

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA LOJA DE CALÇADOS**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
DE UMA LOJA DE CALÇADOS**

Monografia apresentada à Coordenação
do Curso de Graduação em
Administração da Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito obrigatório para
obtenção do curso de Bacharel em

Ana Maria Melo do Nascimento Pires

Orientador: Enelly Kervelle - Mestre
Ciência M.Sc.
Co-orientadora: Rosângela de Almeida
Gomes - Mestre M.Sc.

ANA MARIA MELO DO NASCIMENTO PIRES

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA LOJA DE CALÇADOSAVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA LOJA DE CALÇADOS

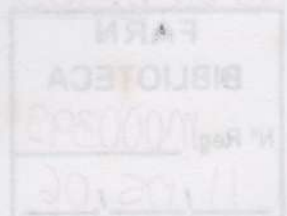
Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de _____ de 2005, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Eraldy Kennedy Sousa Chagas, M.Sc

Co-orientadora: Rosângela de Meneses Cortês Bezerra, M.Sc.

Natal 2005



ANA MARIA MELO DO NASCIMENTO PIRES

AValiação DO NÍVEL DE SATISfação DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA LOJA DE CALÇADOS

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Pires, Ana Maria Melo do Nascimento

Avaliação do nível de satisfação dos funcionários em uma loja de calçados / Ana Maria Melo do Nascimento Pires. – Natal: FARN, 2005.

63 f.

Orientador: Eraldy Kennedy Sousa Chagas (M.Sc.)

Co-orientador: Rosângela de Menezes Cortez Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação no Trabalho – Monografia.
2. Satisfação no Trabalho – Monografia.
3. Clima Organizacional – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3

RB. 26.435

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000399
11/05/06

331.101.3
p743a
2005

Natal 2005

ANA MARIA MELO DO NASCIMENTO PIRES

Em Memória de Antônio Fêlix do Nascimento

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
EM UMA LOJA DE CALÇADOS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em _____ de _____ de 2005, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Eraldy Kennedy Sousa Chagas, M.Sc
Orientador

Rosângela de M. C. Bezerra
Rosângela de Meneses Cortês Bezerra, M.Sc
Co-orientadora

Ana Maria da Silva Souza, M.Sc
Membro

DEDICATÓRIA

Em Memória de Antônio Feliz do Nascimento

Eu tinha 11 anos. Lembro-me ainda do meu pequeno mundo, que se resumia a pouca coisa ou quase nada do hoje conhecido mundo de criança. Nos meus sonhos, os sonhos que eu vivia, havia uma imagem que se destacava a todas – meu Pai. Eu nem podia compreender... Sua tranquilidade, a presença serena, eu o amava, exercia uma influência sobre meu viver.

Cresci e, devagarzinho, meus olhos se abriram para a vida, o encantamento que ele exerceu sobre mim, me fez respeitá-lo. Conhecendo minhas limitações com a vida, compreendi sua luta inglória para oferecer uma vida respeitável a uma família com nove filhos. Para mim, ele era tudo, me dava imensa felicidade. Num dia triste de 1976, era Natal, quando as esperanças deveriam renovar-se pelo Ano Novo, ele parou de caminhar. Escondi o medo e mostrei-me forte. Seu leve sorriso me dizia adeus. Tentei sorrir em resposta. Procurei segurar o choro, depusitei-lhe um último beijo em sua face.

Ele jamais lerá esse trabalho. Não soube o que era cursar um colegial e em uma faculdade, não alcançou ver nenhum dos filhos ingressar. Mas sua lembrança ainda me aquece o coração, enquanto procuro seguir seus passos com mansidão. Um misto de prazer e dor invade minhas lembranças ao dedicar a ele este trabalho. É o amor sofrendo pelo amor e se transformando em saudade.

Flui a vida, ressurgiu novo amor. Ao meu lindo filho, dedico hoje esse trabalho, resultado da minha ausência em muitos momentos sofridos. Consegui, você saberá o que representou para mim vencer a barreira dos anos sem tempo para me dedicar aos estudos, mas que no final de tudo torna-se um momento especial, um único momento de glória. A você querido, dedico o resultado de uma luta vitoriosa.

AGRADECIMENTOS

Ao atribuir, com justiça, o mérito deste trabalho que desenvolvi, preciso agradecer muitas a pessoas que deixaram suas impressões digitais na minha vida.

Ao meu Deus – devo lembrar: Senhor tu me sondas e me conheces, não conseguiria sem Ti. Obrigado, vivi um tempo de respostas a orações. Poderia alguém entender os teus mistérios para com cada homem? Senhor será que meras palavras poderiam expressar a minha gratidão? Sei que não, mas fico alegre, pois sei que na simplicidade de minhas tentativas compreendes o meu coração. Amo-te Deus, Tu o sabes.

Ao meu marido Gilson, agradeço a compreensão. Sua presença em minha vida me dá forças, faz-me sentir que preciso ir adiante, não posso parar.

Ao meu filho Ezequiel Neto, não deve ser fácil ser meu filho, mas você é resposta das minhas orações. Estou em débito com você, desculpe minha ausência enquanto você crescia. Sou apaixonada por você.

Ao meu gestor Waldir. Um grande amigo; agradável conselheiro; profissional talentoso. Obrigado por me manter nesse barco. O mundo precisa de pessoas que sonhem como você.

A minha mãe Helena, com riquíssima humildade, me ensinou a ver com o coração. Preciso lhe devolver a receita. Nunca me deixou esquecer: “o que vale é o estudo”.

A minhas irmãs que me ajudaram nos momentos mais difíceis do meu existir. Desculpem-me, se não sou a irmã que gostariam de ter.

Aos meus irmãos. Saber que tenho uma família em quem posso me apoiar me faz acreditar que vale a pena seguir em frente, quebrando barreiras.

Ao professor Eraldy Kennedy. Como uma palavra bem pronunciada pode mudar situações, eu não teria começado esse trabalho sem sua força. Obrigado por sua excelente orientação, sei que Deus te colocou em meu caminho para me abençoar.

A professora Rosângela. Desculpe-me, final de curso e ainda por cima alguém ocupada como eu, você não merecia. Somente seu talento para superar minha comodidade. Obrigado por não me deixar desistir.

A minha amiga Talita. Cursar uma faculdade era coisa de outro mundo, mas hoje posso dizer: não doeu tanto assim, Ufa! Consegui, valeu pela força.

A todos os funcionários do grupo Waldir Dantas de Araújo, do qual faço parte, vocês são muito especiais, acreditem, estão em uma empresa na qual vale a pena trabalhar.

Aos meus amigos, não vou citar nomes, poderia ser injusta com alguém ao esquecer nomes de pessoas tão caras ao meu coração. Sem amigos como vocês o mundo não daria certo. Vocês compartilharam comigo este sonho, vibraram e sempre que precisei estiveram perto de mim, compreenderam minha ausência.

Aos meus mestres que, com carinho, ultrapassaram os limites do profissionalismo entrando no caminho da amizade para transmitir ensinamentos que levarei por toda vida.

A todos aqueles que de alguma forma fizeram parte da minha vida acadêmica, colegas de sala, funcionários da Instituição, uns mais próximos, outros mais distantes, mas não menos especiais, valeu a força.

Foi um tempo árduo, mas consegui chegar ao final do curso com uma certeza: o conhecimento adquirido continua sendo o caminho mais coerente para se traçar planos e assim alcançarmos o limite que conseguimos sonhar, pois,

“Sem sonhos, as perdas se tornam insuportáveis, as pedras do caminho se tornam montanhas, os fracassos se transformam em golpes fatais. Mas se você tiver grandes sonhos... seus erros produzirão crescimentos, seus desafios produzirão oportunidades, seus medos produzirão coragem. Por isso, meu ardente desejo é que você **NUNCA DESISTA DE SEUS SONHOS.**” (AUGUSTO CURY, 2004, p. 1).

Palavras-chave: Satisfação no trabalho, Motivação no trabalho, Clima organizacional.

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar o nível de satisfação dos funcionários da empresa Grécia Calçados Ltda. Mais especificamente a loja matriz. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, analisando o grau de satisfação desses funcionários. A mostra do estudo constitui 100% do quadro funcional (23 funcionários), a maioria dos respondentes era do sexo masculino (60,87%) o sexo feminino representa (39,13%). 43,48% desses funcionários já estão na empresa por um período superior a 2 anos. Todos responderam a um questionário específico para o alcance dos objetivos. Os dados analisados neste estudo foram provenientes dos 23 (vinte e três) questionários, utilizados para medir o nível de satisfação profissional em relação a vários componentes do trabalho (ambiente, remuneração, interação, carga horária e clima organizacional). Foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, tabulados na planilha de eletrônica do Microsoft Excel e posteriormente transferidos para o editor de texto Microsoft Word. A idade média de idade entre eles é 25 anos (56,52%) e 69,57% dos entrevistados são casados. A maioria representativa com formação escolar no ensino médio, (56,52%). O Objetivo principal desse projeto foi identificar a existência de falhas que geram insatisfação, observando o ambiente, a integração do pessoal e equivalência salarial pelo mercado, para que, baseando-se nesses dados possa contribuir na adequação do modelo da gestão de Recursos Humanos com sugestões para aprimorar os processos de gestão da empresa Grécia Calçados. Ao Identificar o perfil profissional dos funcionários e quais fatores que levam ao estado de satisfação, buscou-se Conhecer as necessidades primárias para a satisfação desses, e assim poderemos sugerir algumas mudanças que visem levar o quadro funcional a um crescimento profissional planejado. Os dados foram coletados e analisados. A análise do conteúdo valorizou os componentes do trabalho, interação, ambientação e remuneração, que são dados relevantes para contribuir com a satisfação, mais do que, requisitos do trabalho e normas organizacionais. Observou-se que estavam mais satisfeitos com o ambiente e integração do que com remuneração e carga horária. Adicionalmente, foram encontradas correlações significativas entre os domínios de contratação e satisfação pelo que faz. Os resultados sugerem que existe pelo menos em primeira análise um índice satisfatório no quesito satisfação profissional, dentro do grupo analisado. Esses achados confirmam as relações entre os domínios da vida no trabalho e da vida fora da empresa. Acreditamos que com a utilização dessas sugestões a empresa apresentará resultados bem mais significativos, melhorando o retorno do seu capital investido.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho. Motivação no trabalho. Clima organizacional.

ABSTRACT

This work objectified to investigate the level of satisfaction of the employees of the company Greece Paved Ltda. More specifically the first store. Exploratório-description is about a study, analyzing the degree of satisfaction of these employees. The sample of the study constitutes 100% of the functional picture (23 employees), the majority of the respondent ones was of the masculine sex (60,87%) the feminine sex represents (39,13%). 43,48% of these employees already are in the company for a superior period the 2 years. All had answered to a specific questionnaire for the reach of the objectives. The data analyzed in this study had been proceeding from the 23 (twenty and three) questionnaires, used to measure the level of professional satisfaction in relation to some components of the work (surrounding, remuneration, interaction, horária load and organizacional climate). They had been dealt with qualitative and quantitative form, tabulated in the spread sheet of electronics of the Microsoft Excel and later transferred to the publisher of text Microsoft Word. The average age of age between them is 25 years (56,52%) and 69.57% of the interviewed ones are married. The representative majority with pertaining to school formation in average education, (56,52%). The main Objective of this project was to identify the existence of imperfections that generate insatisfação, observing the environment, the integration of the staff and wage equivalence for the market, so that, being based on these data it can contribute in the adequacy of the model of the management of Human resources with suggestions to improve the processes of management of the Paved company Greece. To Identificar the professional profile of the employees and which factors that lead to the satisfaction state, searched To know the primary necessities for the satisfaction of these, and thus to be able to suggest some changes that they aim at to take the functional picture to a planned professional growth. The data had been collected and analyzed. The analysis of the content valued the components of the work, interaction, ambientação and remuneration, that are given excellent to contribute with the satisfaction, more of the one than, organizacionais requirements of the work and norms. It was observed that they were more satisfied with the environment and integration of that with remuneration and horária load. Additionally, significant correlations between the domínios of act of contract and satisfaction had been found for that it makes. The results suggest that a satisfactory index in the question exists at least in first analysis professional satisfaction, inside of the analyzed group. These findings confirm the relations between the domínios of the life in the work and of the life it are of the company. We believe that with the use of these suggestions the company will present resulted well more significant, improving the return of its invested capital.

Word-key: Satisfaction in the work. Motivation in the work. Organizacional climate.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Perfil – Quanto ao Sexo.	36
TABELA 02	Perfil – Quanto	37
TABELA 03	Perfil – Quanto ao Estado Civil	37
TABELA 04	Perfil – Quanto a Escolaridade	37
TABELA 05	Perfil – Quanto a Renda familiar	38
TABELA 06	Perfil – Quanto ao Tempo de Trabalho na Empresa	38
TABELA 07	Quanto à visão do ambiente interno da empresa para o requerido no negócio	39
TABELA 08	Quanto ao espaço físico do local de trabalho se adequado ao negócio	39
TABELA 09	Quanto as condições de ventilação do local de trabalho ser adequadas	40
TABELA 10	Quanto às condições de iluminação do local de trabalho ser adequadas	40
TABELA 11	Quanto ao seu conhecimento empresa	41
TABELA 12	Quanto ao conhecimento da empresa de você	41
TABELA 13	Quanto à facilidade de acesso à diretoria da empresa.	41
TABELA 14	Quanto a se sentir responsável pelo que produz no trabalho	42
TABELA 15	Quanto a visão que a empresa tem de sua responsabilidade pelo trabalho	42
TABELA 16	Quanto a empresa manter salário em dias	43
TABELA 17	Quanto ao número de horas trabalhadas diariamente serem adequadas	43
TABELA 18	Quanto sua carga de trabalho, ser constante	44
TABELA 19	Quanto seu salário ser igual, ou melhor, que os pagos em outras empresas do mesmo ramo	44
TABELA 20	Quanto à remuneração ser adequada em relação ao trabalho	44
TABELA 21	Quanto à rotina de trabalho você costuma está sempre	45
TABELA 22	Quanto à função exercida X contrato	45
TABELA 23	Quanto às atividades são correlatas com a sua profissão	45
TABELA 24	Quanto à área de trabalho	46
TABELA 25	Quanto a gostar do que faz no trabalho	46
TABELA 26	Quanto sua realização no trabalho que faz	46
TABELA 27	Quanto sua procura em melhorar seu modo de trabalhar	47
TABELA 28	quanto à satisfação com sua posição na empresa	47
TABELA 29	Quanto a está satisfeito com o local de trabalho	47
TABELA 30	Quanto à função exercida X contrato	48
TABELA 31	Quanto ao relacionamento com seus colegas	49
TABELA 32	Quanto ao bom relacionamento com colegas de trabalho	49
TABELA 33	Quanto à cooperação de seus colegas com você	49
TABELA 34	Quanto a haver coleguismo em seu grupo de trabalho	50
TABELA 35	Quanto às pessoas da sua área de trabalho ajudar-se mutuamente	50

TABELA 36	Quanto você conversar sobre o trabalho que faz com seus colegas	50
TABELA 37	Quanto ter criado boas amizades na empresa	51
TABELA 38	Quanto ao ambiente de trabalho criado pelo seu chefe ser bom	51
TABELA 39	Quanto ao seu chefe saber decidir	52
TABELA 40	Quanto às funções ocupacionais serem bem definidas	52
1	Objetivo Geral	15
2	Objetivos Específicos	15
3	JUSTIFICATIVA	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1	ETIMOLOGIA E CONCEITUAÇÃO	18
4.2	OBJETIVO DAS ORGANIZAÇÕES	19
4.3	Diferenças Internas nas Organizações	20
4.4	ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS	20
4.5	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
4.6	Comportamento Humano nas Organizações	22
4.7	Fatores que Marcaram Transformações para as Organizações	23
5	ATIVIDADE	24
5.1	2.1.1 Fatores Motivacionais	26
5.2	2.1.2 Motivação no Trabalho	27
6	SATISFAÇÃO	29
6.1	2.2.1 O que é a satisfação e como se mede?	30
6.2	2.2.2 Satisfação no Trabalho	31
7	CLIMA ORGANIZACIONAL	31
7.1	2.3.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Ambiente	32
8	QUE É QUALIDADE	33
9	METODOLOGIA	34
9.1	3.1 TIPOS DE PESQUISA	34
9.1.1	3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa	34
9.1.2	3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos	36
9.1.3	3.1.3 Quanto ao Método	36
9.2	3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
9.3	3.3 CATEGORIA DA PESQUISA	37
9.4	3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	38
10	ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
10.1	4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO	39
10.2	4.2 CONHECIMENTO DO NEGÓCIO: ADEQUAÇÃO DA AMBIENTE PARA O NEGÓCIO	41
10.3	4.3 RELACIONAMENTO ENTREVISTADO X EMPRESA	43
10.4	4.4 POSIÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO A ADEQUAÇÃO E SUA Satisfação pelo que faz	46
10.5	4.5 RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO ENTRE COLEGAS	51
10.6	4.6 IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇA	54
11	CONCLUSÃO	57
12	RECOMENDAÇÕES	58
13	REFERÊNCIAS	60
14	APÊNDICE	62

1 INTRODUÇÃO	12
1.1. CARACTERIZAÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 ETIMOLOGIA E CONCEITUAÇÃO	18
2.2 OBJETIVO DAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 As Diferenças Internas nas Organizações	20
2.3 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS	20
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações	22
2.5 Fases que Marcaram Transformações para as Organizações	23
2.7 MOTIVAÇÃO	24
2.7.2 Fatores Motivadores	26
2.7.3 Motivação no Trabalho	27
2.8 SATISFAÇÃO	29
2.8.1 O Que é a satisfação e como se mede?	30
2.8.2 Satisfação no Trabalho	31
2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.9.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Atendimento	32
2.10 O QUE É QUALIDADE	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 TIPOS DE PESQUISA	34
3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa	34
3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos	35
3.1.3 Quanto ao Método	36
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	37
3.3 COLETA DA PESQUISA	37
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO	39
4.2 CONHECIMENTO DO NEGÓCIO, ADEQUAÇÃO DA AMBIENTE PARA O NEGÓCIO	41
4.3 RELACIONAMENTO ENTREVISTADO X EMPRESA	43
4.4 POSIÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO À ADEQUAÇÃO E SUA SATISFAÇÃO PELO QUE FAZ	46
4.5 RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO ENTRE COLEGAS	51
4.6 IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇA	54
5 CONCLUSÃO	57
6 RECOMENDAÇÕES	59
7 REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE	62

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de pesquisa ora apresentado, além de atender a obrigatoriedade pela realização do estágio curricular supervisionado, tem também como finalidade um estudo de caso realizado em uma loja de calçados, a fim de contribuir para um melhor desenvolvimento na sua área de Recursos Humanos.

O Interesse que direciona esse projeto deve-se ao fato de acreditar-se que o primeiro passo para implantar melhorias é tomar conhecimento da realidade organizacional.

Raras são as empresas que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. A razão disso é que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Recursos Humanos são recursos fundamentais a qualquer empresa, quer sejam empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviço. Independente de serem grandes ou pequenas empresas, em todas, devem receber grande atenção.

É crescente o número de empresas que se mostram conscientes da necessidade de implantação de melhorias, entretanto, atribui-se à ausência de treinamento dos funcionários e ao clima motivacional desfavorável no ambiente de trabalho como os maiores obstáculos que enfrentam.

A urbanização, as novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento perante a comunidade na qual está inserida, mas é preciso gostar do que se faz. Todos sentem necessidade de trabalho, mas o que faz com que cada indivíduo exerça seu labor diário com interesse e dedicação é a satisfação. A satisfação é o que faz com que as pessoas sintam-se felizes em seu ambiente de trabalho, conduzindo, realmente, o profissional a desenvolver todo o seu potencial de trabalho.

Conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação torna-se uma das vias que possibilita criar situações motivadoras em atividades e departamentos. A outra via seria conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação aos seus funcionários.

Cabe salientar que em cada organização desenvolvem-se pessoas diferentes, com anseios únicos e individuais e objetivos distintos, que não podem

ser estimulados através de um modelo único de administração dos Recursos Humanos.

O trabalho de pesquisa foi realizado na empresa GRÉCIA CALÇADOS, buscou analisar o nível de satisfação de seus funcionários. Voltando seu olhar para dentro da empresa, procurou a existência de fatores distintos, o que possibilitou estudos direcionados, visto que o comportamento organizacional das empresas do comércio vem sofrendo alterações devido a competitividade cada vez mais acirrada, que impõe mudanças interiores para quem pretende manter-se no mercado. Exigências de aprimoramento dos processos é uma necessidade real.

Baseando-se na importância dos Recursos Humanos para as empresas de comércio como pressuposto para alcançar a qualidade, procurou-se conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação a esses colaboradores. Esse projeto se desenvolveu a partir de uma questão ampla de pesquisa buscando descobrir quais os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho.

Diante desse contexto, detectar oportunidades de melhores resultados, propondo mecanismos efetivos para melhoria dos valores comportamentais esperados pela organização, será o objeto do presente estudo que tem por objetivo principal conhecer a real situação do quadro de funcionários da empresa Grécia Calçados, procurando responder a seguinte questão:

Qual o nível de satisfação dos funcionários da Grécia Calçados?

1.1 CARACTERIZAÇÃO

A matriz da empresa Grécia Calçados Ltda. está localizada no centro comercial do bairro do Alecrim, na Avenida Presidente Bandeira, 460. Fundada em 26 de Abril do ano 1990, pelos até hoje sócios Waldir Dantas de Araújo e Ednei Marques de Araújo, que detêm 95% e 5% do capital, respectivamente.

A empresa, de acordo com a sua estrutura organizacional, é conduzida pelo sócio gerente, com estilo de gerência administrativa autocrática. O referido sócio gerente atua no mercado de calçados há mais de 30 anos quando iniciou suas atividades trabalhando como balconista e chegando a administrar, atualmente,

quatro lojas, todas situadas no bairro do Alecrim. A Grécia Calçados possui modernas e confortáveis instalações para bem atender seus clientes.

Atuando no ramo de comércio varejista oferece uma elevada variedade de calçados, sendo capaz de atender aos mais exigentes gostos pela moda. Tem uma clientela mista, atendendo consumidores das mais variadas classes sociais de Natal. Mantém um nível de qualidade elevado por optar trabalhar quase que exclusivamente com produtos da região Sul (considerados os melhores fabricantes do país). Seus principais fornecedores são Calçados Azaléia, São Paulo Alpargatas e Grendene S.A., todas com matriz no Rio Grande do Sul e filiais em outros estados brasileiros, não existindo dependência pela grande variedade de empresas do setor. Seus principais concorrentes no comércio local são: Manchete Calçados, Lojas Exótica e Lojas Milênio, em virtude da quantidade de estabelecimentos que elas mantêm e da forma como que oferecem as condições de pagamento.

O horário de funcionamento da loja é de 08:00 às 18:00 horas, de segunda-feira a sábado. Possui um quadro de 24 empregados, distribuídos da seguinte forma: um gerente administrativo, um gerente de loja, um sub-gerente, dois caixas, dois auxiliares de escritório, um estoquista e dezesseis vendedores. O gerente de loja supervisiona a área de vendas e o gerente administrativo a parte comercial e financeira, sendo ambos supervisionados pelo sócio gerente. O grau de instrução dos funcionários é, na sua maioria, o ensino médio completo.

Com um faturamento anual da ordem de R\$ 1.000.000,00, divididos em 20% à vista e 80% das vendas a prazo, dos quais 50% com 30 dias e 50% com 60, 90 e 120 dias, sendo 90% desse valor em cartões de crédito (os mais variados) e 10% restantes com cheques pré-datados. A empresa, ora em estudo, possui uma alta credibilidade junto aos fornecedores, que oferecem a comodidade de prazos elastecidos por fazer parte de um grupo de lojas e manter o crédito em dia, tendo um prazo médio de 75 dias para pagamento das compras efetuadas.

1.1 JUSTIFICATIVA

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Considerando que a tendência do mercado é tornar-se cada vez mais competitivo, é mister que todos os processos relacionados à gestão de pessoas estejam adequados às necessidades impostas pelo cenário atual. Em Natal o

comércio de calçados é bem pulverizado, entretanto as principais lojas distribuem-se entre os Shoppings, o Centro da cidade e o bairro do Alecrim. O grande diferencial mercadológico apresentado pelos lojistas é um conjunto de fatores, dentre eles, o preço, as instalações e o atendimento ao cliente. Pela necessidade de reduzir ao mínimo o quadro de funcionários e atender às exigências do mercado consumidor, faz-se necessário estudar a melhor maneira de gerenciamento dos Recursos Humanos. Nesse sentido, deve-se atentar para o nível de satisfação do quadro funcional, administrando bem esses recursos e apresentando soluções viáveis em caso de conflitos.

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo principal desse projeto é identificar falhas existentes e contribuir na investigação de modelos de satisfação para aprimorar os processos da gestão de Recursos Humanos da empresa Grécia Calçados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o perfil profissional dos funcionários e quais fatores que levam ao estado de satisfação.
- b) Conhecer as necessidades primárias para a satisfação dos funcionários.
- c) Sugerir algumas mudanças que visem levar o quadro funcional a um processo de reciclagem continuada.

1.3. JUSTIFICATIVA

Em relação à justificativa empírica, a escolha do tema Satisfação foi impulsionada pelas grandes mudanças ocorridas no cenário econômico nos últimos anos. É também um tema que tem gerado uma série de questionamentos da graduanda no âmbito da vida profissional e acadêmica.

O homem é um ser que faz questionamentos existenciais, e que tem que interpretar a si e ao mundo em que vive atribuindo-lhes significado. Cria representações significativas da realidade, fazendo uso do conhecimento comum e / ou do conhecimento científico. É preciso entender que da base no seu aprendizado, identificado como conhecimento comum, resultará a forma pela qual chegará a essa representação; já o conhecimento científico é oriundo do que é produzido pela investigação científica através de seus métodos. Surge não apenas da necessidade de encontrar soluções para problemas de ordem prática da vida diária, mas do desejo de fornecer explicações sistemáticas que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas.

A investigação científica se inicia quando se descobre que os conhecimentos existentes são insuficientes para explicar os problemas surgidos. A partir deste instante é que o homem sai de uma posição passiva, de testemunha dos fenômenos, para uma atitude racionalista e lógica, que busca entender o mundo através de questionamentos. Aparece, oriunda desse processo, a necessidade de propor uma investigação para poder assim chegar a uma compreensão da realidade e lançar princípios explicativos que sirvam de base para a organização. Sendo o calçado considerado um produto de primeira necessidade, sua comercialização dá ao comércio varejista um grande dinamismo, pois não apresenta monopólio de qualquer natureza, sendo a competição acirrada, o que evidencia a necessidade de avaliar a melhor maneira de gestão dos Recursos Humanos, para melhorar o nível de satisfação dos funcionários, pois é notório que o funcionário satisfeito torna-se mais competitivo e competente. O segredo do sucesso de uma empresa é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades.

Na medida em que a pesquisa possibilitou consolidar os conhecimentos teóricos, bem como colocar em prática os mesmos, de modo supervisionado e para fins de aprendizagem, tornou-se importante para ser investigado pela Academia, pois o espírito científico consiste, justamente, em não dogmatizar os resultados de uma pesquisa, mas em tratá-los como eternas hipóteses que merecem constante investigação. Embora não se possa alcançar todas as respostas, o esforço por conhecer e a busca da verdade continuam a ser as razões mais fortes da investigação científica. Além disso, é igualmente importante para a organização na qual se realizou o estudo, pois a mesma terá retorno das atividades desenvolvidas pelo estagiário.

Essa pesquisa teve a pretensão de contribuir com a organização, fornecendo subsídios para que a empresa possa otimizar seus processos, pois o objetivo da gerência de Recursos Humanos de uma organização, seja ela pública ou privada sempre é, antes e acima de tudo, elevar o nível de satisfação de seus empregados. Ao desenvolver estratégias orientadas aos Recursos Humanos, torna-se mais competitiva no mercado que está inserida, uma vez que o objetivo de toda organização depende diretamente do seu corpo funcional, portanto do preparo dos colaboradores para se tornar uma organização vencedora.

O Humano é o que vem do homem (FERREIRA, 1993, p.466,250). Em seu sentido, gestão de Recursos Humanos representa a unidade operacional que funciona como elemento prestador de serviço nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança no trabalho. Simboliza o capital intelectual, representa a soma da importância do fator humano dentro de uma organização.

A função do administrador da área de Recursos Humanos é gerir o modo como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, bem como, a forma que cuidam dos clientes e tornam os negócios das empresas, pois as ações variam em enormes dimensões.

A Gestão de Recursos Humanos tem sido a responsável pela excelência da organização bem sucedida. Não pode haver organização sem pessoas. Na verdade, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Organizações estão por toda parte, pode ser uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, são muito diversificadas quanto ao tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e recursos financeiros.

A organização, então, é o resultado de combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Organização conforme Ferreira (1993, p.395) "são associações ou instituições com objetivos definidos". "Ao se falar de organizações, forçosamente se fala de pessoas que as representam, que as vivenciam e que têm sua personalidade própria" Chiavenato (1999, p.26). As organizações são sistemas extremamente complexos e dentro desta complexidade podem assumir perfis

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ETIMOLOGIA E CONCEITUAÇÃO

Na linguagem portuguesa, gestão significa ação de gerir, gerência, administração, direção. É originária do latim *gestio*, *onis* que é igual à ação de gerir. Recursos Humanos por sua vez tem um conceito acumulativo gerado por duas palavras da língua portuguesa, recurso efeito de recorrer e Humano o que vem do homem (FERREIRA, 1993, p.466,290). Em seu sentido gestão de Recursos Humanos representa a unidade operacional que funciona como elemento prestador de serviço nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança no trabalho. Simboliza o capital intelectual, representa acima de tudo a importância do fator humano dentro de uma organização.

A função do administrador da área de Recursos Humanos é gerir o modo como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e melhoram suas atividades, bem como, a forma que cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas, pois as ações variam em enormes dimensões.

A Gestão de Recursos Humanos tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas. Não pode haver organização sem pessoas. Na verdade, uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Organizações estão por toda parte, pode ser uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, são muito diversificadas quanto ao tamanho e forma, produtos e serviços, recursos e áreas de atuação. Uma organização é formada pela soma de pessoas, máquinas e recursos financeiros.

A organização, então, é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum. Organização conforme Ferreira (1993, p.395) "são associações ou instituições com objetivos definidos". "Ao se falar de organizações, forçosamente se fala de pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria" Chiavenato (1999, p.28). As organizações são sistemas extremamente complexos e dentro desta complexidade podem assumir sentidos

diferentes, como diferentes são os tipos de organizações que se apresentam conforme o ambiente em que estão inseridas. Toda organização tem uma cultura própria, mesmo que não saibam.

2.2 OBJETIVO DAS ORGANIZAÇÕES

As Organizações se constituem, pois, como um conjunto de competências com vista para atender objetivos próprios estabelecidos segundo um planejamento previamente elaborado, surgindo assim a administração.

Segundo Maximiano (2000, p.91)

A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle... Também chamados de funções administrativas.

São os fins que uma organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicações de recursos.

Fazendo uso dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais, a administração irá proporcionar aos Recursos Humanos as ferramentas para controlar os esforços dos membros da organização. Dentro dessa percepção, o planejamento, a organização, a direção e o controle se configuram como as funções básicas da Administração, sendo que:

➤ O Planejamento: "define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo". (Maximiano, 2000, p.91) É estabelecer metas e objetivos para alcançar uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo.

➤ A Organização: "visa estabelecer os meios necessários para possibilitar o planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos". (Maximiano, 2000, p.91)

Envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas.

➤ A Direção: "representa a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado". (MAXIMIANO, 2000, p.91)

É a execução, o realizar utilizando os recursos existentes para atingir os objetivos.

➤ O Controle: "representa o acompanhamento, monitoração e avaliação do desempenho organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido". (MAXIMIANO, 2000, p.91)

É o acompanhamento dos resultados, de modo a permitir comparações entre o planejado e o executado, permitindo assim ajustes necessários.

2.2.1 As Diferenças Internas nas Organizações

Como resultado da combinação de Recursos Humanos e de outros recursos, as organizações geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividade.

Dentro da complexidade das organizações existem as voltadas para produção de bens ou produtos; para comercialização e para prestação de serviços, todas exercem influência na vida dos indivíduos.

➤ Empresas Industriais: são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;

➤ Empresas Comerciais: são as que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);

➤ Empresas de Prestação de Serviços: são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas.

2.3 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS

As organizações para funcionarem, requerem um conjunto de recursos, dentre os quais está os Recursos Humanos. Este em especial é um recurso com

características bastante exclusivas. Na opinião de Chiavenato (1999, p.31), "a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas". Essa definição estabelece a pura necessidade de formar um grupo de pessoas para formar uma organização.

Para Kanaane (1995, p.29) "As organizações não existe pra si própria. São pessoas representando um órgão social que visa a realização de uma tarefa social". Assim se compreende a organização como uma entidade formada por pessoas voltadas para uma finalidade social e que desenvolve habilidades coletivas para atingir um objetivo comum.

A cada dia as organizações vêm sofrendo transformações significativas, provocando constantes impactos na sociedade, na vida das pessoas e, conseqüentemente, mudanças ambientais. Pode-se concluir com isso que uma organização nunca se constitui uma unidade pronta e acabada, mas instituições sociais, vivas e sujeitas a mudanças.

No ambiente interno de uma organização há uma enorme quantidade de relações entre as pessoas, formando assim a chamada rede de relacionamentos nos processos de apoio ao processo principal da organização. A seleção dos processos é uma fase importante para priorizar os trabalhos de identificação. Alguns processos são vitais à organização, são processos dos quais a empresa depende para o seu sucesso. A aplicação de melhorias visando atender melhor a satisfação dos clientes internos e os benefícios para empresa é um processo considerado vital para a organização.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é um assunto fascinante, pois, além de sua importância, influencia a capacidade da organização e de seus empregados a atingir os seus objetivos. É primordial a necessidade do setor de Recursos Humanos, pois auxilia a criatividade dos funcionários, onde eles planejam, produzem, vendem produtos e estabelecem as estratégias para organização. A análise dos fatores psicosociais do comportamento humano têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração. Fundada por Taylor e seus

seguidores nos meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração.

O que mais influencia os resultados dos negócios são os fatores sociais, mais até que os fatores técnicos. Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades o recurso que mais influencia os resultados da empresa, acredita-se que a administração desses recursos deva ser prioritária, quando comparada à administração dos recursos técnicos, para assim permitir atingir os objetivos empresariais.

A administração surge como a ciência que busca humanizar as condições de trabalho, e conseqüentemente adequar o comportamento do trabalhador ao contexto organizacional. Como Ciência é capaz de ajustar os Recursos Humanos e técnicos numa combinação adequada.

Pode-se concluir que a organização é um sistema social, e que o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema. Experiências nesse campo mostraram que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal de difícil compreensão. Dessas observações possibilitou o surgimento da Escola das Relações Humanas.

2.4.1 Comportamento Humano nas Organizações

Ao conhecimento de como as pessoas agem dentro das organizações chamamos de comportamento organizacional e aplica-se amplamente em todos os tipos de organizações.

Segundo Chiavenato (1983, p.117).

Pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influenciam o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Existem três razões fundamentais que determinam o comportamento: a Percepção, as Atitudes, e os Mecanismos de defesa.

- Percepção: maneira pela qual o indivíduo sente os estímulos que são absorvidos;
- Atitudes: reação ou maneira de ser, em relação a pessoa; relacionado com as opiniões e valores;
- Mecanismos de defesa: processo de comportamento usado quando o feedback do comportamento original indica expectativas não alcançadas.

É preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento: Comportamento Individual, Comportamento Grupal, Comportamento Organizacional,

- Comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e sua conduta no contexto organizacional;
- Comportamento grupal: as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;
- Comportamento organizacional: refere-se a manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

2.5 FASES QUE MARCARAM TRANSFORMAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

- Era Industrial Clássica: (1900 a 1950) com a intensificação do fenômeno de industrialização, que se iniciou com a revolução industrial;
- Era Industrial Neoclássica: (1950 a 1990) teve início no final da segunda Guerra Mundial;
- Era da informação: é a que vivemos atualmente, teve início por volta de 1990. Um período de grandes transformações mundiais, e mudanças cada vez mais constantes e imprevistas.

2.6 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS, UMA REVOLUÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.

A teoria das Relações Humanas representa uma nova concepção sobre a natureza do homem. Sob essa concepção os trabalhadores são pessoas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores.

A Administração Científica citava o salário como a única fonte de motivação do trabalhador. Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia as chamadas Teorias Clássicas da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional.

Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações. Buscava corrigir a forte tendência à desumanização à qual os trabalhadores deviam se submeter.

As diferenças departamentais são componentes ativos do comportamento dos Recursos Humanos e, conseqüentemente, da motivação destes no trabalho.

2.7 MOTIVAÇÃO

Motivação é um dos termos prediletos do comportamento, é importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas. O seu significado abrange as causas e motivos que impedem um determinado comportamento. "A motivação é uma função extremamente importante para a Administração" (HERSEY; BLANCHARD, 1996, p.5).

Cabe à motivação um importante papel, ser fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por conseqüência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. Para Maximiano (1995, p.318) "A motivação indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento".

Conclui-se que é necessário otimizar a utilização dos Recursos Humanos, afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamento tenha uma organização, nada será colocado em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

2.7.1 Motivação dos Recursos Humanos

Segundo Hersey; Blanchard (1986, p.18), "a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos". Motivação é como uma força que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. Motivação na verdade é uma energia interna, vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos naturais do indivíduo e direcionados para os objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Quando se pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, deve-se buscar primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento.

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Ao tentar explicar a intensidade de certas necessidades, Abraham Maslow denominou de hierarquia das necessidades humanas o seu estudo, que é a mais conhecida das teorias. A hierarquia das necessidades de Maslow é composta por cinco fundamentais necessidades (apud CHIAVENATO, 1994, p. 69):

Essas necessidades podem ser representadas pela seguinte pirâmide na Figura 1.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW



FONTE: Fernandes, 1996, p.47

- Necessidade de Auto-Realização: predomina a necessidade de maximizar seu próprio potencial, na busca de tornarem-se aquilo de que realmente são capazes.
- Necessidade de estima: é o desejo de ter o reconhecimento por parte dos outros, ficando assim adequadamente satisfeita.
- Necessidade social ou de participação: as pessoas são seres sociais e sentem necessidade de pertencerem a grupos e de serem aceitas.
- Necessidade de segurança: proteção, estar livre de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas.
- Necessidades fisiológicas: aparecem em primeiro lugar, pois são necessidades básicas para a própria subsistência. Exemplo: alimentos, roupa, moradia.

Seguindo essa ordem de conhecimento, a natureza humana passa a ter valor para empresas. Hampton (1988, p.49) acrescenta que "a distinção entre os fatores responsáveis pela motivação dos Recursos Humanos, e os que servem somente para evitar a insatisfação, formam a base dos novos conceitos na motivação e suas implicações para a empresa".

2.7.2 Fatores Motivadores

A falta de motivação tem conseqüências graves no nível da produtividade duma empresa, sobretudo quando o "mal" atinge vários elementos de uma mesma equipe. As palavras chave nas empresas desta era são: Motivação e Comprometimento, que só se conseguem quando se entende de gente. Essa é uma questão afetiva, até porque não há humanização onde não existem sentimentos. Para promover integração e harmonia no interior de grupo humano, é indispensável contar com conhecimento acumulado cientificamente, naturalmente essas informações são obtidas com profissionais que tenham experiência efetivas nessa área. Deve-se estar atento, pois são esses os fatores que induzem o indivíduo a agir. Esses fatores podem ser desde remuneração, a uma placa com seu nome na porta da sua sala, a aplausos de colegas, seguindo assim uma vasta variedade de situações, o que dá a cada pessoa uma razão de desenvolvimento. Para se prevenir

desse mal, algumas atitudes devem ser adotadas no nível de gerenciamento desses fatores:

- ✓ Dê atenção: Os grandes gestores são conhecidos por darem atenção aos seus colaboradores e, efetivamente, ouvirem o que este tem a dizer. Desta forma os colaboradores não se sentirão apenas mais um "número" da empresa.
- ✓ Descubra zonas de desmotivação: A falta de interesse têm tendência a ser "contagiosa". Fique atento a situações que possam gerar algum clima de insatisfação.
- ✓ Mantenha-se a par das questões e dos problemas: Um follow-up contínuo demonstra que o trabalho individual de cada um é importante e que as conversas particulares refletem conversas mais abrangentes e importantes.
- ✓ Aumente a confiança por partilhar informação: Lembre-se que a confiança dos seus colaboradores só será conquistada através de ações. Com a partilha de informação, os colaboradores desconfiarão menos dos seus superiores.
- ✓ Promova "conversa" entre departamentos: Ao promover reuniões entre colaboradores de diversas secções poderá ser surpreendido com idéias interessantes. Fomente a participação dos colaboradores na vida da empresa e não apenas nos seus departamentos.
- ✓ Não seja virtual: Não se esqueça que o contacto humano é o elemento motivador mais rápido e eficaz.
- ✓ Não use expressões que os defina como subordinados: Use antes palavras como colegas, membros, parceiros ou equipes.

2.7.3 Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho leva os trabalhadores a buscarem satisfações pessoais e ainda a realizarem os objetivos da organização. Para Maximiano (1995, p.319), "motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa".

Surge assim a teoria da motivação-higiene de Herzberg, que tem como base uma aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com

certos aspectos do potencial humano no trabalho. A teoria de higiene como motivação das atitudes no trabalho iniciou com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores representando a indústria de Pittsburgh (Estados Unidos). Herzberg formulou uma hipótese, na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional.

Os estudos realizados levaram-no a considerar que os dois sentimentos quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor, "o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" (HERZBERG, 1975, p.7). Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades e que influenciam o trabalho de maneira diferente, São elas: os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores.

❖ Os fatores de higiene ou de manutenção: descrevem o ambiente das pessoas, são extrínsecos ao trabalho e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene incluem: Supervisão Técnica, Relações Interpessoais, Condições de trabalho, Salários, Política e Administração, Vida Pessoal, Status Segurança.

➤ Supervisão técnica: observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;

➤ Relações interpessoais: divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;

➤ Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;

➤ Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;

➤ Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;

➤ Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros.

➤ Status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;

➤ Segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego;

❖ Os fatores motivadores: intrínsecos ao trabalho em si, são eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. São eles: Reconhecimento, Realização, Possibilidade de Reconhecimento, Progresso, Responsabilidade, Trabalho em si.

➤ Reconhecimento: a necessidade de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;

➤ Realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;

➤ Possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade, de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;

➤ Progresso: mudança pessoal e profissional dentro da organização com vistas à questão de status;

➤ Responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;

➤ Trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

A hipótese proposta por Herzberg foi estudada focalizando o máximo de experiências e comparou o apogeu negativo (insatisfação) com o positivo (satisfação). Os fatores da direita, que levaram à satisfação, contribuem muito pouco para a insatisfação profissional. Na mesma linha de raciocínio, os insatisfatórios contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

2.8 SATISFAÇÃO

De acordo com Ferreira (1993, p.495) é o "ato ou efeito de satisfazer". Para criar uma situação considerada satisfatória para as pessoas, deve-se descobrir quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se assim, a satisfação. Numa visão humanística pode-se afirmar que os objetivos básicos para se obter a satisfação incluem uma vida condigna às pessoas com procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas. Condições compatíveis com sua condição de vida, o melhor para si e para sua família. Para proporcionar tais condições, necessita-se conhecer o comportamento humano.

A satisfação sempre foi uma das principais metas da sociedade. Hoje é consenso que um ambiente onde imperam relações saudáveis e transparentes passa a ser uma unidade geradora de sistemas construtivos que promovem uma melhora contínua do homem como um ser social. A satisfação não é um sentimento completo, único, pois se divide em várias etapas. Ao alcançar satisfação em determinada área da vida o homem pode não ser um indivíduo satisfeito, pois talvez não tenha alcançado em outra. Dentre os níveis de satisfação mais almejados pelo homem se destacam a Profissional e o Bem-estar.

✓ Profissionais: uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe (por ex., dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto...) atende a sua expectativa.

✓ Bem-estar: reconhecer ser possuidor da amizade dos colegas, apreço dos parentes, autonomia no trabalho, oportunidades de formação contínua desenvolve no indivíduo a sensação de prazer.

2.8.1 O Que é a satisfação e como se mede?

É basicamente uma atitude que pode ser verbalizada e medida através de opiniões e percepções; como tal é distinta de um comportamento diretamente observável. Em última análise, "a satisfação pode ser medida pela discrepância (E-R) onde E= expectativas e R= resultados: Quanto menor for a discrepância E-R maior será a satisfação (ideal E=R); quanto maior for a discrepância ($E > R$), maior será a não satisfação". (GRAÇA, 1999, p.13).

Trata-se, em todo o caso, de uma atitude multidimensional: a satisfação manifesta-se não em relação a algo de abstrato e global, mas sim a algo de concreto e particular (a familiar, a carreira Profissional, o vencimento, as condições de trabalho, as relações com os colegas, etc.) que integram as ações empresariais, com procedimentos motivacionais para atender às suas expectativas.

Teremos, além disso, de saber quais são os resultados (ou recompensas) que cada indivíduo mais valoriza ou às quais dá mais importância (por ex., sucesso, performance, prestígio, dinheiro, auto-estima). Exemplificando: eu posso estar satisfeito com o fato de gostarem de mim, com a consideração que me dispensam no local de trabalho, etc.

2.8.2 Satisfação no Trabalho

No ambiente de competição extrema em que vive, a empresa precisa de pessoas comprometidas com seus objetivos. E ela só consegue se for, para eles, um instrumento na busca de felicidade, a oportunidade de aspirar a melhores condições de vida. Se falarmos em felicidade, falaremos em satisfação. No mundo que vivemos, a empresa pode e precisa proporcionar um ambiente em que seu colaborador encontre respostas para sua necessidade essencial: Satisfação.

Em termos muito simples, diríamos que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que cada um de nós faz, instantânea e empiricamente, do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas. Satisfação profissional é um fenômeno complexo e multivariado, vivenciado pelos indivíduos como um estado comportamental derivado de fontes internas e externas. Considerando o ambiente de trabalho como fontes geradoras de estímulos externos positivos e negativos, é essencial identificar seu nível de satisfação profissional.

2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional representa uma ferramenta para mudança e crescimento da organização. É um conceito que indica uma tendência de percepção por parte dos empregados a respeito de determinadas características presentes no ambiente da empresa. Dentro do atual momento da Administração de Empresas e

de Gestão de Pessoas o conhecimento do Clima Organizacional é de vital importância, uma vez que por meio deste garante-se uma consulta planejada, ordenada, sistemática e voltada, em última análise, para a identificação dos níveis de satisfação dos colaboradores no papel de clientes internos da organização.

Como é possível obter Clientes Externos satisfeitos, sem ter Clientes Internos igualmente satisfeitos com a organização onde trabalham?

Os principais focos de insatisfação e de satisfação no trabalho Identificam as percepções dos empregados sobre as variáveis ou aspectos considerados mais relevantes para a formação do Clima Organizacional. Serve para indicar necessidades de treinamento ou de desenvolvimento gerencial.

2.9.1 O Clima Organizacional e a Qualidade do Atendimento

Por que alguns serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que são tão freqüentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos? Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento, os profissionais dessa área não buscam se qualificar, mas, além disso, existe outro ponto que se mostra mais forte, se analisarmos melhor veremos que de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, ou dando treinamentos como se só elas fossem as culpadas. As empresas esquecem de considerar o contexto no qual eles estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade de atendimentos. Para o funcionário atender bem é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo.

- ✓ Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude.
- ✓ Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários.
- ✓ Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho.

Logo, o "querer fazer" está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos atendimentos. As empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. Poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas

reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; à supervisão que recebem de seus superiores imediatos e mediatos; à comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional; etc.

Administrar o clima é uma responsabilidade da administração de Recursos Humanos. Conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da sua equipe constituem um importante papel gerencial, que deverá usar esse conhecimento para implantar melhoria do ambiente de trabalho, gerando assim qualidade dos atendimentos.

2.10 O QUE É QUALIDADE

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, à melhoria de resultados e ao aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa que conseqüentemente gera a motivação que irá levar a satisfação.

Ferreira (1993, p.453) nos define qualidade como "propriedade, atributo ou condição das coisas ou pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza; superioridade, excelência de algo". Qualidade é na verdade um conjunto completo de características inerentes a um produto, sistema ou processo, para atender aos requisitos dos clientes. Assim, se compreende que qualidade é totalidade de características, o que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas. A qualidade é alcançada quando a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, e ainda ao menor custo possível, minimizando assim as perdas. Na verdade o que conhecemos por qualidade nada mais é do que adequação ao uso.

Conforme Juran (1990, p.178) em seu Handbook, vemos as seguintes colocações: "Qualidade consiste nas características do produto que atendem as necessidades dos clientes e assim fornecem a satisfação em relação ao produto", e "Qualidade significa ausência de deficiências". A partir das diversas expressões entendemos qualidade como o conjunto total de atividades que permite obter um

produto ou serviço dentro de requisitos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes ou usuário, obtendo a melhor resposta, isto é, lucro e satisfação da empresa e do cliente, respectivamente.

Qualidade, para muitos, simplesmente significa comprar o melhor, seja um produto ou um serviço. Enfim, só sabe o que é qualidade quem compra e no momento que compra. Podemos buscar uma definição final na regra dos três B's, qual seja, "Qualidade é ser bom, bonito e barato". A qualidade não surge do acaso. A má qualidade sim é resultado do descaso. Qualidade não acontece sem Planejamento.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Roesch (1999, p.69), "Na avaliação formativa, há um desenho formal para pesquisa, os dados são coletados pelo pesquisador e o foco da pesquisa centra-se em maneiras de melhorar a efetividade de um programa, política ou organização".

Partindo-se deste conceito pode-se concluir que: Uma vez que o ato ou efeito de pesquisar trata-se de uma investigação, o que é uma forma de estudo minuciosa e sistemática com intuito de descobrir fatos relativos a um campo do conhecimento e ação no qual estão inseridos os indivíduos, e que tem um valor essencial para se obter a compreensão mais clara de suas atividades, e nesse sentido, por reunir e envolver em si elementos diferentes, que são caracteres distintos duma classe, compreende-se a necessidade de que haja diferentes tipos de pesquisa.

Em razão da necessidade de identificar os pontos que diferenciam, permitindo assim conhecer melhor os fatores que satisfazem os funcionários de uma empresa, desenvolve-se esta pesquisa observando Quanto aos Objetivos, Quanto aos procedimentos Técnicos e Quanto ao Método.

3.1.1 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

A pesquisa delineou-se com o intuito de proporcionar melhor visão da empresa, caracterizando, assim, um estudo inicialmente **Exploratório**. A obtenção de informações deu-se mediante pesquisa **Descritiva** através de observação e coleta de dados por meio de questionário junto aos funcionários. O foco de atenção foi orientado no sentido de identificar os pontos fracos e fortes, partindo daí para procurar meios de aprimorar a efetividade da área de Recursos Humanos dessa empresa.

A pesquisa segundo Martins (1994, p.30) foi Exploratória, pois "trata-se de abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto", ou seja, visou identificar fatores ou variáveis que determinavam a ocorrência, as causas, as razões de um determinado problema, ou seja, esta pesquisa chegou à busca das razões, do porquê da ocorrência do problema.

A pesquisa segundo o mesmo autor foi Descritiva, pois "tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos". Envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, e entrevistas.

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos foi Bibliográfica e de Campo, Pesquisa Bibliográfica, porque se fez necessária pesquisa em material publicado por diversos autores como embasamento teórico no decorrer do projeto, e Pesquisa de Campo porque neste tipo de pesquisa suas fontes de dados foram pessoas, grupos, comunidades, das quais se colheu informações a respeito delas mesmas, que ajudaram a compreender o problema.

Segundo Vergara (1990, p.45), a pesquisa bibliográfica:

É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Segundo mesmo autor a pesquisa de campo:

É a investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode

incluir entrevistas, aplicações de questionários, teste e observação participante ou não. Vergara (1990, p.49),

3.1.3 Quanto ao Método

Segundo Vergara (1998, p.45), "Método é o estudo que se refere a instrumentos de capacitação ou manipulação da realidade. Portanto está associado a caminhos, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim[...]"

Segundo Silva (1999, p.20), "Método é uma forma de conhecer e explicar um fenômeno dentro de determinados critérios".

Segundo Lakatos; Marconi (1982, p.83):

"Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista".

Partindo dessas conceituações pode-se apontar método como o modo de agir, ou proceder. Método é um procedimento organizado que com técnica levará a um resultado com regularidade e coerência na ação. Quanto ao Método de pesquisa utilizado foi o Qualitativo e o Quantitativo.

Qualitativo: "Que exprime ou determina a qualidade" (FERREIRA, 1993, p.453) tem como característica fundamental a compreensão de relações, respondendo a questões do tipo "como?", "por que?", "qual?". Sua análise permitiu identificar pontos em comuns e distintos, que não foram obtidos a partir de critérios estatísticos. O tipo de pesquisa possibilitou a abordagem direta ou indireta. Foi analisada cada situação a partir dos dados levantados pelo instrumento de pesquisa.

Quantitativo: "relativo a, ou indicativo de quantidade" (FERREIRA, 1993, p.453) buscou-se uma análise quantitativa das relações, respondendo "quanto" para cada objetivo de pesquisa, considera-se que tudo pode ser quantificado, isto é, as informações foram traduzidas em números para assim permitir a análise técnica e estatística dos dados obtidos

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (1998, p.48), Universo "é um conjunto de elementos (elementos, produtos, pessoas) que possuam as características que serão objetos de estudos".

O universo de abrangência desta pesquisa compreendeu todo o quadro funcional da Grécia Calçados Ltda., que representou a população em estudo. Dentre os sujeitos, se encontrou desde chefias, até auxiliares e contínuos. Todos responderam o mesmo questionário, independente de cargo, função ou nível de instrução.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionários seguindo um roteiro de questões mistas

De acordo com Lakatos (1999, p.100) "Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas". A pesquisa espontânea constatou as seguintes questões:

- ✓ Ambientação para o negócio;
- ✓ Nível de instrução;
- ✓ Cargo para o qual foi contratado e como está registrado formalmente;
- ✓ Relação entre salário X trabalho;
- ✓ Relacionamento na área de trabalho;
- ✓ Carga horária;
- ✓ Rotinas de trabalho;
- ✓ Conhecimento do negócio

Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados coletou informações que possibilitou:

- ✓ Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletadas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

✓ Descrever o clima organizacional no ambiente onde se desenvolve as atividade.

✓ Identificar os fatores de satisfação e insatisfação mais citados pelos funcionários.

Objetivando colher dados, buscou-se levantar algumas idéias que foram analisadas e embasadas pelo conhecimento teórico, para estudar a indicação de possíveis mudanças. O instrumento de coleta de dados está no Apêndice I.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados consistiu em uma combinação das evidências coletadas. Foi analisada cada situação a partir dos dados descritos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências e opiniões consideradas necessárias para esclarecer, compreender, e validar os objetivos iniciais do estudo, a partir de um instrumento formal, por meio de questionários aplicados junto aos funcionários da empresa. Foi feita a comparação com o referencial teórico. Esta etapa requereu o maior tempo deste pesquisador tendo em vista o tratamento dos dados subjetivos coletados.

Sexo	Nº	Porcentagem
masculino	14	60,87
feminino	9	39,13

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 1 nos mostra que 60,87% dos entrevistados são do sexo masculino, um número bem elevado, é uma peculiaridade das lojas no bairro do elefante, diferentemente de lojas de shopping que o quadro de vendas é em maior número feminino, já no caso em estudo o sexo feminino representa 39,13% dos entrevistados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos dados recolhidos pela pesquisa que foi realizada junto aos funcionários da loja Grécia Calçados, no período de 5 a 13 de outubro de 2005. No que se refere às informações colhidas, serão mostrados resultados da análise feita sobre: O Perfil do entrevistado; O conhecimento e adequação do ambiente para o negócio, O relacionamento entre o entrevistado e a empresa; A Posição do entrevistado quanto à adequação e sua satisfação pelo que faz; O Relacionamento e cooperação entre colegas; A Posição do entrevistado quanto à adequação e sua satisfação pelo que faz; por fim, A Identificação de liderança.

TABELA 3 - Quanto ao estado civil

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Para se traçar o perfil dos funcionários observou-se dados como: O sexo, A idade, o estado civil, a escolaridade, a renda familiar, o tempo que trabalha na empresa.

TABELA 1 - Quanto ao sexo

possibilidades	entrevistados	%
a= masculino	14	60,87
b= feminino	9	39,13
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 1 nos mostra que 60,87% dos entrevistados são do sexo masculino, um número bem elevado, é uma peculiaridade das lojas no bairro do Alecrim, diferentemente de lojas de shopping que o quadro de vendas é em maior número feminino, já no caso em estudo, o sexo feminino representa 39,13% dos entrevistados.

TABELA 2 - Quanto à idade

possibilidades	entrevistados	%
a= menos de 20 anos	0	0,00
b= de 20 a 30 anos	13	56,52
c= de 30 a 40 anos	6	26,09
d= mais de 40 anos	4	17,39
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 2 nos mostra que 56,52% dos entrevistados são profissionais que estão em uma faixa de idade de 20 a 30 anos, equipe jovem. Como o comércio varejista exige uma boa resistência física, encontra-se nesse ramo poucos profissionais acima de 40 anos.

TABELA 3 - Quanto ao estado civil

possibilidades	entrevistados	%
a= solteiro	6	26,09
b= casado	16	69,57
c= divorciado	1	4,35
d= outros	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 3 mostra que 69,57% dos entrevistados são casados, o que pode representar um bom nível de maturidade, o que gera bom relacionamento, indica responsabilidade, apesar de ser uma equipe jovem.

TABELA 4 - Quanto à escolaridade

possibilidades	entrevistados	%
1º grau incompleto	1	4,35
1º grau completo	1	4,35
2º grau incompleto	3	13,04
2º grau completo	13	56,52
3º grau incompleto	3	13,04
3º completo	2	8,70
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 4 nos mostra que 56,52% dos entrevistados são pessoas que tem apenas o 2º grau, esse dado nos mostra uma grande realidade do comércio, pois é senso comum que o comerciante é a classe profissional que menos busca investir em estudo. O comércio ainda é o ramo que mais emprega pessoas sem exigências de escolaridade.

TABELA 5 - quanto à renda familiar

possibilidades	entrevistados	%
a= de 1 a 2 s.m.	6	26,09
b= de 2 a 5 s.m	15	65,22
c= de 5 a 10 s.m	2	8,70
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 5 apresenta que 65,22% dos entrevistados dizem ter uma renda familiar entre 2 a 5 salários, esse número indica que em sua maioria os funcionários da Grécia Calçados, que são casados, são únicos mantenedores da renda familiar.

TABELA 6 - Quanto ao tempo de trabalho na empresa?

possibilidades	entrevistados	%
a. Menos de 1 ano	5	21,74
b. Mais de 1 ano	4	17,39
c. de 2 a 5 anos	10	43,48
d. de 5 a 7 anos	1	4,35
e. de 7 a 10 anos	0	0,00
f. acima de 10 anos	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Observando-se os dados da Tabela 6 verifica-se que 43,48% dos funcionários permanecem no quadro de funcionários entre dois e cinco anos. Dentro da perspectiva de mercado do ramo é um tempo acima da média, pois uma particularidade do comércio varejista de calçados de Natal é apresentar uma alta rotatividade do seu pessoal, parâmetro esse quebrado por essa empresa que mantém em seu quadro funcionários desde a fundação.

Esse dado pode representar para os funcionários da empresa certa comodidade, pois em um momento onde a economia nacional apresenta um índice tão elevado de desemprego ele trabalha em uma empresa onde apenas 17,39% estão há menos de um ano e mantém funcionários por tempo superior a 10 anos.

4.2 CONHECIMENTO DO NEGÓCIO, ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE PARA O NEGÓCIO.

Hoje é consenso que um ambiente de trabalho adequado promove uma melhora contínua da produtividade. Considerando o ambiente de trabalho como

fontes geradoras de estímulos externos - positivos e negativos, é essencial uma investigação sistemática para examinar o nível de satisfação em relação ao seu contexto de trabalho. Para atender a essa proposta, temos como objetivo estudar o Índice de Satisfação pelo ambiente onde desempenha suas funções.

Para melhor avaliar fez-se necessário o conhecimento de pontos específicos: Quanto à visão do ambiente interno da empresa; Quanto às condições de ventilação do local; Quanto ao espaço físico do local; Quanto às condições de iluminação.

TABELA 7 - Quanto à visão do ambiente interno da empresa para o requerido no negócio

possibilidades	entrevistados	%
a= inadequado	0	0,00
b= pouco adequado	0	0,00
c= adequado	23	100,00
total	23	100,00

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Conforme o dado levantado pela pesquisa observa que a Tabela 7 nos mostra, que a totalidade de 100% dos pesquisados afirmam ser o ambiente da empresa de conformidade com o que o negócio requer.

TABELA 8 - Quanto ao espaço físico do local de trabalho ser adequado ao negócio

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	18	78,26
2= concordo parcialmente	5	21,74
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

4.3 RELACIONAMENTO ENTREVISTADO X EMPRESA

Ao observarmos o resultado apresentado pela Tabela 8 observa-se que um total de 78,26% dos pesquisados concorda totalmente quanto a ser adequado o espaço físico para o negócio e 21,74% acreditam apenas parcialmente que é adequado para o negócio.

TABELA 9 - Quanto às condições de ventilação do local de trabalho ser adequadas

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	11	47,83
2= concordo parcialmente	4	17,39
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	4	17,39
5= discordo totalmente	4	17,39
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Na Tabela 9 observa-se que 47,83% dos pesquisados concordam totalmente que as condições de ventilação do ambiente são adequadas e mais 17,39% concordam parcialmente com esse fato. Por tratar-se de ambiente para comércio de varejo é um ambiente climatizado, mas o curioso é que existe um número razoável dos entrevistados que não concordam com isso, não ser esse o ideal.

TABELA 10 - Quanto às condições de iluminação do local de trabalho ser adequadas

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	22	95,65
2= concordo parcialmente	0	0,00
3= não observado	1	4,35
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Na Tabela 10 vê-se 95,65% dos pesquisados concordarem totalmente que a iluminação usada no ambiente é adequada. Apesar de toda a iluminação ser artificial foi bem planejada sua distribuição tornando-se um ambiente bem iluminado que agrada aos funcionários, por serem os mais expostos a essa iluminação.

TABELA 11 - Quanto à facilidade de acesso à diretoria da empresa.

4.3 RELACIONAMENTO ENTREVISTADO X EMPRESA

A questão de relacionamento patrões X empregados é milenar e delicada e assim sendo, requer ser avaliada a partir do confronto de informações como: O seu conhecimento da empresa; O conhecimento da empresa sobre o próprio empregado; O acesso a diretoria; a responsabilidade sentida pelo que produz; a visão que a empresa tem da responsabilidade do entrevistado.

A facilidade deve ser dada pelo fato de a empresa ser de pequeno porte.

TABELA 11 - Quanto ao seu conhecimento empresa

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	16	69,57
2= concordo parcialmente	7	30,43
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 11 nos apresenta um quadro onde todos afirmam conhecer a empresa na qual trabalha. 69,57% dos entrevistados concordam totalmente com essa afirmativa e 30,43% concordam parcialmente. Esse dado pode ser derivado dos que estão a menos tempo na equipe.

TABELA 12 - Quanto ao conhecimento da empresa de você

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	14	60,87
2= concordo parcialmente	7	30,43
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	2	8,70
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 12 nos mostra que 60,87% dos entrevistados concordam totalmente quanto a serem conhecidos pela empresa, e 30,43 % concordam apenas parcialmente. Esses números nos mostram um dado positivo, na proporção que o funcionário afirma conhecer a empresa, (tabela 2.1) também reconhece que a empresa lhe conhece.

TABELA 13 - Quanto à facilidade de acesso à diretoria da empresa.

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	13	56,52
2= concordo parcialmente	5	21,74
3= não observado	3	13,04
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	2	8,70
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 13 diz que 56,52% dos entrevistados concordam totalmente e 21,74% concordam apenas parcialmente que é fácil o acesso a diretoria da empresa. A facilidade deve ser pelo fato de a empresa se de pequeno porte.

TABELA 14 - Quanto a se sentir responsável pelo que produz no trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	20	86,96
2= concordo parcialmente	3	13,04
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 14 mostra que 86,96% dos entrevistados sentem-se totalmente responsáveis pelo que produz, esse número deve gerar uma tranquilidade a gerencia, pois uma equipe responsável reconhece suas limitações, e sabe que deve buscar uma boa produção. Já os 13,04% restante estão caminhando para esse nível de responsabilidade, por isso concordam apenas parcialmente.

TABELA 15 - Quanto a visão que a empresa tem de sua responsabilidade pelo trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	11	47,83
2= concordo parcialmente	12	52,17
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 15 mostra que 52,17% dos entrevistados concordam apenas parcialmente que a empresa o vê com responsável pelo seu trabalho. Um número menor 47,83% tem a certeza que já é de fato conhecido.

Ao saber que conhece e é conhecido pela empresa o funcionário sente-se parte integrante do negócio. Por Tratar-se de empresa de pequeno porte e os proprietários estarem sempre presentes ao dia a dia do negócio torna-se fácil o acesso à Diretoria. Ao confrontar os dados da Tabela 2.1 e 2.2 existe uma concordância entre o conhecer e ser conhecido da empresa, mas, ao observarmos o sentir-se responsável pelo que faz e a visão que a empresa tem dessa responsabilidade, uma vez que a empresa o conhece, foi percebida a insegurança. Surgiu dúvida na transmissão de informações de baixo para cima. Ficou aqui uma abertura para reavaliação futura, examinando os dados com mais critérios.

4.4 POSIÇÃO DO ENTREVISTADO QUANTO À ADEQUAÇÃO E SUA SATISFAÇÃO PELO QUE FAZ.

Satisfação profissional é um fenômeno complexo e multivariado, vivenciado pelos indivíduos como um estado comportamental derivado de fontes internas e externas. Para melhor ser analisado a questão da satisfação observaremos questões como: A manutenção em dia de salários; As horas trabalhadas; A carga ser constante; A remuneração, se semelhante à concorrência; A remuneração X trabalho; A função X contrato; A motivação; As atividades X profissão; O gostar do que faz; realização no trabalho; O buscar ser melhor; A satisfação com posição; O estar satisfeito.

TABELA 16 - Quanto a empresa manter salário em dias

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	21	91,30
2= concordo parcialmente	2	8,70
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 16 nos mostra que 91,30% dos entrevistados concordam totalmente ao afirmam que a empresa mantém em dia seus salários. Um ponto forte, pois sabemos que todo trabalhador quer ter suas remunerações em datas certas, e isso é considerado um fator gerador de satisfação.

TABELA 17 - Quanto ao número de horas trabalhadas diariamente serem adequadas

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	6	26,09
2= concordo parcialmente	11	47,83
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	3	13,04
5= discordo totalmente	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

De acordo com a Tabela 17 vê-se que 47,83% dos entrevistados concordam parcialmente com sua carga horária e apenas 26,09% afirmam que é adequada. Um dado que chamou a atenção é que 13,04% dizem ser inadequada.

TABELA 18 - quanto sua carga de trabalho, ser constante.

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	10	43,48
2= concordo parcialmente	9	39,13
3= não observado	1	4,35
4=discordo parcialmente	1	4,35
5= discordo totalmente	2	8,70
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A tabela 18 nos mostra que 43,48% dos entrevistados afirmam ser constante sua carga horária, somados a 39,13% que concordam apenas parcialmente.

TABELA 19 - Quanto seu salário ser igual, ou melhor, que os pagos em outras empresas do mesmo ramo.

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	10	43,48
2= concordo parcialmente	6	26,09
3= não observado	5	21,74
4=discordo parcialmente	2	8,70
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 19 mostra que 43,48% dos entrevistados concordam totalmente que seus salários são semelhante a média do mercado e 26,09% concordam parcialmente. O que nos chamou a atenção foi o fato que falamos em salários e 21,74% dizem não está atento ao que o mercado está pagando.

TABELA 20 - Quanto à remuneração ser adequada em relação ao trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	4	17,39
2= concordo parcialmente	9	39,13
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	5	21,74
5= discordo totalmente	5	21,74
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 20 nos apresenta que 39,13% dos entrevistados concordam apenas parcialmente ser justa a remuneração, apesar de ser semelhante ao pago no mercado e apenas 17,39% dos entrevistados concordam ser justa. Vê-se também que um número considerável 21,71% discorda totalmente de o valor ser adequado.

TABELA 21 - Quanto à rotina de trabalho você costuma está sempre

possibilidades	entrevistados	%
a= sim	20	86,96
b= não	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Na Tabela 21 pode-se observar que 82,61% dos entrevistados dizem estar sempre motivados. Eles conhecem bem a empresa, são conhecidos, ganham semelhantemente, ou melhor, que a média do mercado, esses fatos devem motivá-los ao desempenharem suas funções com alegria. Um dado que chamou a atenção e o oposto, 17,38% que dizem estar cansados esse dado é preocupante, num futuro próximo deve-se observar o que está causando esse cansaço.

TABELA 22 - Quanto à função exercida X contrato

possibilidades	entrevistados	%
a=sim	20	86,96
b=não	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 22 mostra que 86,96% afirmam exercerem a função para qual foi contratado, esse dado deve ser sempre observado pelo departamento de Recursos Humanos. Pois existe todo um processo de adequação fiscalizado pela legislação trabalhista.

TABELA 23 - Quanto às atividades são correlatas com a sua profissão

possibilidades	entrevistados	%
a= sim	20	86,96
b= não	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 23 nos mostra que 86,96% dos funcionários afirmam que as atividades desempenhadas são correlatas à profissão. Já 13,04% dizem não ser, o ideal é ser revisto o que consta na CLT, quais são as atividades que estão incorporadas a cada função, e assim ver se há o porquê dessa afirmação.

TABELA 24- Quanto à área de trabalho

possibilidades	entrevistados	%
a= vendas	16	69,57
b= atendimento	4	17,39
c= suporte	1	4,35
d= gerência	2	8,70
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 24 nos apresenta os dados informados na caracterização da empresa. Por tratar-se de uma loja de vendas a varejo é compreensível que 69,57% do seu pessoal estejam envolvidos com a área de vendas. Ficando 17,39% no atendimento que dá suporte à área de vendas. Apresentando assim um quadro bem definido para dar o suporte à demanda que o mercado oferece.

TABELA 25 - Quanto a gostar do que faz no trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	18	78,26
2= concordo parcialmente	5	21,74
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

De acordo com os dados da Tabela 2.7 constata-se que 78,26% afirmam estar totalmente satisfeitos e 21,74% afirmam estar parcialmente satisfeito, uma vez que conforme a Tabela 22 ocupam a função para qual foram contratados. Devem estar fazendo o realmente gostam já que se candidataram para a mesma.

TABELA 26 - Quanto sua realização no trabalho que faz

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	12	52,17
2= concordo parcialmente	11	47,83
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 26 nos mostra que 52,17% dos entrevistados concordam totalmente quando afirmam se realizar no trabalho que faz e 47,83% concordam apenas

parcialmente, no entanto conforme mostrado na Tabela 25 a grande maioria gosta do que faz.

TABELA 27 - Quanto sua procura em melhorar seu modo de trabalhar

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	13	56,52
2= concordo parcialmente	9	39,13
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	1	4,35
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A tabela 27 mostra que 56,52% dos entrevistados dizem que procuram melhorar seu modo de trabalhar, por ser um negócio de vendas em varejo existe uma contínua mudança de cenário, o que exige essa do vendedor toda uma técnica inovadora para o bem atender. Observamos ainda que 39,13% ainda estão despercebidos a essa necessidade.

TABELA 28 - quanto à satisfação com sua posição na empresa

possibilidades	entrevistados	%
a= muito insatisfeito	0	0,00
b= insatisfeito	0	0,00
c= pouco satisfeito	3	13,04
d= satisfeito	16	69,57
e= muito satisfeito	4	17,39
f= indiferente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

De acordo com o resultado da Tabela 28, observa-se um percentual de 69,57% dos funcionários estão satisfeitos. Não foi observado nenhuma índice de insatisfação.

TABELA 29 - Quanto a está satisfeito com o local de trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	14	60,87
2= concordo parcialmente	8	34,78
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	1	4,35
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 29 apresenta um percentual de 60,87% dos entrevistados que estão totalmente satisfeitos com o local de trabalho, somados a 34,78% que estão parcialmente satisfeitos. Como já foi observado anteriormente, todos acreditam ser um ambiente ideal para o negócio, e gostam do que faz.

De acordo com esses dados pode-se observar que as contratações são feitas para funções específicas, os funcionários exercem as funções para as quais foram contratados e gostam do que estão fazendo. Verifica-se ainda que costumam estar motivados em sua rotina de trabalho, mas o dado preocupante é que se tem ao extremo funcionários apresentando um quadro de estresse (cansado), sinalizando que deverá ser feito estudo para descobrir até que ponto o serviço tem gerado essa situação e o que poderia ser feito para reduzir esse número que excede 20% dos motivados. Eles dizem ter seus salários em dia, que a carga horária é adequada e quanto aos rendimentos a maioria aparenta estar satisfeita. De forma geral os números dizem que existe satisfação no quadro funcional.

4.5 RELACIONAMENTO E COOPERAÇÃO ENTRE COLEGAS

Quanto ao comportamento humano, que em muitos casos a percepção dos funcionários aponta para uma forte relação com o departamento ao qual está ligado, rara análise dos dados teve-se o cuidado de observar os seguintes critérios: A função exercida; O relacionamento de colegas; A cooperação entre colegas; O coleguismo; A ajuda mútua; A conversa entre colegas sobre trabalho; As amizades.

TABELA 30 - Quanto à função exercida X contrato

possibilidades	entrevistados	%
a=sim	20	86,96
b=não	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

De acordo com a Tabela 30 observamos que 86,96% das contratações são feitas para funções específicas, que os funcionários exercem realmente as funções para quais foram contratados. Pelo fato de haver poucas áreas de atuações na loja as contratações são feitas acertadamente.

TABELA 31- Quanto ao relacionamento com seus colegas

possibilidades	entrevistados	%
a= amigável	23	100,00
b= indiferente	0	0,00
c= nenhuma das alternativas	0	0,00
total	23,00	100,00

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 31 apresenta um número bastante incentivador a qualquer gestor de Recursos Humanos, ao atingir um percentual de 100% de satisfação em um relacionamento amigável no ambiente de trabalho, lugar onde existe uma concorrência tão acirrada, faz acreditar que um dos melhores investimentos de uma organização é no seu capital humano, sendo com isso um facilitador para proporcionar um agradável clima organizacional.

TABELA 32 - Quanto ao bom relacionamento com colegas de trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	20	86,96
2= concordo parcialmente	3	13,04
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	0	0,00
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 32 nos mostra que 86,96% dos funcionários dizem ter ótimo relacionamento com os colegas e 13,04% restantes afirma ser bom. Não foi encontrado nenhum índice de mau relacionamento. Diante desse dado leva-se a acreditar que o clima organizacional deve ser bom, agradável para se desenvolverem as rotinas diárias.

TABELA 33 - Quanto à cooperação de seus colegas com você

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	13	56,52
2= concordo parcialmente	9	39,13
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	1	4,35
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

De acordo com os números levantados observa-se na Tabela 33 que 56,52% concordam totalmente que recebem a cooperação dos colegas e 39,13% concordam

parcialmente. Essa concordância parcial pode ser referente ao pessoal que está há menos tempo no grupo.

TABELA 34 - Quanto a haver coleguismo em seu grupo de trabalho

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	8	34,78
2= concordo parcialmente	12	52,17
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	2	8,70
5= discordo totalmente	1	4,35
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Conforme os dados apresentados na Tabela 34, 56,52% dos funcionários afirmaram haver espírito de coleguismo. Quando é feito algum estudo com relação a clima organizacional esse dado torna-se relevante, pois havendo amizade, companheirismo e coleguismo o ambiente torna-se agradavelmente saudável.

TABELA 35- Quanto às pessoas da sua área de trabalho ajudar-se mutuamente

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	13	56,52
2= concordo parcialmente	7	30,43
3= não observado	1	4,35
4=discordo parcialmente	2	8,70
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 35 nos mostra que 56,52% dos entrevistados concordam totalmente que todos se ajudam mutuamente. E 30,43% concordam apenas parcialmente.

TABELA 36 - Quanto você conversar sobre o trabalho que faz com seus colegas

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	6	26,09
2= concordo parcialmente	12	52,17
3= não observado	3	13,04
4=discordo parcialmente	1	4,35
5= discordo totalmente	1	4,35
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 36 nos mostra que 52,17% dos entrevistados dizem concordarem parcialmente sobre conversarem entre si sob suas atividade. Apenas 26,09% gostam verdadeiramente de falarem sobre o que faz, com os colegas.

TABELA 37 - Quanto ter criado boas amizades na empresa

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	18	78,26
2= concordo parcialmente	4	17,39
3= não observado	1	4,35
4=discreto parcialmente	0	0,00
5= discreto totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 37 nos mostra que 78,26% dos entrevistados afirmam que criaram boas amizades, somados a 17,39% que concordam apenas parcialmente. Um índice bem elevado, o que deve gerar um bom clima organizacional.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DE LIDERANÇA

Contribuir para o desenvolvimento Humano buscar formas eficientes de treinar seu pessoal, pois muitas vezes há conflitos entre as respostas e considerações da racionalidade e humanização. A revolução cultural de uma empresa é um processo essencial e evolutivo, vem daí a compreensão para assumir a tarefa de estruturar a organização de forma racional, voltada para área de Recursos Humanos. Sabe-se que um líder é aquele que faz seguidores, e no papel de um chefe cabe a ele exercer liderança.

Para análise dos dados com relação a liderança foram observados questões pertinentes a: o ambiente criado pelo chefe, o chefe saber decidir, se as funções ocupacionais são bem definidas.

TABELA 38 - Quanto ao ambiente de trabalho criado pelo seu chefe ser bom

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	12	52,17
2= concordo parcialmente	10	43,48
3= não observado	0	0,00
4=discreto parcialmente	0	0,00
5= discreto totalmente	1	4,35
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Na tabela 38 observa-se que 52,17% dos entrevistados concordam totalmente que o chefe cria um bom ambiente para o trabalho, isso é uma atitude correta na função de um chefe já 43,48% dos entrevistados apenas concordam parcialmente com essa afirmativa talvez ainda estejam em adaptação, ou encontre alguns parâmetros que acredite seriam melhor. Isso é comum encontra-se, pois em um quadro onde existem funcionários que convivem a tanto tempo juntos os que são mais novos ao grupo podem desenvolver um pensamento de que existe protecionismo a grupos diferentes.

TABELA 39 - Quanto ao seu chefe saber decidir

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	8	34,78
2= concordo parcialmente	10	43,48
3= não observado	4	17,39
4=discordo parcialmente	1	4,35
5= discordo totalmente	0	0,00
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

Os dados apresentados na Tabela 39 são bem curiosos, 43,48% concordam somente parcialmente sobre seu chefe saber decidir. Observa-se que um número menor (34,78%) confia nas decisões tomadas. Existe também um número que chamou a atenção: 17,39% dizem que apesar de ter responsabilidade e gostar do que faz, não observam as decisões tomadas pelo chefe.

TABELA 40 - Quanto às funções ocupacionais serem bem definidas

possibilidades	entrevistados	%
1= concordo totalmente	5	21,74
2= concordo parcialmente	13	56,52
3= não observado	0	0,00
4=discordo parcialmente	2	8,70
5= discordo totalmente	3	13,04
total	23	100

Fonte: Pesquisa realizada durante o mês de outubro / 2005.

A Tabela 40 mostra que 56,52% dos entrevistados concordam apenas parcialmente ao ter que dizer que as funções são bem definidas. Esse número deve ser mais bem observado posteriormente, ver se realmente não são bem definidas ou se o funcionário na verdade não conhece bem as atribuições do seu cargo. Buscar

melhor definir as funções ou se for o caso estudar um modo de tornar mais clara e precisa as definições.

Este estudo objetivou investigar a satisfação de um grupo profissional. A satisfação dos funcionários sempre foi uma das principais metas das organizações, e hoje é consenso que um ambiente de trabalho onde imperam relações saudáveis e transparentes passa a ser uma unidade geradora de sistemas construtivos, que promovem uma melhoria contínua da produtividade.

A pesquisa junto aos funcionários mostrou que entre os entrevistados 55,37% dos colaboradores sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com relação à posição dentro da empresa. 62,61% dizem estar sempre motivados, 100% mostram alegria por ter relacionamento amigável, 100% das pessoas que atuam nessa empresa estão felizes com o trabalho que desempenham.

É certo que a satisfação profissional é percebida pelo indicador chamado termômetro do clima organizacional e mais do que isso, é um elemento determinante para avaliação da qualidade das empresas.

A teoria de Herzberg aplica-se adequadamente a essa distinção, é aquela que possibilita identificar os fatores motivadores (responsáveis pela satisfação) e os fatores de higiene (responsáveis pela insatisfação).

Por outro lado, o ambiente laboral também reflete quanto a percepção dos funcionários em relação à qualidade dos serviços prestados. São duas as maneiras de medir o ambiente de trabalho. Na opinião de alguns autores, os funcionários ligados à linha de frente são aqueles que devem estar motivados e satisfeitos, pois somente assim podem fornecer um bom nível de atendimento.

O nível de satisfação dos funcionários se reflete no atendimento ao cliente. Toda Empresa tem uma missão, visão e valores, e um conjunto de princípios orientadores. É através desses princípios que a empresa se desenvolve, no plano que atua, mas também que define a cultura e o estilo de trabalho que ela quer ter.

5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou investigar a satisfação de um grupo profissional. A satisfação dos funcionários sempre foi uma das principais metas das organizações, e hoje é consenso que um ambiente de trabalho onde imperam relações saudáveis e transparentes passa a ser uma unidade geradora de sistemas construtivos, que promovem uma melhora contínua da produtividade.

A pesquisa junto aos funcionários mostrou que entre os entrevistados 86,97% dos colaboradores sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com relação a posição dentro da empresa. 82,61% dizem estar sempre motivados, 100% mostrou ter alegria por ter relacionamento amigável, 100% das pessoas que atuam nessa empresa estão felizes com o trabalho que desempenham.

É certo que a satisfação profissional é percebida pelo indicador chamado termômetro do clima organizacional e mais do que isso, é um elemento determinante para avaliação da qualidade das empresas.

A teoria de Herzberg aplica-se adequadamente à essa distinção, à medida que possibilita identificar os fatores motivadores (responsáveis pela satisfação) e os fatores de higiene (responsáveis pela insatisfação).

Por outro lado, o embasamento teórico permitiu refletir quanto à percepção dos funcionários em relação ao departamento ao qual está ligado e nas funções que exercem no comércio. São duas as áreas que se dividem o seu ambiente: retaguarda e linha de frente. Na opinião de alguns autores, os funcionários ligados à linha de frente são essenciais e devem estar motivados e satisfeitos, pois somente assim podem transmitir um bom nível de atendimento.

O nível de satisfação dos funcionários se reflete por meio da excelência no atendimento ao cliente. Toda Empresa tem uma cultura própria, mesmo que não saiba, e um conjunto próprio de credo e valores. É evidente que existem traços culturais determinados pelo local onde a empresa se desenvolve, ou pelo setor que atua, mas tem que estar atenta a cultura do mercado que atende. A empresa precisa

de pessoas comprometidas com seus objetivos, e só consegue se for para eles um instrumento na busca de felicidade.

Se falarmos em felicidade, falaremos em satisfação. No mundo que vivemos, a empresa pode e precisa proporcionar um ambiente em que seu colaborador encontre respostas para sua necessidade essencial: A Satisfação. É certo que a satisfação das necessidades nem sempre é plenamente alcançada, Pode existir uma barreira ou obstáculo, toda vez que a satisfação é bloqueada por uma barreira, ocorre uma frustração. A frustração leva a um estado de desequilíbrio e tensão. Para existir um clima organizacional saudável, principalmente aos níveis mais baixos da organização, faz-se necessário haver boa comunicação entre os níveis hierárquicos.

de pessoas comprometidas com seus objetivos. É ela só consegue se for, para eles, um instrumento na busca de felicidade.

Conforme se observou na análise do instrumento de pesquisa, ficou constatado que apesar de a maioria de seus funcionários terem cursado o segundo grau, houve certa sensibilidade na assimilação de questões simples.

Diante desse quadro sugere-se que a empresa, na medida do possível, pois a importância é latente, que oportunidade que leve sua equipe a:

- ✓ Participar de seminários nas áreas de atuação;
- ✓ Fazer mini-curso junto a instituições como SEBRAE, SENAC, que hoje atuam intensivamente nessa área de suporte as pequenas empresas;
- ✓ Promova palestras que apresentem aos colaboradores as definições de cada função dentro da organização;
- ✓ Promova palestras periódicas com intuito de reeducar as equipes de trabalho e a empresa.

A principal de todas as recomendações, é não esquecer de planejar sempre que obter uma nova ideia, pois o mercado de calçados está crescendo a toda a hora e o sucesso não acontece só com o acaso, mas com o planejamento e a execução.

6 RECOMENDAÇÕES

As recomendações sugeridas junto à Diretoria da Grécia calçados, são em relação à reciclagem dos funcionários. As palavras chaves na empresa desta era são Motivação e Comprometimento, e isto só se conseguem quando se entende de gente.

Para promover integração e harmonia no interior de um grupo humano, é indispensável contar com conhecimento acumulado cientificamente. A empresa do futuro busca formas eficientes de treinar seu pessoal, para ter uma equipe ágil e eficaz pois num ambiente de competição extrema em que vive, a empresa precisa de pessoas comprometidas com seus objetivos. E ela só consegue se for, para eles, um instrumento na busca de felicidade.

Conforme se observou na análise do instrumento de pesquisa, ficou constatado que apesar de a maioria de seus funcionários terem cursado o segundo grau, houve certa sensibilidade na assimilação de questões simples.

Diante desse quadro sugere-se que a empresa na medida do possível, pois a necessidade é latente, crie oportunidade que leve sua equipe a:

- ✓ Participar de seminários nas áreas de atuação,
- ✓ Fazer mini-cursos junto a instituições como SEBRAE, SENAC, que hoje atuam intensivamente nessa área de suporte as pequenas empresas.
- ✓ Promova palestras que apresentem aos colaboradores as delimitações de cada função dentro da organização.
- ✓ Promova palestras periódicas com intuito de reciclar as equipes de vendas e atendimento.

A principal de todas as recomendações, é não esquecer de planejar sempre que obtiver uma idéia nova, pois o mercado de calçados está crescendo a todo o momento, e nada deve ser feito por impulso.

7 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Markron Books, 1993.

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CURY, Augusto Jorge. **Nunca desista de seus sonhos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Sextane, 2004.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Cada da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini-dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GRAÇA, Luiz, A satisfação profissional dos profissionais de saúde. In: **Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade**. Lisboa: Direção de Saúde, Sub-Direção para a Qualidade. (pp.1-19), 1999.

HAMPTON, Davis R. **Designing organizations for high performance**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.

HEEZEBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? **Biblioteca Havard**, v.1, n.13, 1975.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia por administradores**. São Paulo: EPU, 1996.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Técnica de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografia e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SILVA, Onildo S. **O manual de orientação monográfico**. Universidade Potiguar. Natal (s.n.), 1999.

VERGARA, Silvy Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

1. Assinale a alternativa que considera verdadeira

1. A Quarta linha você trabalha na empresa?
a) Sim de 1 ano b) Sim de 1 ano c) De 2 a 5 d) De 5 a 7
e) De 7 a 10 f) Somado 10 anos

2. Você acha a função para qual foi contratado?
a) Sim b) Não

3. Você está satisfeito com sua posição dentro da empresa?
a) Muito insatisfeito b) Insatisfeito c) Pouco insatisfeito d) Satisfeito
e) Muito satisfeito f) Indiferente

4. Na sua opinião de trabalho você costuma estar sempre
a) Desolado b) Indiferente c) Motivado

5. Suas atividades são semelhantes com a sua profissão?
a) Sim b) Não

6. Como você vê o ambiente interno da empresa para o trabalho no negócio?
a) Inadequado b) pouco Adequado c) Adequado

7) Como você se relaciona com seus colegas?
a) Amigável b) Com indiferença

8) Área de trabalho
a) Material b) Atendimento c) Suporte d) Garantia

9. Marque as alternativas de acordo com o parâmetro abaixo:

1- Concordo Totalmente 2- Concordo Parcialmente 3- Não Concordo
4- Discordo Parcialmente 5- Discordo Totalmente

a. () Eu gosto muito da empresa
b. () A minha empresa não quer nada eu
c. () Eu tenho acesso à Internet de minha empresa com facilidade
d. () Eu gosto de trabalhar com meus colegas de trabalho
e. () Os meus colegas são muito amigos

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DADOS PARA MEDIÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA GRÉCIA CALÇADOS (2005)

Quest. N° _____

Este questionário visa colher informações a respeito da Satisfação no ambiente de trabalho. Sua colaboração é fator indispensável. Portanto, pedimos que as questões sejam respondidas de maneira sincera. A verdade contida nas respostas dará a confiabilidade no resultado dessa pesquisa, que poderá conduzir a implantação de possíveis mudanças para favorecer a cada um em seu ambiente de trabalho. Para as respostas, observar os critérios de preenchimento.

I- Assinale a alternativa que considera verdadeira

1. A Quanto tempo você trabalha na empresa?
a() menos de 1 ano b() mais de 1 ano c() de 2 a 5 d() de 5 a 7
e() de 7 a 10 f() acima de 10 anos
2. Você exerce a função para qual foi contratado?
a() Sim b() Não
3. Você está satisfeito com sua posição dentro da empresa?
a() Muito Insatisfeito b() Insatisfeito c() Pouco satisfeito d() Satisfeito
e() Muito Satisfeito f() Indiferente
4. Na sua rotina de trabalho você costuma estar sempre...
a() Cansado b() Indisposto c() Motivado
5. Suas atividades são correlatas com a sua profissão?
a() Sim b() Não
6. Como você vê o ambiente interno da empresa para o requerido no negócio?
a() Inadequado b() pouco Adequado c() Adequado
- 7) Como Você se relaciona com seus colegas?
a() Amigável b() Com Indiferença
- 8) Área de trabalho
a() Vendas b() Atendimento c() Suporte d() Gerência

II- Marque as alternativas de acordo com o parâmetro abaixo:

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1- Concordo Totalmente | 2- Concordo Parcialmente | 3- Não Observado |
| 4- Discordo Parcialmente | 5- Discordo Totalmente | |
- a. () Eu conheço minha empresa
 - b. () A minha empresa sabe quem sou eu
 - c. () Eu tenho acesso a diretoria da minha empresa com facilidade
 - d. () Eu gosto da maioria de meus colegas de trabalho
 - e. () Os meus colegas cooperam comigo

- f. () No meu grupo de trabalho há espírito de coleguismo
 g. () Eu gosto do que faço no meu trabalho
 h. () Eu me sinto responsável pelo que produzo no meu trabalho
 i. () A minha empresa me vê como responsável pelo meu trabalho
 j. () O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom
 k. () O meu chefe sabe decidir
 l. () As pessoas de minha área de trabalho ajudam-se mutuamente
 m. () A minha carga de trabalho, geralmente, é constante
 n. () O espaço físico do meu local de trabalho é adequado ao negócio
 o. () Eu converso sobre o trabalho que faço com meus colegas
 p. () As funções ocupacionais são bem definidas
 q. () Eu pude criar boas amizades na minha empresa
 r. () Eu me realizo no trabalho que faço
 s. () Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar
 t. () O meu salário é igual, ou melhor, que os pagos em outras empresas do mesmo ramo
 u. () A minha empresa mantém em dia meu salário
 v. () As condições de ventilação do meu local de trabalho são adequadas
 w. () As condições de iluminação do meu local de trabalho são adequadas
 x. () O número de horas que eu trabalho diariamente é adequada
 y. () A minha remuneração é adequada em relação ao meu trabalho
 z. () Eu estou satisfeito com o meu local de trabalho

III- Perfil do Funcionário

1. Sexo

a() Masculino

b() Feminino

2. Idade

a() menos de 20 anos

b() de 20 a 30

c() de 30 e 40

d() mais de 40

3. Estado Civil

a() Solteiro

b() Casado

c() divorciado

d() outros

4. Escolaridade

a() 1º grau Incompleto

b() 1º grau Incompleto

c() 2º grau Incompleto

d() 2º grau completo

e() 3º grau incompleto

f() 3º grau completo

5. Renda Familiar

a() de 1 a 2s.m.

b() de 2 a 5s.m.

c() de 5 a 10s.m.