

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO  
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE**

**MOTIVAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE SUCESSO: Um Estudo  
de Caso em um supermercado do município de Iguatama - MG**

**Bruna Cristina Alves de Brito**

**Iguatama - MG  
2016**

**Bruna Cristina Alves de Brito**

**MOTIVAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE SUCESSO: Um Estudo de Caso em um supermercado do município de Iguatama - MG**

Monografia apresentada à disciplina de Estágio III, da Escola Superior em Meio Ambiente - ESMA, como parte das exigências do Curso de graduação em Administração com ênfase em Gestão Ambiental para obtenção do título de "Bacharel".

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> MSc. Maria Aparecida de Assis

Coorientador (a): Prof.<sup>a</sup> MSc. Josiane Aparecida Campos

**Iguatama - MG  
2016**

### Ficha catalográfica

Brito, Bruna Cristina Alves de. MOTIVAÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE SUCESSO: Um Estudo de Caso em um supermercado de Iguatama – MG / Bruna Cristina Alves de Brito – Iguatama – MG; ESMA, 2016.

58 p.:il

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> MSc. Maria Aparecida Garcia de Assis

Coorientador (a): Prof.<sup>a</sup> MSc. Josiane Aparecida Campos

Monografia (graduação) Escola Superior em Meio Ambiente – ESMA

1. Motivação. 2. Ferramenta. 3. Trabalho. 4. Satisfação. 5. Presenteísmo.  
Ferramenta I. Escola Superior em Meio Ambiente. II. Título.

***À minha incentivadora,  
Maria Inês da Cunha.***

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me ter concedido a benção da vida me dando forças para nunca desistir, à minha mãe Regina Aparecida Alves por ter me apoiado e por estar comigo em todos os momentos desta jornada, à minha família por acreditarem em mim e sonhar esta realização junto comigo. Aos meus padrinhos (Maria Inês da Cunha e Marcos Rodrigues da Cunha) vocês apostaram em mim, quando nem eu mesma me acreditava, agradeço também à meu futuro marido Taylon Coutinho Lopes por ser quem ele é, e por me apoiar em tudo que me propus a realizar em toda minha vida, me compreendeu, me incentivou e o mais importante me aguentou. Às minhas amigas (Lilian e Tassiana), pois foram essências com o verdadeiro companheirismo nesta jornada, aos meus colegas que foram a turma mais bacana (LOUCA) em que eu estive, À Isabel Cristina da Silva, Alan Eleutério da Silva, Karine Cristina Bicalho Ribeiro, Fernanda Nascimento, Amanda Garcia, Cleiton José da Silva, Mariana Teixeira de Faria e em especial a minha coorientadora Josiane Aparecida Campos (você foi demais) vocês foram os melhores professores que eu já tive na vida e contribuíram muito para meu crescimento profissional e pessoal, agradeço também ao supermercado Iguasuper por me abrirem as portas, me ajudando a crescer com os estágios e a concluir este sonho.

*“Vencer uma dificuldade sempre nos dá uma alegria secreta, pois significa supera um limite e aumentar nossa liberdade”.*

***Henri Frédéric Amiel***

## RESUMO

Cada vez mais, a gestão de pessoas e de relacionamentos vem sendo usada nas empresas para melhorar o clima organizacional e satisfação de seus colaboradores, numa parceria incessante entre gestor de recursos humanos e gestor geral. A motivação é uma ferramenta que precisa ser alimentada e cuidada por que é com pessoas motivadas que se obtém o sucesso, a desmotivação pode ser ocasionada por inúmeros fatores que precisam ser tratados, a empresa não pode ignorar, pois sua composição é totalmente de pessoas. O objetivo deste estudo é analisar se os colaboradores do supermercado Iguasuper estão motivados, verificar se há existência de presenteísmo na empresa, conhecer as responsabilidades ambientais da empresa diagnosticar se o gestor de recursos humanos compreende da importância de colaboradores motivados e constatar a visão do gestor de recursos humanos sobre a motivação. O presente estudo visa também analisar as referências bibliográficas que destacam as teorias das necessidades de Maslow, dos dois fatores de Herzberg, Teoria X e a Teoria Y de McGregor, Teoria da Equidade e Teoria da Cognitiva. Este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem qualitativa. A coleta de dados aconteceu através de questionário com 12 questões fechadas de múltipla escolha, que foi respondida por uma amostra dos colaboradores e uma entrevista composta por 10 questões abertas com o gestor de recursos humanos do supermercado Iguasuper. A partir da análise dos dados, percebe-se que a empresa tem alguns aspectos a serem melhorados, mas que no geral não houve em nenhum aspecto questionado que a maioria dos colaboradores entrevistados estivessem muito insatisfeitos ou insatisfeitos. E os resultados permitem constatar que foi possível perceber que os entrevistados estão satisfeitos com a maioria dos aspectos questionados e que o gestor de RH sabe da importância de trabalhar a motivação, reconhece o presenteísmo na empresa e as ferramentas que ele utiliza tem dado resultados para manter a motivação.

**Palavras-chave:** Motivação, Trabalho, Ferramenta, Satisfação, Presenteísmo.

## **ABSTRACT**

Increasingly, people and relationship management have been used in companies to improve the organizational climate and employee satisfaction, in an incessant partnership between human resource manager and general manager. Motivation is a tool that needs to be nurtured and taken care of because it is with motivated people that success is achieved, motivation can be caused by numerous factors that need to be addressed, the company can not ignore, because its composition is totally of people. The objective of this study is to analyze if the employees of the supermarket Iguasuper are motivated, to verify if there is existence of presentism in the company, to know the environmental responsibilities of the company to diagnose if the manager of human resources understands the importance of motivated employees and to verify the vision of the manager of Human resources on motivation. The present study also aims to analyze the bibliographical references that highlight Maslow's theories of needs, Herzberg's two factors, X-Theory and McGregor's Theory Y, Equity Theory and Cognitive Theory. This work was characterized as a descriptive, bibliographic research and case study, with a qualitative approach. The data collection was done through a questionnaire with 12 multiple choice closed questions, which was answered by a sample of the employees and an interview composed by 10 open questions with the manager of human resources of the supermarket Iguasuper. From the analysis of the data, it is noticed that the company has some aspects to be improved, but in general there was in no way questioned that most of the interviewed employees were very dissatisfied or dissatisfied. And the results show that it was possible to perceive that respondents are satisfied with most of the aspects questioned and that the HR manager knows the importance of working motivation, recognizes the presentism in the company and the tools that it uses has given results to maintain Motivation.

**Key words:** Motivation, Job, Tool, Satisfaction, Presenteeism.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Direcionamento da motivação.....	17
<b>Figura 2:</b> Quadro hipóteses sobre a motivação humana.....	18
<b>Figura 3:</b> Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	21
<b>Figura 4:</b> A teoria de Herzberg divide os fatores em dois grupos: situados no conteúdo e no contexto do trabalho.....	24
<b>Figura 5:</b> Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg....	26
<b>Figura 6:</b> O modelo básico do comportamento.....	28
<b>Figura 7:</b> As etapas do ciclo motivacional, a satisfação de uma necessidade.....	28
<b>Figura 8:</b> Fatores determinantes do clima organizacional.....	30
<b>Figura 9:</b> O iceberg da cultura organizacional.....	31
<b>Figura 10:</b> Níveis de Administração.....	33
<b>Figura 11:</b> Liderança situacional.....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Gênero dos entrevistados.....	40
<b>Gráfico 2:</b> Nível de escolaridade dos entrevistados.....	40
<b>Gráfico 3:</b> Tempo de empresa dos entrevistados.....	41
<b>Gráfico 4:</b> Se sentem feliz trabalhando nesta empresa.....	42
<b>Gráfico 5:</b> Ambiente de trabalho agradável.....	42
<b>Gráfico 6:</b> Classificação do salário com relação as suas obrigações e responsabilidades.....	43
<b>Gráfico 7:</b> Grau de satisfação quanto várias a atividades oferecidas pela empresa para ajudá-lo seu desenvolvimento.....	44
<b>Gráfico 8:</b> Reconhecimento pelos resultados alcançados.....	44
<b>Gráfico 9:</b> As pessoas com quem você trabalha cooperam para que seu trabalho seja feito.....	45
<b>Gráfico 10:</b> Se sente motivado para realizar trabalho em equipe.....	46
<b>Gráfico 11:</b> Flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de conciliar trabalho com estudos e vida pessoal.....	46
<b>Gráfico 12:</b> Em grau de importância.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Motivação e seus Conceitos.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Hipótese da motivação .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.1 <i>Motivação no ambiente de trabalho</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.2 <i>Forças Motivacionais</i> .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Teorias da motivação .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.1 <i>Hierarquia das necessidades de Maslow</i> .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3.2 <i>Teoria X e a Teoria Y de McGregor</i>.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3.3<i>Teoria da Equidade</i>.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.4<i>Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg</i> .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3.4.1 <i>Comparação da teoria de Herzberg com a teoria de Maslow</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.5 <i>Teoria da Cognitiva</i>.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Ciclo Motivacional.....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Clima Organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>3.6 Cultura organizacional .....</b>	<b>30</b>
<b>3.7 Liderança e Motivação .....</b>	<b>32</b>
<b>3.8 O presenteísmo e a qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>3.8.1 <i>Satisfação no trabalho</i> .....</b>	<b>35</b>

<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa pesquisada .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Técnicas de coletas de dados .....</b>	<b>38</b>
<b>4.5 Tratamento de dados.....</b>	<b>38</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Perfil dos Entrevistados.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Pesquisa descritiva.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo e globalizado, é necessário moldar as pessoas com ferramentas motivacionais para que se possa extrair seu maior potencial, mas não é tarefa muito fácil.

Segundo Johann (2013, p.40) “motivação significa motivo para ação de algo emotivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto, é tudo aquilo que dá origem a propensão a um determinado comportamento.”

O comportamento humano é estimulado por desejo de atingir algum objetivo, e o grau de motivação tende a diminuir quando se satisfaz os seus desejos, da mesma forma que, se bloqueados a realização dos desejos (GIL,2001).

Antes da revolução industrial o único jeito de motivar no trabalho, era com medo, punição (física, financeira ou social), no final do século XVIII, com a revolução industrial surgiu uma nova concepção de trabalho, provocando profundas mudanças na economia, na política e sociedade (BRANCO, 2004).

Com a globalização passou-se a ter a necessidade de produzir e vender mais, e por isso necessitar de um melhor desempenho dos colaboradores, as empresas têm implantado um novo jeito de gerir, gestão de pessoas ganhou um novo conceito, na nova ARH (administração de recursos humanos) funciona como consultoria e serviços de *istaff* para a gerência, isso contribui pra um melhor desempenho de toda a empresa (CHIAVENATO, 2003).

Contudo se parte do princípio de que, se dividem em dois grupos, os das necessidades básicas e o das necessidades adquiridas. Nas necessidades básicas temos os fatores essenciais para a sobrevivência como alimentação, moradia, reprodução e segurança, já nas adquiridas temos a necessidades que foram desenvolvidas por convivência com outras pessoas, por imposição da sociedade, por experiência ou treinamento, ou por conta da própria personalidade (CHIAVENATO, 2004).

A motivação é um fator que influência no comportamento das pessoas, esse fator vai depender de pessoa pra pessoa e do momento, o que motiva um, não é o que motiva o outro (GIL, 2001).

Assim, o sucesso tem sido na aplicação de motivação por recompensa, a aplicação de punição só em última instância, só se depois de várias tentativas de

acordo, entre colaborador e empresa, se não obtiver um resultado positivo, mas seria possível identificar se a desmotivação estimula o presenteísmo?

O fator presenteísmo é problema que muitas empresas enfrentam, e não sabendo lhe dar, pode provocar alta rotatividade devido a empresa não suportar a falta da mão de obra, e isso é prejudicial, pois o custo que é gerado por uma contratação é maior que, o custo de um incentivo para mantê-lo (CHIAVENATO, 2004).

Com o objetivo de entender melhor, e descobrir se há uma ligação direta entre desmotivação e o presenteísmo na empresa supermercado Iguasuper, desenvolvendo este trabalho na mesma, e realizando uma pesquisa de campo para diagnosticar como é estimulada a motivação, se há presenteísmo e através deste trabalho mostrar resultados e possíveis soluções.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

- ✓ Entender através deste trabalho, se os colaboradores do supermercado Iguasuper estão motivados.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Verificar se há existência de presenteísmo na empresa;
- ✓ Diagnosticar se o gestor de recursos humanos compreende da importância de colaboradores motivados;
- ✓ Constatar a visão do gestor de recursos humanos sobre a motivação.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Motivação e seus Conceitos

As organizações de hoje encaram um ambiente progressivamente dinâmico e mutante, o que exige que elas se adequem ininterruptamente a novas circunstâncias (ROBBINS *apud* MOREIRA, 2006).

Gil (2001) ainda complementa que com a competitividade dos negócios exigem-se altos níveis de motivação nas pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, e tendem a proporcionar melhores resultados.

De acordo com Chiavenato (2003) as organizações são compostas por pessoas e dependem delas para conquistar seus objetivos e realizar suas missões.

A preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente, pois ante da revolução industrial a principal maneira de motiva consistia no uso de punições psicológicas, restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob forma de prejuízos de ordem física (MANCEBO, 2003, p.11).

Neste contexto, as variáveis no comportamento humano, sejam elas individuais ou em grupo, tendem a serem trabalhadas pela organização com maior enfoque, pois seu rendimento depende de cada fator que possa influenciar no dia-a-dia do processo produtivo da empresa.

O estudo da motivação no trabalho consiste em entender por que o homem trabalha e quais os objetivos motivacionais no trabalho (CHIAVENATO *apud* MOREIRA, 2006).

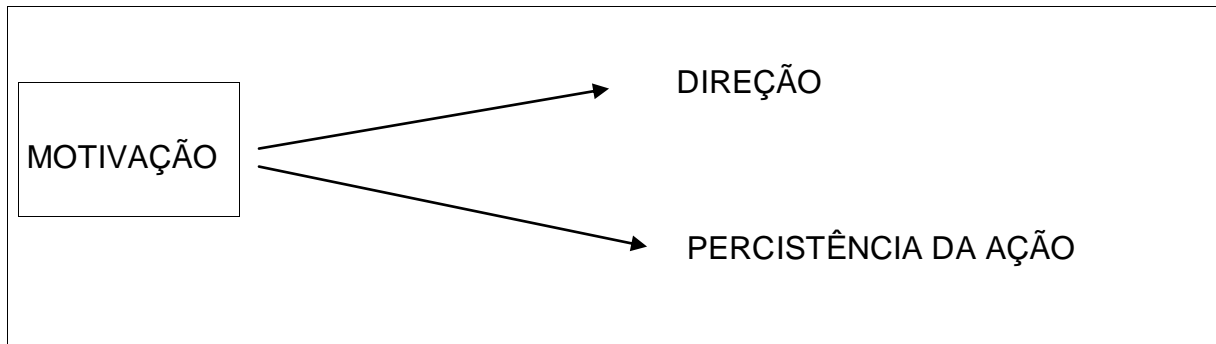
A motivação leva ao comprometimento, contudo é mais simples encontrar pessoas competentes do que comprometidas e é aí que está a relevância de o gerente descobrir fatores que motivam os empregados, trabalhá-los e monitorar tais técnicas (GIL, 2001).

Uma melhor compreensão ajuda o gestor visualizar e mensurar melhor quais estratégias pode ser traçadas, a fim minimizar fatores desmotivadores nos colaboradores.

Para Johann (2013) A motivação significa causa da ação por algo e o motivo é tudo aquilo que incita a pessoa a agir de determinada forma, em outras

palavras, tudo aquilo que dá origem a preferência por um determinado comportamento.

A motivação induz você agir rumo a um objetivo, e replicar a pergunta: POR QUÊ. A direção principia um comportamento uma persistência mantém esse comportamento veja na figura 1: (MINICUCCI, 1995).



**Figura 1** - Direcionamento da motivação.  
**Fonte:** Minicucci (1995, p. 214).

Para Gil (2001) motivação é uma força que impulsiona com que as pessoas a agir, a princípio se tinha como certo que essa força era promovida pela ação de outras pessoas como pais, professores e chefes, hoje sabemos que a motivação surge com para suprir uma necessidade.

Já na visão de Bergamini *apud* Héverton, (2014):

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da a importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade.

O comportamento humano é estimulado por desejo de atingir algum objetivo, e o grau de motivação tende a diminuir quando se satisfaz os seus desejos, da mesma forma que, se bloqueados a realização dos desejos (GIL, 2001).

Mas segundo Minicucci (1995) existem dois tipos de forças motivadoras, a negativa e a positiva, sendo a positiva a força que a aproxima o indivíduo de seu objetivo e a negativa que se faz força contrária, ou seja, o afasta do seu objetivo.

Assim se parte do princípio de que, quanto maior a necessidade maior será a motivação, neste cenário temos dois grupos o das necessidades básicas que são os fatores essenciais para a sobrevivência e as adquiridas que são as necessidades

que foram desenvolvidas por convivência com outras pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A motivação humana é um fator que implica na potencialidade da organização, que não pode ser generalizada, devido a reações diferenciadas de cada um dentro de um mesmo contexto.

### 3.2 Hipótese da motivação

As mais antigas hipóteses sobre motivação foram sugeridas por filósofos gregos nos debates sobre conceito de felicidade cada uma destas hipóteses sobre motivação equivale a uma hipótese sobre a natureza humana (figura 2), (MAXIMINIANO, 1997).

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho; o motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo; o motivo importante é o reconhecimento dos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior; o importante é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única; diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento;

**Figura 2** - Quadro hipóteses sobre a motivação humana.  
**Fonte:** Maximiniano (1997, p.212).

A quarta hipótese reconhece que a complexidade humana não nos permite afirmar que apenas uma razão é capaz de motivar (MAXINIANO, 1997).

Nesta perceptiva, abrange-se melhor o entendimento de que o homem é um ser complexo, por isso tanto suas necessidades quanto suas realizações vão depender de inúmeros fatores, e de reações diferentes a cada técnica aplicada.

### **3.2.1 Motivação no ambiente de trabalho**

A motivação no ambiente de trabalho e o reconhecimento têm se provado fatores de extrema importância no incentivo de funcionários, possibilitando uma sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais (FURTADO, 2013).

O problema da motivação no trabalho está no atrito entre interesses da organização com os interesses do empregado nas quais ambas se juntam numa parceria, em que cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Por parte da organização, existem demandas claras e bastante precisas com relação ao desempenho do colaborador e às normas de comportamento na empresa, já com relação ao desempenho do colaborador, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos, todas estas atividades fazem parte do papel atribuído ao colaborador e são, normalmente, regidas pelo próprio contrato de trabalho. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

### **3.2.2 Forças Motivacionais**

Douglas McClelland, psicólogo americano, em sua teoria da motivação pelo êxito e/ou medo, apresentou três necessidades que são responsáveis pelo comportamento humano. De acordo com ele as necessidades podem ser aprendidas ou adquiridas ao longo da vida, iniciando quando se começa a interagir com o ambiente (MIRANDA, 2009).

Os principais vetores da necessidade para que um ser humano pudesse obter satisfação, eram:

- ✓ **Necessidade de Realização:** corresponde a necessidade de êxito competitivo (é a força que as pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos);

- ✓ **Necessidade de Poder:** corresponde a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas (é o impulso para instigar pessoas e situações);
- ✓ **Necessidade de Aflição:** corresponde a necessidade de relacionamentos afetuosos e cordiais entre indivíduos (é o impulso para o relacionamento eficaz com as pessoas).

### **3.3 Teorias da motivação**

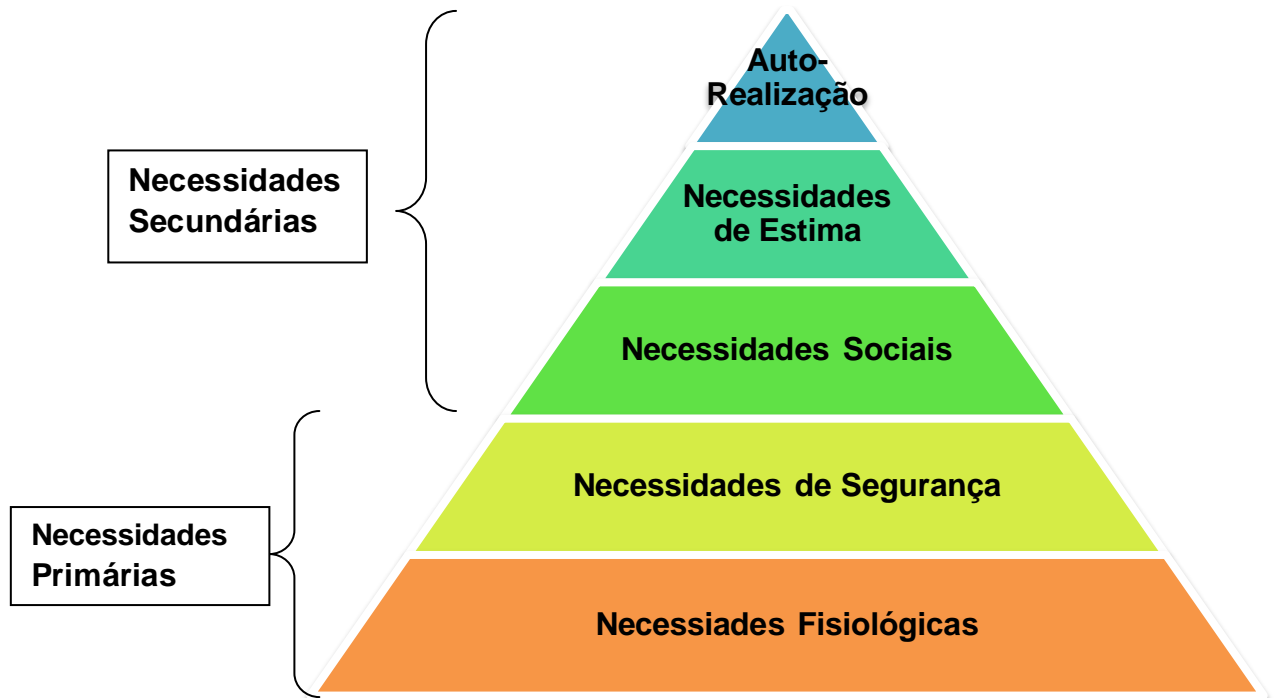
O fenômeno da motivação foi decisivo para a aparição de várias teorias para justificar tal fenômeno, como a hierarquia de necessidades de Meslow, as teorias X e teoria Y de McGegor, a Teoria da motivação – Higiene de Herzberg e a Teoria de Motivação Comportamental (GIL, 2001).

#### ***3.3.1 Hierarquia das necessidades de Maslow***

A explicação mais importante sobre motivação esclarece que as pessoas são motivadas principalmente por necessidades humanas, quanto maior a necessidade maior a motivação, portanto quando satisfeitas as necessidades se perde o motivo que promovia o comportamento e a motivação acaba (MAXINIANO, 1997).

Maslow citado por Chiavenato (2003) elaborou uma teoria sobre motivação com parâmetros no conceito de hierarquia de necessidades que determinam o comportamento humano projetou essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que aumenta suas necessidades básicas no decorrer de sua vida. De acordo com que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas regem o seu comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow reproduzida na figura 3 é a seguinte:



**Figura 3** - Pirâmide das Necessidades de Maslow.  
**Fonte:** Chiavenato (2003, p.93).

- ✓ **Necessidades Fisiológicas:** ar, comida, repouso, abrigo etc.;
- ✓ **Necessidade de Segurança:** proteção contra o perigo ou privação;
- ✓ **Necessidades Sociais:** amizade, inclusão em grupos etc.;
- ✓ **Necessidades de Estima:** reputação reconhecimento, auto-respeito, amor etc.; e
- ✓ **Necessidades de Auto-Realização:** realização potencial, utilização plena dos talentos individuais etc.

Já Maslow citado por Cruz (2006) nos mostra que ele acreditava que a maioria das pessoas nas sociedades com alto padrão de vida tem as suas necessidades dos três primeiros níveis (fisiológicas, segurança e sociais) constantemente satisfeitas sem muito efeito motivacional.

Assim, quando se depara com as necessidades primárias por não se encontrar frequentemente ou totalmente satisfeitas pelos níveis econômicos mais baixos, mudam e se tornam objetivos fundamentais que orientam suas ações (CHIAVENATO, 2003).

Diversas organizações se tornam ambientes favorável ao desencanto do trabalhador, á sua falta de interesse e descrédito nas quais o trabalho que se prevê ser produtivo passa a ser enjoativo (CRUZ, 2006).

Para Gil (2001) a teoria de Maslow é especialmente importante no ambiente de trabalho, por ressaltar que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Presume um raciocínio lógico e prático, de acordo que se satisfaça, mas necessidades básicas, o ser humano começa outra trajetória em busca de necessidades adquiridas, mas desde que não as básicas continuem totalmente satisfeitas, pois se não a pirâmide não se completa.

### **3.3.2 Teoria X e a Teoria Y de McGregor**

Segundo Johann (2013) McGregor elaborou a teoria de motivação X e Y, a qual presume que o ser humano se localiza (em termos motivacionais) entre dois pólos opostos entre si.”

Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados (GIL, 2001, p.206).

Mas para Gil (2001) o jeito de pensar dos gerentes intervém no comportamento das pessoas, assim é importante que eles se conheçam antes de tentar motivar os outros.

Já de acordo com Johann (2013) o perigo na prática da teoria X e Y no ambiente organizacional é de que as pessoas em colocação gerencial considerem os empregados: todos são X ou todos são Y.”

Mas Gil (2001) diz que na verdade, a maioria dos gerentes não podem ser rotulados apenas como X ou Y, pois apresentam características das duas teorias e o mais aconselhável é que fiquem num ponto entre as duas .

Segundo Johann (2013) pessoas classificadas no comportamento tipo X, são geridas de duas maneiras em uma a organização busca atingir seus objetivos, por meio de pressão ou coação, na outra se obtém os mesmos resultados com sedução e encantamento. No comportamento Y os líderes e gestores têm o desafio de fazer com que se desperte a motivação de acordo com suas necessidades de realização

Como contrapartida, os adeptos da teoria X, trabalham mais distantes do seu grupo, já os adeptos da teoria Y são comunicativos e dão justificativas sobre suas decisões intencionadas antes de serem implantadas (GIL, 2001, p.206).

Nesta teoria, se tem uma base conceitual mais clara e direta com relação a o que motiva perfis diferentes de pessoas, no caso do perfil X se tem pessoas que trabalham por trabalhar, já no perfil Y se pessoas proativas que tem prazer em trabalhar, cabe ao líder identificar cada perfil e trabalhar da maneira correta para que todos atinjam um mesmo resultado.

### **3.3.3 Teoria da Equidade**

Os estudos de J.StacyAdm induziram a formulação da teoria da equidade, que parte do prognóstico que os trabalhadores buscam recompensas justas e crendo que se sabe o que é esperado por ele, e começa a se portar de maneira desejada (JOHANN, 2013).

Mas para Maximiliano (1997) ponto de vista principal da teoria da equidade é a convicção de que as recompensas devem ser equivalentes ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas executam o mesmo esforço, a recompensa de uma tem ser igual à da outra.

Já segundo Johann (2013) equidade neste caso é a correlação entre a contribuição que o indivíduo exerce em seu trabalho e as recompensas que recebe, equiparada com as que os outros receberam em troca do mesmo desempenho empregado.

Assim, para Maximiliano (1997), por causa de sua simplicidade, a teoria da equidade ajuda a compreender a reação das pessoas com a distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre motivação.

### **3.3.4 Teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg**

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas divergentes necessidades humanas, Herzberg embasa sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (CHIAVENATO, 2003).

Herzberg citado por Johann (2013) argumentou que o enriquecimento do trabalho é importante para a motivação intrínseca e é um processo que necessita de gerenciamento constante.

No caso dos fatores motivadores, de acordo com a teoria de Herzberg os colaboradores precisam ser impulsionados pelos gerentes para preservar a equipe motivada, mas para que estes fatores sejam sustentados, depende da satisfação no trabalho e do comprometimento de cada empregado, por isso é interessante que os gestores engrandeam o trabalho que consiste em um determinado aumento das obrigações, extensão e do estímulo do trabalho (GIL, 2001)

O enriquecimento do trabalho consiste, basicamente em oferecer respostas à empresa que lida com uma pessoa que não pode ser plenamente utilizada no trabalho, pois em seguida a empresa estará com um problema na sua motivação (JOHANN, 2013; p.48).

Mas segundo Anochi (2013) Herzberg concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda quando afirma que as pessoas falam de sentimento de insatisfação, referindo aos fatores extrínsecos ao trabalho e a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos.

De acordo com Maximiniano (1997) na figura 4, pode se ver a segmentação do fatores:



**Figura 4** - A teoria de Herzberg divide os fatores em dois grupos: situados no conteúdo e no contexto do trabalho.

**Fonte:** Maximiniano (1997).

- ✓ Possibilidade de crescimento.
- ✓ Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão também fatores extrínsecos ou higiênicos.

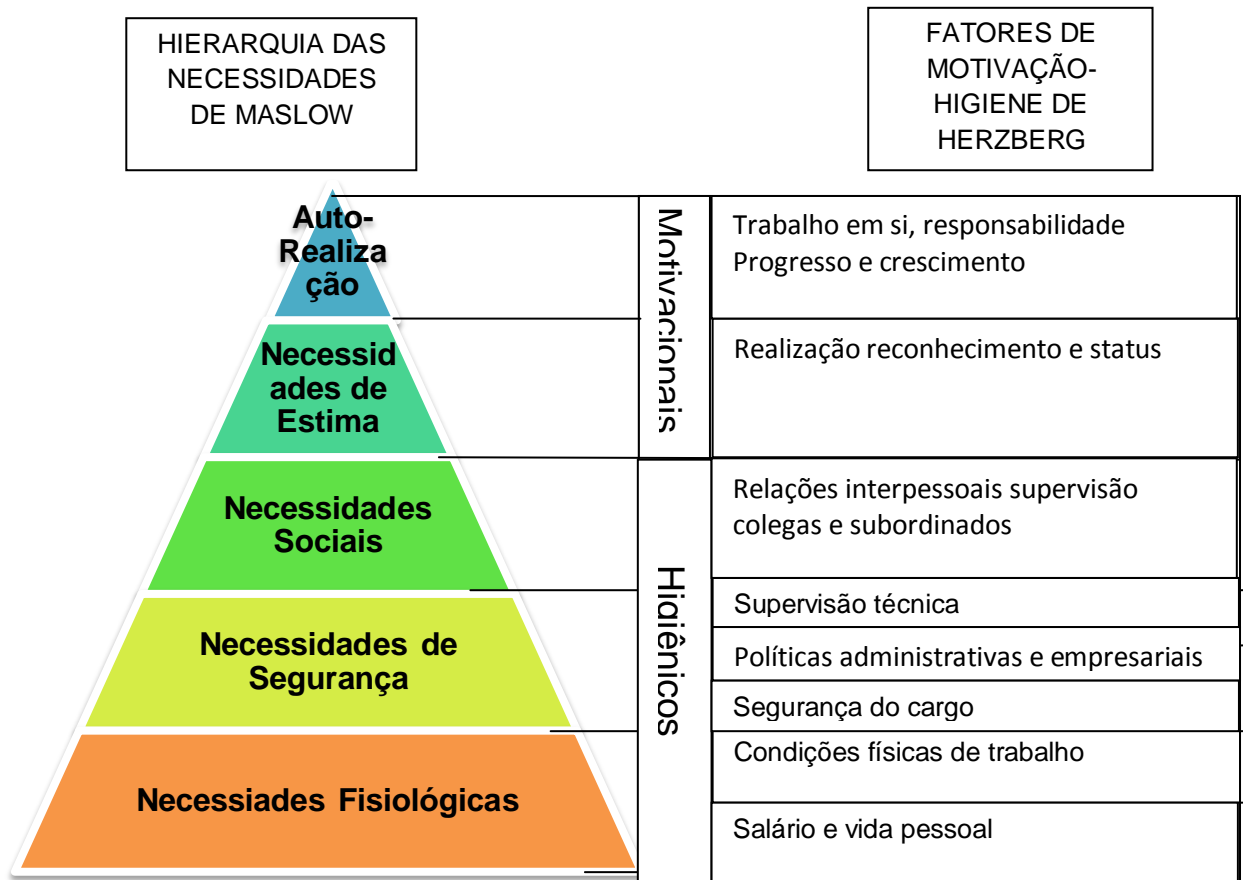
2. Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados também fatores extrínsecos ou higiênicos.

- ✓ Estilo de supervisão do chefe.
- ✓ Relações pessoais com os colegas.
- ✓ Salário
- ✓ Políticas de administração de pessoal.
- ✓ Condições físicas e segurança do trabalho.

Contudo Herzberg citado por Chiavenato (2003) averiguou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores preeminentes devem ser avaliados na satisfação do cargo, são eles os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

- ✓ **Fatores Higiênicos** ⇔ Estes fatores se trata das condições que a empresa proporciona aos seus funcionários no ambiente de trabalho, envolvendo as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa o tipo de supervisão recebido, o clima organizacional, os regulamentos internos, as oportunidade existentes e entre outros. No entanto, quando são precários,provocam insatisfação (CHIAVENATO, 2003).
  
- ✓ **Fatores Motivacionais** ⇔ Tem ligação direta com conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres, elaboração para que se possa manter por mais tempo a satisfação e aumento de produtividade em níveis de primazia o termo motivação para Herzberg pode ser resumido em sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados através de atividades desafiem o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação (CHIAVENATO, 2003).

#### **3.3.4.1 Comparação da teoria de Herzberg com a teoria de Maslow**



**Figura 5** - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.  
**Fonte:** Chiavenato, 2004.

Segundo Gil (2001) Herzberg consente com Maslow somente quando os resultados das duas teorias mostram que em níveis mais baixos de necessidades humanas possui por comparação um pequeno efeito motivacional quando o nível de vida é ressaltado.

Contudo, de acordo com Chiavenato (2004) a abordagem de Herzberg destaca os fatores motivacionais que habitualmente tratados com descuido e descaso pelas organizações, em iniciativas para aumentar desempenho e a satisfação do pessoal.

Mas mesmo assim, isso não permite que os fatores higiênicos sejam desvalorizados uma vez que aumentar a remuneração monetária não faz com as pessoas trabalhem com um maior empenho, mas podem permitir que fiquem satisfeitas o suficiente para que outros fatores possam motivá-las (GIL, 2001).

Assim as duas teorias exibem pontos harmônicos que permitem um formato mais vasto e mais abundante a respeito de motivação do comportamento humano e

também expõe significativas divergências veja na figura 5 o paralelo dos dois modelos (CHIAVENATO, 2004).

### **3.3.5 Teoria da Cognitiva**

A Teoria da dissonância cognitiva de Festinger baseia-se na ideia inicial de que todo indivíduo se esforça para estabelecer um estado de concordância ou coerência com ele mesmo e com o ambiente que rodeia (CHIAVENATO, 2003).

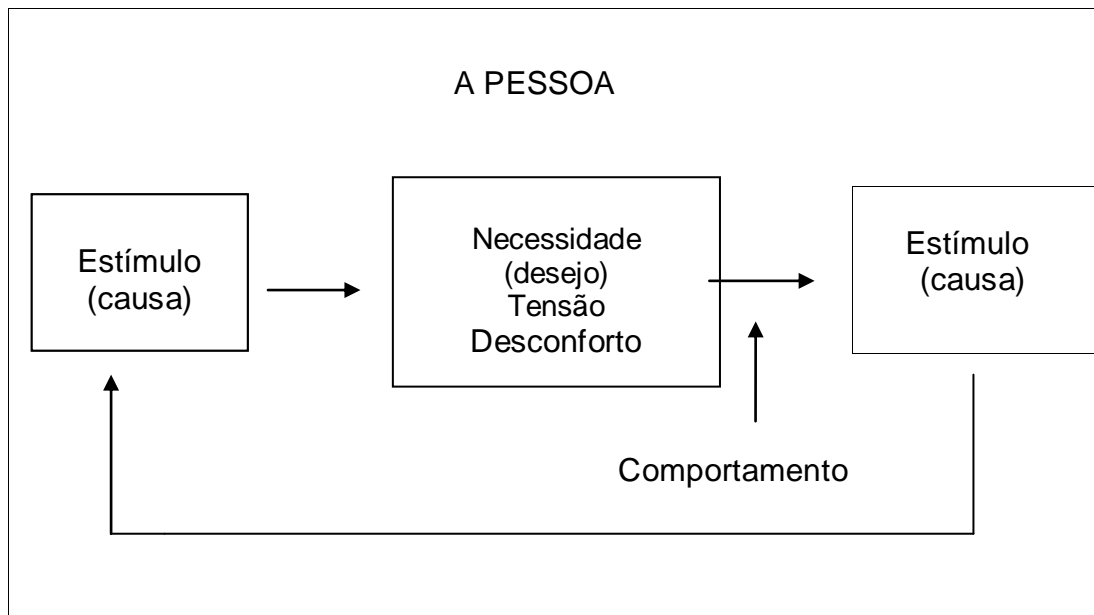
Assim para Chiavenato (1995) o elemento cognitivo é como uma convicção, conhecimento ou opinião que o indivíduo tem de si mesmo ou do meio externo, que podem estar relacionados de três maneiras: dissonante, consonante ou irrelevante.

Na verdade, pode suceder três tipos de relações, a saber:

- ✓ **Relação dissonante:** o indivíduo acredita, por exemplo, que fumar é nocivo, mas continua fumando. São suas cognições contraditórias, isto é, dissonantes: a consciência do perigo e a permanência do hábito.
- ✓ **Relação consonante:** acredita fumar é nocivo e, então, deixa de fumar. São duas cognições consoantes entre si. O indivíduo se comporta da maneira como aceita e valoriza o seu comportamento.
- ✓ **Relação irrelevante:** considera o fumo nocivo e gosta de passear pela manhã. São dois elementos em uma relação irrelevante, isto é, que nada tem entre si. O comportamento nada tem a ver com as suas convicções pessoais.

### **3.4 Ciclo Motivacional**

De acordo com Chiavenato (2003 p.90), o passo inicial para compreender a motivação humana é o entendimento do que ocorre no comportamento das pessoas (figura 6).

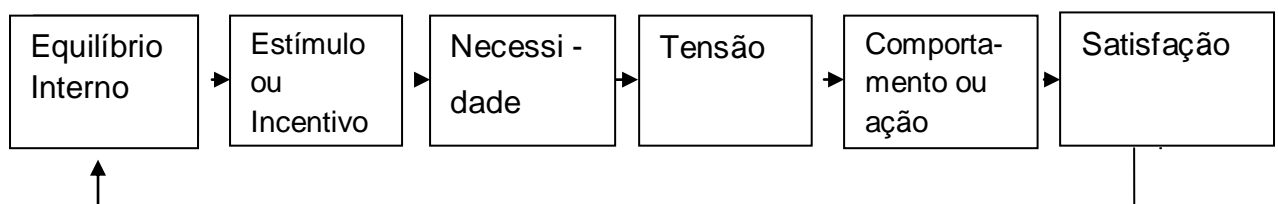


**Figura 6** - O modelo básico do comportamento.  
**Fonte:** Chiavenato (2003 p.91).

Para Gil (2001) a unidade básica do comportamento é uma atividade o ser humano está sempre realizando uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc. a um momento pode, porém, escolher mudar de atividade.

Embora o modelo básico de comportamento da figura 6 seja o mesmo de todas as pessoas o resultado poderá alterar, pois depende da concepção do estímulo, das necessidades e dos desejos e do entendimento cada pessoa (CHIAVENATO, 2003).

Uma necessidade em tensão provoca o desconforto e o desequilíbrio fazendo com que o indivíduo reaja para se livrar da tensão, assim satisfeita a necessidade se torna ao estado de equilíbrio anterior como ilustrado na figura 7 (CHIAVENATO, 2003).



**Figura 7** - As etapas do ciclo motivacional, a satisfação de uma necessidade.  
**Fonte:** Chiavenato (2003, p.91).

Assim pode - se dizer que o comportamento humano, varia de acordo com o estímulo e a necessidade implicada, e que o que motiva hoje poderá não motivar amanhã.

### 3.5 Clima Organizacional

O Clima organizacional representa o grau de satisfação das pessoas no trabalho e é decorrente tanto de questões materiais quanto de fatores emocionais existentes no ambiente de trabalho (JOHANN, 2013).

Para Gil (2001):

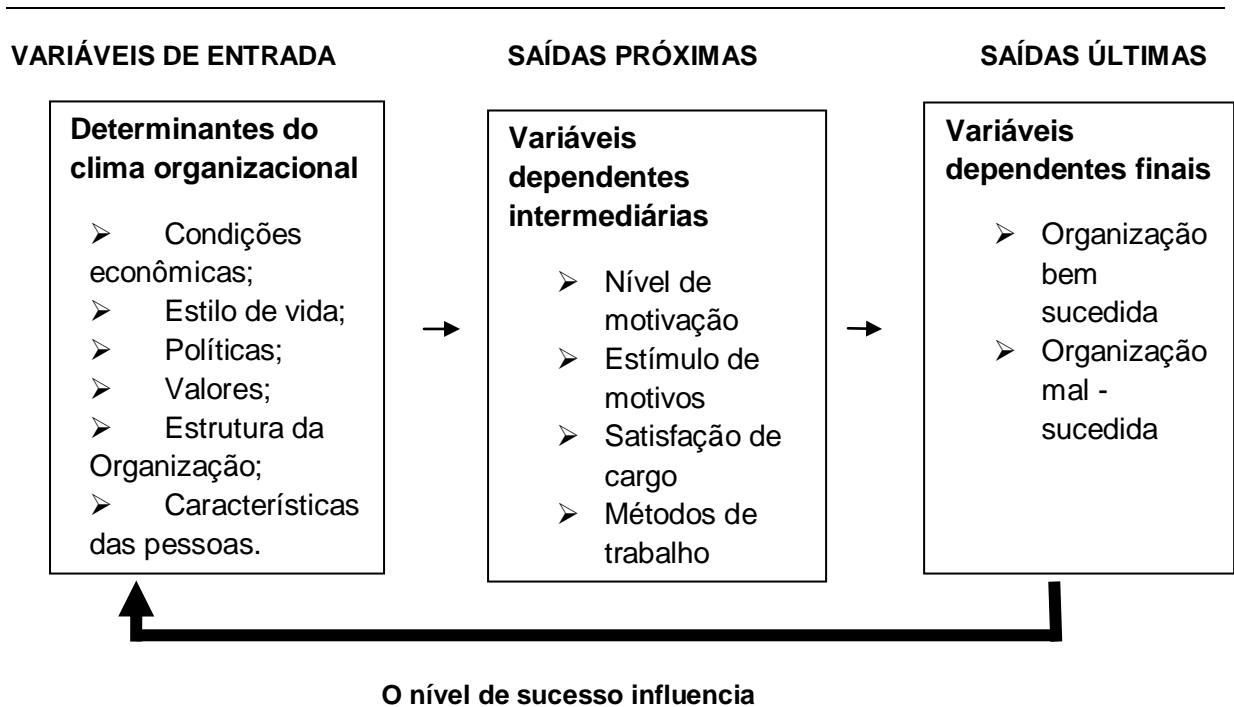
Para mensurar o clima organizacional, utiliza - se um questionário padronizado onde as perguntas correspondem aos fatores considerados mais relevantes tais como: conformismo, responsabilidade, condições de trabalho, remuneração, estilo gerencial, recompensas, clareza organizacional e calor e apoio.

O clima organizacional está diretamente ligado a motivação dos participantes, quando o se eleva a motivação se eleva o clima organizacional e se tema a sensação de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. (CHIAVENATO, 1997).

Mas de acordo com Johann (2013):

São múltiplos os aspectos capazes de produzir satisfação – ou insatisfação – no ambiente de trabalho. Ou, ainda, aqueles capazes de provocar motivação – ou, ao contrário, desmotivar as pessoas. Contudo, pode-se exemplificar citando que um dos fatores cruciais no clima organizacional é qualidade percebida pelos empregados na interação chefia – subordinado. Quanto aos aspectos materiais, um dos fatores sensíveis, entre muitos outros, é nível de remuneração dos empregados.

Assim para Minicucci (1995), estudar o clima é uma maneira de entender se o jeito da organização administrar beneficia ou não o interesse e o rendimento das pessoas (figura 8).



**Figura 8** - Fatores determinantes do clima organizacional.  
**Fonte:** Chiavenato (2003, p. 107).

O clima organizacional nos ajuda a mensurar o quão estão motivados os colaboradores, ele é um termômetro muito importante para que o líder possa gerir com mais eficácia sua equipe. No caso de o clima organizacional não estiver bom, vai implicar diretamente na produção, pois o atrito entre pessoas não deixará com o processo ocorra corretamente.

### 3.6 Cultura organizacional

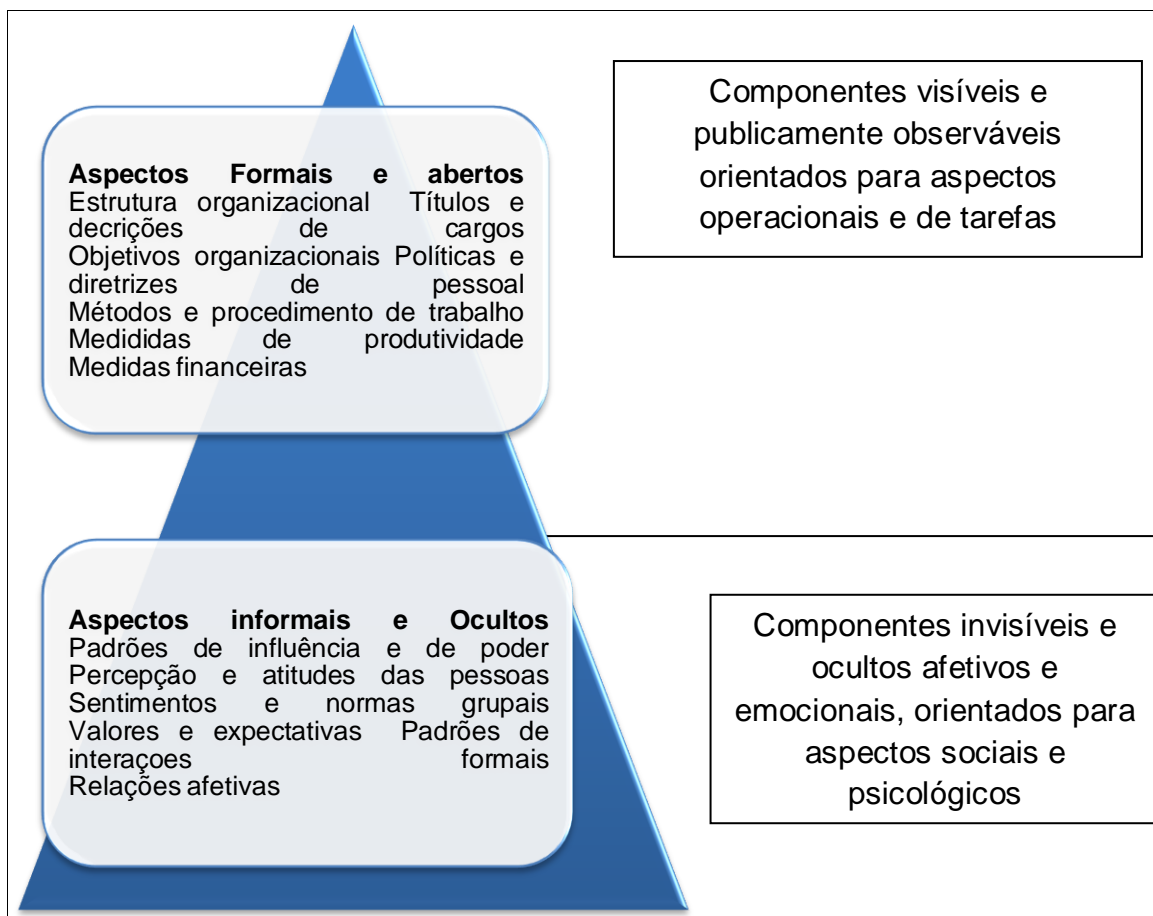
Cultura organizacional é um conjunto de normas de atuação que nada mais é uma legislação de modos que instrui a todas as ações, desde individuais a coletivas que se formam os padrões de comportamento as quais pessoas se adaptam (MAXIMIANO, 1995).

Já para Chiavenato (2004) Cultura organizacional significa um estilo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de comunicação e relacionamento específico de determina organização.

Segundo Johann (2013), cada empresa tem a sua cultura, e mesmo que tenham qualquer coisa partilhada, não são iguais, pois a cultura é apropriada de acordo com as experiências de obstáculos, fracassos e vitórias.

O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização (CHIAVENATO, 2004 p.99)

Segundo GIL (2001), enquanto há empresas que valorizam o uso de uniforme e presa pelos seguimentos das normas, existem outras que, optam por estimular a individualidade e independência de seus colaboradores para com os seus superiores. Veja na figura 9:



**Figura 9** - O iceberg da cultura organizacional  
**Fonte:** Chiavenato (2004, p.101)

A relação com um *iceberg* tem um motivo muito claro, a cultura organizacional possui várias camadas e com diferentes níveis de profundidade, quanto mais

profunda, maior a dificuldade e maior o tempo de mudança na cultura, a primeira camada é mais fácil de modificar, pois é constituída por aspectos físicos e concretos e a segunda camada é composta por aspectos emocionais e psicológicos difíceis de mensurar (CHIAVENATO, 2004).

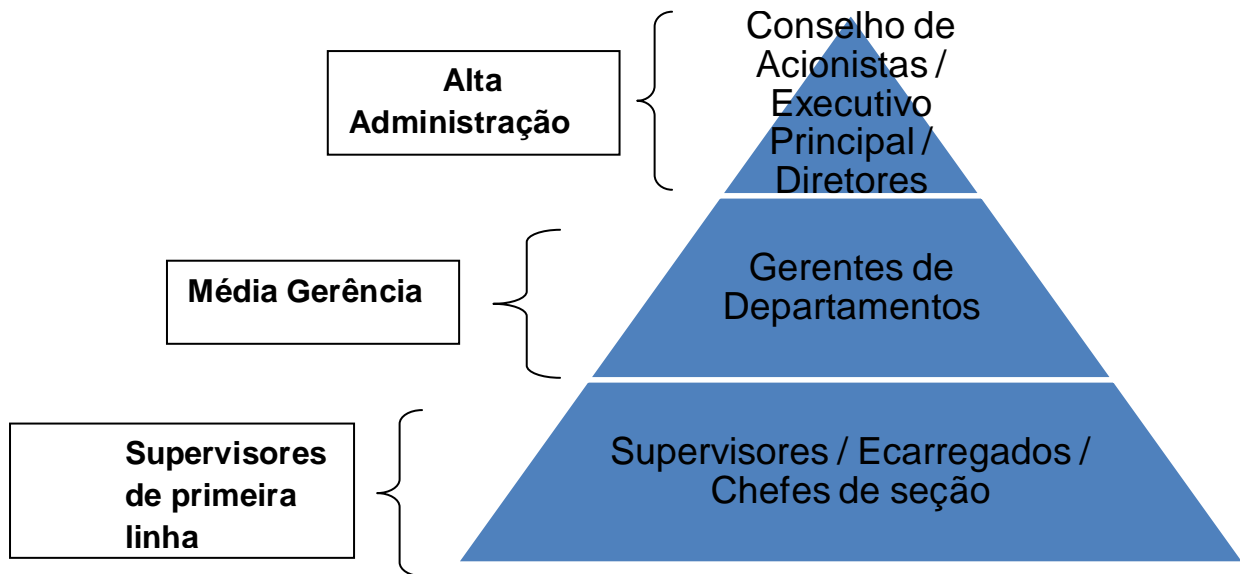
### **3.7 Liderança e Motivação**

A empresa requer não só escolher como construir bons líderes. Líder e liderança têm sido palavras amplamente usadas por executivos, trabalhadores e empregados em geral (MINICUCCI, 1995).

A evolução constante permite que as pessoas desenvolvem potencialidades que podem ser aproveitadas no campo profissional ou em outras áreas de atividades. Entre os fatores que podem promover desenvolvimento das pessoas, estão: treinamento, educação, interação social, experiência e ação dos gerentes. Embora pertençam à uma categoria dos fatores higiênicos e não à dos motivacionais, de acordo com a teoria dos dois fatores, os gerentes podem influenciar decisivamente os fatores motivacionais (MAXIMINIANO, 1997, p.226).

Para Minicucci (1995) define liderança como domínio interpessoal numa circunstância por meio do processo de comunicação, para que seja cumprida uma meta ou metas específicas.

Os gerentes podem ser estudados de acordo com a posição que ocupam na hierarquia e no tipo da atividade gerenciada, e podem ser classificados em três importantes categorias (MAXIMINIANO, 1995).

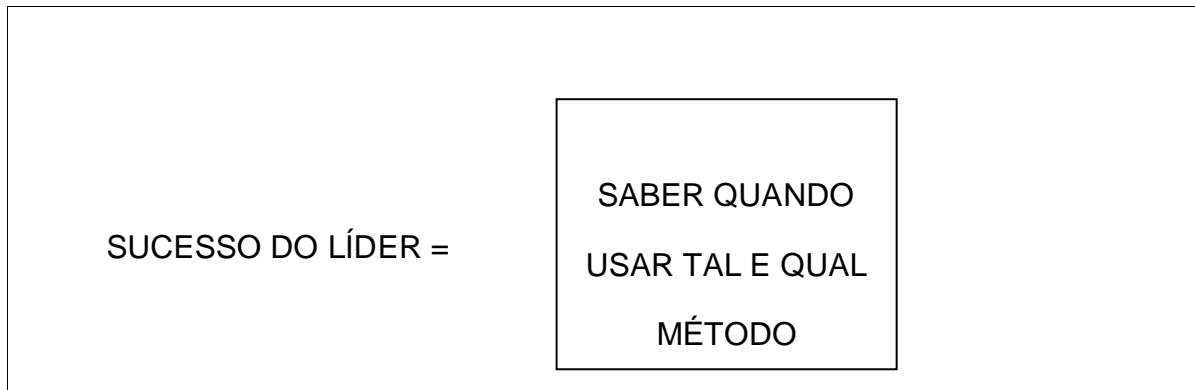


**Figura 10** - Níveis de Administração.  
**Fonte:** Maximiniano (1995, p.64).

A composição alta administração como demonstrado na figura 10 depende do tamanho, da complexidade e do grau de profissionalismo da organização, na gerência intermediária estão os gerentes que chefiam outros ocupantes de postos gerenciais e também são mais especializados que seus superiores, já os supervisores de primeira linha que são responsáveis por supervisionar os operadores (MAXIMINIANO, 1995).

Um mecanismo que pode ser usado pelos gerentes para influenciar no desenvolvimento das pessoas é o efeito pigmaleão, um processo sociopsicológico que propõe que o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem em parte de como ela é tratada por seus ascendentes (MAXIMINIANO, 1997).

A artimanha da liderança está em saber quando usar tal e qual método, a sabedoria em aplicar as três ferramentas básicas de liderança que são a autocrática, democrática e permissiva define seu sucesso pessoal como líder (figura 11) (MINICUCCI, 1995).



**Figura 11-** Liderança situacional  
**Fonte:** MINICUCCI (1995).

Contudo é necessário conhecer o subordinado para poder, se portar com compreensão sabendo que as pessoas reagem diferentemente, a cada tipo de comportamento ou situação, o líder se colocará um tipo específico de liderança (MINICUCCI, 1995).

### 3.8 O presenteísmo e a qualidade de vida no trabalho

Presenteísmo significa ausência mental do profissional, ou seja, é quando o profissional está na empresa, mas não colaboraram para a realização da tarefa, mesmo estando presente fica distraído ou fazendo outra coisa, que não tenha nada haver com sua função (BORGES, 2013).

Já para Silva (2008):

O presenteísmo pode ser observado quando o funcionário está presente na empresa, mas não desempenha suas tarefas de forma edificante. Nesta situação ele se encontra desmotivado, deixando de produzir o esperado e comprometendo o bom andamento das atividades normais da empresa. É resultante de problemas emocionais, familiares, entre outros. Porém, ele se sente impulsionado a estar na empresa, mesmo não estando bem de saúde física ou psicológica. Através desse modo de agir ele pode influenciar o comportamento dos demais, trazendo mal estar para o interior dessa organização.

Há casos em que o presenteísmo provoca muito mais prejuízo financeiro para a empresa do que o absenteísmo, pois no absenteísmo o colaborador pode ser substituído por outra pessoa para desempenhar suas funções enquanto ele estiver ausente por motivo de saúde ou por qualquer outra circunstância, já o presenteísmo

ele vai estar presente fisicamente, porém sua atenção estará em outro universo, causando acidentes com vítimas ou apenas danos materiais por não estar atento ao trabalho (SILVA, 2008).

Porém, além da quantidade, o presenteísmo afeta também a qualidade do trabalho desempenhado, refletindo em erros e omissões nas tarefas. Além disso, é reconhecido como um dos fatores de risco para um futuro absenteísmo por doença (2,5), sendo que tanto o absenteísmo quanto o presenteísmo se relacionam com a perda de produtividade, ocasionando custos elevados (PASCHOALIN, *et.al.* 2013).

Assim segundo Borges (2013) existe dois modos de identificar formas de trabalhar o presenteísmo:

✓ **Nas pessoas**

É necessário que a pessoa tenha maturidade para identificar que vivencia essas situações e está disposta a buscar reduzir os impactos, uma das maneiras que pode reduzir o presenteísmo é realizar no início do dia um *check-list* das ações a serem realizadas e, no final do expediente, verificar a sua produtividade e ver se seu objetivo foi atingido, precisamos ter atitude e fazer a diferença na empresa procurar estar sempre em busca de novos desafios e não nos limitarmos a cumprir apenas tarefas rotineiras, pois quem fica sempre na zona de conforto não tem resultados diferenciados.

✓ **Na empresa**

A cultura da organização influencia o presenteísmo, pois o melhor resultado de uma boa cultura organizacional acontece quando os funcionários orgulham-se de trabalhar naquela organização. A área de Recursos Humanos é primordial para criar essa ligação cultural, claro que com o apoio da alta gestão. As pessoas precisam se sentir dinâmicas e a empresa têm que estimular esse tipo de atitude em seus profissionais para garantir o crescimento sucessivo.

### **3.8.1 Satisfação no trabalho**

O trabalho é primordial na vida humana e representa um papel fundamental de satisfação, não podemos criar uma padronização para que ocorra a satisfação no trabalho, pois muitos estudos comprovaram que não existe uma receita básica, tudo depende do objetivo do trabalhador, o fato de muitos indivíduos ocuparem cargos aborrecidos, sem sentido, pode levar a problemas sociais graves (ANOCHI, 2013).

Mas segundo Coda *apud* Cruz (2005) satisfação no trabalho é a maneira na qual o indivíduo reage a um conjunto de fatores que determina ou influenciam no comportamento, em relação ao trabalho e as características pessoais, do trabalho e do ambiente social são apontados como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

A insatisfação no ambiente de trabalho pode gerar alguns problemas tanto para organização quanto para o funcionário, como a aumento do absenteísmo e presenteísmo, rotatividade de pessoal, faltas e outras condutas indesejáveis por isso é importante promover a satisfação do funcionário para um maior envolvimento para com o trabalho, promovendo comprometimento e dedicação (ANOCHI, 2013).

Por isso, de acordo com Abreu (2008) as empresas têm procurado ter no ambiente de trabalho todos os requisitos que propiciem uma jornada de trabalho satisfatória, produtiva, a tão falada Q.V.T ( qualidade de vida no trabalho ), que faça este capital humano render frutos positivos à organização e a ele mesmo, crescendo profissionalmente e visualizando um próspero futuro.

A satisfação pode ser um termômetro para saber o quão estão motivados os empregados, pois a satisfação promove uma motivação contínua, decorrente de um objetivo atingido pelo empregado.

## 4 METODOLOGIA

Para Fonseca apud Gerhart, Silveira (2009 p.12), “metodos significa organização, e logos, estudo sistemático, ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem seguidos para se realizar uma pesquisa, um estudo, ou para se fazer ciência [...]”.

A metodologia vai além da descrição dos procedimentos indicando a escolha teórica executada pelo pesquisador para atingir o objeto de estudo. Entretanto, por mais que não seja a mesma coisa, teoria e método são dois termos inseparáveis, e devem ser tratados de forma integrada e adequada quando se escolhe um tema, um objeto, ou um problema de investigação (MINAYO *apud* GERHART, SILVEIRA, 2009).

### 4.1 Caracterização da empresa pesquisada

A pesquisa em questão ocorreu no Supermercado Iguasuper (atuante no setor varejista), localizado na Rua 14 nº 158, Cep: 38910-000 na cidade de Iguatama- MG, Iguatama é um nome indígena, tupi-guarani, Yguaterama e Iguaterrama. Este nome foi sugerido pelo farmacêutico Albertino Ferreira de Oliveira, que quer dizer "lugar onde o rio se abre em curvas", ou "enseada de minha terra" ou ainda "lugar onde o rio se abre em lagamar", uma clara alusão às curvas do Rio São Francisco que fica defronte da cidade.

População estimada em 2010 no último censo era de 8029 habitantes. Trata-se de uma empresa familiar fundada em 1994 por dois irmãos que são sócios, Leonardo Silva e Lindinalva Aparecida Silva, que desde pequenos já tinham ligação com comércio, pois o pai (Sr. Vicente Paulo da Silva) tinha pequeno bar.

Hoje é a maior loja supermercadista de Iguatama contando com mais de 15.000 itens de venda tendo açougue, hortifruti, padaria (produção própria) e 40 funcionários sendo uma das empresas que mais gera empregos na cidade.

### 4.2 Tipo de pesquisa

Este trabalho foi pode ser caracterizado descritivo, pois procurou abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social, como mão-de-obra ativa e atividades exercidas dentro do supermercado, se caracteriza como uma pesquisa aplicada, qualitativa, bibliográfica e estudo de caso.

### **4.3 Sujeitos da pesquisa**

Foi utilizada uma amostra com 15 pessoas com uma média de 2 pessoas por setor, subdivida nos setores caixa, açougue, hortifrut, padaria, estoque, escritório e motoristas.

### **4.4 Técnicas de coletas de dados**

Para a realização da coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado contento 12 questões fechadas de múltipla escolha, sem necessidade de identificação do respondente com as alternativas de 1 á 5, estruturado de maneira em que corresponde à 1 muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 pouco insatisfeito, 4 satisfeito, 5 muito satisfeito .

O questionário foi aplicado no supermercado Iguasuper pelo próprio pesquisador, no dia 01 de julho de 2016.

E uma entrevista estruturada com o gestor de recursos humanos composta por 10 questões abertas com abordagens de motivação, satisfação dos colaboradores, presenteísmo na empresa e ferramentas utilizadas para a gestão.

A entrevista foi aplicada no supermercado Iguasuper pelo próprio pesquisador no dia 24 junho de 2016.

### **4.5 Tratamento de dados**

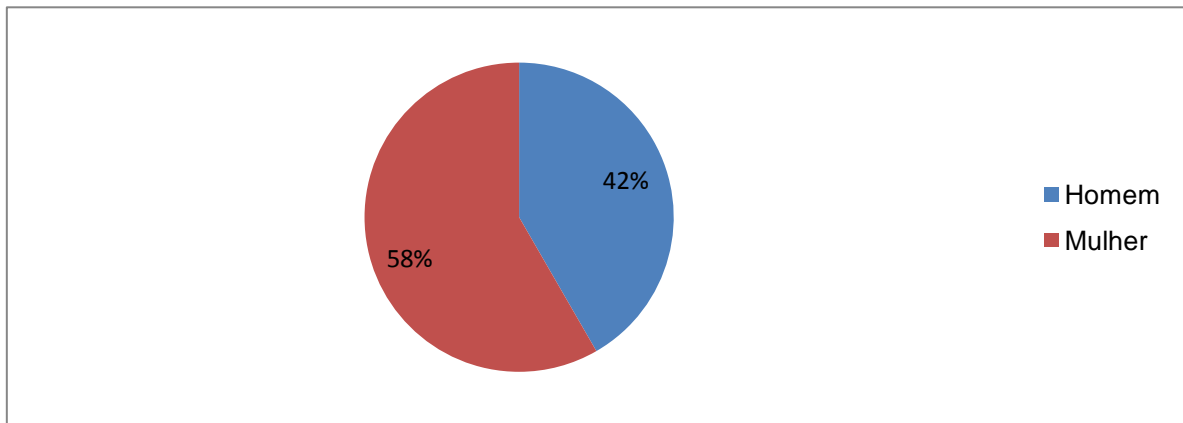
Após a coleta de dados através do questionário, eles foram tratados no programa Microsoft exel 2007. Este programa é específico para a criação de

planilhas e cálculos eletrônicos e possibilita a tabulação de dados e a criação de gráficos representativos, nos quais os dados serão expostos para análise.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta análise qualitativa irá expor os dados coletados na aplicação dos questionários realizado no supermercado Iguasuper, permitindo assim constatar a percepção dos colaboradores internos em relação aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho a que convivem.

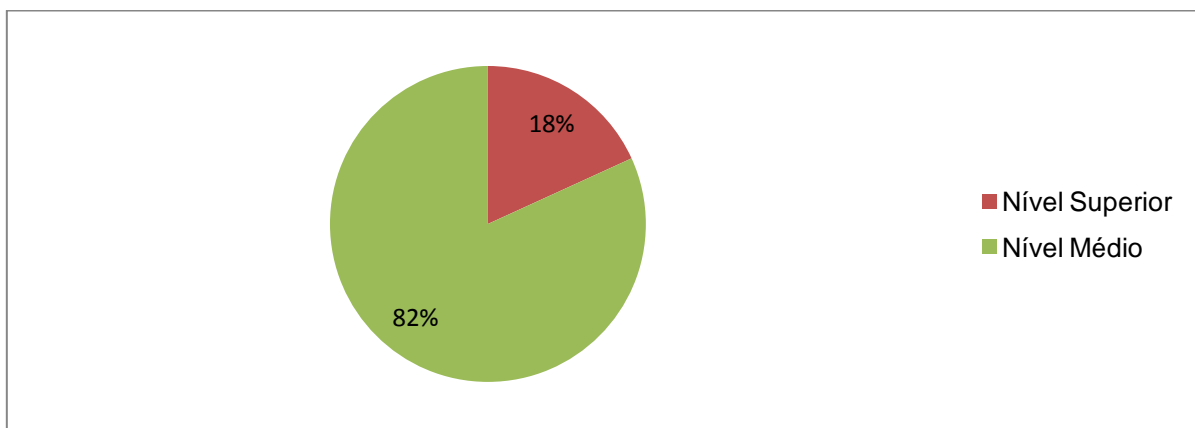
### 5.1 Perfil dos Entrevistados



**Gráfico 1:** Gênero dos entrevistados.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 1 mostra que o gênero do entrevistados, são de maioria feminino (58%) e apenas 42% masculino.

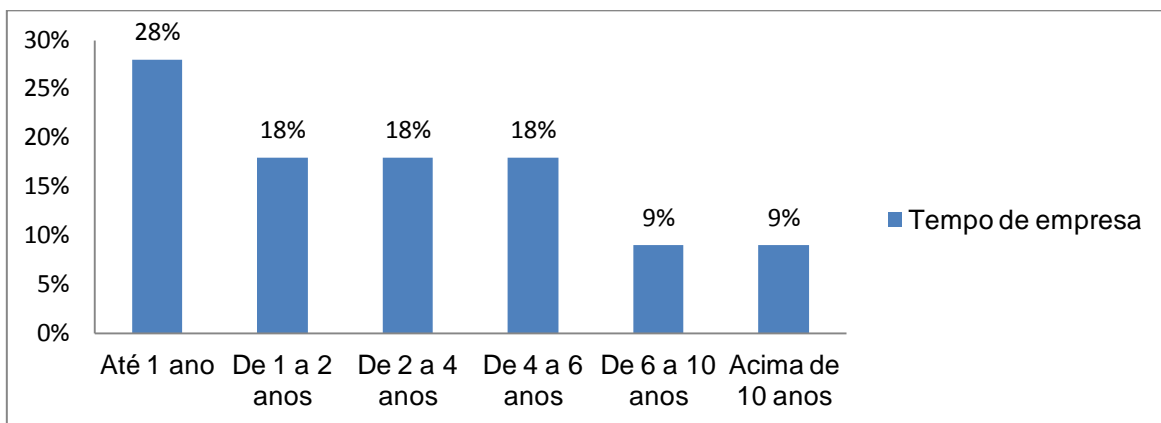


**Gráfico 2:** Nível de escolaridade dos entrevistados.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 2 mostra o nível de escolaridade dos colaboradores do supermercado Iguasuper, apenas 18% dos colaboradores entrevistados possuem formação superior e 82% possuem formação no ensino médio.

Seria interessante um estímulo dos gestores para que os colaboradores ingressem no ensino superior, pois ambas as partes ganham com isso o colaborador adquire um conhecimento para o resto da vida e a empresa passa a investir mais em treinamentos específicos da tarefa ao invés de cursos e palestras de conhecimentos gerais, fazendo assim com que se atinja os objetivos com mais eficácia



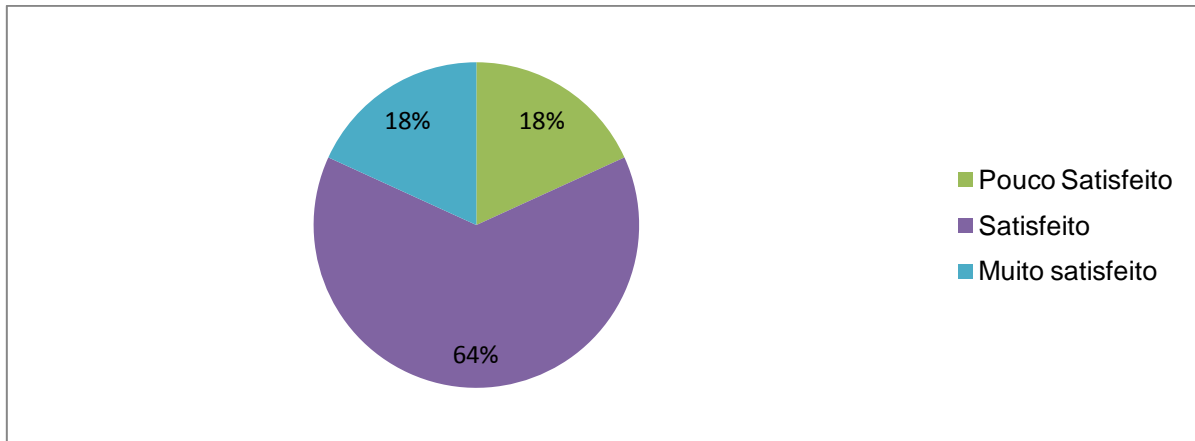
**Gráfico 3:** Tempo de empresa dos entrevistados.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 3 corresponde ao tempo de empresa dos colaboradores entrevistados sendo que a maioria 28% trabalham na empresa até um ano, de um a seis anos 18% cada e de seis anos para cima 9%.

Pôde-se observar com este gráfico uma alta rotatividade, devido a uma minoria estar na empresa acima de seis anos e a maior parte de um ano para baixo, trabalhar a motivação pode além de manter funcionários diminuir custos, é muito mais barato oferecer treinamentos, cursos e palestras do que contratação e demissão com frequência.

## 5.2 Pesquisa descritiva



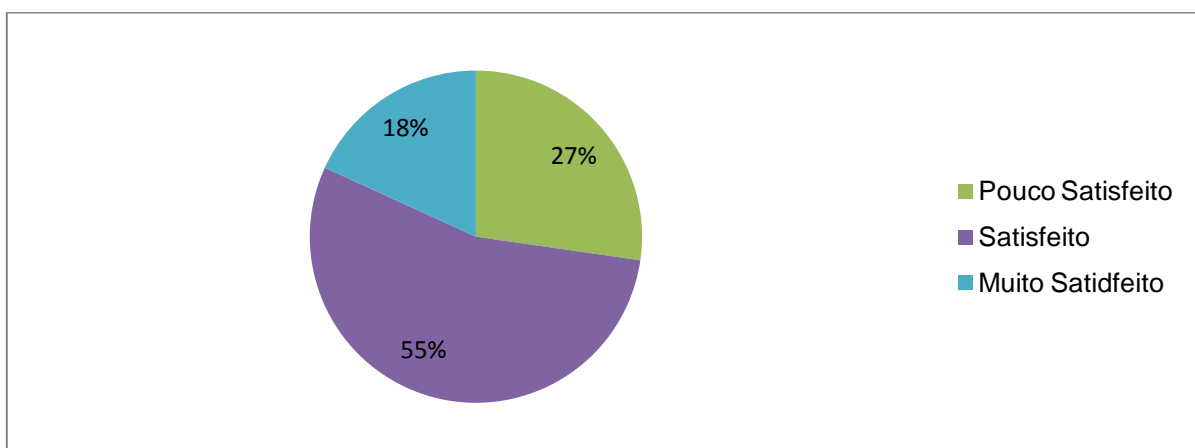
**Gráfico 4:** Se sentem felizes trabalhando nesta empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

Sabemos que colaborador feliz é capaz de produzir mais, e o ambiente na empresa fica muito mais propício a alcançar metas almejadas, e sabemos também que a motivação depende de fatores internos e externos.

O gráfico 4 nos exhibe que 18% dos colaboradores entrevistados se sentem pouco satisfeitos, 64% sentem satisfeitos ou seja felizes trabalhando nesta empresa e 18% estão muito satisfeitos.

Podemos então destacar que a maior parte dos entrevistados estão bem satisfeitos trabalhando na empresa mas, não podemos desprezar que uma minoria está insatisfeita e que precisa de um trabalho delicado por parte dos gestores para identificar e traçar as estratégias necessárias pra reverter o quadro.

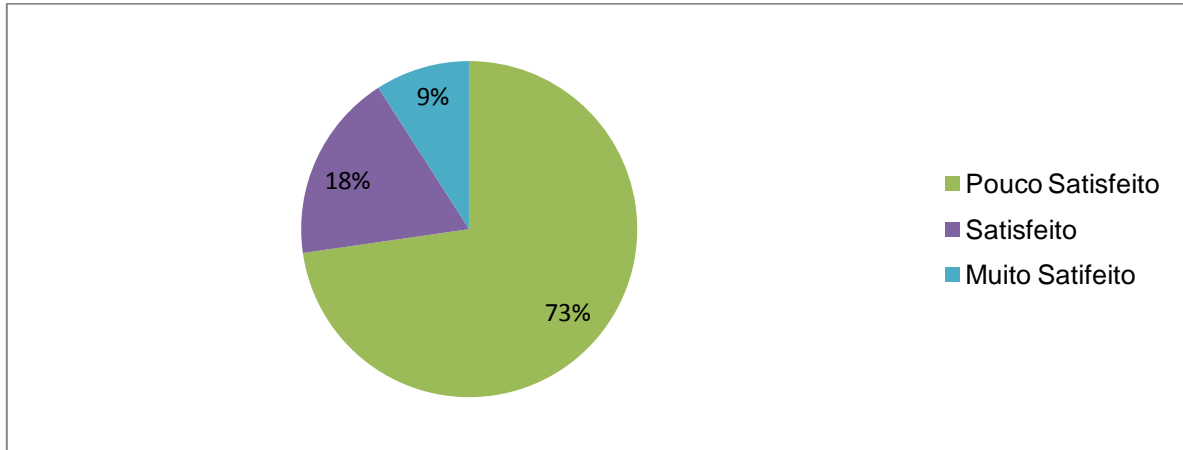


**Gráfico 5:** Ambiente de trabalho agradável

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O ambiente de trabalho implica diretamente na motivação, portanto quanto mais agradável, quanto menos ruídos mais motivados estarão seus colaboradores.

O gráfico 5 no esclarece como os colaboradores classificam o ambiente da empresa, sendo 27% dos colaboradores entrevistados classificam como pouco satisfeitos 55% classificam como satisfeitos e 18% classificam como muito satisfeitos com o ambiente em que trabalham.

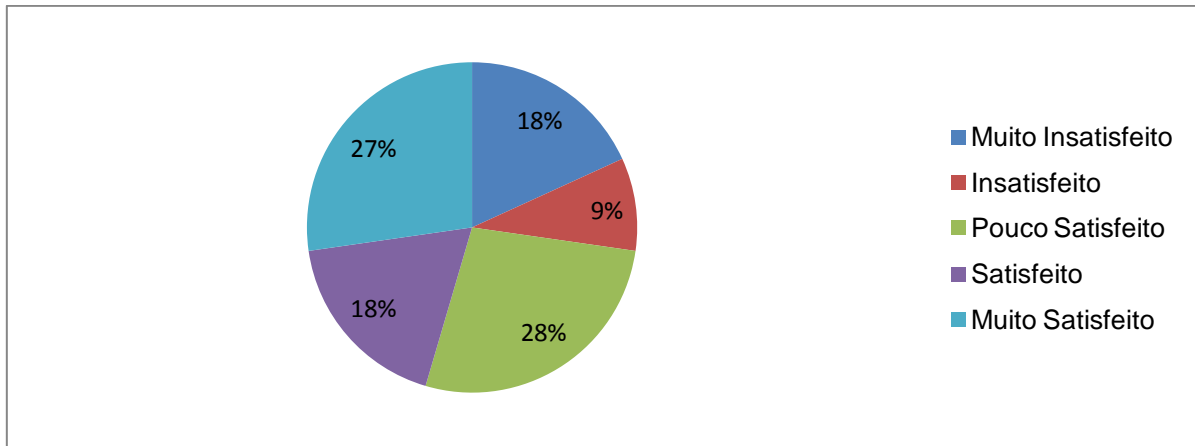


**Gráfico 6:** Classificação do salário considerando suas obrigações e responsabilidades.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 6 analisa como os colaboradores classificam o salário que recebem com as obrigações e responsabilidades que exercem na empresa, 73% estão pouco satisfeitos com seus salários 18% satisfeitos e 9% muito satisfeitos.

Assim, nota-se que a maioria está insatisfeita com a remuneração e isso pode responder o gráfico 3 com a alta rotatividade, não que empresa tenha que aumentar os salários, mas sim trabalhar recompensas além da avaliação de desempenho (como plano de saúde, abono, bolsa estudo, tíquete alimentação e até vale transporte) como contrapeso para que o colaborador mesmo não achando justo a remuneração, sinta necessidade de permanecer na empresa.



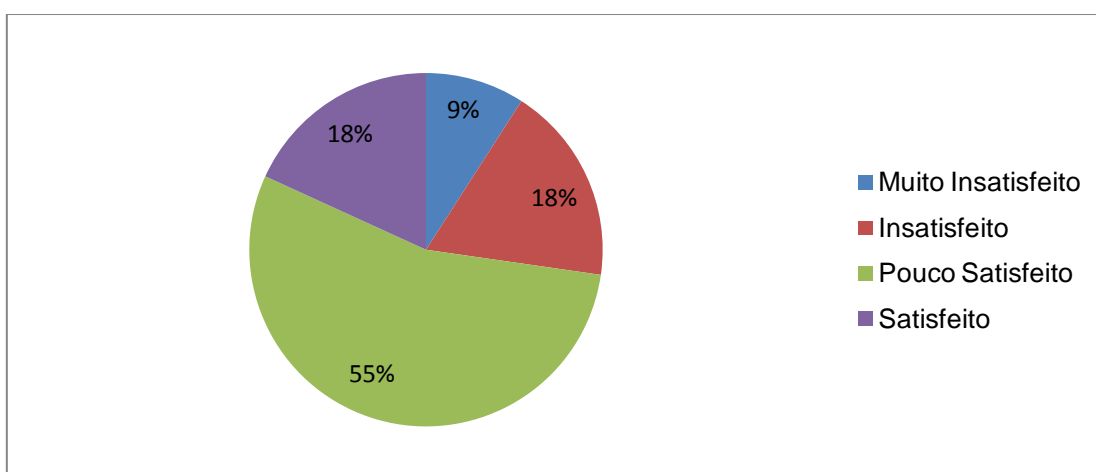
**Gráfico 7:** Grau de satisfação quanto às várias atividades oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

A empresa só tem a ganhar ao desenvolver o colaborador, por que além de melhorar na execução da tarefa, ele fica mais confiante e assim mais motivado.

O gráfico 7 corresponde ao grau de satisfação dos colaboradores quanto às várias atividades oferecidas pela empresa pra ajudá-lo no seu desenvolvimento, e 18% muito Insatisfeitos, 9% Insatisfeitos, 28% pouco satisfeitos, 18% satisfeitos, 27% muito satisfeitos com os treinamentos e cursos que a empresa tem oferecido.

De acordo com o gestor de RH, a empresa tem sempre oferecido aos colaboradores cursos e treinamentos para desenvolvê-los, mas como se pode ver no gráfico a maior parte não está satisfeita.



**Gráfico 8:** Reconhecimento pelos resultados alcançados

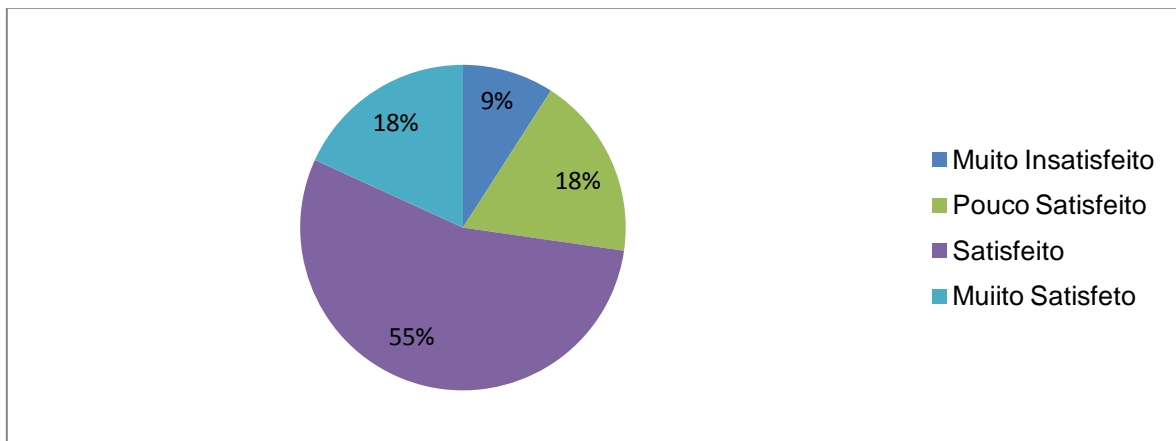
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O reconhecimento reflete muito no desempenho, saber reconhecer mesmo sendo obrigação da tarefa é sempre bom para a empresa e é ótimo para o colaborador.

O gráfico 8 nos mostra que 9% muito insatisfeito, 18% insatisfeitos, 55% pouco satisfeitos e 18% dos entrevistados estão satisfeitos com o reconhecimento pela empresa.

Na entrevista foi questionada se por parte da empresa existia o costume de reconhecer os talentos e as realizações individuais, segundo o gestor de RH não é sempre não, pois às vezes passa abatido, mas sempre que a informação chega até eles gostam de dar a devida atenção.

É preciso um maior enfoque em cima desta questão, pois a maior parte não está satisfeita com o reconhecimento e reconhecer o trabalho do outro é fazer com que ele se sinta útil, importante e feliz, assim isto faz a motivação acontecer.



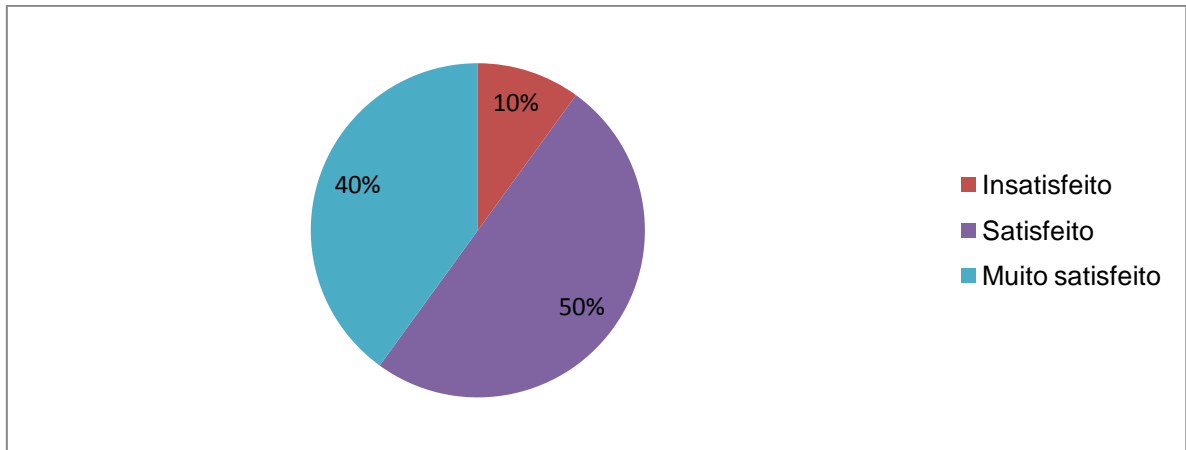
**Gráfico 9:** As pessoas com quem você trabalha cooperam para que seu trabalho seja feito.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

Quando se tem as ferramentas certas no tempo certo se tem um rendimento de excelência nas tarefas, com o apoio da gerencia cooperar com o outro é também cooperar com sigo mesmo e com as empresa.

O gráfico 9 exhibe, 9% muito insatisfeitos, 18% pouco insatisfeito, 55% satisfeitos e 18% se mostram muito satisfeitos com a cooperação das pessoas para a realização do seu trabalho.

Estimular os colaboradores a cooperarem uns com os outros, vai trazer só ganhos para a empresa em todos os aspectos e com isso eles aprendem uns com outros e na falta de alguém o outro pode substituí-lo tranquilamente, e de acordo com o gestor de RH ele aplicaram na empresa uma ferramenta que chamam de rodízio, assim todos os colaboradores com o mesmo salário trocam de função de tempos em tempos para fazer com que todos saibam fazer um pouco de tudo.

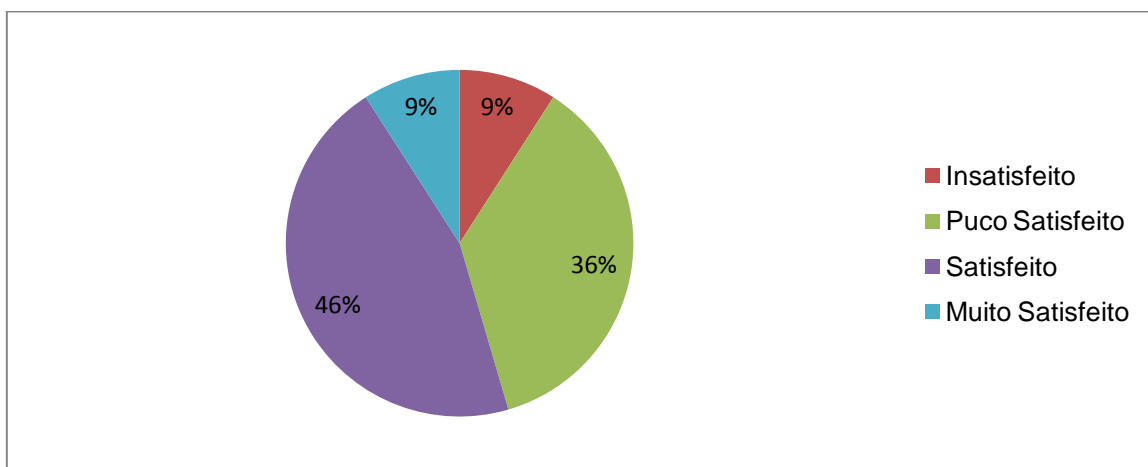


**Gráfico 10:** Se sente motivado para desenvolver trabalhos em equipe.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico 10 exibe que 10% Insatisfeitos, 50% satisfeitos e 40% dos colaboradores entrevistados se sentem muito satisfeitos com a motivação para o trabalho em equipe.

O trabalho em equipe é primordial para o sucesso de qualquer negócio, a fluidez dos processos é diferenciada e podemos ver aqui no gráfico 10 que a maior parte 90% estão satisfeitos em desenvolver trabalho em equipe.



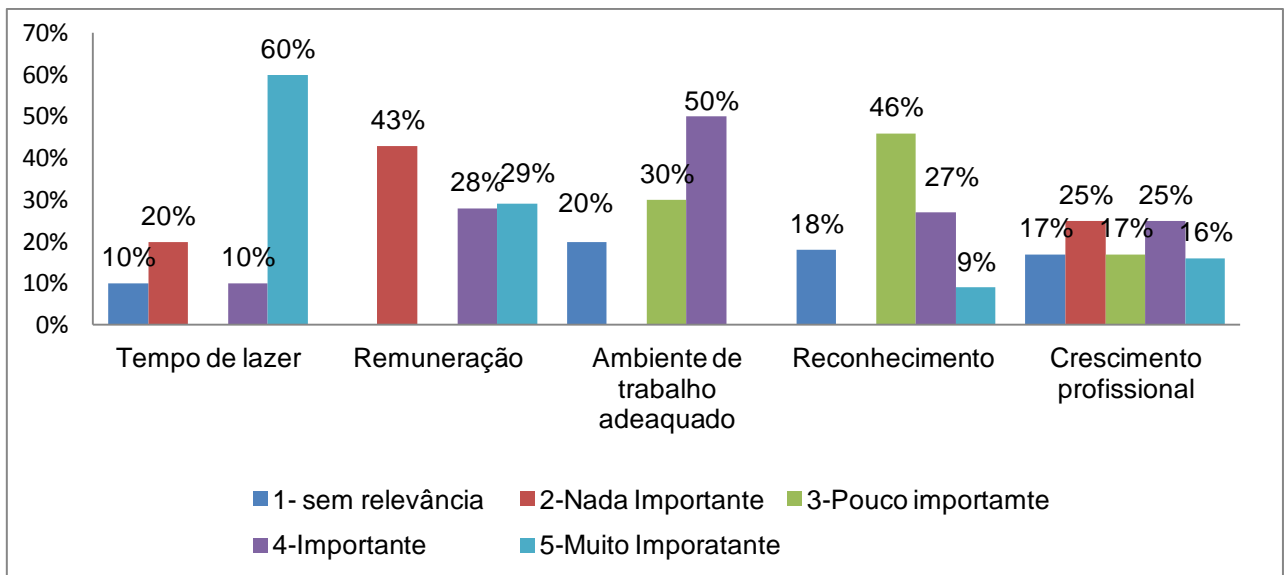
**Gráfico 11:** Flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de conciliar trabalho com estudos e vida pessoal.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

Com a correria do dia a dia, a parceria entre colaborador e empresa é fundamental, o colaborador fica satisfeito em saber que pode contar com a empresa assim como também a empresa pode contar com ele, e a flexibilidade no horário de trabalho pode ser um método de motivar seus colaboradores, pois quando se pode manter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal o colaborador fica feliz.

O gráfico 11 mostra que 9% Insatisfeitos, 36% pouco satisfeitos, 46% satisfeitos 9% muito satisfeitos com a flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de conciliar trabalho com estudo e vida pessoal.

A maior parte das pessoas entrevistadas estão satisfeitas com a flexibilidade de horário, mais ainda existe uma parte considerável que não está e isso precisa ser trabalhado, para que por exemplo a taxa de escolaridade que de maioria formados até o ensino médio passe a ser de maioria formado em curso superior, partir o estímulo por parte da empresa é muito importante para que seus colaboradores ingressem no ensino superior faz com ele se sinta motivado e ambos ganham.



**Gráfico12:** Em grau de importância.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

A motivação é dependente de uma série de variante como a remuneração, o tempo de lazer disponível pela empresa para o colaborador, ambiente de trabalho adequado, reconhecimento no trabalho, pois um bom elogio não custa nada e motiva muito e o crescimento profissional.

Através da análise do gráfico 12 podemos constatar que, 60% dos colaboradores entrevistados prezam muito pelo tempo de lazer, já no quesito remuneração 29% dos colaboradores consideram muito importante, 9% consideraram muito importante o reconhecimento e 16% consideram muito importante o crescimento profissional.

Assim conclui-se que é de grande consideração a opinião dos seus colaboradores e deve analisar se os pontos considerados importantes estão recebendo a devida atenção, para proporcionar um clima agradável a todos.

## ENTREVISTA

**Nome:** Christian Gonçalves / **Idade:** 41

**Empresa:** Iguasuper/ **Cargo:** Gerente de Recursos Humanos

**Formação acadêmica:** técnico em contabilidade, técnico em enfermagem, magistério, Superior em ciências biológicas, pós em gestão comercial.

1- R: Se dá por pessoas desmotivadas que por muitas das vezes pode ser por falta de conhecimento, pois se colaborador não conhece a função e as ferramentas de trabalho podendo ficar frustrado levando a desmotivação, então resumindo pessoas sem as formações necessárias para desenvolver seu trabalho.

2- R: É você despertar em si mesmo o interesse por algo ou por alguém, nos recebemos influências externas, mas na verdade é algo que nasce dentro da gente é a vontade de querer fazer algo e querer fazer bem.

a) R: implantamos a avaliação de desempenho, que da direito se bem cumprida a um vale compras como uma bonificação para o bom comportamento, uma outra coisa é o fato de fazermos nossas obrigações como condições de trabalho, os insumos e as ferramentas necessárias que pode não motivar mas desmotiva, uma outra coisa é a questão de treinamentos e palestras, neste ano já realizamos dois treinamentos aqui na loja e tem sido assim muito satisfatório para ambas as partes

b) R: Sim, para se ter uma idéia o índice de falta reduziu cerca de 90%, e todos passaram a se esforçar mais para atingir todos os requisitos da avaliação e adquirir seu benefício.

3 - R: Sim, procuramos, e uma estratégia que adotamos aqui na loja é a questão do rodízio, pois em época de crise não pretendemos demitir ninguém, por isso conversamos com os nossos colaboradores por que precisamos que eles aprendam a fazer outras funções, justamente pra não ter que demitir e para evitar um desgaste na função atual, ele estará passando por todos os setores e aprendendo coisas novas.

4 - R: Sim, concordo. E este estímulo da maneira correta realmente ele é muito positivo, mas não podemos deixar de ressaltar que tem também o estímulo para o lado negativo, como por exemplo, a falta de comunicação por que às vezes

acontece algo a gente não fica sabendo o que houve e até você conseguir contornar a situação e de repente o problema já agravou e fica mais difícil.

5- Não soube responder por não conhecer o termo, então lhe foi apresentado pela entrevistadora.

6 - R: Sim, em especial estávamos com problema com um colaborador aqui, então dobramos o vale compras pra estimulá-lo, durante dois meses deu certo depois voltou dar problemas, então tive uma conversa franca com ele para tentar saber o que estava acontecendo, e relatou graves problemas familiares que estava afetando seu rendimento. Então prometeu melhorar e pediu para gente ter um pouco mais de paciência que tudo ia voltar a ser como antes.

7 - R: Como já dito a motivação tem que partir de você, então se a empresa está cumprindo com todas as obrigações se não tem motivo da desmotivação, eu creio que sim, pois pode ser este por motivos externos e acaba que se a pessoa não tem uma maturidade para equilibrar isso daí de fato ela fica desmotivada, e você sabe que nosso público é um público mais jovem são pessoas ainda em formação que não conseguem administrar tão bem algumas situações conflitantes.

8- Você sempre reconhece os talentos e as realizações individuais dos seus colaboradores?

R: sempre não, se eu disser que sim estarei mentindo às vezes passa batido com algumas coisas, depois é que não ficamos sabendo, depois que escutamos e depois que fazemos uma análise mais apurada, então não é sempre deveria ser, mas é. Sempre que o cliente o cliente fala isso a gente não deixa de mencionar para o colaborador e outra questão é que ele tem outro mundo e às vezes está aqui dando um duro, mas está procurando uma formação acadêmica e outras formações e são realizações que acabam que vem muito a agregar para a empresa e para a vida pessoal.

9- Como funciona sua parceria com a gerencia geral, para motivar pessoas e fiscalizar as tarefas?

R: fazemos reuniões semanais com encarregados e discutimos as coisas que precisam melhorar, e graças a Deus tem dado muito certo.

10- Quando você vai realizar mudanças no ambiente de trabalho, tem o hábito de consultar as pessoas que serão afetadas?

R: Sim, não fazemos nada sem comunicar e tudo que possa interferir mesmo sendo minha vida pessoal, a gente gosta de comunicar e evitar conversas desnecessárias,

para deixar tudo bem claro, como por exemplo, a gente fez parceira com um pessoal de Perdigão que vai vir aqui dar mais um treinamento da padaria e isso já foi avisado ao encarregado bem antes até mesmo pra ele se organizar.

## CONCLUSÃO

A realização deste trabalho buscou identificar a percepção dos colaboradores e do gestor de Recursos Humanos sobre o entendimento de fatores influenciáveis na motivação dentro do ambiente de trabalho, e a presença do presenteísmo no ambiente do qual estão inseridos os colaboradores.

Podemos constatar com o estudo bibliográfico, quais as maneiras de influenciar na motivação e esclarecemos que benefícios capitais não são fatores motivadores, pois estamos sempre em busca de mais, se aumenta o salário aumenta-se também as necessidades e o consumo, alterando assim o padrão de vida e modo do qual é tratado o consumo, portanto o salário líquido nunca será o suficiente, mas quando mexemos no sentimento, no desejo pessoal de cada um, despertamos então a necessidade de estar sempre presente na empresa e realizar o que nos é designado com excelência.

No entanto, o colaborador nunca está inteiramente satisfeito, sempre lhe falta algo, que na maioria das vezes são desejos que ora almejados ainda não foram conquistados, a motivação humana é complexa, constante e infinita; não é possível concretizar todas as necessidades e potencialidades, e a satisfação destas não amortece nem acomoda o homem na vida, mas ao contrário disto, predispõe o indivíduo a uma busca incessante pela auto realização.

De acordo com as pesquisas realizadas, pode-se concluir que no geral os colaboradores estão bem satisfeitos com as maiorias das questões expostas na entrevista, o percentual mostra que os colaboradores estão motivados com quesitos importantes na empresa, tendo como destaque o ambiente de trabalho agradável, que na maioria se demonstraram satisfeitos trabalhando na empresa em estudo, os colegas de trabalho cooperam para uns com os outros na realização de suas tarefas.

O presenteísmo na empresa pôde ser percebido, através da entrevista realizada com o gestor de RH . O mesmo identificou a presença, mesmo sem saber associar ao nome, para muitos o presenteísmo é um enigma, mas vive e convive lado a lado dentro das organizações.

O Gestor de Recursos Humanos em parceria com o Gestor Geral e os líderes estão bem empenhados em acabar com todo o tipo de problema que possa afetar na produtividade, com avaliação de desempenho com recompensas, treinamentos e

palestras. Pois gerir motivação é uma ação estratégica, já que a motivação dos colaboradores representa um imperativo para o sucesso dos negócios.

Os Gestores estão cientes de que, avaliar a motivação permite as empresas identificar as percepções de seus funcionários sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, permite aperfeiçoar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho, e conseqüentemente o clima organizacional. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, da responsabilidade dos funcionários com os resultados da empresa, e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade das empresas.

Contudo o trabalho realizado poderá contribuir para melhorias na empresa em estudo, pois se pôde apurar com maior precisão a importância de se praticar a motivação no trabalho e com o levantamento da questão estimulamos a procura por um entendimento maior em cima do tema trabalhado. Com a utilização do questionário que concedeu dados confiáveis e o supermercado Iguasuper utilizará deste como ferramenta para tomada de decisão em busca de melhorias e valorização de seus colaboradores, pois, ficou claro que corrigir falhas e valorizar seus colaboradores é fator determinante de sucesso nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Valter. **Absenteísmo e presenteísmo nas organizações**. Set.2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/absenteismo-e-presenteismo-nas-organizacoes/25026/Acessado em: 19/07/16>

ANOCHI, Carolina B. **Motivação no ambiente de trabalho**. Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2013 Disponível em: <http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/192> Acessado em: 04/06/2016

ARAÚJO, Jane P. **AFASTAMENTO DO TRABALHO: Absenteísmo e presenteísmo em uma instituição federal de ensino superior**. Universidade de Brasília Faculdade de Ciências da Saúde, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/11239> Acessado em: 09/06/2016

BRANCO, Aldec R. C. **Os efeitos da globalização na economia: sua relação com o emprego, a educação e a família brasileira**. UNIVERSIDADE SÃO MARCOS, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-efeitos-da-globalizacao-na-economia-sua-relacao-com-o-emprego-a-educacao-e-a-familia-brasileira/3237/> Acessado em: 08/03/2016

BORGES, Leonardo S. **Presenteísmo: O corpo está presente, mas a mente não**. p. out. 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/8835/presenteismo-o-corpo-esta-presente-mas-a-mente-nao.html#> Acessado em: 18/05/2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Renata B. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, p., jul. 2005. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf> Acessado em: 06/04/2016

FURTADO, Marcelo. **Motivação no ambiente de trabalho**. Convenia Atividades de Internet S.A.2013.Disponível em: <http://blog.convenia.com.br/motivacao-ambiente-trabalho/> Acessado em: 29/03/2016.

GERHARDT, T. E. ; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. UFRGS,Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acessado em : 28/07/2016

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HÉVERTON, Bruno. **A motivação como combustível para o sucesso da organização.** Administradores, 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-motivacao-como-combustivel-para-o-sucesso-da-organizacao/78589/> Acessado: 24/04/2016

JHOHANN, Sílvio. **Comportamento Organizacional: teoria e prática.** 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KAUARK, F. C.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia de pesquisa: um guia prático.** Itabuna / Bahia, 2010. Disponível em: <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode Metodologia da pesquisa 2010.pdf> Acessado em: 26/07/2016

MANCEBO, Renata S. M. **Motivação nas empresas.** Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, p.2003 Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20DOS%20SANTOS%20MONTEIRO%20MANCEBO.pdf> Acessado em: 04/03/2016

MAXIMINIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMINIANO, Antônio C. A. **Introdução a administração.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho.** ESAB, Vila Velha, 2009. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf> Acessado: 22/07/2016

MORREIRA, Maria J. A. M. **política de gestão de pessoas, clima organizacional e absenteísmo por depressão, transtornos de ansiedade e estresse num banco público: uma pesquisa exploratória.** Universidade Católica de Goiás. Goiana, ago. 2006. Disponível em: [http://tede.biblioteca.ucg.br/tde\\_arquivos/10/TDE-2007-01-16T080052Z-276/Publico/MARIA%20JULIA%20ARRAIS%20DE%20MORAIS%20MOREIRA.pdf](http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/10/TDE-2007-01-16T080052Z-276/Publico/MARIA%20JULIA%20ARRAIS%20DE%20MORAIS%20MOREIRA.pdf) Acessado em: 13/03/2016

PASCHOALIN, H. C.; GRIEP, R. H. LISBOA, M. T. L.; MELLO, D.C.B. **Adaptação transcultural e validação para o português brasileiro do *Stanford Presenteeism Scale* para avaliação do presenteísmo.** Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, jan.-fev. 2013. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=Adapta%C3%A7%C3%A3o+transcultural+e+valida%C3%A7%C3%A3o+para+o+portugu%C3%AAs+brasileiro+do+Stanford+Pre>

senteeism+Scale+para+avalia%C3%A7%C3%A3o+do+presente%C3%ADsmo.+&btnG=&hl=pt-BR&as\_sdt=0%2C5> Acessado em: 22/04/2016

SILVA, José C. S. Absenteísmo e presenteísmo na empresa. Administradores. p abr. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/absenteismo-e-presenteismo-na-empresa/43969> Acessado em: 19/06/2016

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com metas do trabalhador. Rev. Adm. Contemp. Vol.7 n°4. Curitiba, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003) Acessado em: 29/05/2016.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

Este questionário será utilizado em uma monografia de conclusão do curso de Administração com ênfase em Gestão Ambiental. Observação: A pesquisa é de caráter individual, e com total anonimato.

Marque com X a opção desejada

#### PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1- Gênero

Feminino       Masculino

2- Escolaridade

Ensino Básico    Ensino Fundamental    Ensino Médio    Ensino Superior  
 Pós Graduação

3- Tempo de serviço

Até 1 ano    de 1 a 2 anos    de 2 a 4 anos    de 4 a 6 anos    de 6 a 10 anos  
 Acima de 10 anos

Nas questões a seguir, marque um X na graduação que melhor represente sua opinião sendo: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-pouco satisfeito 4- Satisfeito 5-Muito satisfeito. Utilize caneta azul. Assinale apenas uma alternativa. Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta. Evite respostas em branco. Responda todas as questões.

#### PESQUISA DESCRITIVA

4- Você se sente feliz trabalhando nesta empresa?

-1    -2    -3    -4    -5

5- Ambiente de trabalho agradável.

-1    -2    -3    -4    -5

6- Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

7- Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários, etc.) oferecidas pela EMPRESA para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

8- Sou reconhecido pelos resultados que alcanço.

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

9- As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

10- Se sente motivado para desenvolver trabalhos em equipe?

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

11- Flexibilidade no horário de trabalho e possibilidade de conciliar trabalho com estudos e vida pessoal.

-1  - 2  - 3  - 4  - 5

12- Quais são as suas necessidades no trabalho? (Importância 5, 4, 3, 2,1)

Tempo de lazer

Remuneração

Ambiente de trabalho adequado

Reconhecimento no trabalho

Crescimento profissional

## ENTREVISTA

**Nome: / Idade:**

**Empresa: / Cargo:**

**Formação acadêmica:**

1-Quais a dificuldades que você encontra pra exercer com eficiência o seu trabalho?

2-Para você Gestor de Recursos Humanos o que é MOTIVAÇÃO?

a) Quais são as ferramentas que você utiliza para motivar seus colaboradores?

b) Tem tido resultados com elas?

3-Você procura explorar o potencial dos seus colaboradores?

4-Você concorda que pessoas estimuladas, tendem a ser criativas e inovadoras?

5- O que você entende como sendo PRESENTEÍSMO?

6- Você acha que na empresa Iguasuper pode se identificar a presença do presenteísmo? Se sim o que você tem feito para mudar isso?

7- Você acredita que desmotivação pode provocar a presença do mesmo? Por quê?

8- Você sempre reconhece os talentos e as realizações individuais dos seus colaboradores?

9- Como funciona sua parceria com a gerencia geral, para motivar pessoas e fiscalizar as tarefas?

10- Quando você vai realizar mudanças no ambiente de trabalho, tem o hábito de consultar as pessoas que serão afetadas?

Obrigado pela entrevista!!!!