

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

RENATA SOARES DE OLIVEIRA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO SUPERMARKUS DE RUBIATABA - GOIÁS**

30027
saou

Tombo n	16030
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d
Data:	13/02/2010

RUBIATABA – GO

2009

RENATA SOARES DE OLIVEIRA SILVA

Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA

**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO
SUPERMERCADO SUPERMARKUS DE RUBIATABA - GOIÁS**

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob a orientação do Professor Marco Antônio Pereira de Abreu.

RUBIATABA/GO

2009

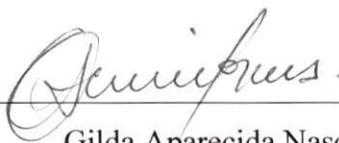
RENATA SOARES DE OLIVEIRA SILVA

**IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO
SUPERMARKUS DE RUBIATABA – GOIÁS**

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

Resultado: _____

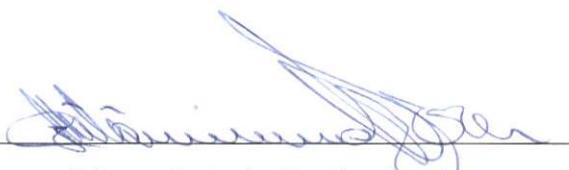
Associação Educativa Evangélica
BIBLIOTECA



Gilda Aparecida Nascimento
Especialista em Matemática



Juliano de Caldas Rabelo
Especialista em Educação e Gestão Empresarial



Marco Antonio Pereira de Abreu
Mestre em Ecologia e Produção Sustentável pela UCG

Rubiataba, 06 de janeiro de 2010.

*“Dedico este trabalho às pessoas que
mais amo, meus pais, Alaércio e Lindalva e
meu esposo, Cléber, por sempre estarem
comigo, me incentivando nas horas de
desânimo e de dificuldades”*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me renova a cada dia, a coordenadora Dayse Mysmar, professores e em especial meu orientador Marco Abreu, que sempre me incentivou a nunca desistir.

"Os ventos que às vezes tiram algo que amamos, são os mesmos que trazem algo que aprendemos a amar. Por isso não devemos chorar pelo que nos foi tirado e sim, aprender a amar o que nos foi dado. Pois tudo aquilo que é realmente nosso, nunca se vai para sempre." (Bob Marley)

RESUMO

O presente trabalho apresenta a questão motivacional, como sendo fundamental para o sucesso das organizações, bem como fator primordial ao bom desempenho dos colaboradores. Para um melhor desenvolvimento da pesquisa junto à organização em estudo - Supermercado Supermarkus - foram utilizadas algumas teorias como base. Fizeram-se necessárias pesquisas junto à organização através de entrevistas e questionários, para melhor aprofundamento sobre o tema especificamente no local em estudo. E após análise dos dados obtidos, foi deixada a organização algumas sugestões.

Palavras-chave: questão motivacional; sucesso; desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ciclo Motivacional.

Figura 2: Pirâmide de Maslow

Figura 3: Envolvimento

Figura 4: Reconhecimento

Figura 5: Orientação técnica e apoio para realizar as tarefas

Figura 6: Disponibilidade de materiais e instrumentos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Figura 7: Confiança, companheirismo e colaboração no ambiente de trabalho.

Figura 8: Oferta de oportunidades de comemoração e lazer pela organização.

Figura 9: Satisfação pela remuneração em função do trabalho.

Figura 10: participação nos frutos de trabalho (prêmios, participação nos lucros).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do Problema.....	11
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Geral.....	12
2.2 Específicos.....	12
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1 A Motivação em sua Definição.....	14
4.2 Objetivos da Motivação.....	15
4.3 Ciclo Motivacional.....	15
4.4 Diferentes Tipos de Motivação.....	16
4.4.1 Motivação Intrínseca.....	16
4.4.2 Motivação Extrínseca.....	17
4.5 Teorias da Motivação.....	17
4.5.1 Experiência de Hawthorne por Elton Mayo.....	18
4.5.2 Teoria das Necessidades de Maslow.....	18
4.5.3 Teoria de Motivação e Manutenção de Herzberg.....	19
4.6 O Papel do Dinheiro como Motivador Principal em uma Organização.....	21
4.6.1 Dinheiro não é um motivador principal.....	21
4.6.2 Dinheiro é um motivador principal.....	21
4.7 Motivação é mais do que Simples Técnica.....	22
5. METODOLOGIA.....	23
5.1 Tipo de Estudo.....	23
5.2 Abordagem da Pesquisa.....	23
5.3 Método de Estudo.....	23
5.4 Coleta de Dados.....	24
5.4.1 Entrevistas.....	24
5.4.2 Questionário.....	25
5.4.3 Universo e amostra.....	25
5.5 Organização, Tabulação e Análise dos Dados.....	25
6. RESULTADOS.....	26
6.1 Análise dos Resultados.....	26

7. CONCLUSÃO.....	35
7.1 Sugestões.....	35
8. Referências Bibliográficas.....	37
APÊNDICE.....	39
ANEXOS.....	43

INTRODUÇÃO

Os princípios de produção oriundos desde a Revolução Industrial, por muito tempo têm remetido o homem trabalhador a apenas coadjuvante de um sistema. Seus valores e necessidades eram apenas vistos como uma consequência natural da condição humana, no entanto, conforme os elementos tecnológicos, em sua evolução, foram exigindo cada vez mais uma interação entre o fator humano e material, também se exigiu o melhor desempenho do homem envolvido no processo, e para tanto, as questões motivacionais começaram a tomar um formato mais consistente em termos organizacionais, passou a ser um ponto estratégico.

Com a motivação dos funcionários, pode-se perceber o crescimento das organizações. Funcionários motivados vêem o trabalho não como uma obrigação, mas sim uma forma de se auto-valorizar. Os resultados positivos são amplos e claramente visualizados, funcionários trabalham com dedicação e as organizações alcançam suas metas. Para que haja motivação nas organizações, deve haver parceria entre organização e funcionário.

No caso em estudo, é de grande valia que todos se unam em um só objetivo, que é atender as necessidades tanto dos clientes internos (funcionários) quanto dos clientes externos (consumidores). E para que isso ocorra, é necessário que todos estejam satisfeitos com o que faz e recebe em troca.

Num primeiro momento será exposto para melhor compreensão um breve conceito teórico sobre a motivação de funcionários e sua importância dentro de uma organização.

Em segundo momento, será exposto a questão da motivação específica no Supermercado Supermarkus de Rubiataba.

Concluindo, será sugerida a organização, caso necessário, métodos motivacionais que possam trazer melhorias não só para o desenvolvimento da organização, mas principalmente no estabelecimento de uma situação favorável ao bem estar dos funcionários.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o advento dos recursos ocasionantes em todo o processo de modernidade, há de se julgar que a evolução não se restrinja apenas aos elementos físicos, ou seja, somente àquilo que esteja envolvido em maquinários e equipamentos. O fator humano também está inserido no processo evolutivo ao qual o mundo se submete cada vez mais. No entanto, quando se tratando do tema junto às organizações, percebe-se que ainda existem resistências quanto ao emprego de tecnologias que possibilitem melhor desempenho funcional e conseqüentemente resultante na motivação individual e ou coletivo do fator humano, ou seja, dos colaboradores¹. Contudo, não se deve crer que apenas os elementos tecnológicos sejam proporcionadores motivacionais, e, portanto, cabe o questionamento: será que um funcionário motivado pode trazer melhorias para a organização apenas em função de elementos – aqui no caso, a tecnologia – empregados?

¹ O termo “Colaboradores”, doravante mencionado, estará se referindo ao funcionário.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

- ✓ Verificar a importância da motivação funcional no Supermercado Supermarkus de Rubiataba-GO, analisando suas vantagens e necessidades dentro de uma realidade num mundo cada vez mais competitivo, em que estas - as organizações - devam se submeter a novos conceitos pertinentes ao aspecto motivacional de seus colaboradores.

2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar o grau de motivação dos colaboradores do Supermercado Supermarkus;
- ✓ Analisar os benefícios oferecidos pela empresa em estudo em relação ao grau de satisfação dos colaboradores;
- ✓ Sugerir métodos motivacionais para a organização em estudo.

3 JUSTIFICATIVA

Com o desenvolvimento tecnológico, os colaboradores devem estar sempre em constante aperfeiçoamento para conseguirem acompanhar as transformações e não perderem seu espaço no mercado. Isso exige muita dedicação e força de vontade.

Para teóricos como Mayo, Maslow (apud MAXIMIANO, 2000), a motivação influencia muito quanto ao desenvolvimento dos colaboradores em uma organização. Tendo suas necessidades satisfeitas, o trabalho se transforma em auto-realização.

Justifica-se esta pesquisa por meio de observações realizadas durante a construção deste trabalho, nos diferentes setores do Supermercado Supermarkus, havendo carência de fatores que possam criar favorecimentos onde os colaboradores se sintam motivados.

De acordo com tais observações, o presente trabalho busca compreender melhor as necessidades dos colaboradores e estar propondo à organização métodos que venham trazer melhorias tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 A MOTIVAÇÃO EM SUA DEFINIÇÃO

A motivação tem um sentido diferenciado em se tratando de chefe e colaborador, pois, para cada um tem sua importância. “Motivar” pode ter o sentido de busca pelo alcance dos objetivos pretendidos tanto da organização quanto de seus colaboradores. Para a organização funcionários motivados produzem mais que o esperado sem pedir algo mais. Mas, em se tratando de colaboradores quando motivados, alcançarão o objetivo e receberão a remuneração merecida e o reconhecimento esperado. De acordo com tais diferenças de concepções, Morgan (1997, p. 50) diz:

Várias centenas de palavras em nosso vocabulário se referem à motivação: desejos, esforço, necessidade, motivo, objetivo, aspiração, impulsos, alvo, ambição, fome, sede, amor e vingança - e isso para indicar apenas algumas. Cada uma delas pode ser definida de modo um pouco diferente de todas as outras, mas seus sentidos se sobrepõem tanto que não há uma terminologia aceita.

Segundo Furbino (2008, p. 01), “[...] sem paixão não se tem motivação e sem motivação não se tem produção, inovação; portanto, não se tem um resultado favorável e esperado. Sendo assim, este profissional correrá grande risco de ser esmagado e expulso pelo mercado”.

Para Campos (2007, p. 02) “ser “motivado a” realizar algo é ter algo que o leve a realizar, chame sua atenção, desperte seu interesse”.

De acordo com o que dizem os autores citados, para que uma pessoa seja motivada é necessário que ela tenha algo que a motive, tal como uma necessidade. Todos trabalham com um objetivo, a maioria das pessoas quando perguntadas respondem que é pelo dinheiro.

No caso em estudo não é diferente, as pessoas convivem todo o dia com pessoas diferentes, com humores diferentes. E, isso requer muita dedicação dos colaboradores para não agredir nem maltratar os clientes. É através da motivação, de colaboradores satisfeitos que a organização atingirá seus objetivos.

4.2 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO

A motivação busca compreender o comportamento humano. Como eles, os colaboradores, se desenvolvem e buscam atingir seus objetivos em uma determinada tarefa.

Para Megginson et al (1998, p. 346):

Há pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

1. Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
2. Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
3. Encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Tendo objetivos estabelecidos, tanto a organização quanto os colaboradores trabalham para atingi-los. Ao se estabelecer objetivos dentro de uma organização, as partes interessadas devem estar cientes tanto de suas obrigações quanto de seus direitos.

No caso em estudo está havendo dificuldades, pois, os objetivos dos colaboradores não estão sendo estudados e analisados para a busca da satisfação de ambas as partes, ou seja, colaborador e organização.

4.3 CICLO MOTIVACIONAL

Conforme demonstrado na figura 1, segundo Chiavenato (1999, p. 89), estar satisfeito é estar em equilíbrio. Para se obter um nível de equilíbrio psicológico, todo indivíduo passa pelo ciclo motivacional.

Assim, o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie a necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão, conduzindo-o a um comportamento ou uma ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade.

Quando o comportamento ou ação do indivíduo encontra uma barreira, esta gera frustração, que por sua vez reflete em: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia.

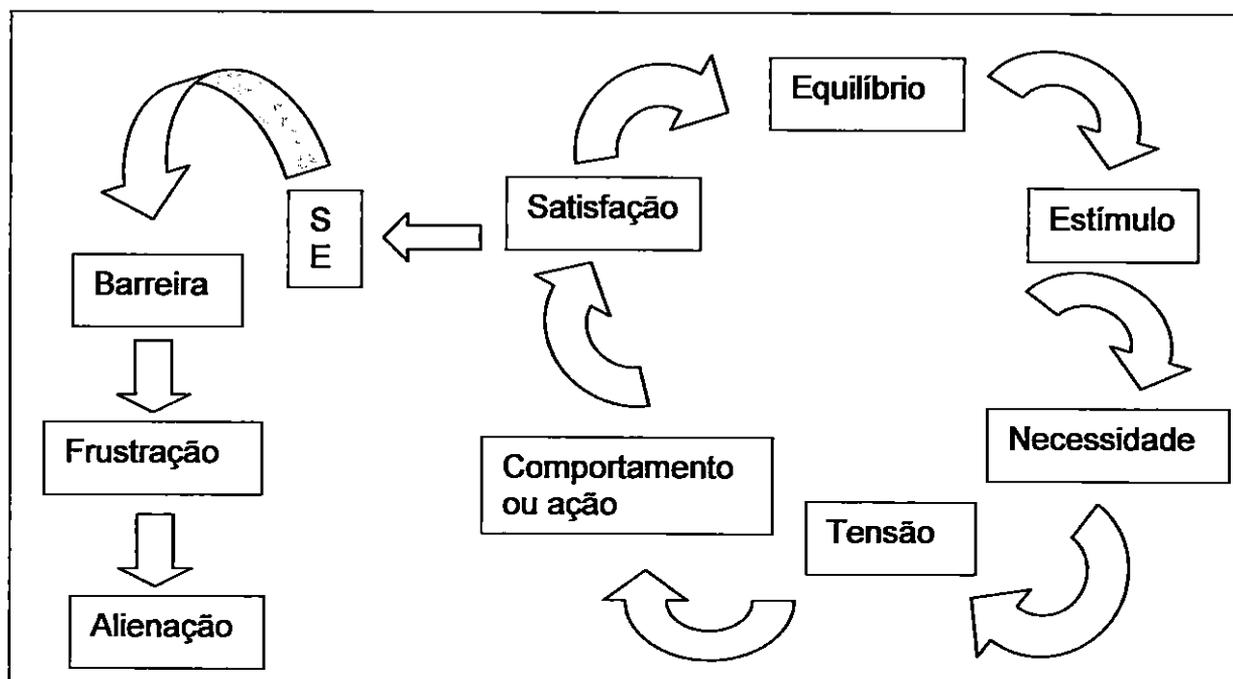


Figura 1: Ciclo Motivacional.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 91). Adaptado pela autora, (2009).

No caso em estudo, pode-se perceber que há uma necessidade de atenção por parte da organização para com os colaboradores, pois, tais colaboradores estão encontrando barreiras, as quais estão gerando frustração no decorrer do período de trabalho.

4.4 DIFERENTES TIPOS DE MOTIVAÇÃO

4.4.1 Motivação Intrínseca

Segundo FERREIRA (1999, p.1130). “Intrínseco é o que está dentro de uma coisa ou pessoa, e lhe é próprio”. É o tipo de motivação determinante pelo próprio estado emocional e espiritual do indivíduo. Através de fatores internos, como: dedicação, competência, comprometimento e outros mais elementos que possam consistir no estado desses indivíduos – os colaboradores- proporcionando um bom desempenho na sociedade e no ambiente de trabalho.

No caso em estudo, que se trata de atendimento ao consumidor, esse tipo de motivação é essencial, pois, exige muita dedicação dos colaboradores, e cliente insatisfeito gera prejuízos para a organização.

4.4.2 Motivação Extrínseca

Segundo (FERREIRA, 1999, p.867) “Extrínseco é o que é exterior; não pertencente à essência de uma coisa”. Esse tipo de motivação é determinado pelas variações organizacionais. Através de fatores externos, como: recursos de trabalhos recebidos, salário, o local onde realiza determinada tarefa, entre outros, que melhor motivam os colaboradores a melhor desempenharem suas funções.

É aí que surge o papel do responsável pela área de Recursos Humanos, pois, esse tipo de motivação como já foi dito é determinado por fatores externos, ou seja, pelo que os colaboradores recebem de seus superiores, como, apoio, elogios, gratificações e outros.

4.5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2008, p. 66) “A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo”.

As pessoas sempre têm necessidades, tais necessidades são solucionadas e novas surgem. É a partir daí que surge a necessidade das organizações estarem sempre atentas aos seus colaboradores, o que está bom, o que deve ser mudado.

Em se tratando do objeto em estudo foram utilizadas as teorias de Elton Mayo, Maslow e Herzberg, para melhor compreensão do problema estudado e que buscam solucioná-lo. Através de pesquisas aplicadas no Supermercado Supermarkus, nota-se que está havendo carência de métodos que motivem seus funcionários. E tais autores seguem o pensamento de que, necessidades primárias como descanso, uma boa noite de sono etc. são capazes de fazer com que os colaboradores se desempenhem melhor. E isso não está havendo, os colaboradores estão se sentindo sobrecarregados e não estão desempenhando suas funções de maneira satisfatória para si próprio. O que gera prejuízos não só para a organização, mas para todos os colaboradores.

4.5.1 Contribuição de Elton Mayo para o Estudo das Relações Humanas

Várias foram às teorias, como a de Taylor e Fayol (apud MAXIMIANO, 2000), que focavam na estrutura e na máquina, até que chegasse a teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, a qual passou a dar ênfase na gestão das pessoas.

Foi feito um estudo em uma fábrica da Western Electric, para descobrir se as variações na iluminação teriam algum efeito sobre o desempenho dos trabalhadores. Mas, de nada adiantou. Aumentando ou reduzindo a luz, não refletia quanto à produção. Também foram oferecidos benefícios como lanches e intervalos de descanso, e também foi em vão.

Foi aí que Elton Mayo, australiano radicado nos Estados Unidos, foi chamado para ajudar a explicar o que estava acontecendo. Em essência, sua conclusão foi a seguinte: o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a administração científica, mas também pelo comportamento.

Foi a partir daí que as organizações passaram a dar mais ênfase nas pessoas, valorizando a motivação dos funcionários.

A experiência de Mayo é de grande valia para a organização em estudo, pois, está havendo um equívoco por parte dos responsáveis. Estão pensando que os colaboradores dão valor apenas ao dinheiro e na verdade necessitam de mais apóio, atenção e até mesmo de um simples elogio ou uma conversa informal que seja.

4.5.2 Maslow e as Necessidades Humanas

Segundo Maslow apud Chiavenato (2008, p. 66- 69)

as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e decorrentes - as chamadas necessidades primárias-, enquanto no topo estão as mais sofisticadas- as necessidades secundárias.

Hierarquia das motivações:

- ✓ Necessidades fisiológicas (alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual);
- ✓ Necessidades de segurança (estar livre do medo e das ameaças, de não depender de ninguém, de autonomia, de proteção);

- ✓ Necessidades sociais (associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade, afeto e de amor);
- ✓ Necessidades de estima (auto - apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração);
- ✓ Necessidades de auto - realização (autonomia, independência, autocontrole, competência).

A figura 2 dá uma idéia desse arranjo hierárquico.

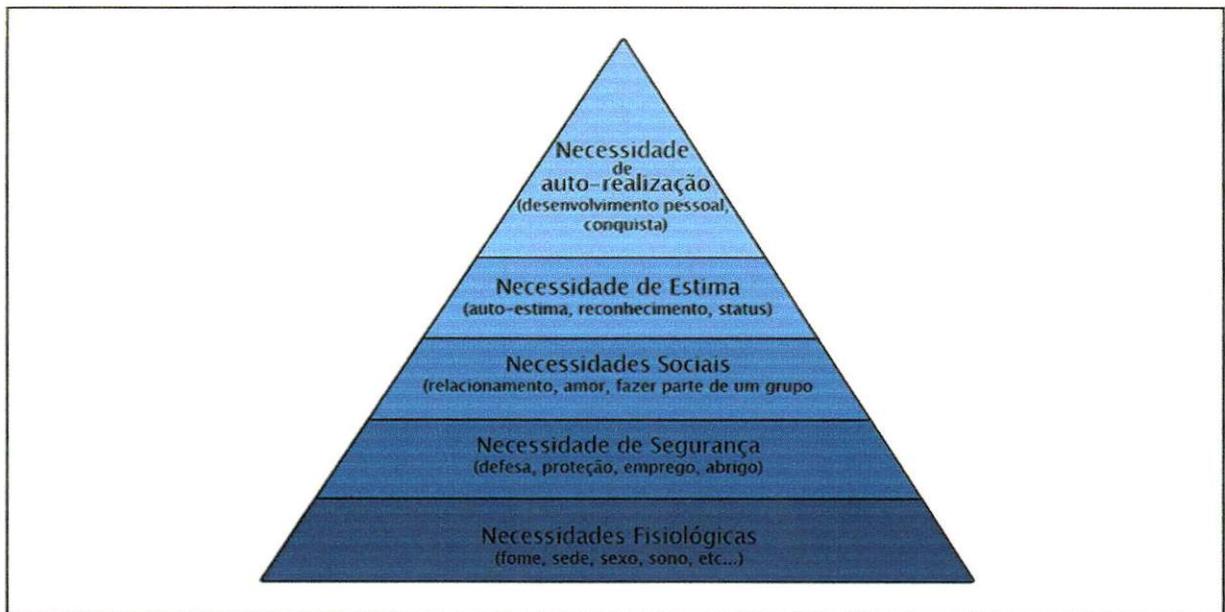


Figura 2: Pirâmide de Maslow
Fonte: Chiavenato (1999, p.92)

Nota-se que as necessidades mais focadas pela organização em estudo, são as de segurança. E as que os colaboradores mais necessitam no momento são as de estima e auto-realização. Sentem falta de elogios, reconhecimento, confiança, oportunidade de crescimento na organização, dentre outros.

4.5.3 Herzberg e seus Dois Fatores: higiênicos e motivacionais

Maslow fundamenta-se nas necessidades humanas, já Herzberg no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Para Herzberg apud Chiavenato (2008, p.69) a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

- a) Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

Segundo Chiavenato (2008) tais fatores não aumentam a satisfação dos colaboradores, são apenas preventivos e não duradouros. E quando tais fatores são precários podem trazer apenas insatisfação.

- b) Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem:

- Delegação de responsabilidade.
- Liberdade de decidir como executar o trabalho.
- Oportunidades de promoção.
- Uso pleno das habilidades pessoais.
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles.
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante).
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Daí surge a diferença entre os fatores higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos vão proporcionar aos colaboradores um melhor ambiente de trabalho, ou seja, condições ambientais de trabalho mais favoráveis. Enquanto os fatores motivacionais fazem com que o colaborador produza mais, em busca do reconhecimento próprio, devido a estar motivado a crescer e se desenvolver na organização.

Quanto aos fatores higiênicos a organização está de parabéns, não há reclamações do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores, são oferecidos os equipamentos necessários, os treinamentos são observados de perto pelo próprio gerente etc.

Está havendo reclamações por parte dos fatores motivacionais, a organização não está dando oportunidade de crescimento e reconhecimento aos colaboradores.

4.6 O PAPEL DO DINHEIRO COMO MOTIVADOR PRINCIPAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

Muito se discute sobre o papel do dinheiro como forma de se motivar funcionários. Para muitos o dinheiro vem em primeiro lugar, já tem os que dizem que dinheiro é só consequência, que o essencial é estar bem fazendo o que se sente bem.

4.6.1 Dinheiro não é um motivador principal

Segundo Megginson et al (1998, p. 363)

na teoria de motivação e manutenção, de Herzberg, afirma que dinheiro é um fator de manutenção que evita perda de eficiência, mas não que é um desmotivador por si mesmo. Resumindo, a falta de dinheiro pode ser um desmotivador, porém mais dinheiro (salário) não irá aumentar necessariamente a motivação.

Muitos dizem que o principal motivador em seu trabalho é o dinheiro, porém, quando se trata da relação colaborador versus patrão não é o que dizem. Um exemplo bem claro é quanto à educação do empregador para com o empregado, se o empregador o trata com falta de educação e respeito não há dinheiro que o faça permanecer na organização. Daí surge a pergunta: o dinheiro compra a honra de uma pessoa?

Um estudo feito por Korn/ Ferry International e a Graduate School of Management da UCLA descobriu que o amor pelo trabalho - e não pelo dinheiro - é que motiva os altos executivos". (Megginson et al (1998, p. 364)

4.6.2 Dinheiro é um motivador principal

“Como a teoria de Maslow demonstra, para as pessoas que lutam para satisfazer as necessidades de nível mais baixo, o dinheiro é um motivador principal”. (MEGGINSON et al.,1998, p. 364)

De uma forma geral, o dinheiro é o principal motivador das pessoas. A Bíblia diz: “Nem só de pão viverá o homem”, porém nada é tão importante quando não há pão. Ninguém trabalha sem receber nada em troca. Na maioria das vezes as pessoas lutam para conquistar os

seus objetivos, os quais que dependem de dinheiro para serem alcançados, como o sonho da casa própria, o carro, um negócio próprio, dentre outros.

4.7 MOTIVAÇÃO É MAIS DO QUE SIMPLES TÉCNICA

Uma das melhores afirmativas para a necessidade de motivação foi feita por Clarence Francis, então presidente da General Foods, perante um grupo de administradores durante a Segunda Guerra Mundial, Francis (apud MEGGINSon et al., 1998, p. 364) afirmou:

Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode até mesmo comprar dele certo número de movimentos musculares por hora ou por dia; mas não pode comprar entusiasmo. Não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar devoção de corações, mentes e almas. Essas coisas você precisa ganhar.

A declaração de Francis nos transmite a necessidade de algo além de instrumentos, treinamentos, gratificações. Os colaboradores necessitam de confiança, respeito, segurança, dentre outros.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDO

O presente trabalho foi realizado tendo como base a pesquisa exploratória, pois o objeto de investigação ainda esta sendo pouco explorado.

Segundo Gil (2002, p.41) “A pesquisa exploratória tem como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir uma hipótese”.

5.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Será uma abordagem qualitativa, onde se estará buscando compreender os fatos e fenômenos.

Segundo Roesch (1999, p.154)

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade, de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

5.3 MÉTODO DE ESTUDO

O tipo mais comum de pesquisa qualitativa é o estudo de caso, portanto foi utilizado nesta pesquisa um estudo de caso.

O estudo de caso visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Segundo Gil (1994, p.79) “a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

5.4 COLETA DE DADOS

É uma fase de grande importância na elaboração da pesquisa científica, portanto, é necessário manter alguns cuidados para que se possa garantir a fidedignidade dos resultados.

O primeiro cuidado que se deve tomar ao se iniciar a fase de coleta de dados é quanto à preparação das pessoas responsáveis por ela.

Como os dados são coletados sob condições de ambiente não controlado, isto é: em contexto real. O investigador que deve adaptar seu plano de coleta de dados.

5.4.1 Entrevistas

As entrevistas constituem a principal fonte de evidência de um estudo de caso. Trata-se de um relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa. Há três tipos de entrevistas: aberta - para extrair fatos, opiniões; focada - perguntas previamente formuladas e servem para corroborar o que o investigador pensa a respeito de determinada situação e a terceira maneira de condução de uma entrevista é a estruturada - perguntas pré-formuladas com respostas fechadas. A entrevista é uma forma de diálogo, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Segundo Gil (1994, p. 113) “A entrevista é definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos que interessam à investigação”.

5.4.2 Questionário

Segundo Amaro, Pova e Macedo (2005 p. 3-4)

Questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos.

Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo à liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequar à sua opinião. Também é usual aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto.

No caso em estudo, foi utilizada a questão de resposta aberta, ou seja, foi posta à disposição dos inquiridos alternativas determinadas, mas, com opção de escolha própria.

5.4.3 Universo e amostra

As entrevistas foram realizadas com o gerente e funcionários do Supermercado Supermarkus de Rubiataba.

5.5 ORGANIZAÇÃO, TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, faz-se necessário a análise e interpretação dos mesmos. Neste caso, será realizada análise descritiva e explicativa, por se tratar de um estudo de caso exploratório e qualitativo estes tipos se tornam mais ideais. A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem respostas ao problema e a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas.

6. RESULTADOS

As perguntas aconteceram individualmente, sem a identificação, para que houvesse a preservação da identidade dos entrevistados. Sendo assim, foi possível contar com a participação de 16 dos 29 colaboradores, pois, os mesmos sentiram medo de receber alguma repreensão do gerente em relação às respostas obtidas. Os entrevistados têm de dois meses a aproximadamente seis anos de tempo de serviço na organização, atuando em todos os departamentos.

Através das entrevistas e resolução dos questionários, puderam perceber os pontos positivos e negativos em relação à motivação organizacional.

Em se tratando do ambiente de trabalho e das funções desempenhadas, os colaboradores estão se sentindo satisfeitos.

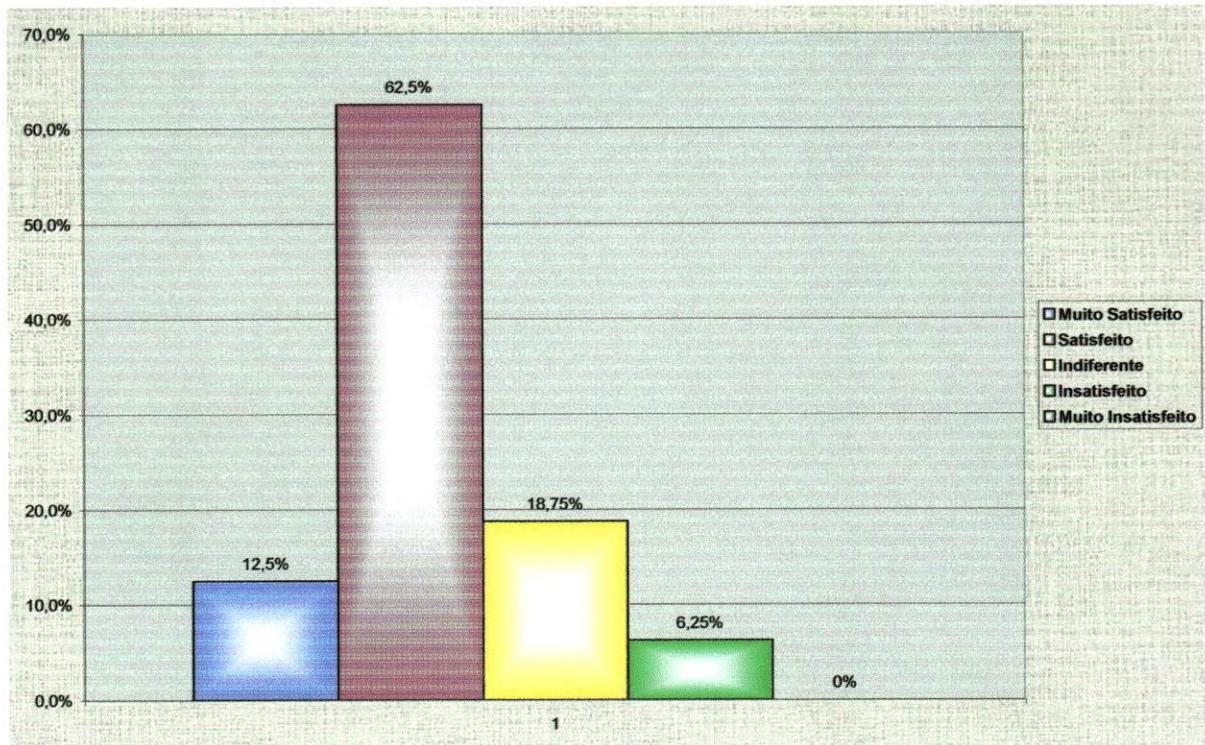
Em relação à confiança, companheirismo e colaboração no ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados está satisfeita. Pois, a relação entre colaboradores e gerência é agradável, havendo comemorações, na maioria realizada pelos próprios colaboradores.

Os pontos em que a organização se mostra carente são em relação ao reconhecimento e aprovação pelo desempenho e participação nos frutos de trabalho pelos colaboradores. Os colaboradores sentem a necessidade de serem mais reconhecidos, elogiados e de receberem premiação em relação aos lucros, comissão e demais.

6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi feita de forma estatística descritiva (a qual tem por objetivo a redução dos dados) com base nas respostas fornecidas nos questionários aplicados. E apresentada a seguir:

a) Envolvimento:

**Figura 3: Envolvimento**

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Com base no gráfico acima, pode-se observar que 75% dos colaboradores estão bem quanto ao envolvimento tanto entre patrão quanto colaboradores. Mas, 6,25% estão insatisfeitos e 18,75% se consideram indiferentes. Ou seja, a organização deve se envolver mais com seus colaboradores, para que haja um ambiente de trabalho mais harmonioso. Para melhor compreensão fica a opinião dos interessados (os colaboradores):

- Carga horária muito grande;
- Poderia melhorar;
- Não ganho o que mereço;
- Poderia melhorar;
- Trabalho em grupo quando necessário;
- Deveria ser feita uma pesquisa de mercado quanto aos salários dos funcionários.

b) Reconhecimento:

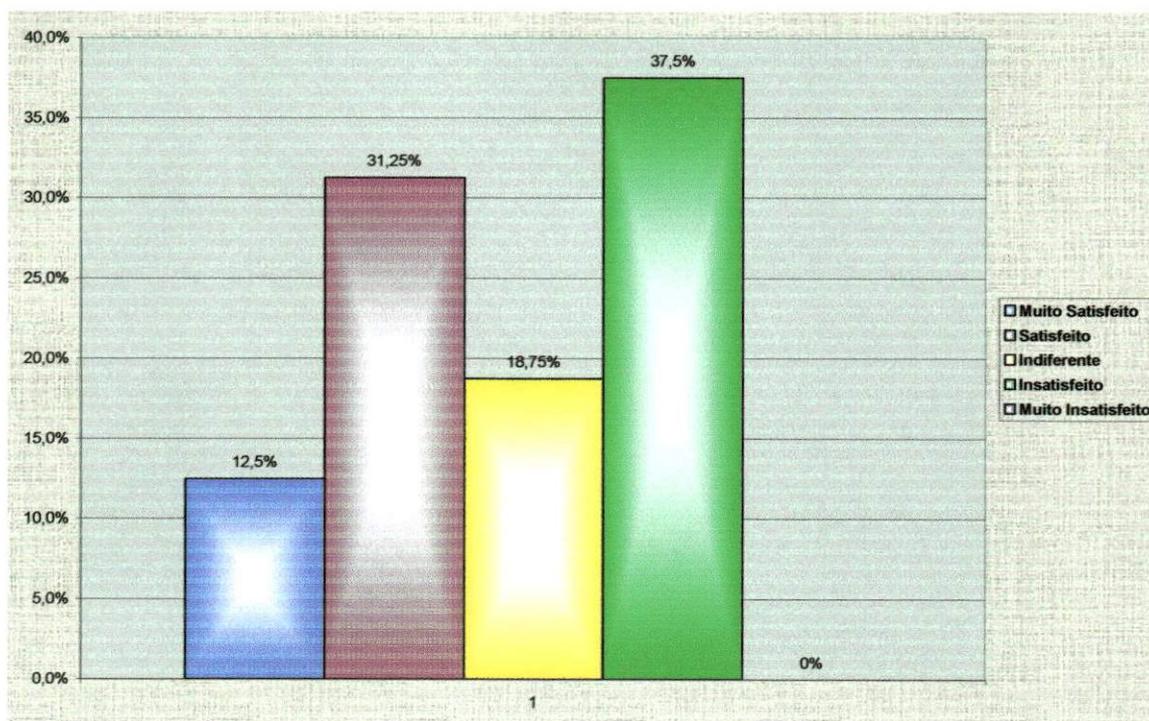


Figura 4: Reconhecimento

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Em relação ao gráfico acima, apenas 12,5% estão muito satisfeitos e 31,25% se dizem satisfeitos quanto ao reconhecimento recebido. Já 37,5% estão insatisfeitos e 18,75% indiferentes. Ou seja, esse é o ponto que a organização deve se empenhar mais, pois, é o que os colaboradores mais reclamam. Quanto aos comentários dos colaboradores, são os seguintes:

- Satisfeito, pois procuro ser cada vez melhor;
- A empresa preocupa somente em obter resultados. Quanto à avaliação de desempenho do funcionário, a empresa deixa a desejar, sendo este para mim um fator decisivo para o sucesso da empresa.
- Ganho pouco em relação ao meu trabalho;
- Tem a sua visão só para si;
- O trabalho não está sendo reconhecido;
- Conforme tenho observado, funcionários não têm prioridade dentro da empresa. Não dão oportunidades de crescimento, buscam pessoas externas para cargos melhores;
- Sempre sou reconhecida pelo meu trabalho;
- Não tenho o reconhecimento merecido;

c) Tecnologia Empregada:

a) Orientação técnica e apoio para realizar as tarefas.

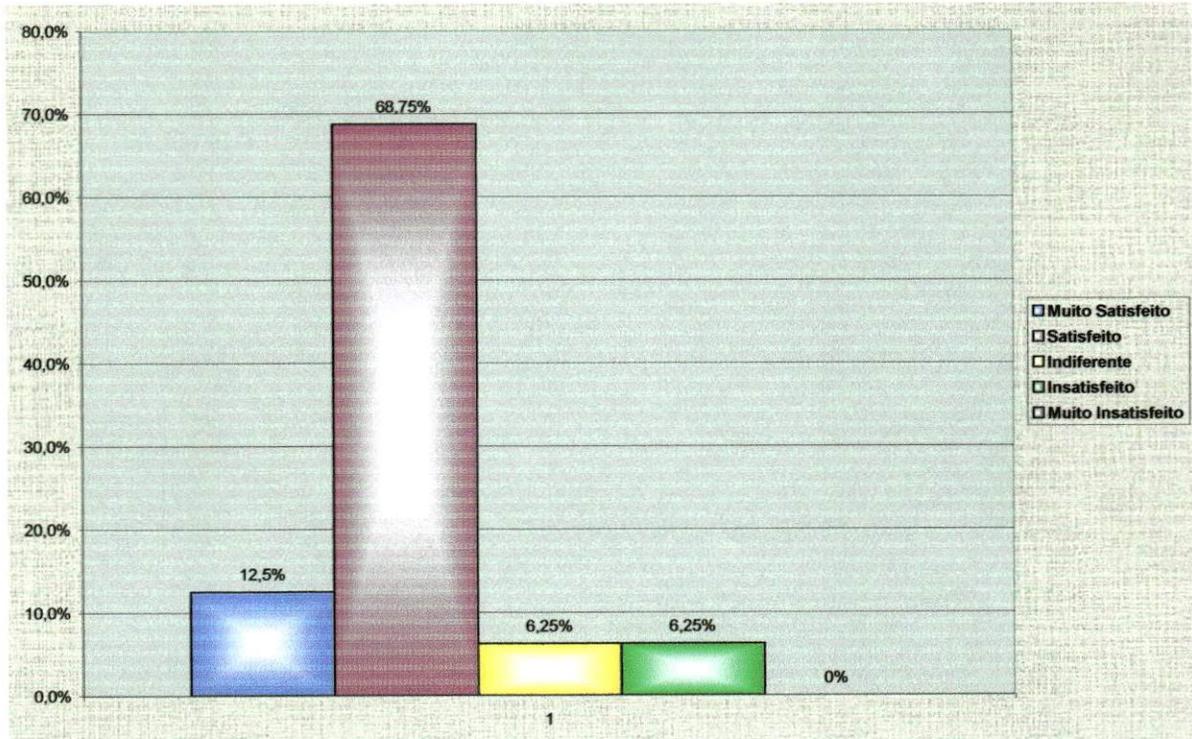


Figura 5: Orientação técnica e apoio para realizar as tarefas

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

No gráfico acima demonstra que, quanto à orientação técnica e apoio para realizar as tarefas, a maioria está satisfeito, pois, somam-se 81,25% de colaboradores muito satisfeitos e satisfeitos. Em relação aos que precisam de apoio somam-se 12,5%. Os comentários e sugestões são:

- Satisfeito, quando necessário sempre apóiam os funcionários;
- Ocorrem muitos problemas e transtornos relacionados ao sistema do caixa por ser ineficaz, causando irritação por parte dos clientes, muita das vezes com o funcionário que não tem culpa da falta de tecnologia;
- Temos um bom gerente;
- Explica corretamente como fazer;
- Temos um gerente muito bom, que nos ajuda a realizar nossos serviços.

b) Disponibilidade de materiais e instrumentos necessários para o desenvolvimento do trabalho.

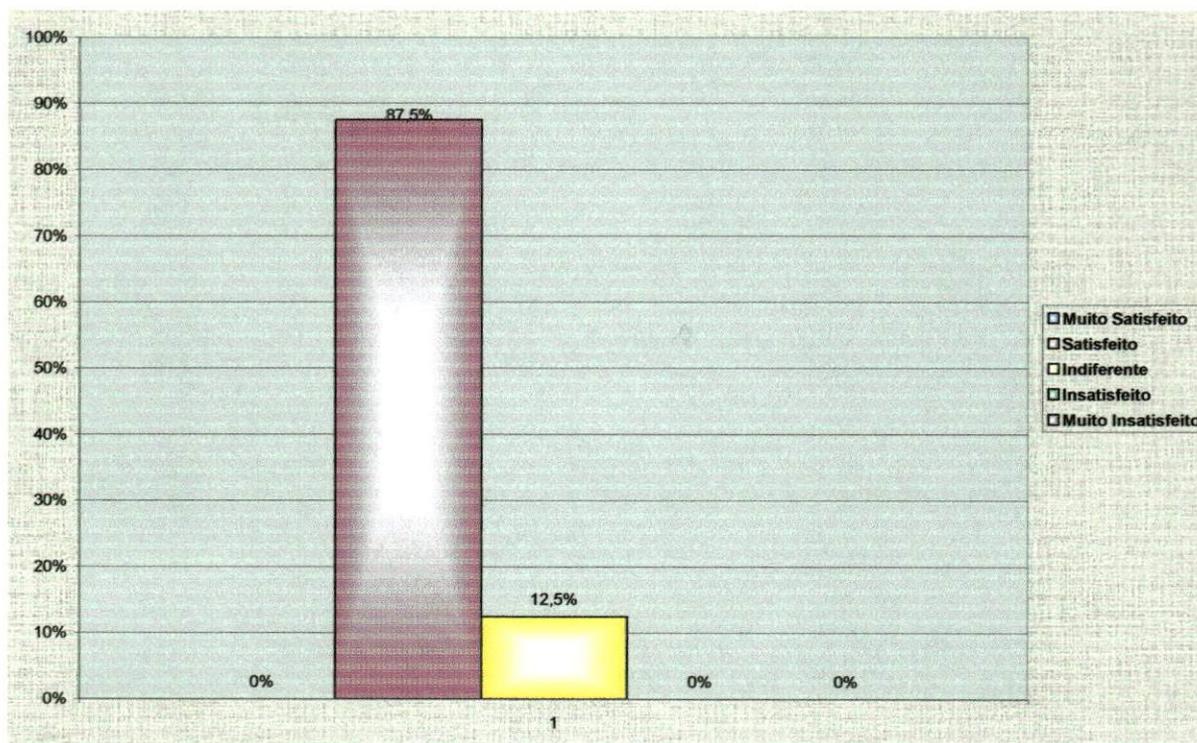


Figura 6: Disponibilidade de materiais e instrumentos necessários para o desenvolvimento do trabalho.
Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Em relação ao gráfico acima, a organização se mostra responsável quanto a disponibilidade de materiais e instrumentos para o desenvolvimento do trabalho, pois, 87,5% dos colaboradores estão satisfeitos e apenas 12,5% se mostram indiferentes. Em relação aos comentários e sugestões, são:

- Sempre que preciso, a administração está pronta para nos atender;
- Temos mais que o necessário;
- Temos tudo que precisamos;
- Ok!

d) Qualidade de Vida no Trabalho:

a) Em relação à confiança, companheirismo e colaboração no ambiente de trabalho.

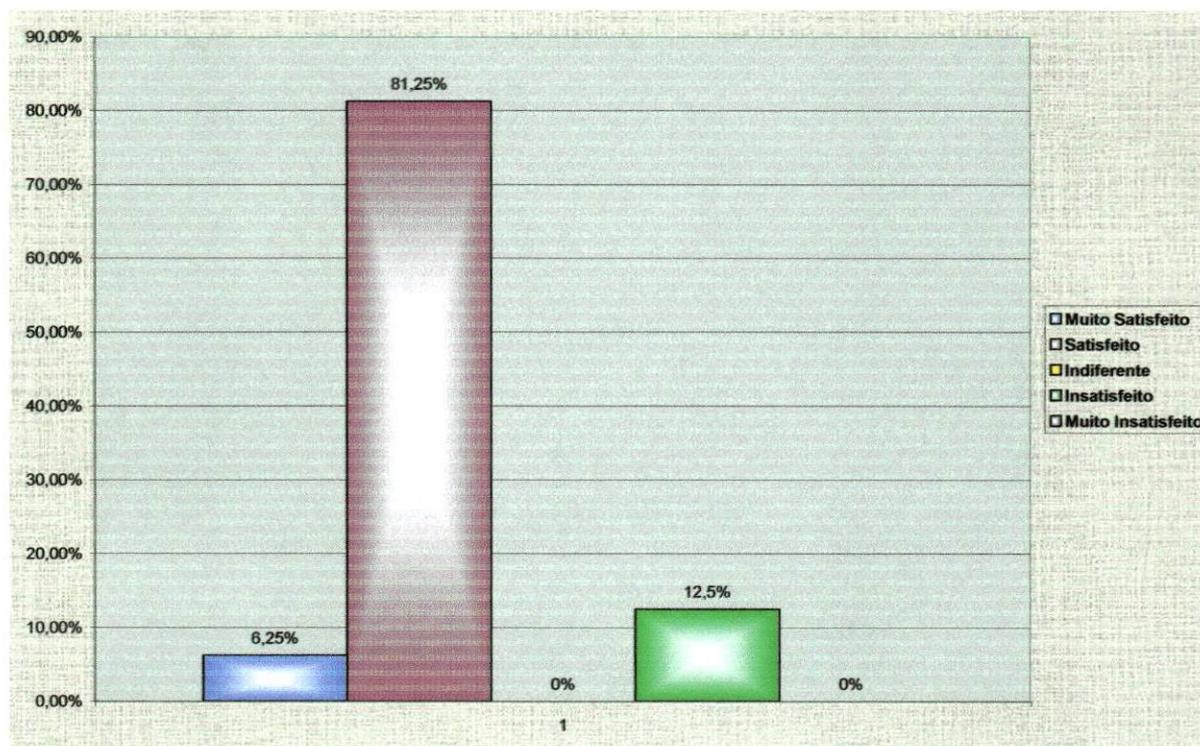


Figura 7: Confiança, companheirismo e colaboração no ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Em se tratando do gráfico acima, nota-se que, a maioria dos colaboradores estão se sentindo bem, pois, 6,25% estão muito satisfeitos e 81,25% estão satisfeitos. Insatisfeitos são somente 12,5% e demonstram que, a insatisfação é em relação aos próprios colaboradores e não quanto à organização. Comentários e sugestões:

- No trabalho somos como uma família;
- Em relação à empresa com os funcionários estes termos até funcionam, mas em relação aos colegas de trabalho um com o outro, isso nem sempre funciona;
- Todos somos amigos;
- São muito compreensivos;
- Muito bom;

b) Em relação ao ambiente de trabalho oferecer oportunidades de comemoração, lazer você está:

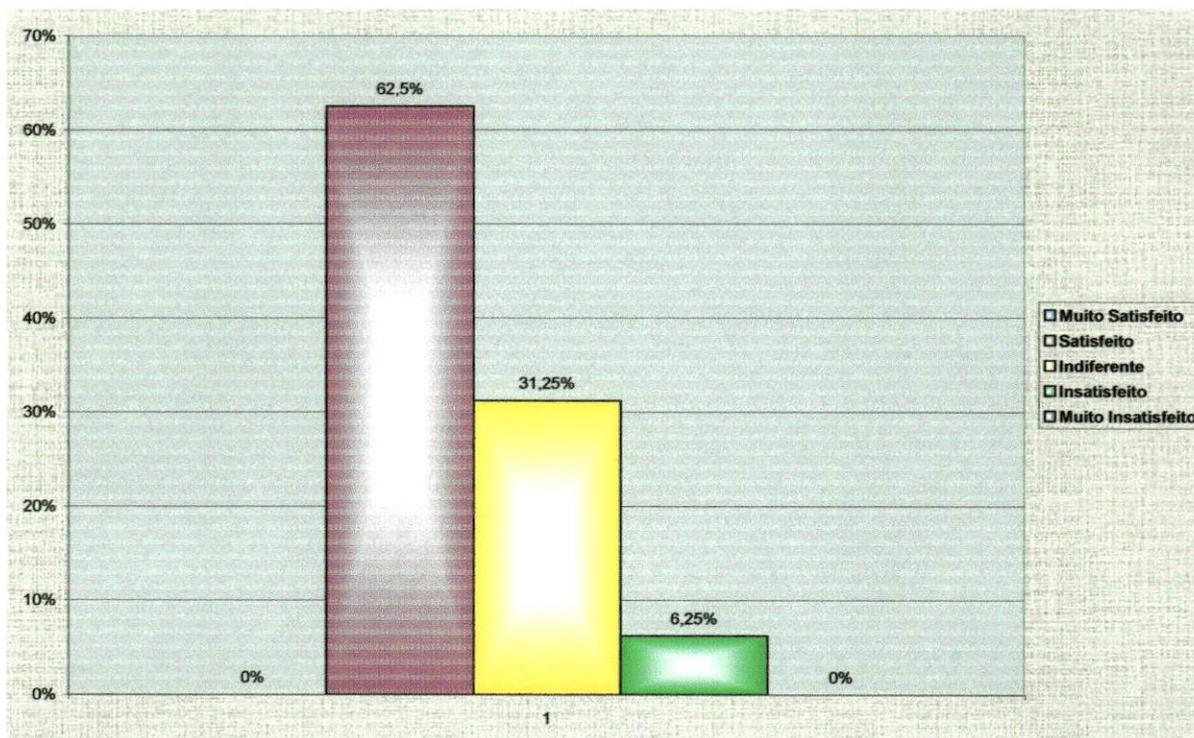


Figura 8: Oferta de oportunidades de comemoração e lazer pela organização.

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Em relação ao gráfico acima, a organização deve estar mais atenta, pois, está havendo reclamações dos colaboradores. Apesar de 62,5% estarem satisfeitos, insatisfeitos e indiferentes somam-se 37,5%. As sugestões e comentários são:

- Procuramos nos divertir juntos;
- A empresa não oferece folga aos funcionários, é um trabalho cansativo, estressante principalmente pela carga horária. Já em termos de lazer, a turma se reúne às vezes aos domingos e o patrão oferece festa de final de ano e de seu aniversário;
- As festas são boas;
- As festas são boas;
- Poderia haver mais colaboração em alguns eventos;

e) Recompensa

a) Em relação à satisfação pela remuneração em função de seu trabalho.

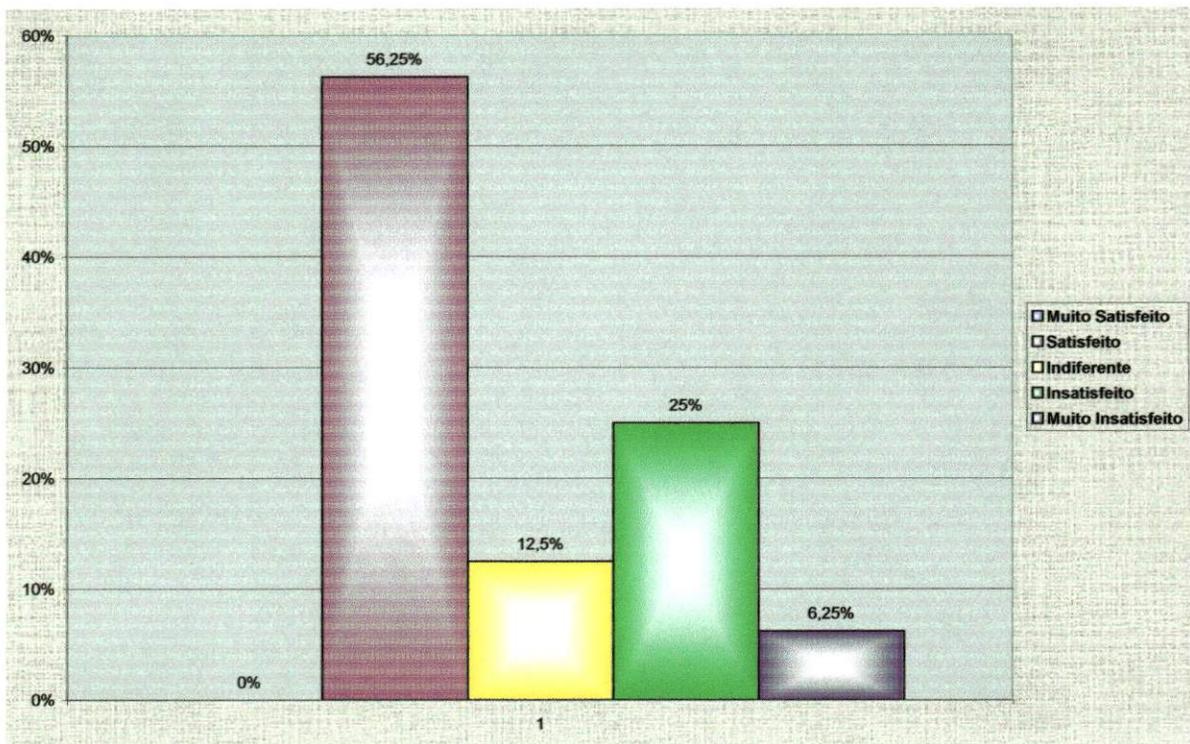


Figura 9: Satisfação pela remuneração em função do trabalho.

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Quanto ao gráfico acima, nota-se que, muitos dos colaboradores não estão contentes, pois, somando os indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos são 43,75% dos colaboradores. Apenas 56,25% estão satisfeitos. Deve ser avaliado junto aos colaboradores, o seu real merecimento. Os comentários e sugestões são:

- As oportunidades estão sempre para os de fora;
- Gosto do que faço, quando exerço outra função que não seja a minha fico insatisfeito;
- Satisfeito, por enquanto;

b) Em relação à participação nos frutos de trabalho (prêmios, participação nos lucros).

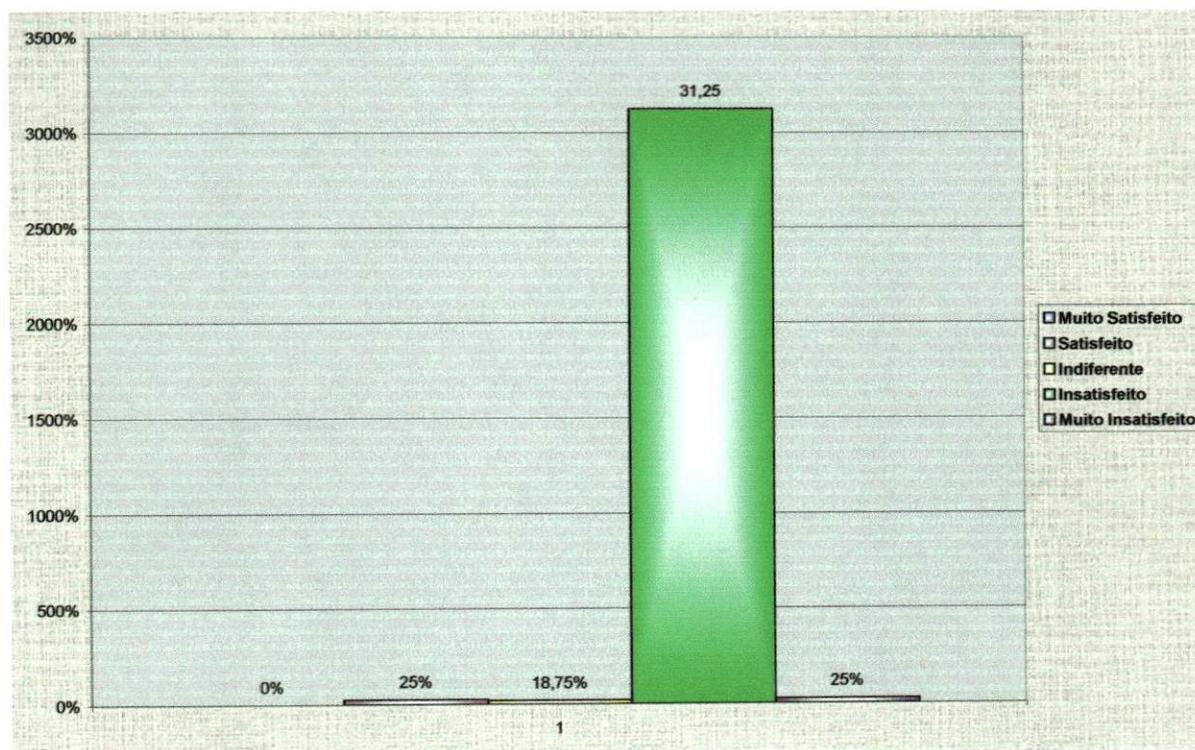


Figura 10: participação nos frutos de trabalho (prêmios, participação nos lucros).

Fonte: Adaptação da própria autora, 2009.

Em relação ao gráfico acima, percebe-se que ele se relaciona com o gráfico anterior, mas está havendo mais reclamações. Apenas 25% estão satisfeitos e entre insatisfeitos, indiferentes e muito insatisfeitos somam 75% dos colaboradores. A organização deve propor aos colaboradores mais incentivos, como gratificação ou dia de folga aos melhores. Os comentários e sugestões são os seguintes:

- Nenhum tipo de premiação em relação aos lucros;
- O ideal para a função de operador de caixa seria o salário mais comissão, e infelizmente a empresa não oferece essa oportunidade;
- Não tem isso;
- Não temos prêmios;

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a questão motivacional, em se tratando de benefícios gerados com a satisfação e malefícios com a insatisfação dos colaboradores no Supermercado Supermarkus de Rubiataba-GO.

Foi realizado um estudo junto aos colaboradores, se a organização oferece algum tipo de incentivo motivacional e as falhas da organização para com eles, pois, são eles os maiores responsáveis pelo desenvolvimento e sobrevivência da organização.

Com o desenvolvimento do estudo, pôde-se notar que a organização tem certa carência quanto aos métodos motivacionais, principalmente em se tratando de métodos de reconhecimento como, incentivos, elogios, gratificações e demais, relacionados ao desenvolvimento de tarefas pelos colaboradores.

Como mostram os resultados, os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, com o decorrer das atividades desenvolvidas, e tudo que se relaciona com o trabalho a ser desempenhado por eles. Mas, não estão satisfeitos com o retorno merecido. A organização, por se preocupar muito com o bem estar e a satisfação dos clientes, está deixando de lado os colaboradores. E isso está desmotivando-os, fazendo com que alguns já se demitiram e outros estão pensando em tal possibilidade.

Concluindo, pode-se perceber que a falta de motivação gera transtornos a organização, pois, colaboradores desmotivados, ou não trabalham na organização ou trabalham de forma insatisfatória.

7.1 SUGESTÕES

Após análise dos dados obtidos junto à organização, ficam aqui algumas sugestões:

- Todos em algum momento podem cometer erros, e ao errar o gerente ou responsável pela organização deve de forma discreta, chamá-lo e mostrar onde foi o seu erro e ensiná-lo a não cometer novamente. Lembre-se: jamais chame a atenção de um colaborador em meio aos demais, pois, pode gerar constrangimentos tanto para quem recebe a punição quanto para quem está a sua volta. Tal sugestão baseia-se na observação mencionada no capítulo quatro, página dezessete.

- Em se tratando de Supermercado, é de suma importância que todos estejam empenhados a atender bem todos os clientes. E para que isso ocorra os colaboradores devem estar motivados. Clientes mal atendidos jamais votam à organização. Tal sugestão baseia-se na observação mencionada no capítulo quatro, página vinte e um.
- O dono e/ou gerente da organização deve estar sempre aberto a opiniões ou sugestões de seus colaboradores, buscando sempre atendê-los. Tal sugestão baseia-se na observação mencionada no capítulo quatro, página dezoito.
- A organização que tem como objetivo o crescimento, deve se lembrar que todos os colaboradores que ali lutam juntos a ela também tem o mesmo objetivo, o de crescer e alcançar o sucesso. Por isso, se possível à organização deve proporcionar a eles cursos de aperfeiçoamento e incentivá-los a estudar. Tal sugestão baseia-se na observação mencionada no capítulo quatro, dezenove.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Ana; PÓVOA, Andréia; LÚCIA, Macedo. **A arte de fazer questionários.** 2004/2005. Disponível em: <http://www.jcpaiva.net/getfile.php?cwd=ensino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1&f=a9308>, Acesso em: 04 out. 2009

CAMPOS, Wagner. **Motivação ou automotivação?** 2007. Disponível em: <http://www.htm/staff.org/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php> Acesso em: 25 abr. 2008.

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

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento.** Abril, 2008. Disponível em: <http://administradores.com.br/artigos/a-motivação-como-ferramenta-de-crescimento/22535>, Acesso em: 08 maio 2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FURBINO, Marizete. **Paixão: a força que impulsiona,**2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br> Acesso em: 25 abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas,1994.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MORGAN, C.T. **Introdução à psicologia.** São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1977.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1- 1528

APÊNDICE

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Dados da Empresa:

Nome da Entidade Concessionária: Supermercado Supermarkus

Endereço: Avenida Caraíba, Qd: A, Lt: 12

Telefone: (62) 3325-3700

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado:

Adnilson Ribeiro de Souza

Agnaldo Ribeiro de Souza

Nome e cargo da Chefia Direta: Adnilson Ribeiro de Souza

Ramo de Atividade: Supermercado

Área de Atuação: Varejo

Nome do gerente de R. H., caso tenha: Antônio Carlos A. da Silva

Histórico:

A empresa "Marcus Supermercados" Foi fundada em 1994, na cidade de Ceres pelo o Sr. Marcus José Passos, abrindo posteriormente filiais em Jaraguá e Rubiataba.

A filial situada em Rubiataba na Av. Caraíba, Qd.:A, Lt.:12, foi aberta em setembro de 2003, onde sua administração teve dois anos e sete meses de duração. Mais recentemente este supermercado foi vendido para os sócios Sr. Adnilson Ribeiro de Souza e Sr. Agnaldo Ribeiro de Souza os quais assumiram a nova administração da empresa a partir do dia 10 de abril de 2006.

Quanto ao grau de escolaridade dos atuais proprietários da empresa, o Sr. Adnilson possui o Ensino Médio incompleto e o Sr. Agnaldo possui formação superior do curso de Administração. O Supermercado Supermarkus 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, açougue, frutaria, panificadora, produtos alimentícios, bebidas, frios, utilidades do lar como: cama, mesa e banho, calçados, materiais escolares, perfumaria, e outros integrados ao supermercado. Conta com um quadro de funcionários, qualificados conforme o cargo e treinados na própria empresa, distribuídos

dentre as seguintes funções: gerência, caixa, entrega, empacotadores, açougue, frutaria, panificadora, reposição de mercadorias, recebimentos, recepção, cobrança e faxina.

Em termos de estrutura o supermercado ampliou muito suas instalações desde o comando da atual administração, há, portanto panificadora, lojas de artigos, serviço de café aos clientes, e um maior investimento em publicidade além de câmaras espalhadas por todo o supermercado para evitar roubos, estacionamento coberto, ou seja, em pouco tempo o Supermercado Supermarkus mudou a visão de seus clientes e adquiriu um percentual jamais visto na aquisição de novos clientes.

Com a atual administração, a empresa tem como missão buscar melhorias quanto à relação com funcionários, pois, ainda não se tem definido métodos de controle e avaliação, quanta a motivação de seus colaboradores. Com isso, o rendimento dos colaboradores é reduzido pela insatisfação e não é melhorado, devido à carência de informações.

Caracterização dos Recursos Humanos da Empresa:

a) Categoria dos profissionais que atuam na empresa.

Administração, gerência, caixa, entrega, empacotadores, açougue, frutaria, panificadora, reposição de mercadorias, recebimentos, recepção, cobrança e faxina.

b) Divisão técnica de trabalho.

Comercial: atendimento ao consumidor.

Administrativa: Funções administrativas.

c) Qualificação dos funcionários dividida em qualificados, não qualificados, e treinamentos oferecidos.

Qualificados: todas as funções específicas;

Não qualificados: não há.

São oferecidos treinamentos de acordo com cada função.

d) Condições de jornada de trabalho.

8 horas diárias.

e) Rotatividade da mão-de-obra.

Rotatividade normal.

Número de empregados: 29

Principais metas da empresa:

Oferecer o melhor atendimento possível aos seus clientes e ter uma boa relação com seus funcionários.

Principais recursos que resultam o produto final:

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

Gerente/ Proprietário:

2(dois) Adnilson Ribeiro de Souza e Agnaldo Ribeiro de Souza.

ANEXOS

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta é uma pesquisa organizacional, tem por objetivo conhecer a expectativa e a satisfação dos colaboradores (funcionários) do “**Supermercado Supermarkus**”. A pesquisa será anônima e individual.

POR FAVOR:

- Evite rasuras;
- Procure ser o mais sincero possível;
- Faça comentários sempre que julgar necessário;
- Evite comentar suas respostas com terceiros.

Gênero: () masculino () feminino

Tempo de empresa: _____ anos _____ meses _____ dias;

Cargo (função) _____;

Envolvimento

1. Relacionado a uma visão geral do trabalho a ser feito, quanto a seu envolvimento no processo você está:

- | | |
|------------------------|------------------|
| () Muito satisfeito | () Satisfeito |
| () Indiferente | () Insatisfeito |
| () Muito insatisfeito | |

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

Reconhecimento

2. Quanto ao recebimento de reconhecimento e aprovação pelo seu desempenho você está:

- | | |
|------------------------|------------------|
| () Muito satisfeito | () Satisfeito |
| () Indiferente | () Insatisfeito |
| () Muito insatisfeito | |

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

Tecnologia empregada

3. Em relação à orientação técnica e apoio para realizar as tarefas você está:

- () Muito satisfeito () Satisfeito
() Indiferente () Insatisfeito
() Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

4. A disponibilidade de materiais e instrumentos necessários para o desenvolvimento do trabalho você está:

- () Muito satisfeito () Satisfeito
() Indiferente () Insatisfeito
() Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

Qualidade de vida no trabalho

5. Em relação à confiança, companheirismo e colaboração no ambiente de trabalho você está:

- () Muito satisfeito () Satisfeito
() Indiferente () Insatisfeito
() Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

6. Em relação ao ambiente de trabalho oferecer oportunidades de comemoração, lazer você está:

- () Muito satisfeito () Satisfeito
() Indiferente () Insatisfeito
() Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

Recompensa

7. Em relação à satisfação pela remuneração em função de seu trabalho você está:

Muito satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

8. Em relação à participação nos frutos de trabalho (prêmios, participação nos lucros) você está:

Muito satisfeito

Satisfeito

Indiferente

Insatisfeito

Muito insatisfeito

Outros _____

Comentários/Sugestões _____

Fotos do Supermercado Supermarkus



Figura 1: Fachada do estabelecimento

Foto: própria autora



Figura 2: Caixa

Foto: própria autora



Figura 3: Açogue e frios

Foto: própria autora



Figura 4: Panificadora

Foto: própria autora



Figura 5: Lanchonete e frutaria

Foto: própria autora