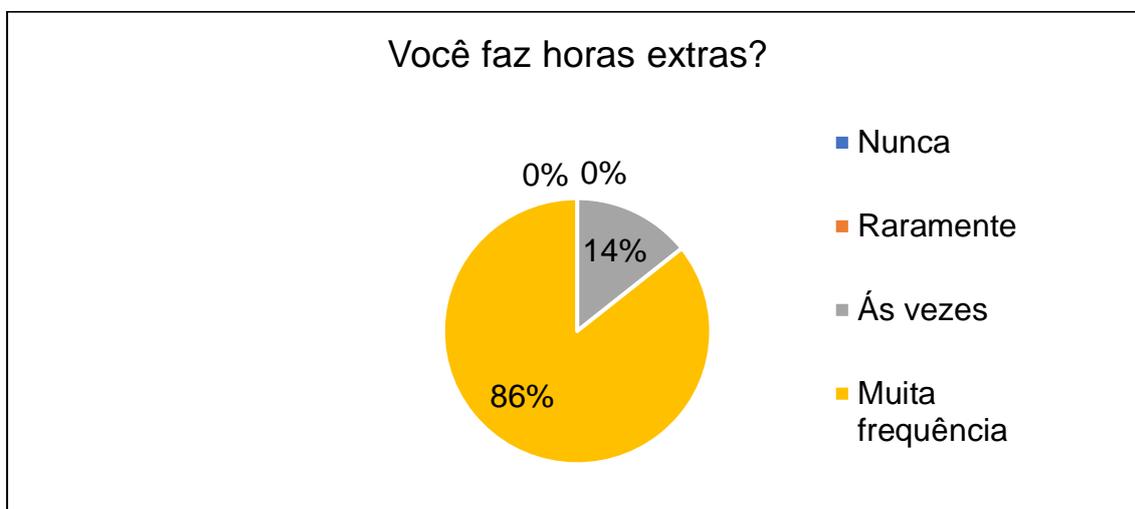
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base nos dados obtidos, poucos funcionários sofrem de estresse ocupacional, o que demonstra que o ambiente de trabalho oferece recursos para que o colaborador possa descansar, tal como ambiente para uma pausa, permitindo ao funcionário certa autonomia.

Quando se promove um ambiente de trabalho agradável, acolhedor, que oferece aos colaboradores oportunidade e que quebre um pouco da rotina influenciador do estresse, há um impulso da produtividade.

Desta forma, com base nas respostas é possível averiguar que o líder do supermercado está trabalhando a motivação como solução para o estresse. O que torna as tarefas diárias um desafio que devem ser superados.

Gráfico 7- Hora extra



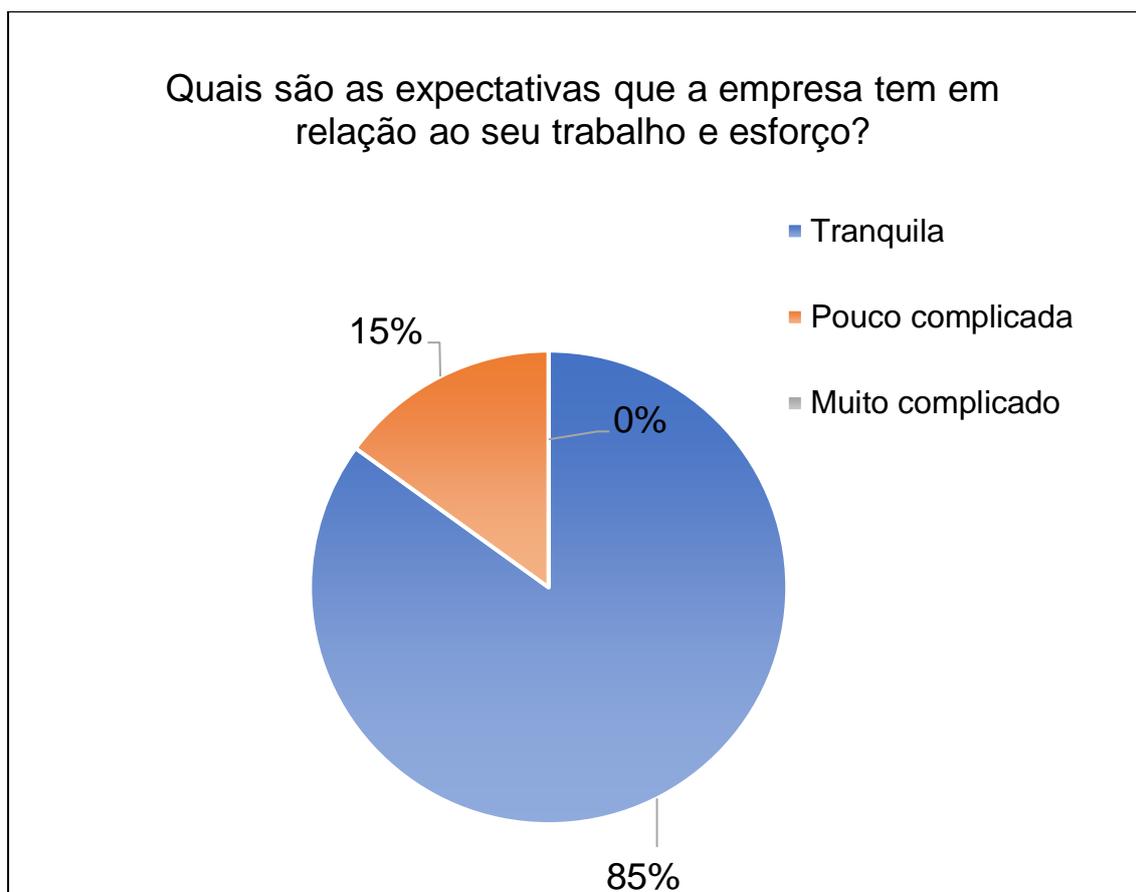
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Grande parte dos colaboradores do supermercado faz hora extra. Geralmente, o extra é realizado com o intuito de ganhar um pouco mais, além de ajudar a empresa no momento em que ela demanda daquele serviço.

É necessário observar esta pergunta para descobrir se não há uma sobrecarga de tarefas ou o que faz o funcionário prolongar suas tarefas. Visto que ao motivar seus funcionários, estima-se haver uma maior produtividade dentro de suas horas de trabalho, o que diminuiria a quantidade de horas extras.

Todavia, quando administradas corretamente essas horas extras, podem-se evitar consequências desmotivadoras. Assim, definir metas e facilitar o controle das horas extras é uma boa alternativa. Pois, o funcionário pode acompanhar como será seu pagamento e como serão as suas compensações, mostrando que há uma preocupação com o bem-estar de seus funcionários.

Gráfico 8. Relação chefe x funcionário

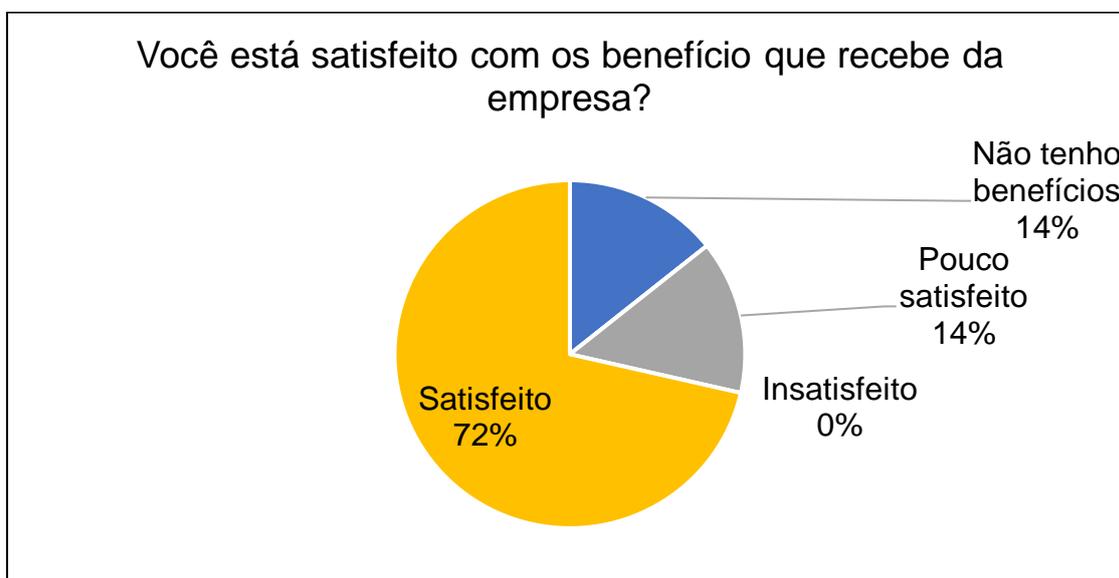


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O papel do líder possui imensa importância em uma organização pelo fato de lidar diretamente com o colaborador. Visto que ele não trabalha sozinho, por isso, necessita possuir uma excelente relação com seus funcionários.

Pode-se atribuir a um bom líder aquele que guia, dirige, estabelece metas, também motiva e cobra resultados dentro da limitação de cada um. Demonstra confiança, estimula, trabalha em equipe, dentre outros. Neste caso em específico, é possível definir que o Supermercado Boa Safra possui uma relação ótima com seus colaboradores, o que aumenta a eficácia da sua empresa e atende às necessidades dos que utilizam os serviços desta.

Gráfico 9. Benefícios ofertados pela empresa



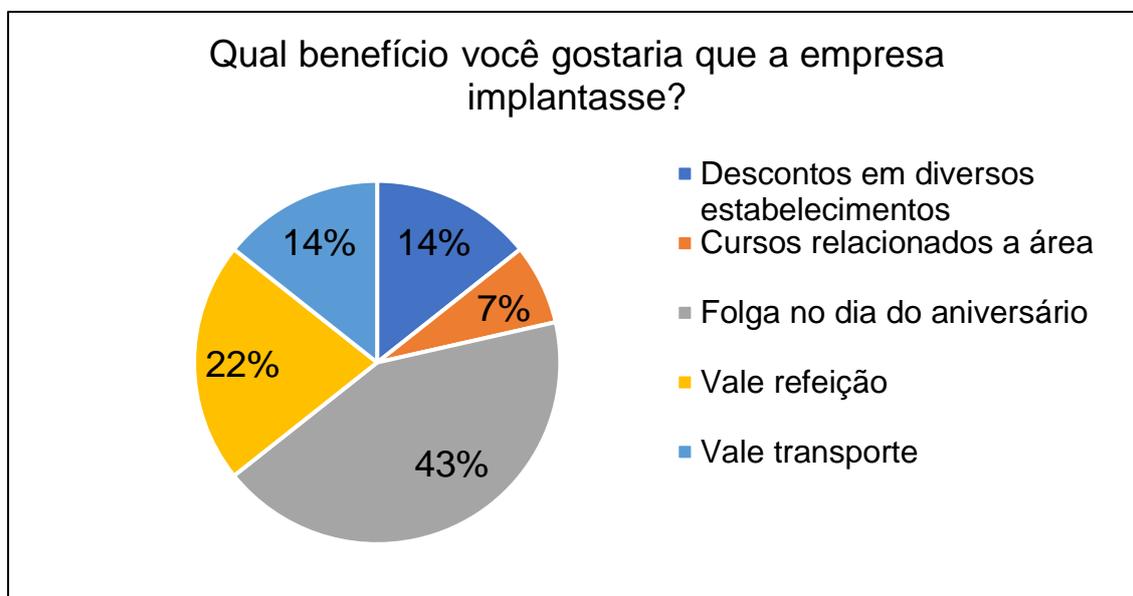
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Benefícios ofertados pela empresa podem contribuir para a motivação dos funcionários. De acordo com a teoria de Maslow, o ser humano possui necessidades em um grupo de hierarquia para alcançar sua auto realização.

Salários atrativos nem sempre é suficiente para garantir essa realização, existem outros benefícios que promovem o reconhecimento e valorização de seus funcionários, tais como: flexibilidade de horários, vale refeição, descontos em outros estabelecimentos, vale transporte, folgas, brindes, capacitação profissional, programa de cargos e salários, entre outros.

Esses exemplos demonstram que não necessariamente os benefícios precisam ser bônus em dinheiro; que outras modalidades podem motivar seus funcionários.

Gráfico 10. Opções de Benefícios



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os benefícios são estratégias utilizadas por empresas que buscam motivar funcionário, como também, alcançar maior produtividade. Sendo assim, um investimento de forma planejada pode atender, ao mesmo tempo, necessidades dos empregados como também ser viável ao empreendimento financeiramente.

Ao observar os dados obtidos pela pesquisa, há dentro do quadro da empresa, uma grande parte que está satisfeita com os benefícios que recebem, mas, dão também sugestões de possíveis benefícios que podem motiva-los mais. Satisfazer os objetivos individuais, econômicos e sociais, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva a todos.

Conforme apresentado no capítulo 1, um líder pode destacar dentro de uma organização, devendo então este ser mentor, *coach* e treinador de pessoal, ou seja, terem mais visão humana e interpessoal. Assim, as pessoas aprendem umas com as outras, independentemente do nível que ocupam na hierarquia (BARBIERI, 2016).

O líder só consegue assumir sua função a partir do momento em que existe o trabalho em equipe dentro da organização. Portanto, no Supermercado Boa Safra, podemos perceber esse desempenho entre os funcionários e gestores para que cada função seja conduzida da melhor forma reduzindo a margem de conflitos, a presença do líder em todos os processos se torna uma referência de comprometimento. A própria organização em si desafia essas relações internas.

O índice do clima organizacional do supermercado Boa Safra também nos aponta um resultado de cooperação e disposição para tornar o ambiente satisfatório e apto há novas mudanças e aprendizados.

Segundo o psicólogo Abraham Maslow, há cinco necessidades humanas (fisiológica, segurança, social, autoestima e auto realização) dos quais formam a Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow, onde nesta teoria os estímulos externos positivos constituem relacionamento com o superior e com os colegas (FIDELIS, 2014).

Esses estímulos unidos à teoria dos dois fatores e as teorias x e y são considerados pontos importantes e ativos para a qualidade e satisfação do quadro de colaboradores, como vimos nos dados obtidos pela pesquisa. Isso é que desempenha pontos positivos para uma organização cada vez mais eficaz. Posto isto, o colaborador que estiver em condições propícias as suas necessidades humanas irá contribuir de forma espontânea as suas responsabilidades. E manter a motivação desses indivíduos se torna um impulso na carreira da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que as iniciativas de gestão para facilitar a interação cria um ambiente favorável, onde todos cooperam e se empenham. É necessário que todos compreendam a importância de um ambiente organizacional saudável, pois, por meio deste, é que se consegue uma boa produtividade e efetividade nos objetivos da empresa.

As explanações sobre as teorias motivacionais, tais como: Hierarquia das Necessidades, Teoria de Dois Fatores, Teoria X e Teoria Y, fundaram essa pesquisa, posicionando o perfil de um bom líder. Cada uma dessas teorias apresenta abordagens diversas, que refletem um contexto histórico. Desta forma, podemos concluir que o papel do líder possui imensa importância, pois sua liderança sobre os colaboradores é a função principal de uma organização para sua expansão.

Sabendo que o ambiente organizacional, afeta a personalidade de cada funcionário; por isso, a motivação é o princípio a ser seguido. A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano, sendo tudo o que impulsiona determinada pessoa a agir.

Em confirmação, temos o levantamento feito através do questionário realizado no Supermercado Boa Safra, que analisou os perfis de funcionários e gestor para entender a realidade motivacional no ambiente. A motivação pessoal realizada pelo Senhor Getúlio, envolve vários pontos importantes, tais como: dedicação, questões de conduta e convivência em equipe.

Os funcionários demonstraram que cada um possui necessidades diferentes, e que a liderança pelo senhor Getúlio motiva e busca suprir as necessidades humanadas de cada funcionário, sendo elas: fisiológicas, segurança, social autoestima e auto realização. Conciliado a ambientes agradáveis de trabalho, benefícios que possam alavancar a força de motivação, o que como consequência diminui o estresse, responde de maneira positiva no desempenho de suas funções.

Assim, por meio dessa cadeia de relacionamento que vemos todo o deslanchar do ciclo organizacional, levando a todos os colaboradores se sentirem satisfeitos.

Em face da realidade do supermercado, é possível notar que existem incentivos de benefícios que motivam os funcionários a se dedicarem e realizarem o seu melhor, bem como, disponibiliza quesitos básicos dentro de seu estabelecimento.

Portanto, no momento em que o Supermercado Boa Safra, através do seu líder Getúlio, oferta várias condições que motivam e incentivam seus funcionários, responde o problema de pesquisa: Como o papel do líder motiva a equipe para impulsionar positivamente o clima organizacional do Supermercado Boa Safra? Ou seja, o líder quando olha de verdade para cada colaborador e enxerga nele toda sua capacidade é lhe dá oportunidades, recursos e materiais para que se desenvolva e cresça, ele impulsiona positivamente o clima organizacional de sua empresa, o que vem sendo feito no então supermercado utilizado na pesquisa. Logo, a diversidade do gestor em apropriar da melhor maneira o ambiente organizacional com as necessidades do indivíduo, torna possível obter um maior envolvimento e comprometimento dos funcionários.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/activate/9788597003062>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.** 7 ed. São Paulo: Atlas 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/cfi/6/2!/4/2/2@0.00:0>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BIANCHI, Eliane Maria; QUISHIDA, Alessandra; GABRIELA, Paula. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.** São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/313147464_Atuacao_do_Lider_na_Gestao_Estrategica_de_Pessoas_Reflexoes_Lacunas_e_Oportunidades>. Acesso em: 19 dez. 2020.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1991. Disponível em: <https://www.academia.edu/22376493/Proposta_de_Verbete_e_Artigo_Resumo_da_Obra_DIN%C3%82MICA_DA_PESQUISA_EM_CI%C3%84NCIAS_SOCIAIS_OS_P%C3%93LOS_DA_PR%C3%81TICA_METODOL%C3%93GICA_>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 8 ed. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/recent>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: gestão do talento humano.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/cfi/6/10!/4/28/2@0:44.5>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/11610>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/recent>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo: Pioneira, 1967.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais.** São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536522562/recent>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/recent1>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/recent>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências,** 3 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502135154/recent>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução à teoria geral da administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/activate/9788597012460>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MOSCOVICI, Fela – **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 15 ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORLANDO, Wilson. Liderança de Equipes – **Aperfeiçoando relacionamentos com foco em resultados**. Goiânia: Kelps, 2011.

PLAUTO, Carlos. **Motivação e a sua influência no ambiente do trabalho**. Brasília, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8999/1/20500863.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva educação, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441170/cfi/6/2!/4/2/2@0.00:0.0308>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VEIGA, Lucas. **Gestão de Pessoas**. Rio Grande do Sul: Santa Maria, 2015. Disponível em: <http://researchgate.net/publication/306534213_GESTAO_DE_PESSOAS>. Acesso em: 20 dez. 2020.

APÊNDICE**ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DO SUPERMERCADO BOA SAFRA**

Este questionário faz parte da pesquisa de campo intitulado “O papel do líder como fator motivacional para impulsionar o clima organizacional das empresas”.

DATA: ___/___/___

SEXO : () FEMININO () MASCULINO

1 - Faixa Etária:

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- acima de 41 anos

2 - Há quanto tempo trabalha no Supermercado?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Acima de 5 anos

3 - O quanto você gosta de trabalhar na empresa? Escala de 1 a 5.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4 - Você sabe quais são as expectativas que a empresa tem em relação ao seu trabalho e esforço?

- Não tenha a mínima ideia
- Nunca disseram, mas imagino quais são
- Sim, tenho total certeza quais são

5 - Você tem a sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar sua função com êxito? Escala de 1 a 5.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6 - Em geral, seu trabalho é estressante?

- Nem um pouco estressante
- Pouco estressante
- É estressante
- Extremamente estressante

7 - Você costuma fazer hora extra?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Com muita frequência

8 - Como é sua relação de trabalho com seu chefe/gerente?

- Tranquila
- Pouco complicada
- Muito complicado

9 - Você está satisfeito com os benefícios que recebe da empresa?

- Não tenho benefícios
- Insatisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito

10 - Pensando na lista abaixo de benefícios, qual deles gostaria que a empresa implantasse? (Apenas uma opção)

- Descontos em diversos estabelecimentos
- Cursos relacionados a área
- Folga no dia do aniversário
- Vale refeição
- Vale transporte