

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PRISCILA KELEN CORSO**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**  
**Estudo de Caso da Urbvias Corretora de Imóveis**

**Bento Gonçalves**  
**2015**

Priscila Kelen Corso

## MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Estudo de Caso da Urbvias Corretora de Imóveis

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Regina Xausa

Bento Gonçalves

2015

Dedico este trabalho a meu esposo, meus pais e meus sogros, que sempre me apoiaram e estiveram ao meu lado nos momentos difíceis e acreditaram no meu potencial me incentivando, sempre, a dar o meu melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, pois sem ele nada podemos fazer, a minha orientadora Maria Regina Xausa, profissional competente, inteligente, dedicada e maravilhosa que me ajudou, instruiu e me motivou a fazer o melhor dentro das minhas possibilidades. Agradeço aos profissionais da Urbvias que foram prontos a contribuir na pesquisa e agradeço a Urbvias por ter viabilizado e permitido este trabalho de conclusão de curso. Deixo aqui o meu muito obrigado!

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

*Charles Chaplin.*

## RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar quais são os fatores que motivam os profissionais da imobiliária Urbvias Corretora de Imóveis Ltda. Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e teorias motivacionais baseados em diversos autores. Quanto a metodologia é estudo de caso, a técnica de coleta de dados se fez através de questionário e a interpretação dos dados através de análise quantitativa. Foram utilizadas todas as teorias abordadas no estudo, com ênfase nas teorias clássicas e contemporâneas de motivação, sendo elas teoria dos “Dois Fatores de Herzberg”, a teoria da “Expectativa” de Vroom, a teoria da “Equidade” de Adams, a teoria das “Necessidades de McClelland” e por fim a teoria das “Necessidades de Maslow”. O questionário foi elaborado em cima de vinte fatores motivacionais atrelados as teorias motivacionais. Os resultados obtidos apontam que o que motiva os funcionários e corretores autônomos da Urbvias em primeiro lugar é o salário, em segundo o reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados, em terceiro o Coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho e em quarto o Plano de benefícios. Em cima dos resultados obtidos na análise estabeleceu-se uma relação das respostas com a teoria abordada, bem como foram propostas melhorias para a empresa.

**Palavras-chave:** Motivação, Fatores motivacionais, teorias da motivação, satisfação no trabalho, recursos humanos, imobiliária.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da Teoria das Necessidades de Maslow.....	18
Quadro 2 - Síntese da Teoria dos Dois Fatores.....	20
Quadro 3 - Síntese da Teoria X e Y.....	22
Quadro 4 - Síntese das Teorias Motivacionais.....	31
Quadro 5 - Instrumento de Pesquisa X Teorias Motivacionais.....	36
Quadro 6 - Resumo de benefícios e incentivos.....	40
Quadro 7 - Resultado do questionario de fatores motivacionais.....	44
Quadro 8 - Fatores motivacionais x Teoria motivacionais x Hierarquia de importância.....	47

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	19
Figura 2 - Teoria da Equidade.....	27
Figura 3 - Teoria da expectativa.....	27
Figura 4 - Teoria do Fluxo.....	31
Figura 5 - Organograma Urbvias Corretora de imóveis Ltda.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação representativa dos benefícios em relação ao salário.....	39
Gráfico 2 - Comissões em relação ao mercado imobiliário.....	41
Gráfico 3 - Representação dos sexos participantes da pesquisa.....	42
Gráfico 4 - Representação da idade dos participantes da pesquisa.....	43
Gráfico 5 - Representação da área de atuação dos participantes da pesquisa.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	15
2.2 TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO.....	17
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	18
2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	19
2.2.3 Teoria X e Y de Mcgregor.....	21
2.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	23
2.3.1 Teoria das Necessidades de McClelland.....	23
2.3.2 Teoria do Reforço Skinner.....	24
2.3.3 A Teoria da Equidade Stacy Adams.....	25
2.3.4 A Teoria da Expectativa de Vroom.....	27
2.3.5 Teoria do Flow ou Fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi.....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	34
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	37
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA URBVIAS CORRETORA DE IMÓVEIS.....	38
4.2 DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS, INCENTIVOS E COMISSÕES.....	39
4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	42
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
5.1 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	50
<b>6 REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>

**ANEXO A – QUESTIONARIO.....55**  
**ANEXO B - TABELA DE RESULTADOS.....57**

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações do trabalho, ao longo dos tempos, foram evoluindo quanto ao valor empregado ao seu pessoal. Antes estes eram considerados apenas como recursos, ao lado de tantos outros que fazem parte das organizações, dessa forma eram vistos como servís e passivos. Atualmente a realidade não é a mesma. Inúmeras mudanças sofridas pelas empresas as levaram em conta o reconhecimento do ser humano. Frente à grande busca por melhores resultados e qualidade, as empresas estão valorizando cada vez mais seus funcionários e buscando entender e propiciar a eles uma satisfação maior no seu local de trabalho. O tema motivação, nesse sentido, vem sendo muito discutido e trabalhado, pois se entende que um funcionário motivado trabalha melhor e com mais comprometimento e isso representa para as empresas também melhores resultados.

Com referência à motivação, Bruno (1997) salienta que, durante séculos, filósofos e teólogos debateram a natureza do homem, formulando com frequência perguntas e conclusões sobre a motivação; para a autora, é evidente que os nossos conceitos de motivação humana têm influências penetrantes em nossas vidas, pois todos nós possuímos ideias particulares sobre o que motiva as pessoas a atividades diferentes (BRUNO, 1997). Derivada do latim ‘motivus’, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo o “fim ou razão de uma ação”. Segundo Spector (2003), a motivação é um conceito em psicologia que tem sido intensamente discutido há pelo menos um século, mas que ainda é de difícil definição.

Gil (2001) coloca que a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antigamente diziam que esta força era determinada pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes; no entanto, sabe-se hoje que a motivação tem sempre a origem numa necessidade, cada um de nós tem necessidades diferentes e não se pode afirmar que provenham de outras pessoas (GIL, 2001).

A natureza do trabalho e da gestão de pessoas está alterando-se drasticamente, novas habilidades e técnicas serão necessárias para navegar neste ambiente que emerge, e as empresas terão que se tornarem aprendizes adaptáveis aos novos ambientes emergentes.

A Empresa Urbvias Corretora de imóveis está inserida no ramo imobiliário da Cidade de Bento Gonçalves há mais de 10 anos, prestando serviços de intermediação na administração de locações de imóveis residenciais e comerciais, compra e venda de imóveis e assessoria imobiliária. Busca resultados sustentáveis prestando serviços com qualidade, por isso esta engajada na busca da melhoria contínua de processos, atendimento e gestão de pessoas. A Urbvias possui uma carteira com mais de 2.000 clientes, que considera a maior expressão de seu trabalho. A conduta ética da empresa baseia-se em honestidade, integridade e respeito. A diretoria da Urbvias é Rotariana e está sempre realizando projetos sociais para engajamento da empresa com a sociedade carente.

A Urbvias passa por dificuldades, quando o assunto é “motivação” de seus profissionais. Este estudo de caso busca entender o que motiva os profissionais da Imobiliária e identificar quais são os fatores que motivam os profissionais da desta empresa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

O mercado competitivo, globalizado, e tecnológico não conseguiu anular o fator humano. Independente de qual seja o tipo de organização, o desempenho das pessoas, em maior ou menor intensidade, é essencial para seu sucesso, é, sem dúvidas, o grande vapor para as organizações.

Saber o que motiva as pessoas é complexo e exige dos líderes sabedoria e estratégia. Descobrir o melhor procedimento a ser adotado para que melhore o desenvolvimento profissional dos profissionais é uma tarefa árdua e de persistência.

Mesmo sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, dentro da administração ele surge a partir da escola de relações humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Com base nas teorias motivacionais clássicas e contemporâneas de alguns estudiosos, este estudo de caso tem por objetivo responder a pergunta problema:

O que motiva os profissionais da Imobiliária Urbvias?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os fatores que motivam os profissionais da imobiliária Urbvias Corretora de Imóveis Ltda, Bento Gonçalves/RS.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar o grau de importância dos fatores motivacionais no trabalho, de acordo com a percepção dos profissionais da Imobiliária;
- b) Propor sugestões de procedimentos motivacionais adaptadas aos interesses da empresa e de seus profissionais.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas substituiu a expressão “Recursos Humanos”, que trazia impregnado na palavra, o contexto de administração de pessoas previsíveis, controláveis e de recursos para as empresas. A gestão de pessoas surge para trazer grandes contribuições de gerir, liderar e transformar estes indivíduos nas organizações. Este tema se traduz em importância de pesquisa devido ao mundo dos negócios estarem mudando rapidamente.

O cenário atual exige um conjunto de práticas para selecionar e reter os talentos necessários para capacitar às pessoas em novos conhecimentos e habilidades, recompensando desempenhos e comportamentos eficazes, estimulando o comprometimento das pessoas.

Em observação ao setor imobiliário da Cidade de Bento Gonçalves, percebe-se que o mesmo é tradicional e competitivo, existem poucos profissionais formados e com experiência na área de corretagem de imóveis e locação, em busca de novas oportunidades. Os profissionais com estes requisitos permanecem por anos em uma única imobiliária. A Empresa Urbvias, vem formando pessoas e perdendo as

mesmas para a concorrência, mercado e ambiente, por este motivo este estudo de caso é oportuno, pois já que visa identificar os fatores que interferem na motivação destes profissionais, propondo sugestões de aprimoramento alinhadas aos mesmos.

A viabilidade da pesquisa se dá pela pesquisadora trabalhar no ramo há pelo menos (cinco) anos, como gestora comercial. Aliado a isso, o estudo dos aspectos comportamentais de profissionais que atuam neste mercado já referido como competitivo, desperta vários questionamentos.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para este estudo de caso, toma-se indispensável a abordagem de teorias motivacionais que darão embasamento e fundamentação ao estudo. Este aprofundado estudo propicia maior compreensão por parte do leitor e colabora com o conhecimento e entendimento do pesquisador. Neste capítulo são fundamentados os conceitos sobre: motivação; teorias clássicas de motivação; teorias contemporâneas de motivação; e síntese das teorias.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

É de fundamental importância conhecer os mecanismos da motivação, todo o comportamento humano é gerado por algo que o motiva, assim neste capítulo será apresentado conceitos de motivação, segundo os autores Robbins, Motta, Vergara, Gareth e Bergamini.

Vergara (2000) defende a ideia de que a motivação é intrínseca aos indivíduos, nasce das necessidades interiores de cada um, uma força que impulsiona na direção de alguma coisa. E acredita ainda que a dificuldade em se lidar com o assunto está no fato de que, as pessoas possuem valores, crenças, organização familiar, limitação profissional e background cultural, tudo diferentes, cada um possui uma caminhada diferente de vida, e isso condiciona de modo particular suas motivações. Defende ainda que ninguém motiva ninguém, o que as pessoas de fora podem fazer para motivar um indivíduo é estimular, incentivar, ou provocar a motivação, portanto, pode-se dizer que a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de cada um e o segundo, fora.

Bergamini (2006, p. 32) concorda com o conceito de motivação intrínseca e afirma que "[...] aos poucos se vai tomando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. Também comenta que cada ser humano busca um objetivo que é ativado por suas próprias expectativas pessoais, tornando complexo o trabalho de orientar as pessoas para que determinada tarefa seja feita.

Para Gareth (2008) a motivação são forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa em uma organização e o seu nível de

esforço e de persistência. O Autor assim como Bergamini e Vergara, reforça a ideia de que as motivações provem de fontes intrínsecas ou extrínsecas.

Gareth (2008) salienta que o comportamento intrinsecamente motivado é o que não visa interesses próprios e o comportamento extrinsecamente motivado é o que tem por objetivo adquirir recompensas materiais e sociais ou evitar punições.

Já Robbins (2004) define motivação como a disposição para fazer alguma coisa, condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo. Para o autor, as pessoas motivadas se esforçam mais na realização de suas tarefas do que as desmotivadas. Quando uma necessidade não é satisfeita, a pessoa fica tensa, estimulando-a a buscar metas específicas, que uma vez alcançadas, terão como consequências a satisfação da necessidade e a redução da tensão.

Mais adiante, Robbins (2010) reforça que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Para Robbins (2010) Estes três elementos são chaves de motivação, onde ele define intensidade como o esforço que a pessoa despense para atingir o objetivo. Contudo o autor salienta que só a intensidade não é suficiente para atingir os resultados profissionais, a menos que canalizada em uma direção favorável ao objetivo e manter o foco, é preciso considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade, o tipo de esforço deve ser o que vai em direção aos objetivos do indivíduo. Por fim a persistência é a medida de quanto tempo o indivíduo vai se manter motivado na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Para Motta (1995, pag. 192), “Motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestadas através de objetivos e tarefas específicas”. Esta definição focaliza a dimensão interna do indivíduo.

A motivação dos profissionais tem sido trabalhada á décadas nas empresas, como uma forma de atingir suas próprias necessidades. De acordo com Robbins (2002, p. 342), a motivação no trabalho é “A disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Motivar pessoas é uma missão difícil, porém não impossível, quando as organizações conseguem conhecer as necessidades individuais de seus

funcionários e são oferecidos fatores de satisfação para tais necessidades, esta missão se torna menos árdua. A motivação abrange uma grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses dos indivíduos mostra que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos ou razões. E é dentro desta grande diversidade que se encontra a principal fonte de informações sobre o comportamento motivacional Bergaminni (1997).

De acordo com Bergaminni (1997), quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal. Na sequência, abordam-se algumas teorias motivacionais, divididas por Robbins em Teorias clássicas e teorias contemporâneas.

## 2.2 TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO

As várias teorias sobre motivação dão embasamento e direcionamento aos líderes para compreender e identificar quais fatores motivam as pessoas nas organizações, norteando as ações destes para o alcance da tão desejada qualidade de bens e serviços.

Diversos autores tratam das teorias motivacionais, dentre eles Robbins (2010), que as divide em clássicas e contemporâneas. Dentro das teorias clássicas encontram-se a teoria das necessidades de Maslow, a teoria X e a teoria Y de McGregor, e a teoria de dois fatores de Herzberg. Apesar de antigas, o autor explica que devem ser analisadas, tendo em vista que foram a base para os estudos modernos, e alguns executivos ainda utilizam estes conceitos para explicar a motivação de seus empregados. Neste capítulo serão abordados as três teorias consideradas clássicas pelo autor Robbins (2010).

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas e discutidas da motivação é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1968). Maslow defendia que a motivação humana poderia ser organizada numa hierarquia de cinco níveis básicos, ordenadas por necessidades subjacentes. Afirmava ainda que as necessidades de níveis mais

baixos precisam estar satisfeitas para que haja interesse ou motivação do indivíduo em buscar satisfazer necessidades de nível superior. Para Bergamini (1997), a ideia de hierarquizar os motivos humanos em uma escala de necessidades prioritárias, sendo incluídas nesta escala as necessidades físicas, sociais e psicológicas, auxilia na compreensão das motivações do indivíduo em dado momento. Para Maslow, as necessidades dos indivíduos são universais.

O ponto mais central da teoria da hierarquia das necessidades é que o aparecimento de uma necessidade provoca no indivíduo um comportamento motivado na busca do atendimento desta necessidade, organizadas hierarquicamente em sequência, afirmando que a satisfação das necessidades humanas é fundamental para a saúde física e mental do indivíduo (SPECTOR, 2003). Conforme o mesmo autor, a hierarquia dos níveis das necessidades inicia com o nível mais baixo, base inicial de toda motivação humana, sendo este nível relacionado às necessidades fisiológicas: ar, água, alimento e outras fundamentais à sobrevivência. O segundo nível consiste nas necessidades de segurança, incluindo a estabilidade, a proteção contra danos físicos e emocionais, abrigo. No terceiro nível, são encontradas as necessidades sociais, entre elas a necessidade de interação social, de relacionamento com outras pessoas, amor e afeição. O quarto nível é o da necessidade de estima ou auto respeito, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. No último nível, encontramos a necessidade de auto realização, não definida com muita precisão. Este nível está relacionado com a satisfação de objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, incluindo o crescimento pessoal e a auto satisfação. Segue quadro com um resumo das necessidades propostas por Maslow:

Quadro 1 - Síntese da Teoria das Necessidades de Maslow

<b>HIERARQUIA DE NEECESSIDADES DE MASLOW</b>	
<b>NESCESSIDADES</b>	<b>INCLUI</b>
Fisiológica	Fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
Segurança	Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
Social	Afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo.
Estima	Fatores internos de estima, como respeito próprio e autoestima, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.

Autorealização	Crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento, Ímpeto de se tornar tudo que se é capaz de ser.
----------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Muitos estudos posteriores à divulgação da teoria mostraram que não existem evidências claras de que as necessidades possam ser estruturas de acordo com esta rígida hierarquia ou classificadas em apenas cinco categorias distintas (BERGAMINI, 1997). Apesar disto, ela continua sendo passada e ensinada no meio profissional. De acordo com Gil (2001), a Teoria da Hierarquia das Necessidades no ambiente organizacional é importante por salientar que além de recompensas financeiras existe a necessidade de reconhecimento e alcance pleno do potencial individual (auto realização).

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma lista com cinco necessidades básicas do indivíduo.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: esoterikha.com (2015)

### 2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Robbins afirma que a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg, foi publicada em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (*The Motivation to Work*). A teoria teve por base entrevistas realizadas com

diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. O objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Os relatos foram divididos em dois fatores: motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam). Diferentemente de Abraham Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas.

Os fatores higiênicos, dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores de insatisfação, extrínsecos ou ambientais.

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Inclui liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. São chamados fatores de satisfação, a presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação, também chamados de intrínsecos. Abaixo segue o quadro que exemplifica os fatores:

Quadro 2 - Síntese da Teoria dos Dois Fatores

<b>Fatores de satisfação MOTIVACIONAIS</b>	<b>Fatores de insatisfação HIGIÊNICOS</b>
Crescimento	Política da Empresa
Desenvolvimento	Condições do ambiente de Trabalho
Responsabilidade	Relacionamento com outros funcionários
Reconhecimento	Segurança
Realização	Salário

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao final do estudo, Frederick Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc.

Herzberg constatou, também, que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho e salário.

### **2.2.3 Teoria X e Y de McGregor**

McGregor propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Estas duas teorias são bastante interessantes para os gerentes, pois a maneira de pensar dos mesmos influencia o comportamento das pessoas com quem convivem. É apropriado, portanto, que conheçam as características pessoais dos indivíduos que lideram suas ambições profissionais e desejos, para desenvolver ações que os motivem. A teoria X supõe que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e conseqüentemente as equipes só funcionam pela disciplina e possibilidade de recompensa. No que concerne à teoria Y, esta preza pela ideia de que os profissionais encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Desta forma, os adeptos da teoria X costumam trabalhar afastados de sua equipe, diferentemente dos adeptos da teoria Y que costumam trabalhar em conjunto, partilhando as decisões a serem tomadas com seus subordinados. Na concepção da teoria X, a tarefa da administração se restringe a aplicação e controle da energia humana em direção aos objetivos da organização, não levando em consideração os objetivos pessoais dos trabalhadores. No que tange a teoria Y, a tarefa da administração é muito mais ampla, sendo responsável por criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento e proporcionar orientação. É uma administração por objetivos e não por controles. Tem-se um entendimento de que é difícil um gerente se enquadrar em apenas uma das teorias, e sim ter as duas, porém com equilíbrio é

o mais interessante, mesmo que uma se destaque mais que a outra. Gil (2001) e Robbins (2004) analisam o perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y da seguinte forma:

Quadro 3 - Síntese da Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
O gerente admite que: Se não controla diretamente, a equipe não produz;	O gerente admite que: Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;	De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;	Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;	Seus empregados são capazes de se auto controlarem;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O quadro acima apresenta de forma organizada as concepções de Gil (2001) e Robbins (2004) em relação às teorias X e Y e mostra a postura dos gerentes que se enquadram em cada uma destas teorias. Pode-se perceber que, como dito anteriormente, é difícil que um gerente se enquadre em apenas um modelo, uma vez que as características são radicais e extremistas e gerentes do mundo atual devem ser mais flexíveis e adaptáveis.

Para Gil (2001, p. 207):

[...] embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderão não ser adequados aplicá-las a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

## 2.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Neste item são tratadas as teorias sobre motivação consideradas contemporâneas por Robbins (2010), o estudo abordará a teoria das necessidades de McClelland; a teoria do reforço; a teoria da equidade, a teoria da expectativa e por fim a teoria do fluxo ou Flow. Teorias que vão ao encontro ao estudo e que darão embasamento, assim como as teorias clássicas, ao questionário da pesquisa e serão de fundamental importância na compreensão e análise dos dados.

### 2.3.1 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria das necessidades de McClelland, assim como a de Maslow, teve como eixo seus estudos à questão das necessidades. Em Gareth (2008) McClelland propôs três principais motivos ou necessidades no trabalho:

a) **necessidade de realização**: esta necessidade se refere à autoestima e à autorealização, a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Os grandes realizadores se diferenciam porque buscam situações em que possam assumir a responsabilidade pessoal de encontrar soluções para os problemas, nas quais seja possível receber feedbacks rápidos e claros sobre seu desempenho e para as quais possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Apresentam melhor desempenho quando acreditam ter cinquenta por cento de chance de sucesso, apreciam metas que requeiram algum esforço. Indivíduos com alta necessidade de realização normalmente se destacam em atividades empresariais;

b) **necessidade de associação ou afiliação**: refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Pessoas com alta necessidade de associação ou afiliação buscam amizades, preferem situações de cooperação as de competição e desejam relacionamentos que envolvam elevado grau de compreensão mútua, geralmente atuam em profissões como professores, médicos, enfermeiros etc;

c) **necessidade de poder**: refere-se a relações com pessoas, prestígio posições de influência, é a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não lhe é própria. Esta necessidade se compõe pelo desejo de

impactar. Indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando e preferem situações competitivas, pessoas com alta necessidade de poder são excelentes vendedores.

Essas três necessidades têm grande importância na vida das pessoas, portanto, é preciso um estudo detalhado, visto que estão ligadas a formas diferentes de comportamento que podem aumentar ou diminuir as chances do sucesso profissional.

Segundo Robbins (2010), quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para auto realização na busca de sua autonomia. Assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho com o propósito de alcançar seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da associação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes esquecendo-se de seus interesses individuais e pessoais. Quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada para o desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias.

### **2.3.2 Teoria do Reforço Skinner**

A teoria do reforço tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço e ignora o interior do indivíduo, concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

Para Robbins (2004),

[...] como a teoria do reforço leva em conta aquilo que provoca o comportamento, não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação, no entanto, fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento, e por essa razão, é sempre considerada nas discussões concernentes ao tema.

Da mesma forma, Bergamini (2006) trata a questão condicionamento versus motivação, e também a contempla como motivação extrínseca, ou seja, exterior ao indivíduo. O autor afirma baseado em diversos estudiosos sobre o assunto, que o comportamento humano pode ser planejado, mudado ou modelado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. É a isto que se chama de reforçadores de comportamento. Quando

são administrados prêmios, está-se fazendo uso do reforço positivo, estimulando a adoção de determinado comportamento de forma mais permanente. O reforço negativo, ao contrário, é tratado como forma de punição aplicada após um comportamento indesejável e busca diminuir a frequência do uso de tal ação. Os estudos relacionados à teoria do reforço acreditam que se deve evitar ao máximo a utilização de reforços negativos.

A ideia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis. O reforço positivo se dá de várias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores vistos que incentivam o alto desempenho. O reforço negativo condiciona o funcionário a se comportar de maneira desagradável, atuando através repreensões chegando até a demissão.

### **2.3.3 A Teoria da Equidade Stacy Adams**

Estudos realizados por John Stacy Adams fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho. Equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebem comparadas com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social. A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a equidade. Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre à iniquidade, podendo esta ser negativa, quando os profissionais recebem menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros. Se acontecer uma dessas duas condições, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- a) Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- b) Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- c) Poderá distorcer recursos e resultados;
- d) Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- e) Poderá provocar mudanças nos outros;

f) E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

A equidade é subjetiva, o que parece justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo.

Em relação à Teoria da Equidade, Vergara (2000, p. 46) afirma que "[...] segundo esta teoria, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho". Robbins (2004) também confirma que a percepção da injustiça no trabalho pode influenciar o grau de esforço que os empregados dedicam as suas tarefas.

As pessoas costumam avaliar seus esforços e resultados e compará-los com os de outras pessoas, buscando visualizar a equidade entre o reconhecimento das atividades. Segundo Robbins (2010, p. 213) "O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da Teoria da equidade." Existem quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação:

- a) Próprio interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- b) Próprio externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
- c) Outro interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- d) Outro externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Os funcionários podem se comparar a amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou comparar seu emprego atual com os antigos que já tiveram. Pesquisas mostram que homens e mulheres costumam se comparar com pessoas do mesmo sexo.

Robbins (2010) afirma que há quatro variáveis moderadoras para equidade: gênero, tempo de emprego, nível hierárquico na organização e bagagem educacional ou profissional.

Robbins, (2004, p.54),

"A teoria da equidade reconhece que as pessoas não estão preocupadas apenas com quantidade total de recompensa que recebem por seus esforços, mas também com a relação existente entre essa quantidade e aquela recebida pelos outros".

Quando um funcionário percebe que os reconhecimentos são desiguais, isto gera tensão, o que vai provocar nele uma vontade de lutar por aquilo que considera justo. Abaixo tabela que ilustra a equidade e a iniquidade do ponto de vista do trabalhador:

Figura 2 - Teoria da Equidade

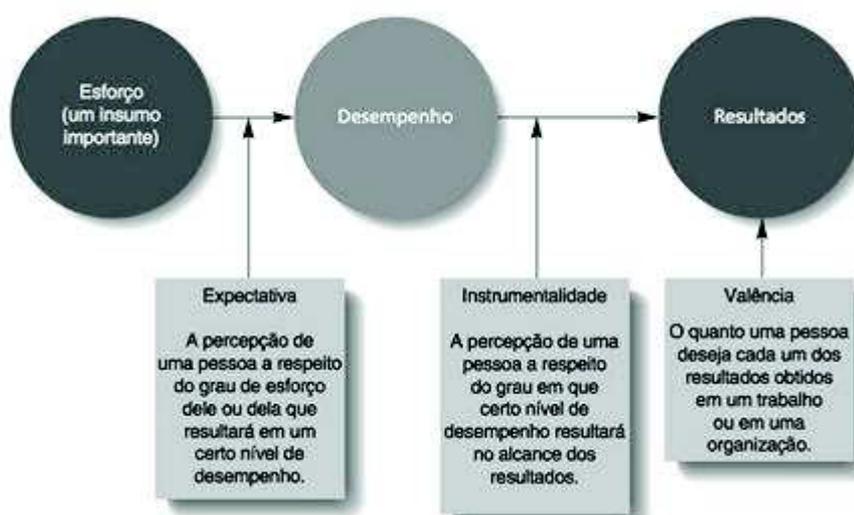
<b>Teoria da Equidade</b>				
<b>Condição</b>	<b>Pessoa</b>		<b>Referente</b>	<b>Exemplo</b>
<b>Equidade</b>	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	=	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	Um engenheiro percebe que contribui com mais insumos (como tempo e esforço) e recebe proporcionalmente mais ganhos (um salário mais alto e a escolha de atribuições de trabalho) que seu referente.
<b>Inequidade de receber uma remuneração mais baixa</b>	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	< (menor que)	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	Um engenheiro percebe que contribui com mais insumos, mas tem os mesmos ganhos que seu referente.
<b>Inequidade de receber uma remuneração mais alta</b>	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	> (maior que)	$\frac{\text{Ganhos (Resultados)}}{\text{Contribuições (Insumos)}}$	Um engenheiro percebe que dá as mesmas contribuições, mas tem mais ganhos que seu referente.

Fonte: Gareth (2008, p. 460).

### 2.3.4 A Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e dá valência para ele desses resultados (LOPES, 1980). Abaixo figura ilustrativa do conceito acima descrito.

Figura 3 - Teoria da expectativa



Fonte: Gareth (2008, p. 460).

Para Gareth (2008) a Teoria da expectativa diz respeito à percepção sobre o grau em que certo esforço resulta em certo nível de desempenho. De acordo com Robbins (2010) a teoria da expectativa de Victor Vroom é a mais aceita sobre motivação.

Robbins (2010, p. 217), “A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo.” São enfocadas três variáveis nesta teoria:

- relação esforço-desempenho.** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço o levará ao desempenho;
- relação desempenho-recompensa.** O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho o levará a um resultado desejado;
- relação recompensa-metas pessoais.** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Robbins (2004) ressalta alguns aspectos trazidos à tona pela teoria da expectativa. Primeiro, ela enfatiza os resultados ou recompensas, portanto, é necessário acreditar que as gratificações oferecidas pela organização se alinham como o que os funcionários aspiraram. Trata-se de uma teoria baseada no interesse próprio, em que cada pessoa procura maximizar a satisfação esperada. É preciso se concentrar no poder de atração das recompensas, aspecto que exige da empresa,

compreensão e o conhecimento do valor que os indivíduos atribuem a estas recompensas.

As pessoas têm a necessidade de saber o que se espera dela e como ela será avaliada. Por fim, a teoria volta-se para as expectativas individuais. As expectativas que o trabalhador tem em relação ao próprio desempenho, recompensas e aos resultados da realização das metas é que serão responsáveis pelo seu nível de esforço e desempenho.

### **2.3.5 Teoria do Flow ou Fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi**

Segundo Jackson e Csikszentmihalyi, (1999) o fluxo corresponde àquelas ocasiões em que as sensações envolvidas estão entre as mais intensas e memoráveis que alguém pode obter em sua vida. Esse estado é chamado pelos autores de fluxo, ou experiência ótima. Uma vez alcançadas, as experiências de fluxo são preservadas na memória, possibilitando assim, o retorno a este estado ótimo, contudo, não é fácil vivenciar o fluxo.

Esse estado de consciência está relacionado com o envolvimento pleno e imediato na atividade desempenhada, propiciando prazer, satisfação e significado (MASSARELLA, 2008). Para Csikszentmihalyi (1999, p. 36), nesses “momentos excepcionais os desejos e pensamentos se harmonizam, ao contrário do que é comum na vida cotidiana”. O uso do termo *fluxo* corresponde a uma metáfora que, segundo Csikszentmihalyi (1999, p. 36) foi utilizada por muitos dos entrevistados de suas pesquisas para descrever a “sensação de ação sem esforço experimentada em momentos que se destacam como os melhores de suas vidas”. Outros termos também utilizados, conforme ressaltado por Jackson e Csikszentmihalyi (1999, p.12) foram, por exemplo: “em êxtase”, “em completa satisfação”, “focado”, “em envolvimento total”, “completamente conectado”, “ligado”, “concentrado”, “no trilho” “em sintonia”, “no controle”, “flutuando”, dentre tantos outros é um estado em que a pessoa se desliga de tudo ao seu redor e só quer fazer e estar focado no alvo que lhe proporciona estas reações identificadas como flow, fluxo em português.

As atividades que induzem ao fluxo são chamadas de *atividades de fluxo* por serem aquelas que tornam mais provável que a experiência ocorra em um determinado contexto. Ao contrário do que ocorre comumente no cotidiano, as atividades de fluxo permitem a concentração em metas límpidas e compatíveis

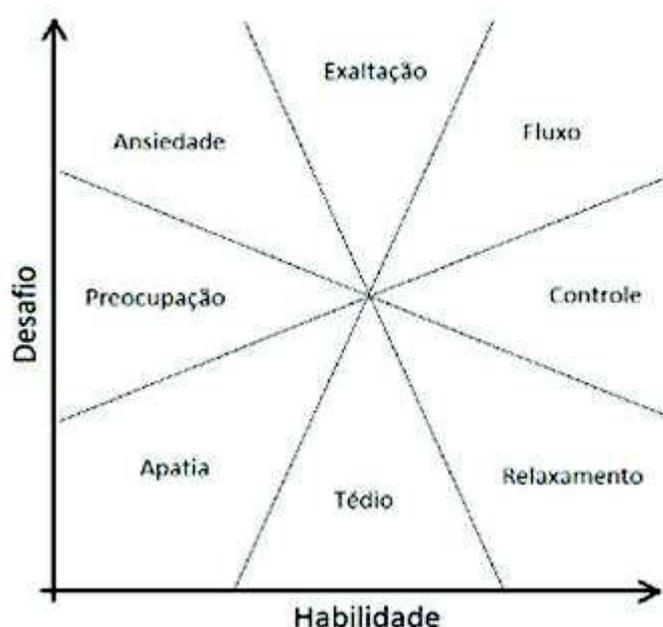
(CSIKSZENTMIHALYI, 1999). Uma vez que esse estado de consciência se baseia em estar totalmente absorvido naquilo em que se está fazendo até alcançar a exclusão de qualquer outro pensamento ou emoção, pode-se dizer que o fluxo diz respeito ao foco, objetivo, desafio. Para os autores, no fluxo o cérebro está programado, com metas claras para canalizar seus pensamentos e ideias de forma tão intensa que não há espaço para se preocupar consigo mesmo e com outros problemas ocorre um desligamento das demais coisas. A concentração é, então, dirigida inteiramente à atividade em questão.

Uma das características do fluxo é a sensação modificada do tempo, horas podem parecer como minutos e minutos como segundos, mas o contrário também pode ocorrer, com a sensação de que o tempo estirou-se. Para Jackson e Csikszentmihalyi (1999), aparentemente a transformação do tempo é resultado da concentração total, de maneira que é possível perceber a atividade com mais clareza, de uma maneira diferente de como seria fora do fluxo.

Mais do que isso, a condição primordial para que o fluxo ocorra é, de fato, um equilíbrio entre o *desafio* da tarefa e a *habilidade* do participante. Conforme Csikszentmihalyi (1999), o fluxo tende a ocorrer quando as habilidades de uma pessoa estão totalmente envolvidas em superar um desafio que está no limiar de sua capacidade de controle. Experiências ótimas geralmente envolvem um fino equilíbrio entre a capacidade do indivíduo de agir e as oportunidades disponíveis para a ação. Se os desafios são altos demais, a pessoa fica frustrada, em seguida preocupada e mais tarde ansiosa. Se os desafios são baixos em relação às habilidades do indivíduo, ele fica relaxado, em seguida entediado. Se tanto os desafios quanto às habilidades são percebidos como baixos, a pessoa se sente apática. Mas quando altos desafios são correspondidos por altas habilidades, então é mais provável que o profundo envolvimento que estabelece o fluxo à parte da vida comum ocorra. O alpinista o sentirá quando a montanha exigir toda a sua força, a cantora quando a canção exigir toda a extensão de sua capacidade vocal, o cirurgião quando a operação envolve novos procedimentos, salvar uma vida em estado grave ou exige uma variação inesperada. Um administrador quando ele precisa dar o seu melhor, implantar novas técnicas, formar uma nova equipe. Um dia típico está cheio de ansiedade e tédio.

A relação entre habilidades e desafios e o resultado de suas combinações estão ilustrados no gráfico apresentado na figura a seguir:

Figura 4 - Teoria do Fluxo



Fonte: adaptado pelo autor Csikszentmihalyi (1999)

Jackson e Csikszentmihalyi concluem que para atingir o estado de fluxo ou flow são necessárias metas claras; equilíbrio entre altos desafios e habilidades; concentração; perda da sensação de si; percepção distorcida do tempo; *feedback* imediato; e sensação de controle sobre a situação ou atividade, porém, nem todos esses aspectos precisam se fazer presentes, ou mesmo tempo, para que a sensação de fluxo seja alcançada.

Abaixo quadro com resumo das teorias abordadas no estudo.

Quadro 4 – Síntese das Teorias Motivacionais

	TEORIAS	RESUMO	AUTOR
CLÁSSICAS	Teoria da hierarquia das necessidades	A teoria defende que a motivação humana poderia ser organizada numa hierarquia de cinco níveis básicos, ordenadas por necessidades subjacentes, são elas: Fisiológicas; Segurança; Social; Estima e Autorealização.	Maslow
	Teoria dos dois fatores	A teoria foi baseada em um estudo de comportamento dentro de uma empresa de Pittsburgh, e os relatos encontrados foram divididos em dois fatores: Motivacionais (os que agradavam) e os higiênicos (os que desagradavam), diferente de Maslow que estudou a motivação em diversos	Frederick Herzberg

	campos, Herzberg estudou a motivação das pessoas dentro das empresas.	
	<p>Propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Enfatiza que a maneira de pensar dos líderes influencia no comportamento dos liderados. A teoria X supõe que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e consequentemente as equipes só funcionam pela disciplina e possibilidade de recompensa. No que concerne à teoria Y, esta preza pela ideia de que os profissionais encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.</p>	Mcgregor
	<p>Assim como a teoria da Maslow, trabalha em cima das necessidades e divide as mesmas em três: necessidade de realização; necessidade de afiliação e necessidade de poder. A realização se refere à autoestima e à autorealização, a busca da excelência. Afiliação refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Poder refere-se a relações com pessoas, prestígio e posições de influência.</p>	McClelland
CONTEMPORÂNEAS	<p>A teoria do reforço tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço e ignora o interior do indivíduo. Fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento, o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, assim, devem-se estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.</p>	Skinner
	<p>O autor fundamenta sua teoria no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho. Focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a equidade. Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre à iniquidade.</p>	Stacy Adams
	<p>É a teoria mais aceita para a motivação, e abrange quatro conceitos: Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que</p>	Vroom

certos resultados decorrem de seu comportamento e dá valência para ele desses resultados.

Teoria do Flow  
ou Fluxo

A teoria diz que flow é o estado em que as sensações envolvidas estão entre as mais intensas e memoráveis que alguém pode obter em sua vida. Esse estado de consciência está relacionado com o envolvimento pleno e imediato na atividade desempenhada, propiciando prazer, satisfação, significado e percepção modificada do tempo. A condição primordial para que o fluxo ocorra é, de fato, um equilíbrio entre o desafio da tarefa e a habilidade do participante.

Mihaly  
Csikszentmihalyi

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresentara os métodos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, detalha o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coleta de dados, as técnicas de análise e por fim descreve as limitações do método adotado neste trabalho.

Michel (2008) define metodologia como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Significa a forma para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. Dessa forma, a metodologia científica pode ser entendida como um caminho que busca a verdade através da pesquisa ou aquisição de conhecimento; representa um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceitos pela ciência. Abaixo se detalha que quanto ao paradigma, a pesquisa é quantitativa; quanto ao tipo de pesquisa, é exploratória e, quanto ao método, é Estudo de Caso.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo geral identificar os aspectos motivacionais percebidos como importantes pelos profissionais que trabalham na imobiliária Urbvias Corretora de Imóveis Ltda, Bento Gonçalves/RS.

O Método utilizado para a pesquisa é estudo de caso que segundo Yin (2005, p.23), o estudo de caso se presta nas investigações de fenômenos sociais contemporâneos nos quais o pesquisador não pode manipular comportamentos relevantes que influenciam e / ou alteram seu objeto de estudo.

Gil (2008, p. 78) define que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo”.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Segundo Yin (2005) definição da unidade de análise implica na definição do “caso”, podendo apresentar somente uma unidade primaria de análise, com um

único objeto de estudo de caso ou mais de uma unidade tornando-se um estudo de casos múltiplos.

Assim a pesquisa tem como foco, identificar os fatores que motivam os profissionais da Urbvias Corretora de Imóveis Ltda, baseando os resultados obtidos em teorias motivacionais estudadas ao longo de muitos anos por pesquisadores e estudiosos e assim propor melhorias nos pontos em que a empresa está deixando a desejar junto a seus profissionais. A equipe de profissionais é de nove pessoas e destas oito participaram da pesquisa, representando 89% (oitenta e nove por cento).

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A Técnica de coleta de dados foi feita através de um questionário, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) é a forma mais utilizada para coleta de dados, possibilitando medir com mais precisão o que se deseja.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53),

"[...] as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, simples de codificar e analisar. As perguntas abertas, destinadas a obtenção de respostas livres, são codificadas e analisadas com mais dificuldade".

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho será o grau de satisfação e motivação dos servidores da Prefeitura de Porto Alegre.

O questionário elaborado para a coleta de informações neste trabalho foi composto por perguntas fechadas, visando facilitar a compreensão por parte do respondente. Elaborado com a apresentação de fatores motivacionais através de afirmações alinhadas às teorias motivacionais, para que os profissionais da Urbvias enumerassem de forma crescente, de um a vinte, o grau de importância de cada afirmação quanto à motivação e permanência em seu emprego, considerando 01 (um) mais importante e 20 (vinte) menos importante, conforme se pode verificar anexo A, do presente estudo.

Apresentamos abaixo um quadro no qual se podem identificar as afirmações sobre os fatores motivacionais contidas no instrumento, relacionadas com as respectivas teorias de motivação a que se referem e com os autores que as estudaram.

Quadro 5 - Instrumento de Pesquisa X Teorias Motivacionais

FATORES MOTIVACIONAIS	TEORIA	AUTOR (ES)
Salário;	2 fatores motivacionais e expectativa	Hezberg
Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados;	Expectativa e equidade	Vroom; Stacy Adams
Coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho;	Filiação	McClelland
Plano de benefícios (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida);	Necessidades fisiológicas e segurança	Maslow
% comissionamento;	Reforço	Skinner
Perspectiva de carreira/plano de carreira e crescimento profissional;	Segurança e expectativa	Maslow; Vroom
Cumprimento da empresa com pagamentos em dia de suas obrigações para com os profissionais;	Expectativa e equidade	Vroom; Stacy Adams
Realização profissional na função desempenhada;	Auto realização	Maslow; Mc Clelland
Cumprimento das promessas e expectativas geradas pela gestão;	Expectativa	Stacy Adams
Ter metas, diretrizes e objetivos para atingir dentro da empresa	Fluxo ou desafio	Csikszentmihalyi
Política de trabalho da empresa	2 fatores higiênicos	Hezberg
Tratamento justo e igualitário da gestão x profissionais;	Equidade	Stacy Adams
Premiações/promoções por meritocracia;	Equidade; reconhecimento e reforço	Stacy Adams
Segurança quanto à estabilidade empregatícia;	Segurança	Maslow
Instalações e ambiente de trabalho na empresa;	2 fatores higiênicos	Hezberg
Ser bem visto e querido pela gestão (proprietário e gerente);	Estima de Maslow	Maslow
Feedback da liderança em relação ao trabalho desempenhado; em desenvolvimento ou meta atingida;	Estima e expectativa	Maslow; Stacy Adams
Participação nas tomadas de decisão;	Necessidade de poder	McClelland
Ter um cargo de poder/status, desenvolver funções de grande responsabilidade e influencia;	Necessidade de realização e poder	McClelland
Novos desafios no trabalho e no cotidiano;	Fluxo ou desafio	Csikszentmihalyi

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratória de natureza quantitativa, Richardson (2011) declara que: “Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”.

De acordo Richardson, (2011, p. 60),

O método quantitativo como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Segundo Gil (2008) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Gil (2007) ainda afirma que a pesquisa exploratória, preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados obtidos.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Roesch (1999, p.29) “[...] preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica”.

Este trabalho de conclusão limita-se a Empresa Urbvias corretora de imóveis no setor na qual esta inserida na Cidade de Bento Gonçalves, e sua atual gestão. A pesquisa tem como objetivo suprir as necessidades de melhorias da empresa em estudo, portanto fica restrita a esta perspectiva, considerando que o pesquisador atua na empresa o que pode interferir tanto nas respostas dos pesquisados como no entendimento dos dados. O estudo pode servir de comparação para outras empresas do setor imobiliário da cidade. No estudo de caso, as conclusões ficam restritas ao caso estudado. Além disso, o estudo de caso possui limitações referentes ao pesquisador e suas interpretações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre fatores motivacionais na ordem do seu grau de importância para os profissionais da Urbvias.

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário.

Nessa primeira parte da análise, será apresentada a Empresa Urbvias, na segunda parte serão abordados os métodos utilizados pela Urbvias na motivação de profissionais, na terceira parte serão apresentados os perfis dos funcionários. Na quarta parte serão apresentados os resultados da pesquisa levando em conta o que eles consideram primordial na sua ordem de importância, partindo da pergunta problema que era descobrir o que motiva os profissionais da Urbvias.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA URVVIAS CORRETORA DE IMÓVEIS LTDA

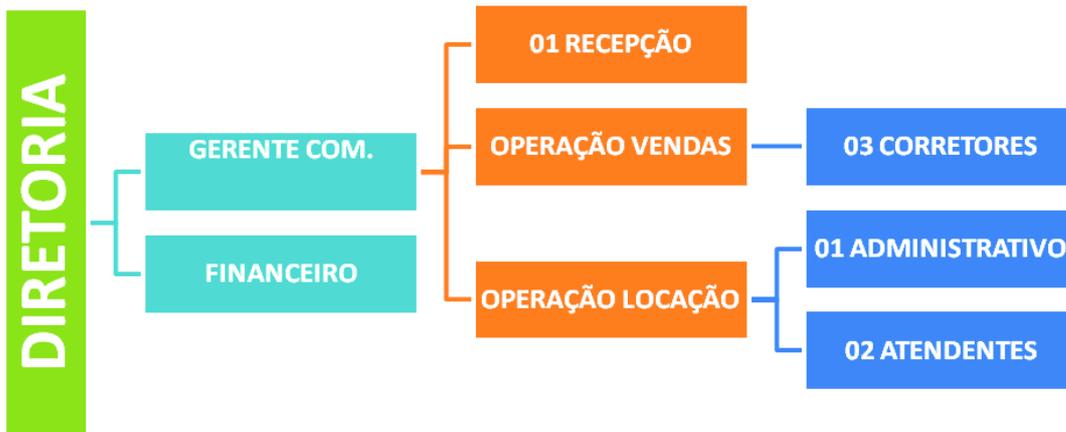
A Urbvias é uma Imobiliária atuante no ramo de compra, venda, locação e assessoria imobiliária localizada na Cidade de Bento Gonçalves/RS.

A diretora e sócios da empresa, afirmam no site institucional, que a Urbvias acredita que resultados sustentáveis são alcançados por meio da prestação de serviços com qualidade, por este motivo está engajada na busca da melhoria contínua de seus processos e atendimento.

Ha mais de dez anos no mercado imobiliário possui uma carteira de locação com aproximadamente seiscentos contratos ativos e realiza em média vinte novos contratos de locações mensalmente. Nas vendas possui uma carteira com cerca de quatrocentos imóveis em oferta, entre eles comerciais e residenciais.

O contrato social da empresa é composto por dois sócios, cada um possuindo cinquenta por cento da empresa, a administração da sociedade é realizada pela diretora geral, que não está presente no contrato, mas é esposa de um sócio e mãe do outro, caracterizando uma empresa familiar. A Urbvias está atualmente contando com uma equipe de dez pessoas, incluindo a diretora e destas, três são corretores de imóveis autônomos exclusivos da empresa, seis funcionários CLT. Abaixo organograma da empresa Urbvias:

Figura 5 - Organograma Urbvias Corretora de imóveis Ltda

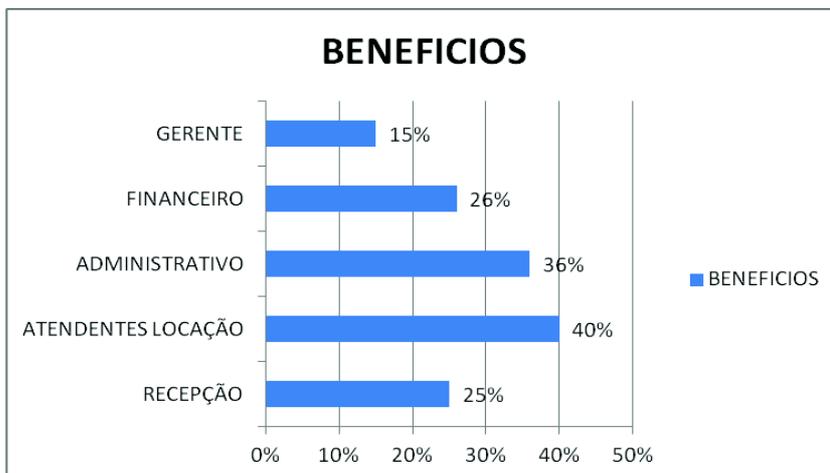


Fonte: elaborada pela autora (2015).

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS, INCENTIVOS E COMISSÕES

A Urbvias vem utilizando como forma de agregar valor ao salário dos seus profissionais, além dos já garantidos pelo sindicato da categoria, benefícios como vale alimentação, ajuda de combustível, plano de saúde, seguro de vida e incentivos de bonificação por metas e auxílio faculdade. Os benefícios são considerados importantes componentes da remuneração do trabalhador, podendo influenciar diretamente sobre sua satisfação e motivação. Abaixo gráfico que mostra a representação dos benefícios de alimentação e combustível em relação ao salário:

Gráfico 1 - Relação representativa dos benefícios em relação ao salário



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O gráfico acima demonstra o percentual que os benefícios representam do salário, ou seja, fazendo um comparativo do valor recebido salário com os valores recebidos através de benefícios como: vale alimentação, ajuda de combustível, auxílio educação, seguro de vida e plano de saúde, para a soma final da remuneração, os benéficos representam o percentual acima ilustrado.

Para Dessler (2005), benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Com a concessão de benefícios a empresa busca atender as necessidades dos seus empregados, mantendo a sintonia entre os trabalhos por eles desenvolvidos e os benefícios oferecidos que de acordo com Marras (2009, p. 138), podem ser intrínsecas ou endógenas “que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico” e extrínsecas/exógenas, “que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos”.

Salário, benefícios e incentivos, são dados apenas para profissionais registrados, os corretores são autônomos e a empresa agrega com a marca, estrutura para trabalho, internet, telefone e carteira de imóveis. Abaixo resumo dos benefícios e incentivos concedidos aos profissionais:

Quadro 6 – Resumo de benefícios e incentivos

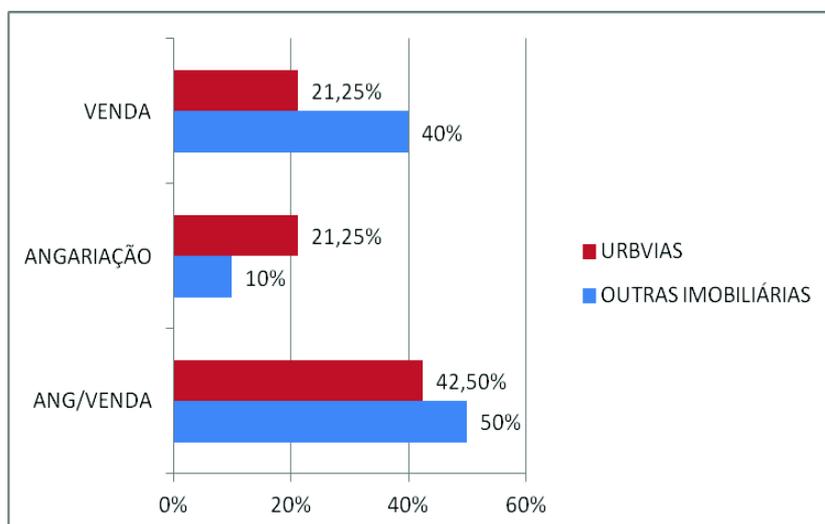
<b>RESUMO DOS BENEFICIOS E INCENTIVOS CONCEDIDO PELA EMPRESA URBVIAS</b>	
<b>VL. ALIMENTAÇÃO</b>	Dados a todos os funcionários no valor de R\$120,00 a R\$200,00 reais, dependendo do cargo exercido;
<b>VL. COMBUSTIVEL</b>	Fornecido aos profissionais que não utilizam transporte coletivo para irem ao trabalho, os valores variam de R\$100,00 a R\$200,00 reais;
<b>PLANO DE SAÚDE</b>	Dado a todos os profissionais a partir do 3º mês, passando o contrato de experiência, a empresa participa com 70% do valor total do plano;
<b>BONIFICAÇÃO</b>	Para atendentes de locação e gerente comercial, que possuem variáveis por atingimento de metas, a bonificação varia de R\$350,00 a R\$1.000,00 reais;
<b>AUX. FACULDADE</b>	Auxílio faculdade é concedido aos profissionais a partir do 3º mês, que estão realizando graduação nas áreas afins, de interesse da empresa, com participação de 50% até o teto de R\$300,00 reais, participação em pós é estudado caso a caso.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A forma de comissionamento trabalhado junto aos corretores autônomos da Urbvias, não seguem aos padrões que boa parte do mercado pratica, sendo

diferenciados quanto às porcentagens repassadas aos corretores, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Comissões em relação ao mercado imobiliário



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme se observa acima a Urbvias remunera a venda da mesma forma que remunera a angariação, este fato agrega na carteira de imóveis, pois motiva os corretores a captar imóveis e conseqüentemente a empresa adquire uma carteira implacável de imóveis, o que possibilita mais vendas.

Mas pode ser visto também de modo negativo, pois o corretor que vende terá que dividir o valor da comissão com o corretor angariador, o que pode parecer injusto, devido à venda ser muito mais trabalhada e com um grau de dificuldade maior do que a captação do imóvel para a carteira.

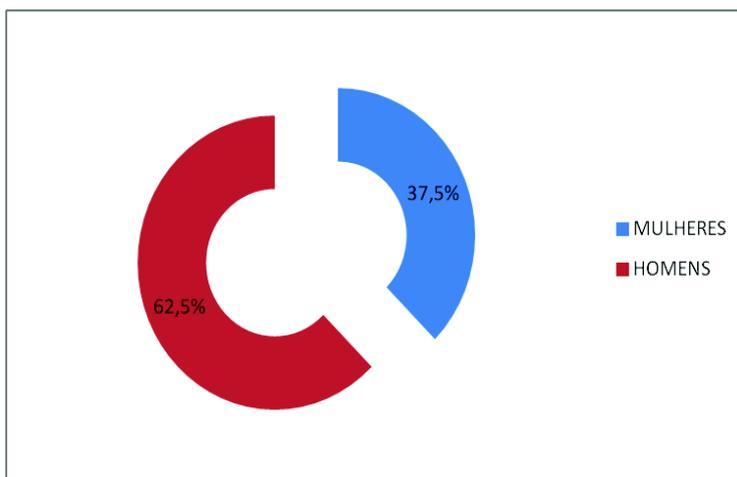
O Percentual da comissão repassada ao corretor de imóvel também é menor em 7,5% em relação à concorrência, este fato se dá, devido à imobiliária trabalhar no modo de franquia, ou seja o corretor paga de certa forma, por este valor que não é repassado a ele é para pagar ao franqueador pelo uso da marca.

Mas está condição também depende da ótica do corretor, pois as possibilidades de ganhos são consideradas maiores, devido à união de várias imobiliárias trabalhando em parceria em prol de ganhos maiores.

### 4.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Em relação aos 89% dos profissionais participantes da pesquisa, entre contratados e autônomos, 37,5% são do sexo feminino e 62,5% são do sexo masculino, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Representação dos sexos participantes da pesquisa

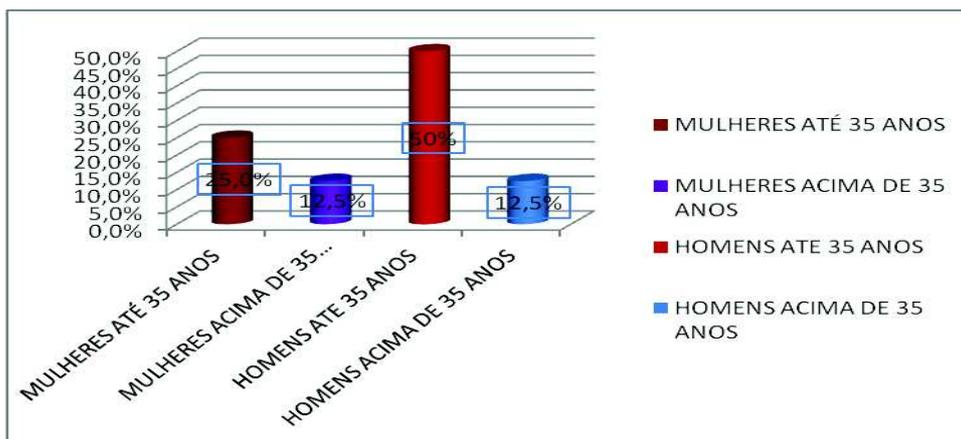


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

De acordo com alguns teóricos da motivação, as experiências de cada indivíduo, seus sonhos e sua visão de mundo, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. O que provavelmente alterna entre os sexos masculino e feminino, que possuem visões, princípios e valores divergentes entre si. Fazendo com que pessoas com experiências de vida diferentes reajam de maneiras variadas aos mesmos estímulos.

O levantamento das idades dos participantes é um fator importante da pesquisa, devido interferir diretamente no momento em que cada profissional está vivendo e no que consideram importante nas fases da vida. Dos participantes 25% são mulheres até 35 anos de idades; 12,5% são mulheres acima de 35 anos. Dos homens 50% possuem até 35 anos e 12,5% tem idade superior a 35 anos. Abaixo gráfico que ilustra o levantamento dos pesquisados:

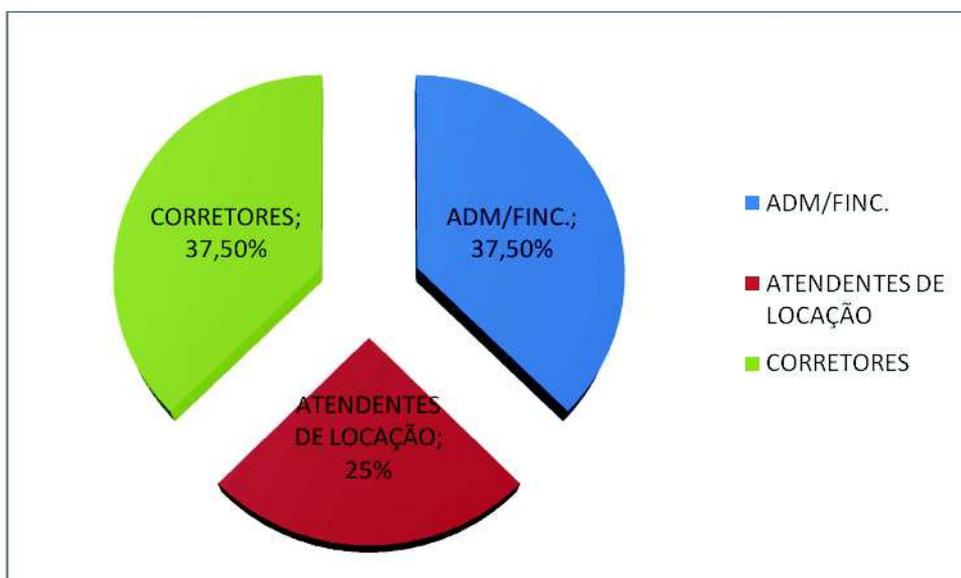
Gráfico 4 - Representação da idade dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Dos participantes 62,5% atuam na área comercial, sendo 25% profissionais contratados e 37,5% corretores autônomos, sem vínculo empregatício. E 37,5% profissionais que atuam nas áreas de suporte entre elas administrativas e financeiras, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 5- Representação da área de atuação dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### 4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte do estudo serão apresentados os resultados do questionário, com base nas respostas obtidas pela aplicação dos mesmos, no que se trata dos fatores motivacionais dos profissionais da Imobiliária Urbvias.

O questionário foi elaborado embasado nas teorias motivacionais de diversos autores, focando os fatores motivacionais que os profissionais consideravam de importância para sua motivação no trabalho. Os fatores motivacionais foram ligados às teorias que lhes eram concernentes, conforme interpretação da autora deste estudo.

O quadro abaixo mostra os fatores motivacionais abordados na pesquisa, as teorias aos quais estão ligadas e a média dos resultados obtidos conforme grau de importância que os profissionais deram a cada um dos fatores, considerando a ordem crescente 01 como o mais importante e 20 como menos importante.

Quadro 7 - Resultado do questionário de fatores motivacionais

CABEÇALHO	Part.1	Part.2	Part.3	Part.4	Part.5	Part.6	Part.7	Part.8			
Idade até 35 anos											
Idade acima de 35 anos											
Sexo masculino											
Sexo feminino											
FATORES MOTIVACIONAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA								MÉDIA GERAL	POSIÇÃO MÉDIA	TEORIA
Salário;	2	2	4	1	2	10	3	1	3	1º	2 fatores motivacionais e expectativa
Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados;	1	14	1	9	8	1	2	2	5	2º	Expectativa e equidade
Coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho;	9	7	5	18	3	3	1	12	7	3º	Filiação de McClelland
Plano de benefícios (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida);	13	6	13	5	6	7	4	8	8	4º	Necessidades fisiológicas e segurança de Maslow
% comissionamento;	3	3	14	2	7	18	11	9	8	4º	Reforço
Perspectiva de carreira/plano de carreira e crescimento profissional;	10	12	6	17	4	4	5	13	9	5º	Segurança e expectativa
Cumprimento da empresa com pagamentos em dia de suas obrigações para com os profissionais;	8	1	2	8	11	11	18	16	9	5º	Expectativa e equidade
Realização profissional na função desempenhada;	5	18	17	3	1	17	16	4	10	6º	Auto realização de McClelland
Cumprimento das promessas e expectativas geradas pela gestão;	15	4	10	10	11	16	10	6	10	6º	Expectativa
Ter metas, diretrizes e objetivos para atingir dentro da empresa	14	11	7	20	5	6	6	14	10	6º	Fluxo ou desafio
Política de trabalho da empresa	12	20	3	6	18	2	14	11	11	7º	2 fatores higienicos
Tratamento justo e igualitário da gestão x colaboradores;	18	5	11	11	13	14	13	7	12	8º	Equidade
Premiações/promoções por meritocracia;	6	10	12	19	9	8	12	19	12	8º	Equidade; reconhecimento e reforço
Segurança quanto à estabilidade empregatória;	16	15	9	4	15	20	15	3	12	8º	Segurança de Maslow
Instalações e ambiente de trabalho na empresa;	11	8	15	14	19	5	7	20	12	8º	2 fatores higienicos
Ser bem visto e querido pela gestão (proprietário e gerente);	20	16	8	15	17	12	9	5	13	9º	Estima de Maslow
Feedback da liderança em relação ao trabalho desempenhado; em desenvolvimento ou meta atingida;	7	13	16	16	10	9	20	17	14	10º	Estima e expectativa
Participação nas tomadas de decisão;	19	17	19	7	12	19	8	10	14	10º	Necessidade de poder de McClelland
Ter um cargo de poder/status, desenvolver funções de grande responsabilidade e influencia;	4	9	20	13	20	15	19	15	14	10º	Necessidade de realização e poder
Novos desafios no trabalho e no cotidiano;	17	19	18	12	14	13	17	18	16	11º	Fluxo ou desafio

Fonte: Elaborado pelo autora (2015)

Analisando a tabela acima observa-se que os fatores considerados mais importantes encontram-se até a quarta posição são eles: *Salário; Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados; Coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho; Plano de benefícios e comissionamento.*

Os demais fatores, da quinta até a décima primeira posição, são de importância no contexto geral, tanto que alguns fatores obtiveram a mesma média, isto denota que os profissionais da empresa enxergam a motivação como um todo, algo que se completa e que depende de vários fatores para gerar uma satisfação abrangente.

Observa-se também que independente da idade ou sexo os profissionais consideraram o *salário* o fator mais importante na sua motivação. O salário está associado à maioria das teorias. A autora do estudo atrela o salário a duas teorias prioritariamente que acredita serem as mais pertinentes ao contexto estudado, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sendo considerado pelo mesmo, o salário, um fator de insatisfação, quando mal empregado e a teoria da expectativa.

A teoria da expectativa ressalta que o indivíduo percebe o grau de esforço que desempenha e anseia ser remunerado por este desempenho. Gareth (2008, p. 497) afirma que “As pessoas só ficam motivadas a empregarem muito esforço em seu trabalho se acharem que esse esforço compensará o alto desempenho”. Este desempenho está ligado ao salário que associado ao alto desempenho gera resultados, mas para que a motivação seja alta o salário tem que ser alto. E a análise revela que o salário tem alta valência para os funcionários da empresa em estudo.

Segundo a gestão da empresa, o RH faz o possível para manter o salário adequado com os cargos e funções, complementando os mesmos, com benefícios e incentivos. Quanto a isso, aconselha-se a empresa analisar se o método utilizado está surtindo resultados e se encontra de acordo com as expectativas de seus profissionais. Talvez o fato de o salário ter ficado no topo dos fatores, se deva a equipe da Urbvias ser em sua maioria jovens de até 35 anos, que buscam altos ganhos por seus esforços. Por este motivo é importante à empresa estar atenta quanto a este fator motivacional.

O segundo fator motivacional elencado pelos profissionais da Urbvias foi o *reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados*, que o autor desse estudo atrelou a teoria da expectativa e também a teoria da equidade, porque se entendem que estes fatores estão ligados a igualdade e tratamento justo da empresa perante seus profissionais e também gera uma expectativa por parte dos profissionais, que a empresa reconheça os esforços dos mesmos, que buscam dar o seu melhor.

O terceiro fator motivacional pela média prevaleceu o *coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho*. Este fator está atrelado à teoria de McClelland de afiliação refere-se ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Este fato retrata que os profissionais buscam amizades nas relações de trabalho.

Outros dois fatores motivacionais se encontram na quarta posição, o *plano de benefícios* (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida) e *comissionamento*. Segundo o autor desse estudo de caso, o plano de benefícios esta conforme a teoria das necessidades de Maslow, mais especificamente as necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades fisiológicas se encontram na base da pirâmide de Maslow e a necessidade de segurança esta logo acima das necessidades fisiológicas, também na base. Esses fatores são o básico que a empresa pode oferecer aos seus profissionais, ou seja, o mínimo esperado para a motivação, para garantir a integridade quanto à saúde, fome e transporte, segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Quanto ao comissionamento, a autora desse estudo, o vinculou a teoria do reforço que segundo Bergamini (2006) é uma forma de reforço positivo, para impulsionar o indivíduo a produzir mais. O autor ainda afirma que o comportamento humano pode ser planejado, mudado ou modelado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente que são os reforçadores de comportamento.

Abaixo síntese dos fatores motivacionais abordados na pesquisa e sua relevância de importância da ótica dos profissionais da Urbvias.

Quadro 8 - Fatores motivacionais x Teoria motivacionais x Hierarquia de importância

FATORES MOTIVACIONAIS	TEORIA	POSIÇÃO MÉDIA
Salário;	2 Fatores Motivacionais e Expectativa	1º
Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados;	Expectativa e Equidade	2º
Coleguismo no trabalho, ser bem visto e querido pelos colegas de trabalho;	Filiação de McClelland	3º
Plano de benefícios (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida);	Necessidades Fisiológicas e Segurança de Maslow	4º
% comissionamento;	Reforço	4º
Perspectiva de carreira/plano de carreira e crescimento profissional;	Segurança e Expectativa	5º
Cumprimento da empresa com pagamentos em dia de suas obrigações para com os profissionais;	Expectativa e Equidade	5º
Realização profissional na função desempenhada;	Auto realização de McClelland	6º
Cumprimento das promessas e expectativas geradas pela gestão;	Expectativa	6º
Ter metas, diretrizes e objetivos para atingir dentro da empresa	Fluxo/desafio	6º
Política de trabalho da empresa	2 Fatores Higiênicos	7º
Tratamento justo e igualitário da gestão x profissionais;	Equidade	8º
Premiações/promoções por meritocracia;	Equidade; Reconhecimento e Reforço	8º
Segurança quanto à estabilidade empregatícia;	Segurança de Maslow	8º
Instalações e ambiente de trabalho na empresa;	2 Fatores Higiênicos	8º
Ser bem visto e querido pela gestão (proprietário e gerente);	Estima de Maslow	9º
Feedback da liderança em relação ao trabalho desempenhado; em desenvolvimento ou meta atingida;	Estima e Expectativa	10º
Participação nas tomadas de decisão;	Necessidade de Poder de McClelland	10º

Ter um cargo de poder/status, desenvolver funções de grande responsabilidade e influencia;	Necessidades de Realização e Poder	10º
Novos desafios no trabalho e no cotidiano;	Fluxo ou desafio	11º

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quanto aos fatores que ficaram pela média da quinta posição em diante, não são menos importantes, fazem parte de um contexto para a motivação, devido aos resultados obtidos terem sido em sua maioria linear, pois os valores elencados aos fatores motivacionais levarão a uma média que colocou alguns destes na mesma posição de importância.

Considerando que foram abordados vinte fatores ligados a várias teorias, e que estes se resumiram em onze posições de importância, devido a médias iguais, entende-se que as teorias ajudam a dar direção e a explicar o caminho para chegar à motivação, seja ela intrínseca ou extrínseca.

## 5 CONCLUSÃO

Trabalhar com o tema de motivação no trabalho é sem dúvida, um desafio, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade. Não compreendemos todas as suas raízes, muitos dos comportamentos são consequências de fatos e emoções que não se tem consciência. A motivação foi e continua sendo estudada em muitas formulações teóricas na tentativa de explicá-la. Dessa forma, o estudo sobre motivação dos profissionais da Urbvias, com a ajuda das teorias, formuladas por vários autores, foi de fundamental importância, para melhor compreender o que gera a satisfação e insatisfação dos profissionais da mesma.

Para chegar ao resultado, foi realizada uma pesquisa quantitativa através de um questionário de fatores motivacionais, partindo das teorias citadas na revisão bibliográfica. Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos profissionais pesquisados, pudemos constatar que a maior influência está ligada a salários, que os funcionários desejam reconhecimento pelos seus esforços, pois os fazem se sentirem valorizados e preferem um ambiente de trabalho que predomine o coleguismo, amizade e bom senso. A teoria desenvolvida por Frederick Herzberg e a teoria da expectativa de Victor Vroom, embasa o fator predominante apontado pela pesquisa, que está ligado ao salário, fator que segundo Herzberg, é suficiente apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas, fatores de insatisfação, extrínsecos ou ambientais.

A partir da realização da pesquisa, pôde-se vislumbrar a opinião dos profissionais quanto aos fatores motivacionais que a empresa vem trabalhando, e o que eles julgam fundamental na sua motivação e identificar os mesmos. Ao analisar os dados da pesquisa, pode-se perceber que é possível buscar melhorias, por meio da reavaliação das metas, formas de remuneração, centrando-se essencialmente na valorização das competências profissionais da equipe, a fim de fortalecer os fatores apontados como primordiais.

Por ser o primeiro trabalho desta natureza na empresa, outras ações poderá resultar em novas pesquisas, servindo este como modelo para outros estudos na área, para aprofundar e até mesmo medir o grau de satisfação dos profissionais e

ajudar a gestão da empresa a gerar melhorias. O importante é identificar necessidades, para diminuir fatores de insatisfação que possam surgir no cotidiano da empresa. Enquanto acadêmico do MBA em gestão empresarial, o estudo foi gratificante, muito interessante e surpreendente, uma vez que a mesma pôde obter um crescimento profissional e pessoal, pela oportunidade de aprofundar os conhecimentos ao longo do curso, com práticas que levaram ao conhecimento que ficará registrado neste estudo.

O estudo de caso atingiu os resultados esperados, em virtude das informações extraídas pelo presente trabalho de conclusão de curso. Através dos resultados obtidos sugeriram-se a seguir melhorias focadas nos fatores que tem o poder de influenciar na satisfação e motivação no trabalho dos profissionais da empresa em estudo.

## 5.1 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Seguem sugestões de melhorias para as práticas que a empresa Urbvias já vem adotando. Conforme a análise dos resultados foi identificada que os profissionais da Urbvias consideram o salário o fator motivacional mais importante na motivação. A empresa já vem utilizando a realização de composição de salário + benefícios + bonificação com o intuito de remunerar melhor os seus funcionários.

Segundo Herzberg a falta de um salário compatível pode desmotivar as pessoas a ter comportamentos que ajudam a organização a atingir seus objetivos e serve para desmotivar as pessoas a permanecerem nela.

Como sugerem as teorias da Expectativa, da Equidade e do Reforço, para promover a motivação, é importante que as empresas considerem o cálculo dos salários aos membros da organização com base nos seus respectivos níveis de desempenho, de modo a aqueles que têm alto desempenho recebam mais do que os com baixo desempenho.

O Programa de Remuneração que prevê a remuneração de salários com base no desempenho é chamado segundo Gareth (2008) de plano de salários por mérito. Para Gareth (2008) uma vez que a empresa decide utilizar um plano de remuneração por mérito, ela deverá pesar algumas opções importantes: se irá pagar o salário com base no desempenho individual, de grupo, da organização ou fazer

composições destes itens, bem como se deverão utilizar aumentos de salários ou bonificações.

A sugestão para empresa estudada é a elaboração de um plano de remuneração por desempenho da organização, considerando que a empresa possui uma equipe pequena e aparentemente unida, onde a necessidade de afiliação é um fator motivacional no ambiente de trabalho.

As metas devem ser factíveis na ótica dos profissionais da empresa, para isso sugere-se que a Urbvias realize uma simples pesquisa do ramo imobiliário e dentro da realidade do encontrada, estabeleça junto aos seus profissionais, diretrizes, metas e objetivos, para que todos envolvidos venham ganhar por desempenho da organização, ou se a empresa desejar pode-se colocar em votação o programa de remuneração para que todos participem na tomada de decisão quanto à forma de remuneração, ou seja, se irão pagar os salários com base no desempenho individual, de grupo, da organização ou fazer composições destes itens, bem como se deverão utilizar aumentos de salários ou bonificações.

A iniciativa da empresa, bem provável gerará bons frutos, pois estará mostrando aos seus profissionais que está preocupada com a satisfação e motivação de sua equipe. E o que já está sendo realizado, colocando em prática as sugestões dadas, terá o consentimento de todos os profissionais e consequentemente o comprometimento deles.

Como a Urbvias é uma prestadora de serviços e sua receita depende de vendas e locações, estabelecer salários por desempenho da organização, comprometeria todos os profissionais com os ganhos da empresa. Quando ao cumprimento das metas da organização estiverem atrelados ao trabalho conjunto e à cooperação mútua os resultados virão para todos. Portanto a sugestão à empresa é que seja estipulado um percentual de participação dos lucros da empresa para distribuir entre a equipe.

Ainda, como boa parte da receita da empresa provém das vendas realizadas pelos corretores, que não são registrados, sugere-se para a Urbvias a elaboração de um programa de premiações, considerando que um corretor autônomo não possui direitos trabalhistas, e quando não está trabalhando não estará faturando, premiações como viagens, vale presentes, vale combustível, ajuda de custo entre outras, podem fazer toda diferença na hora de um corretor escolher qual empresa ele representará.

Sugere-se que a organização considere a realização da pesquisa como uma prática habitual e comum, para que se tenha um acompanhamento dos níveis de satisfação e insatisfação dos profissionais. E, por fim, manter a equipe motivada com participação em eventos, reuniões semanais com o intuito de manter aos profissionais informados e alinhados com os projetos da empresa, confraternização, ou seja, procurar fazer o que estiver ao alcance da direção e liderança para manter a equipe unida e comprometida com a empresa. Por vezes gestos simples e criativos retornam em grandes demonstrações de alegria e satisfação.

## REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 70.ed. Lisboa, 1991.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas. 1997.
- BRUNO, Débora E. Motivação para o trabalho no setor de produção em uma empresa de médio porte. Monografia (conclusão de curso de Psicologia). Canoas: ULBRA, 1997.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos: Coaching e Mentoring*. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- GARETH, Jones. Administração contemporânea. 4ed. Porto Alegre: AMGH, 2008
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JACKSON, Susan; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow in sports: the keys to optimal experiences and performances. Champaign, IL, EUA: Human Kinetics, 1999.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MASLOW, A. H. Introdução à Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.
- MASSARELLA, Fabio. Motivação intrínseca e o estado mental flow em corredores de rua. 2008. 121f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro, Record, 1995.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. 12. reimp. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. FERNANDES, Francisco. Como Escrever Casos para o Ensino de Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

URBVIAS CORRETORA DE IMOVEIS. Site disponível em:  
<http://www.urbvias.com.br/a-urbvias>. Acesso em: 10 de ago. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de Casos: Planejamento e Métodos. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

## ANEXO A - QUESTIONARIO

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados do Estudo de Caso sobre fatores motivacionais, sob responsabilidade da **Aluna Priscila Kelen Corso**– Referente ao Curso de Gestão Empresarial da Unisinos.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Para responder ao questionário assinale o cabeçalho abaixo.

Faixa etária	
<input type="checkbox"/>	Até 35 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 35 anos

sexo	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

Atribua uma numeração de 01 a 20 aos fatores motivacionais abaixo relacionados, considerando 01 para o mais importante e 20 para o menos importante para você como profissional.

FATORES MOTIVACIONAIS	IMPORTÂNCIA	FATORES MOTIVACIONAIS	IMPORTÂNCIA
Instalações e ambiente de trabalho na empresa;		Premiações/promoções por meritocracia;	
Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados;		Feedback da liderança em relação ao trabalho desempenhado; em desenvolvimento ou meta atingida;	
Política de trabalho da empresa		Cumprimento da empresa com pagamentos em dia de suas obrigações para com os profissionais;	
Salário;		Realização profissional na função desempenhada;	
Plano de benefícios (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida);		Participação nas tomadas de decisão;	
% comissionamento;		Ser bem visto e querido pela gestão (proprietário e gerente);	

Ter um cargo de poder/status, desenvolver funções de grande responsabilidade e influencia;		Segurança quanto à estabilidade empregatícia;	
Coleguismo no trabalho, ser bem visto e quisto pelos colegas de trabalho;		Novos desafios no trabalho e no cotidiano;	
Perspectiva de carreira/plano de carreira e crescimento profissional;		Tratamento justo e igualitário da gestão x profissionais;	
Ter metas, diretrizes e objetivas para atingir dentro da empresa		Cumprimento das promessas e expectativas geradas pela gestão;	

Outros Fatores:

## ANEXO B – TABELA DE RESULTADOS

Tabela com apuração dos dados por média na ordem como os fatores motivacionais foram expostas aos entrevistados.

CABEÇALHO	PART. 1	PART. 2	PART. 3	PART. 4	PART. 5	PART. 6	PART. 7	PART. 8	
IDADE ATÉ 35 ANOS									
IDADE ACIMA DE 35 ANOS									
SEXO MASCULINO									
SEXO FENININO									
FATORES MOTIVACIONAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA								MÉDIA GERAL
Instalações e ambiente de trabalho na empresa;	11	8	15	14	19	5	7	20	12
Reconhecimento profissional pelos esforços desempenhados;	1	14	1	9	8	1	2	2	5
Salário;	2	2	4	1	2	10	3	1	3
% comissionamento;	3	3	14	2	7	18	11	9	8
Ter um cargo de poder/status, desenvolver funções de grande responsabilidade e influencia;	4	9	20	13	20	15	19	15	14
Realização profissional na função desempenhada;	5	18	17	3	1	17	16	4	10
Premiações/promoções por meritocracia;	6	10	12	19	9	8	12	19	12
Feedback da liderança em relação ao trabalho desempenhado; em desenvolvimento ou meta atingida;	7	13	16	16	10	9	20	17	14
Cumprimento da empresa com pagamentos em dia de suas obrigações para com os profissionais;	8	1	2	8	11	11	18	16	9
Coleguismo no trabalho, ser bem visto e quisto pelos colegas de trabalho;	9	7	5	18	3	3	1	12	7
Perspectiva de carreira/plano de carreira	10	12	6	17	4	4	5	13	9

e crescimento profissional;									
Política de trabalho da empresa	12	20	3	6	18	2	14	11	11
Plano de benefícios (plano de saúde, VL. Transporte, VL. Alimentação e seguro de vida);	13	6	13	5	6	7	4	8	8
Ter metas, diretrizes e objetivos para atingir dentro da empresa	14	11	7	20	5	6	6	14	10
Cumprimento das promessas e expectativas geradas pela gestão;	15	4	10	10	11	16	10	6	10
Segurança quanto à estabilidade empregatícia;	16	15	9	4	15	20	15	3	12
Novos desafios no trabalho e no cotidiano;	17	19	18	12	14	13	17	18	16
Tratamento justo e igualitário da gestão x profissionais;	18	5	11	11	13	14	13	7	12
Participação nas tomadas de decisão;	19	17	19	7	12	19	8	10	14
Ser bem visto e quisto pela gestão (proprietário e gerente);	20	16	8	15	17	12	9	5	13