

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO. UM ESTUDO NA LOTEADORA
CONSTROI EM MONTE CARMELO – MG**

Vania Alves de Souza¹

Mayara Abadia Delfino dos Anjos²

Resumo: Este artigo apresenta um estudo de caso realizado na empresa Constrói Incorporadora e Loteadora Ltda, sobre motivação no ambiente de trabalho. A satisfação dos colaboradores está relacionada direto com a produtividade e desenvolvimento interno da organização. Durante o estudo foi acompanhado as melhorias em que a empresa busca para que acomodem seus funcionários, segurança no trabalho, ética com fornecedores e clientes e o desafio de manter a motivação é o objetivo a ser perseguido pela empresa. Benefícios, salários adequados, plano de incentivo, oportunidade de crescimento por meio da produtividade, comissões, resulta em desempenhos satisfatórios para o corpo empresarial no geral. Está sendo apresentado nesse trabalho, uma análise descrita do que foi observado durante o período em que foi feito o estudo. A empresa promove uma comunicação interna constante para que o entendimento facilite na busca do propósito organizacional e nas tarefas a serem desempenhadas com uma sinergia cada vez mais comprometida com os objetivos da organização, o objetivo é saber se a motivação por parte dos gestores, consegue estimular seus funcionários de maneira esperada .

Palavras-Chave: Motivação, Satisfação e Resultado.

Abstract: This article presents a case study carried out at the company Constrói Incorporadora and Loteadora Ltda., About motivation in the work environment. Employee satisfaction is directly related to the organization's internal productivity and development. During the study was followed the improvements in which the company seeks to accommodate its employees, safety at work, ethics with suppliers and customers and the challenge of maintaining motivation is the goal to be pursued by the company. Benefits, proper salaries, incentive plan, opportunity for growth through productivity, commissions, results in satisfactory performances for the corporate body in general. An analysis of what was observed during the study period is being presented in this study. The company promotes constant internal communication so that the understanding facilitates in the search of the organizational purpose and in the tasks to be performed with a synergy that is more and more committed to the objectives of the organization, the objective is to know if the motivation on the part of the managers, can stimulate Employees in an expected manner.

Key- Words: Motivation, Satisfaction and Result.

¹ Graduanda em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Contato: vania.classicoschocolate@gmail.com

² Professora Orientadora. Graduada em Administração pela FUCAMP. Pós graduada (MBA) em RH, Marketing e Gestão Empresarial pela UNIESSA. Pós graduada (MBA) em Logística Empresarial pela Faculdade Pitágoras. Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. Contato: mayaradelfino@hotmail.com
Getec, v.6, n.12, p.87-98/2017

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Robbins (2005), trabalhar em constante motivação não é uma tarefa fácil, para que o colaborador permaneça motivado poderá ser mais difícil ainda, pois a busca para realização dentro da organização poderá ser perseguida e cada vez que for alcançada, deixará de ser motivação para aquele objetivo.

No entanto a problemática desse tema exige uma estratégia contínua de estabelecer motivação organizacional, pois é um tema polêmico e complicado, afinal, ele pode ser um gargalo dentro das organizações onde os gestores buscam alternativas diariamente para que sua empresa tenha a satisfação do colaborador, obtendo maiores resultados e qualidade no produto final.

O tema desse artigo é a motivação no ambiente de trabalho, em um estudo feito numa empresa loteadora, localizada na cidade de Monte Carmelo – MG.

A importância da motivação é o que leva o indivíduo a agir na busca por melhorias. Esse termo vem da palavra “Mobil” que significa mover, precisa de motivos, objetivos, causa por quais estão sendo feitas dentro de um processo ou condições de trabalho. Dessa maneira, estando motivado, o funcionário terá um estímulo que se predispõe a uma ação tendo uma visão de atingir seu objetivo.

O objetivo geral desse trabalho é observar a ação positiva dos funcionários quando se está motivado a cumprir uma tarefa e o papel da empresa na busca por essa motivação contínua.

Dessa forma, os objetivos específicos são:

- ✓ Identificar os principais fatores para motivação dos funcionários;
- ✓ Identificar o papel do líder dentro da organização;
- ✓ Apontar teorias de processos motivacionais existentes.

A justificativa para a escolha desse tema é pensar sobre o desafio que as empresas possuem diariamente de encontrar alternativas de manter alta e constante a motivação de seus colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Esse trabalho consiste em um estudo de caso sobre uma loteadora priorizando o tema principal que são funcionários motivados. Para desenvolvê-lo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversos artigos acadêmicos, livros, trabalhos sobre o tema.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: introdução, seguida de um referencial teórico, trazendo referências e abordagens sobre as teorias motivacionais, metodologia, onde as análises descritas no texto foram feitas dentro do ambiente organizacional por meio de observações, diálogos informais e levantamentos de dados na empresa Constrói Incorporadora através de estudos em horários presenciais cumpridos na empresa, modelos analíticos, a liderança desejada pelas organizações e o papel do líder e processos motivacionais, logo após, é apresentada a empresa em um estudo de caso e por fim as considerações finais, onde são apresentados também os resultados encontrados.

2 METODOLOGIA

Essa pesquisa foi feita através de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso.

A revisão bibliográfica foi feita através de pesquisas em livros e artigos disponíveis na biblioteca da faculdade e também em artigos científicos disponíveis em sites especializados da internet.

O estudo de caso foi feito através de observações em campo na empresa pesquisada. Eram feitas observações em dias e horários alternados e todas essas observações foram sendo anotadas em cadernos específicos para essa pesquisa. Além disso, foi feito um levantamento de dados, através de documentos disponibilizados na empresa.

Após essas observações e coletas de dados, foram analisadas as informações que seriam primordiais para esse trabalho e assim os dados foram transformados em informações disponibilizadas nesse trabalho.

A finalidade foi observar como a motivação interfere positivamente na função que cada indivíduo desempenha dentro da organização e com qual intensidade esse fatores refletem na produtividade da empresa com uma observação sobre a motivação na empresa pesquisada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse trabalho consiste em um estudo de caso sobre uma loteadora priorizando o tema principal que são funcionários motivados. Para desenvolvê-lo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em diversos artigos acadêmicos, livros, trabalhos sobre a temática, sendo estes pesquisados na internet em internet e na biblioteca da faculdade.

- Teorias da Motivação
 - Teoria das necessidades
 - Teoria dos dois fatores
 - Teoria das expectativas
 - Teoria x e y

3.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

A teoria das necessidades, envolve fatores como biológicos e sociais e é um processo responsável a incentivar o alcance dos objetivos. Estudos feitos pela psicologia são frequentes para analisar o comportamento das pessoas quando não são motivadas e o comportamento das que são motivadas, dentro desta área de psicologia Maslow e McClelland criaram suas teorias de motivação.

A motivação é um conjunto de ações que se manifestam de várias formas influenciando o indivíduo em sua conduta. Segundo Maslow (2000) o homem se motiva quando suas necessidades como auto realização, auto estima e outros fatores relacionados, são supridas.

Já McClelland (1987 pág 20) , cita três necessidades essenciais para a motivação: poder, realização e afiliação. Há contravenções por parte do autor dizendo que essas necessidades não vem com as pessoas desde que nascem, elas podem ser adquiridas no meio social e empresarial. O poder está relacionado com indivíduos; posições de cargos, status e prestígio. A realização será atingida quando se cumpre um objetivo proposto ao indivíduo. E sobre afiliação; Maslow chamou de afeto e não um fator de motivação.

De acordo com Chiavenato (2005), a teoria de Herzberg, Dos Dois Fatores explicando a forma comportamental dos indivíduos na função exercida, ou seja, em situação de trabalho. Estes fatores interferem de forma contrária um do outro, eles são: fatores higiênicos e fatores motivacionais, chamados ainda de extrínsecos e intrínsecos. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalhos e são extrínsecos às pessoas.

Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas. Se aplicados esses dois fatores higiênicos e motivacional, não chegam atingir a satisfação, mas também evitam a insatisfação, no entanto se não aplicados pela empresa geram a insatisfação

Chiavenato (2005), ainda diz mais: fala que um cargo bem planejado com desafios a serem perseguidos com flexibilidade pode ser um modelo de trabalho que traz motivação, busca e realização atingindo assim a produtividade, onde esse desenvolvimento profissional poderá ser acompanhado e medido.

Fatores motivacionais intrínsecos, são aqueles controlados pelo próprio indivíduo na busca pela auto realização, autonomia para decidir maneiras de execução de suas tarefas e precisa estar relacionado com oportunidade de realização, pois se não aplicados esses estímulos, não causará motivação.

Vergara (2014), diz ainda que fatores externos e internos do indivíduo no ambiente de trabalho podem ter relações com reconhecimento e comprometimento, podem funcionar como fatores de higiene e motivacional. Esses fatores focalizam-se no ambiente de trabalho. Fala também do reconhecimento que tem da teoria dos dois fatores de Herzberg, na formulação de estratégias para dar uma valorização e assertividade nos cargos facilitando maior desempenho no trabalho na formação de carreiras.

Robbins (2002) completa afirmando que a teoria elucida que ambos os fatores estão relacionados com satisfação e insatisfação do indivíduo, relata ainda que esses fatores são causadores da satisfação no trabalho, sabe-se que uma não elimina a outra, ambas possuem suas diferenciações e independências.

As ações aplicadas pelo gestor dentro da organização visando a satisfação não quer dizer que não trará insatisfação, de forma que fazendo algo para melhorar a insatisfação também pode não estar obtendo motivação dos colaboradores.

Vergara (2014), discorre também sobre a teoria das expectativas apresentadas na década de 60 do século passado por Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa. A teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais.

Robbins (2002), também fala que a teoria das expectativas possui a dificuldade em explicar a motivação dos indivíduos de uma mesma forma, pois cada um se motiva naquilo em que acredita. Sendo assim, a expectativa faz com que as pessoas preveem dentro das circunstâncias que esforços estão relacionados ao desempenho e conseqüentemente a recompensa, com isso o gestor precisa estar atento as expectativas, para atender as necessidades de melhorias dentro do ambiente, para que possa proporcionar motivação à sua equipe.

Robbins (2002), discorre sobre outra teoria, a de Douglas Mc Gregor que apresenta dois pontos de vista diferentes, sobre ser humano dentro das organizações enquanto executivos, sendo a X e Y. Nessas teorias, a X na visão dos executivos é predominada no fato de que os funcionários não se interessavam em trabalhar direito enquanto está desempenhando suas atividades, faz corpo mole e que os coagir é a melhor solução. Já a teoria Y parte do pressuposto que os funcionários possuem criatividade, tem responsabilidades e autonomia dos seus próprios comandos e a vontade de prestar sua contribuição de trabalho à empresa é espontânea.

Marras (2000), percebeu que a classificação de X e Y depende da visão de gestão em análise do ser humano, podendo causar um grande impacto nos resultados das empresas. Contudo, isso depender, de como o gestor enxerga esses fatores e aplica na sua gestão, o que é muito importante para o relacionamento organizacional.

2.2 MODELOS ANALÍTICOS

Modelo analítico, poderá ser utilizado pela empresa em análise dentro do setor empresarial onde demonstra resultados financeiros, a rotatividade em contratar e demitir funcionários, onde esses resultados são medidos por meio de dados estatísticos apresentados em curto e longo prazo.

De acordo com Dutra (2002) pág.18 cabe as empresas criarem os espaços, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua e contínua e a interação por meio das pessoas ajudam apoiar o processo produtivo e também auxiliar na mudança organizacional.

O artigo publicado de (Patrícia Cançado 2006), na revista Exame, diz que as realizações profissionais podem ser alcançadas e satisfeitas quando:

- ✓ É reconhecido e recompensado quando faz um bom trabalho;
- ✓ Tem confiança na empresa, no chefe e nos colegas;
- ✓ Trabalha em um lugar limpo, seguro e confortável;
- ✓ O volume de trabalho permite que termine as tarefas no horário normal;
- ✓ Acha justo os benefícios, o salário e a participação nos lucros da empresa;
- ✓ Quando as informações são transmitidas com clareza e rapidez.

As condições que a empresa oferece para que o empregado desempenhe sua função é um dos fatores mais importantes, pois sem as ferramentas necessárias para a execução das funções, o funcionário sente-se desmotivado à cumprir suas tarefas.

2.3 LIDERANÇA DESEJADA PELAS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DO LÍDER

Para Chiavenato (2005), nas organizações e nas atividades é fundamental que as operações internas da empresa sejam acompanhados por um gestor de forma a estimular os colaboradores para que estes estejam engajados, tenham em harmonia para que seus resultados tenham êxitos. Esses resultados serão mencionados pela cúpula da empresa, aonde seus propósitos e projetos sejam objetivos de serviços a serem cumpridos pelos funcionários dentro da organização.

De acordo com Marras (2000), as empresas na busca do diferencial, tem caracterizado gestores como líderes, priorizando aqueles que possuam ampla visibilidade estratégica, perfil de habilidade de direcionamento e liderança a partir de situações adversas.

Com isso, espera-se desenvoltura desse profissional em todos os aspectos que envolva uma relação de empatia e confiança com a equipe de colaboradores da empresa, tendo uma visão estratégica futura de acordo com a capacidade do entendimento dos seus subordinados, com vistas a ter uma ação favorável ao estímulo de um propósito a ser cumprido.

Dutra (2006), diz sobre o conhecimento e entendimento do que se procede dentro da organização. Esse se dá a medida em que são colocadas à disposição do pessoal, para que com as ferramentas e condições oferecidas a cada um, eles possam fazer parte na execução da atividade assistida pelo líder.

Conforme Maximiano (2007), a automação pessoal e democrática são favoráveis ao estilo de liderar pessoas. O modo de agir do líder ao desenvolver funções propostas ao liderado lhe proporciona vontade e satisfação em desempenhá-la.

Segundo Lubit (2002), líderes com características positivas, determinação e ação imediata, com entusiasmo, ele transformará sua evolução gerencial. Sendo assim, infere-se que esse indivíduo possui meios de reverter situações de diferentes naturezas em tempo hábil de maneira a ser percebido em resultados nos objetivos liderados.

2.4 O PROCESSO MOTIVACIONAL

De acordo com Robbins (2002), o conceito de motivação pode ser responsável de forma intensa, no qual o indivíduo mantém seu direcionamento, perpetuando esforços e levando-o a persistir na perseguição dos objetivos propostos para ele. Algumas teorias nos ajudam a discorrer melhor sobre motivação, por meio de satisfação conduzida e por necessidade do cotidiano pessoal de cada um.

Chiavenato (2005), diz que o processo motivacional tem uma utilidade de proporcionar ao gestor um amplo conhecer do que necessitam no meio operacional. Assim, será provável uma interação motivacional nos grupos e equipes, com a que a empresa espera ser concretizado, favorecendo uma possibilidade de resultados concluídos positivamente dentro da organização e de seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2005), Abraham Maslow desenvolveu uma teoria muito conhecida chamada de hierarquia das necessidades, apresentada em forma de pirâmide, na qual estabelecem cinco níveis de necessidades humanas. Sendo que as necessidades principais e necessárias vem em primeiro na escala piramidal, pois são as mais básicas, elas serão o caminho para se chegar as necessidades humanas em uma hierarquia de status e influência.

Figura 1: Hierarquia de Necessidades



Fonte: Robbins (2002)

Robbins (2002), também explica sobre os cinco níveis da teoria de Maslow, dizendo que a Fisiológica e social são as mais básicas e fundamentais na sobrevivência e cotidiano das pessoas, pois a Fisiológica trata-se de alimentação, sono, etc. Já a segurança é onde o indivíduo precisa de estabilidade, proteção de si mesmo e de seus familiares, buscando, ainda a proteção de danos físicos e emocionais, por fim, a social que é aceitação em meio as pessoas, no trabalho, amizade e amor.

Entretanto, existem opiniões adversas sobre o assunto como expressam alguns autores, inclusive Robbins (2002), que crítica a versão da teoria de Maslow. Segundo ele, essa teoria não proporciona e nem comprova na prática uma satisfação ativamente para uma movimentação entre os níveis de satisfação e mesmo sendo satisfeitas essas necessidades, não comprovam que elas geram a motivação.

Maximiano (2007), diz na sua opinião, a teoria dos dois fatores concluiu se que motivação está ligado ao trabalho e não do espaço físico. Ele afirma ainda que o ambiente de trabalho somente poderá ajudar, mas não proporciona a motivação interior que conduz o indivíduo a cumprir sua tarefa.

4 ESTUDO DE CASO

Esse estudo de caso é fruto de estágio que foi realizado na empresa, no período de agosto de 2015 a julho de 2016, durante o estágio foi possível conhecer um pouco mais da organização, do departamento de recursos humanos e como era o clima de trabalho, assim como os benefícios e motivações oferecidas aos colaboradores.

Com esse estágio, foi possível fazer um levantamento de dados, visto que a autora desse trabalho esteve na empresa num total de 300 horas, em dias alternados da semana, em horários também alternados, de forma que a empresa não tinha a possibilidade de alterar algum cenário ou resultado para a realização desse estágio.

Com 30 anos de atuação no mercado nacional e adquirida pela atual gestora desde 01/07/1994, a Constrói Incorporadora e Imobiliária possui empreendimentos em diversas partes do país. A empresa atua ainda desde a compra do terreno e a preparação com toda infraestrutura necessária para transformar em áreas loteadas.

Possuem áreas verdes preservando o ambiente além de serem totalmente legalizados e o financiamento poderá ser feito direto pela a própria imobiliária ou com o banco de sua

preferência. No organograma da Constrói Incorporadora há os setores de recursos humanos, vendas, financeiro, mão-de-obra e parte imobiliária.

No momento atual, a Constrói Incorporadora possui uma relação de negócio desde a aquisição do terreno até a entrega do empreendimento pronto para construção. Para isso, possui escritórios em diversas regiões do país. Seu escritório na cidade de Monte Carmelo por exemplo abarca cerca de dez funcionários cuidando das partes burocráticas do negócio.

A empresa possui uma boa relação com seus clientes, propondo um serviço de qualidade onde a satisfação do cliente seja prioritária. Ela acolhe seus funcionários em um ambiente de trabalho confortável e procura mantê-los motivados para que trabalhem em sintonia com a empresa na busca de seus objetivos.

Foi observado ainda durante o estágio que, a motivação no ambiente de trabalho da empresa é obtida proporcionando aos colaboradores reconhecimentos, homenagens, confraternização de final de ano, entre outros.

O modelo de gestão que predomina nessa empresa é o piramidal, pois cada setor participa ativamente das atividades em sintonia com seu supervisor. Sobre esse modelo, na Teoria de Juran (1951), são apontados pontos positivos como estabelecer uma política de qualidade, promover recursos materiais e humanos estimulando assim ações corretivas; além de fornecer orientações e soluções de problemas.

Também, pela Teoria Piramidal de Philip B. Crosby (1979) afirma se que, existe um comprometimento na elaboração de uma política de qualidade; criação de equipe de melhorias; feedback para toda a empresa; estabelecimento de objetivos a serem seguidos entre outros pontos para melhorias na gestão da organização.

O escritório da empresa em Monte Carmelo possui uma gestora responsável por todos os processos que acompanha e gerencia a parte financeira da empresa, desde as assinaturas de contrato de vendas, escrituras de terrenos e imóveis, decisões junto aos supervisores em reuniões, à investimentos e contratos de aquisições e verbas para marketing da empresa, entre outras atividades.

Durante a pesquisa, observou-se que o quadro de funcionários do escritório, é 100% feminino, demonstrando que são necessários direcionamentos para a motivação dessas mulheres como um planejamento estratégico motivacional, com possibilidades positivas de satisfação, tendo em vista que mulheres valorizam melhores os benefícios oferecidos à elas de forma que também são mais fáceis de se identificar suas necessidades.

Baseado nos estudos de estágio, verificou-se que a implantação de benefícios funciona como fatores de motivações, podendo ser executados pela empresa em forma de programas de benefícios como vale transporte, vale alimentação, vale refeição, plano de saúde, entre outros.

Ela oferece também semestralmente a participação de seus colaboradores em palestras motivacionais específicas para o setor de atuação, sendo uma oportunidade de aprimorar os conhecimentos e trazer novidades para o grupo em geral.

Além disso, ela oferece instalações adequadas aos funcionários, facilitando assim para exercerem sua função. Percebe-se que o ambiente de trabalho está de acordo com as regras de segurança e bem estar dos colaboradores.

Verificou-se também que a empresa incita os profissionais a trabalharem em equipe, fazendo com que um dependa do outro e assim trabalhem juntos e com sinergia para cumprirem a maioria das tarefas.

Para melhoria da gestão, programas de incentivo ao colaborador como por exemplo, bolsas de estudos ou uma ajuda de custo para cursos em geral, proporcionaria aos funcionários capacitação. Podendo também proporcionar meia hora de alongamento durante as manhãs aos funcionários, para que tenham maior disposição e assim melhorarem ainda mais as qualidades dos trabalhos prestados à organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema “A motivação no ambiente de trabalho”, ainda hoje é um desafio constante dentro das organizações, passando sempre por transformações e ideias para que o corpo de colaboradores trabalhem com satisfação e segurança.

É muito importante que as empresas tenham dentro de seu ambiente produtivo, projetos em desenvolvimento aplicados dentro de cada setor e que sejam aplicados na íntegra além de proporcionar o “bem estar” de seus colaboradores.

Esse tema está em estudo desde quando surgiram as primeiras fábricas e Taylor testavam a motivação aliando os resultados positivos nos processos fabris e assim obtinha pessoas trabalhando mais motivadas.

Em relação a empresa pesquisada, Constrói Incorporadora e Loteadora LTDA, verificou-se que há uma satisfação por parte dos seus funcionários, sendo que suas instalações possui um ambiente agradável, com ótimas condições de acolhimento e conforto aos funcionários.

Assim com outros tipos de benefício, algo na área da saúde, por exemplo; a empresa e seus colaboradores teriam a segurança de um convênio vinculado a área da saúde usufruindo do serviço no momento em que precisarem. Com esse benefício, os funcionários poderiam se motivar ainda mais e assim oferecer melhores resultados para a empresa.

Uma empresa que possui funcionários bem motivados, como já foi apresentado na parte teórica, tende a alcançar mais e melhor seus objetivos e assim obter maior lucratividade e sucesso.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5ªEd. Rio de Janeiro: 2005.

_____. **Administração nos Novos Tempos**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Joel. Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham. **A theory of human motivation**. **Psychological Review**. Vol 50, p.370-396, 1943.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. 2º reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. 1ªEd. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MASLOW, Abraham. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.