

Gestão de RH: A Motivação e a Satisfação do trabalho numa empresa no ramo da Construção Civil na Óptica de seus colaboradores

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim¹

Ramon Schnayder D'Amorim²

Resumo

As organizações constantemente passam por mudanças, as quais possuem como parâmetro de referência o homem. Nesse sentido as empresas estão sempre buscando atender às expectativas profissionais e necessidades pessoais, mostrando que a qualidade nos serviços está diretamente relacionada a diversos aspectos como as exigências, o mercado, as necessidades dos clientes e, sobretudo a motivação dos funcionários. Desta forma o presente estudo objetivou analisar a percepção dos colaboradores sobre os aspectos motivacionais e de satisfação adotados pela empresa Andrade Construções. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com dados coletados por meio de um questionário com questões objetivas, possibilitando alternativas de respostas com três níveis de referência (nunca, às vezes e sempre). Para identificar o perfil motivacional e as técnicas utilizadas pelos gestores na perspectiva da obtenção da satisfação, valeu-se de teorias de estudiosos sobre a motivação, com ênfase a motivação no ambiente de trabalho. Sendo relacionadas questões referentes à satisfação com o horário de trabalho, com os colegas, gestores e também técnicas utilizadas para a satisfação. Destacando o perfil motivacional dos colaboradores com a insatisfação em relação a carga horária, hora extra, promoções entre outros fatores. Assim como a satisfação no relacionamento com os colegas de trabalho. Devendo a empresa atentar a um estudo direcionado a promoções e recompensas.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Gestão de Pessoas.

HRD Management: Motivation and Job Satisfaction in a company in the field of Civil Construction from the perspective of its employees

Abstract

Organizations constantly undergo changes, which have as reference man. In this sense, companies are always seeking to meet professional expectations and personal needs, showing that the quality of services is directly related to various aspects such as requirements, market, customer needs and, above all, employee motivation. In this way, the present study aimed to analyze the employees' perception about the motivational and satisfaction aspects adopted by Andrade Construes. A quantitative approach was used, with data collected through a questionnaire with objective questions, allowing alternatives of answers with three levels of

¹ Doutoranda em Information Sciences pela UFP (Europa). Mestra em Administração- State Labor and Society (UFPB-PPGA-Brasil). Graduada em Administração (UFPB- JP- Brasil). *E-mail:* amandamorimjp@hotmail.com

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP / UFPB. Possui Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, pela Faculdade São Francisco da Paraíba - FASP (João Pessoa/PB - 2011) e Graduação em Sistemas de Telecomunicações, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB (João Pessoa/PB - 2006). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB (desde 2008). *E-mail:* rschnayder@hotmail.com



reference (never, sometimes and always). In order to identify the motivational profile and the techniques used by the managers in the perspective of obtaining satisfaction, he used theories of scholars about motivation, with emphasis on motivation in the work environment. Issues related to satisfaction with working hours, with colleagues, managers and also techniques used for satisfaction are related. Highlighting the motivational profile of employees with dissatisfaction regarding the workload, overtime, promotions among other factors. As well as satisfaction in the relationship with co-workers. The company should consider a study aimed at promotions and rewards.

Keywords: Motivation; Satisfaction; People management.

Gestão de RH: A Motivação e a Satisfação do trabalho numa empresa no ramo da Construção Civil na Óptica de seus colaboradores

1 Introdução

O século XXI é permeado por tendências e reflexões na gestão das organizações, pelas quais se evidenciam as relações do homem com as organizações, buscando atender as expectativas profissionais e necessidades pessoais, mostrando que a qualidade em serviços está diretamente relacionada com diversos aspectos como as exigências, o mercado e também com as necessidades dos clientes.

Paladini (2004) ressalta que o fator diferencial na qualidade são as pessoas, ou seja, o produtor e o vendedor são os principais contribuintes na formação da qualidade. No que se refere à Gestão da Qualidade Total, Oliveira (2008) destaca dez princípios importantes (total satisfação do cliente, gerência participativa, desenvolvimento de RH, constância de propósitos, aperfeiçoamento contínuo de sistemas, gestão e controle de processos, disseminação de informações, delegação, assistência técnica e a gestão de interfaces com agentes externos) nos quais se verifica a ênfase nas pessoas, principalmente nos agentes internos. Ressalta, ainda, o referido autor, que a importância da motivação é fator de influência na gestão da qualidade.

Partindo de pesquisas realizadas por estudiosos como Maslow (1948) e Herzberg (1966), citados por Bergamini (1997), verifica-se que a motivação é um dos principais fatores para o desenvolvimento da qualidade, e para a organização, como o comportamento organizacional, as relações interpessoais bem como, o atendimento a clientes e a fornecedores (ROBBINS, 2002).

Já Pasquali (2001) afirma que a melhor forma de atribuir qualidade aos produtos ou serviços de uma empresa, de tal forma a torná-las mais competitivas e também de conquistar e fidelizar clientes, é a identificação das necessidades e desejos implícitos e explícitos das pessoas que colaboram para a empresa, os trabalhadores.

Com isso, Bergamini (1997) define a motivação para o trabalho a partir de dois grupos que enfatizam a geração das necessidades individuais: a deficiência, a qual consiste nos aspectos fisiológicos, na segurança pessoal ou até mesmo na estima; ou no crescimento que é relacionado ao autodesenvolvimento e a auto realização de cada pessoa.

Maslow (*apud* BERGAMINI, 1997) afirma que as necessidades geradas em cada indivíduo surgem à medida que outra é suprida, ou seja, assim que uma pessoa satisfaz uma necessidade surge, conseqüentemente, uma nova necessidade.

Nos referidos estudos observa-se que uma pessoa precisa estar motivada para efetuar um trabalho de qualidade. Desta forma, é imprescindível que as organizações para continuarem sendo competitivas, precisem se inserir em uma nova configuração, onde o comprometimento dos colaboradores e o desempenho no setor trabalhista, ou seja, operacional, aparecem como uma parte essencial na formação de um desempenho ideal para a sobrevivência no competitivo mercado.

Nesse contexto, destacam-se, as empresas comerciais do ramo da construção civil, no cenário das organizações. Na cidade de Mari no estado da Paraíba estas empresas são as principais geradoras de renda no ramo de comércio; representando aproximadamente, 40% da renda mensal do referido município. Diante deste cenário, este estudo objetiva identificar **a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos motivacionais e de satisfação na empresa Andrade Construções**. Buscando esta resposta através de uma análise da percepção dos colaboradores sobre os aspectos motivacionais e de satisfação adotados pela empresa em estudo. Descrevendo como este aspecto pode influenciar no desenvolvimento do trabalho dos

funcionários e, verificando acima de tudo as políticas de motivação adotadas pela organização juntamente com o papel do gestor na motivação do funcionário.

Este estudo é viabilizado pelas palavras de Vries (1993), ao afirmar que apesar de vários estudos serem concretizados sobre a motivação, esta ainda é uma área muito complexa e da qual pouco ainda se compreende em termos organizacionais, enfatizando ainda que de tudo o que foi exposto pelos estudiosos ainda é muito pouco para se compreender a complexidade da área.

Além de o cenário da construção civil ser destacado por um crescimento constante, mostrado por uma pesquisa realizada pela associação brasileira de materiais de construção, que enfatiza uma tendência de crescimento no período compreendido entre os anos de 2010 a 2017 dentro da perspectiva conservadora que norteia o cenário, projeta-se um crescimento anual de 2,7% ao ano no número de moradias, o que significa a construção de 13,7 milhões de residências no período (SEBRAE, 2009).

2. Referencial teórico

2.1 motivação

Para Silva e Rodrigues (2007) a motivação abrange vários fatores como dificuldades econômicas, culturais ou até organizacionais. Enfatizada por Bergamini (1997), ao afirmar que a motivação é um fator psicológico de cada pessoa, a qual é influenciada por impulsos, vontades, necessidades, etc. Esse autor afirma ainda que ninguém pode motivar as ações de outras pessoas, pois o potencial motivacional já existe dentro de cada um.

Bergamini (1997), afirma ainda que a motivação é definida pelos motivos que as pessoas encontram para atingir seus objetivos. Sendo estes motivos ordenados por escolhas intrínsecas a personalidade de cada indivíduo.

De acordo com Maximiano (2000) a motivação é impulsionada a desenvolver dois tipos de desempenho: o positivo e o negativo. E este desempenho é impulsionado pelos motivos pessoais de cada indivíduo. Onde os motivos são classificados em dois grupos: os motivos internos que correspondem aos motivos intrínsecos a cada pessoa, sejam eles necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades que fazem a pessoa desenvolver certas tarefas, mas não outras, ou seja, são impulsos interiores de natureza psicológica que podem ser afetados por grupos ou por outras pessoas. E os motivos externos que são estímulos ou incentivos do ambiente, ou ainda objetivos perseguidos pelo indivíduo e podem trazer uma recompensa a ser alcançada

2.2 consequências da satisfação no trabalho

Spector (2005) define a satisfação no trabalho como uma variável de atitudes que mostram como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. A insatisfação no trabalho resume-se no quanto não gostam.

Coda (1997) afirma que a satisfação no trabalho é uma energia indireta ou extrínseca e é ligada diretamente a aspectos do ambiente de trabalho, podendo ser influenciada pelo salário, por benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam ser atendidas no ambiente de trabalho.

Segundo Robbins (2002) existe alguns fatores que podem impactar em consequências positivas ou negativas em relação à satisfação no trabalho:

- Produtividade: as organizações tendem a ser mais eficazes quando os funcionários possuem um aspecto positivo, ou seja, quando estão satisfeitos;

- Absenteísmo: Funcionários insatisfeitos tendem a faltar mais ao ambiente de trabalho;
- Rotatividade: o nível de desempenho do trabalhador é a principal evidência em relação à redução da rotatividade e a satisfação do trabalhador, desta forma estando diretamente ligada a satisfação;
- Clima organizacional: o funcionário quando satisfeito faz a propaganda da organização, ou seja, está mais disposto a falar bem da organização, ajudar os colegas e a atingir ou até ultrapassar as expectativas esperadas;
- Satisfação dos clientes: funcionários mais satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos, características apreciadas pelos clientes.

Robbins (2002) também define alguns fatores que podem determinar a insatisfação dos funcionários, desta forma os funcionários em vez de saírem da empresa através de uma demissão tendem a reclamar, a tornarem-se insubordinados ou a fugir de suas responsabilidades. O autor identifica quatro proposições sobre a insatisfação dos funcionários.

- Saída: abandono da empresa, inclui a procura por um novo emprego e também a demissão;
- Comunicação: tentativa de melhorar as condições, efetuada a partir de melhorias e sugestões aos superiores;
- Lealdade: espera pela melhoria no ambiente de trabalho incluindo a defesa da organização e as críticas externas;
- Negligência: quando o trabalhador deixa as coisas piorarem, partindo para o absenteísmo, para a redução do desempenho e para o aumento dos índices de erros.

O comportamento das pessoas pode ser influenciado por fatores externos, esses fatores podem ser traduzidos em estímulos que direcionam as pessoas à satisfação ou insatisfação. Mas já que o comportamento pode ser estimulado, então ele não depende da motivação para que ele seja positivo ou negativo, desta forma quanto mais alta a satisfação do funcionário maior será a qualidade de vida no trabalho (BERGAMINI, 1997; ROBBINS 2002).

Segundo Gil (2008) para que haja qualidade de vida dos funcionários é necessário que os mesmos sejam felizes, sintam que a tarefa que realizam é adequada a suas habilidades e sejam tratados como seres humanos para que sejam produtivos, se sintam motivados e fiéis à empresa que trabalham.

Gil (2008) também define que para a maioria das pessoas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal, portanto, sendo evidente que os trabalhadores almejam identificar-se com o seu ambiente e atividades do trabalho; conseqüentemente os funcionários passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis e as empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho, que envolvam também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas como forma de reconhecimento e valorização do trabalhador.

2.3 a motivação e a liderança

Segundo Bergamini e Coda (1997) a Liderança é definida pela capacidade de uma pessoa comandar ou controlar um indivíduo tomando como referência as características de cada pessoa. Enfatizando ainda que a liderança pode gerar a qualidade.

Nesse sentido, Chiavenato (1999) define a liderança como um fator chave nas organizações. Onde o líder deve ter o poder de influenciar seus comandados. Definindo de tal forma três diferentes teorias sobre a liderança:

- Traços de personalidade: são as características de personalidade que o líder possui, como: inteligência, otimismo, comunicação, criatividade, entre outros;
- Estilos de liderança: são os estilos de comportamento de um líder. Podendo ser: autocrático, liberal ou democrático;
- Teoria situacional da liderança: é a característica que o líder possui de se adequar a cada situação.

Com isso, Robbins (2002) define que o líder deve possuir a habilidade de extrair condições favoráveis no ambiente de trabalho que possam satisfazer seus comandados. Destacando a capacidade de respeito às diferenças de cada indivíduo, com o objetivo de ampliar o progresso da empresa e dos funcionários, onde os funcionários devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho. Enfatizando que é importante atribuir recompensas ao desempenho dos funcionários.

3. Metodologia

Por se preocupar com a percepção dos colaboradores, especificamente, de uma só organização, o presente trabalho adota o procedimento metodológico de estudo de caso (VERGARA, 2000). Através de uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa. Sendo utilizado como universo da pesquisa todos os funcionários da empresa Andrade Construções. Onde os mesmos responderam um questionário constituído de perguntas ordenadas e sem a presença do entrevistador. As questões possuíam uma escala tipo *Likert* com 3 opções de respostas com seus respectivos escores: nunca = 1, às vezes = 2 e sempre = 3 (MARCONI; LAKATOS, 2006). Utilizando para a análise dos dados ferramentas estatísticas, e planilhas eletrônicas.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

4.1 perfil sociodemográfico e profissional

Para a descrição do perfil sócio demográfico e profissional da empresa Andrade Construções foram consideradas as seguintes variáveis: gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, tempo de serviço na organização e renda média familiar mensal. Quanto ao gênero, 70% dos participantes do estudo eram masculinos e 30% feminino.

Acredita-se que a natureza das operações desenvolvidas pela organização, varejo de materiais de construção, podem ser mais atraentes para profissionais do sexo masculino e na época do estudo, 6 (60%) desenvolviam atividades que compreendem o manuseio e a entrega de materiais pesados, 2 (20%) eram vendedores internos do sexo feminino, que estabeleciam atividades de vendas diretas ao consumidor final, atendimento e suporte aos clientes e 2 (20%) administradores. Destes, um era gerente comercial, que executava atividades de gerenciamento de vendas, estoque, compras, etc. E, outro gerente administrativo que exercia a atividade de controle interno e encargos sociais da empresa como: contas a pagar, a receber, controladoria fiscal, etc.

Em se tratando de faixa etária, os colaboradores da empresa em estudo estão compreendidos, em sua maioria, entre 19 e 29 anos de idade, contabilizando um montante de 70%, mostrando que a empresa possui um perfil jovem e que se encontra em estado apropriado para a motivação. Nesta faixa etária, as pessoas encontram-se no auge de sua produtividade e almejam independência e estabilidade financeira, fator favorável para sua motivação e crescimento na empresa, motivação, absorvendo de uma maneira mais adequada as metas e os objetivos da empresa almejando um cargo melhor ou uma eventual promoção.

Contudo, compreende-se que a idade por si só, não é determinante para motivação, sucesso e satisfação. Segundo Silva; Rodrigues (2007) a motivação é algo que se desenvolve dentro de cada indivíduo, ou seja, na própria vida psíquica, sendo de tal forma um fenômeno

psicológico. O tempo de serviço dos funcionários da empresa estudada é bastante diversificado, abrangendo pessoas que trabalham há menos de 1 ano e pessoas que estão na organização a mais de 5 anos, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Tempo de serviço dos colaboradores da empresa estudada

Tempo de serviço	Menos 1 ano	De 1 a 3 anos	De >3 a 5 anos	Mais de 5 anos
	20%	40%	20%	20%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A Tabela 1 demonstra que a maioria dos seus colaboradores está na empresa a mais de 1 ano, sendo 40% com tempo de 1 a 3 anos e 40% de mais de 3 a 5 anos fator favorável ao conhecimento da organização e operacionalização do serviço da empresa e seus objetivos, sendo também importante por dar continuidade nos processos de trabalho, favorecendo a criação de vínculo e agregando valor ao consumidor final, já que estes conhecem os funcionários, a empresa e a forma como eles trabalham.

Também foi possível verificar, a partir da pesquisa, que a maioria dos funcionários, 40%, possuem como grau de instrução, o nível médio completo. 30% possuem nível superior incompleto, 10% o fundamental incompleto, 10% fundamental completo e 10% médio incompleto; dados estes mostram que a empresa possui, em sua maioria, funcionários instruídos e com capacidade de percepção às técnicas e planos da empresa para com a motivação. Essa leitura é favorecida quando se considera que a educação formal de nível médio e superior incompleto, possibilita perspectivas mais ampliadas de realização profissional, inquietação diante do comodismo e contribui para motivação na busca do melhor desempenho profissional. Por outro lado, a organização empresarial e a gestão tem parcela determinante para esse desempenho e propulsor da motivação. No tocante a renda familiar mensal os colaboradores relataram que recebem em média de 1 a 5 salários mínimos, totalizando 60%, e 40% afirmaram renda menor ou igual a 1 salário. Outra característica pertinente é que 70% destes colaboradores são solteiros, 20% casados e 10% viúvo.

O salário é tanto um fator motivador para o desempenho da função quanto de atração para profissional capacitado.

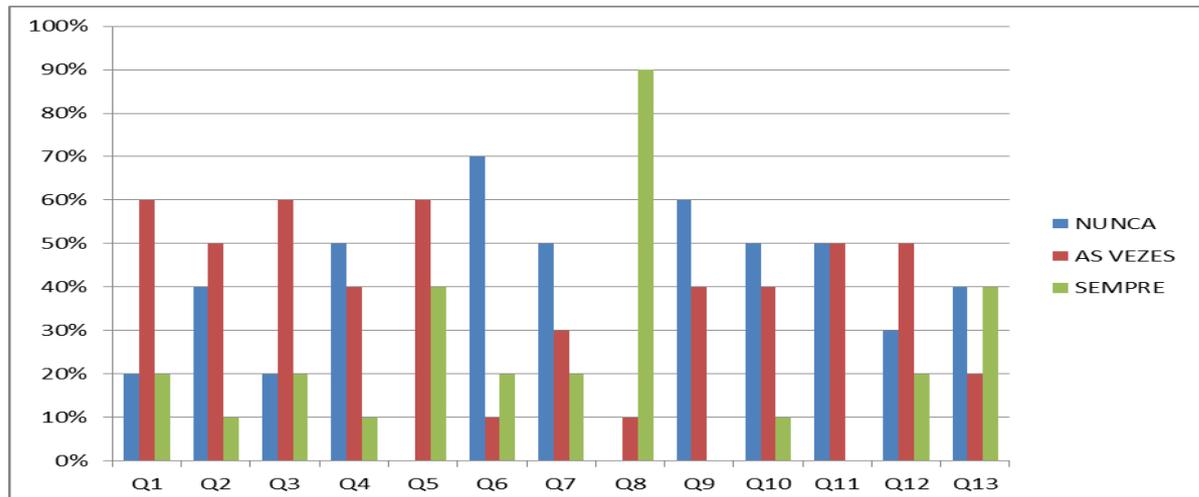
4.2 motivacionais dos colaboradores da organização andrade construções

Maciel e Sá (2007) dizem que a motivação é um dos principais fatores condicionantes para as organizações, de tal forma a transformar um ambiente organizacional.

[...] Ao contrário, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional (MACIEL; SÁ, 2007).

Neste tópico analisou-se o aspecto motivacional dos colaboradores da empresa em estudo conforme dados do questionário aplicado, identificando o perfil motivacional e fatores que influenciam a motivação dos funcionários.

Gráfico 1: Demonstrativo das respostas dos colaboradores aos aspectos motivacionais X trabalho da empresa estudada, João Pessoa, 2017.



LEGENDA: Q1- Sinto-me motivado a realizar a função que exerço? Q2- As atividades desenvolvidas são prazerosas? Q3- Identifico-me com que faço? Q4- O meu trabalho é um meio de satisfação pessoal? Q5- Eu trabalho em uma equipe que as pessoas são amistosas, competentes e colaboradoras? Q6- Estou satisfeito com a jornada de trabalho? Q7- Eu me sinto motivado para o trabalho? Q8- Relaciono-me bem com os meus colegas de trabalho? Q9- Tenho oportunidade de ascensão profissional com base nas competências individuais? Q10- Tenho acesso aos resultados do meu trabalho? Q11- O Salário que recebo pelas atividades exercidas é motivador? Q12- Sinto-me estável no trabalho? Q13- A empresa oferece condições de trabalho adequado a minha atividade?

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

O Gráfico 1 destaca que 90% dos participantes relataram bom relacionamento com os colegas da equipe. Este fator é de suma importância para a organização, pois segundo Alderfer (1969 apud ROBBINS, 2002) a necessidade de relacionamento é caracterizada pelo desejo das pessoas em ter relacionamentos com outras pessoas, ou seja, deve haver um compartilhamento de ideias e sentimentos. Assim, as pessoas envolvidas em um relacionamento, terão a satisfação ou a frustração associada.

Este aspecto também é defendido por McGregor quando afirma que as premissas que teoria Y, que fazem menção ao esforço e motivação das pessoas no ambiente de trabalho, junto a um bom relacionamento entre os grupos tende a propiciar uma maximização no aspecto motivacional (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Contudo, Herzberg (apud Chiavenato, 2009) afirma que o relacionamento com os colegas de trabalho é encaixado entre os fatores higiênicos ou “insatisfacientes”, ou seja, são fatores que podem possuir uma direção negativa ou podem até causar insatisfação, sendo aqueles periféricos e extrínsecos em relação ao cargo ou ao indivíduo. Mas segundo Chiavenato (2009) em estado ótimo estes fatores evitam a insatisfação. Estado este observado na empresa em estudo, com 90% dos respondentes afirmarem ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Outro ponto importante de verificação na pesquisa foi de que 70% não se consideram satisfeitos com a jornada de trabalho.

De acordo a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), a jornada de trabalho é o tempo de duração que o empregado deverá prestar serviço ou permanecer à

disposição do empregador, onde a duração deverá ser de até 8 horas diárias, e 44 semanais. Segundo Walton (1973 *apud* MAXIMIANO, 2000) a jornada de trabalho é um fator muito importante na qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente na motivação, pois se caracteriza pelas condições existentes ao exercício do trabalho, podendo esta ser reduzida ou em excesso, culminando conseqüentemente, em um nível de estresse que pode saturar o psicológico do trabalhador.

Partindo deste pressuposto, foi observado que a empresa em estudo possui uma jornada de trabalho considerada insatisfatória, por parte dos respondentes. Um ponto que também merece destaque nesta pesquisa está relacionado ao salário recebido, que de acordo com Ferreira (2002) é o estipêndio ou remuneração por um serviço prestado, ou seja, é o valor que o empregado ganha por hora de trabalho.

A questão salarial como aspecto na motivação segundo Alderfer (1969 *apud* ROBBINS, 2002) é uma necessidade de existência a qual inclui todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo: a fome e a sede, o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. Estas necessidades caracterizam-se pelo desejo aos bens materiais e pela garantia de subsistência, também está ligada a satisfação pessoal através da competição por recursos limitados. Segundo Herzberg (1966 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007) a questão salarial está diretamente ligada aos fatores higiênicos da motivação, caracterizados não pela desmotivação, mas sim pela insatisfação em exercer sua função.

Desta forma a empresa em estudo é caracterizada pela insatisfação salarial, pois 50% dos respondentes acreditam que o salário recebido pelas atividades nunca é motivador e os outros 50% pensam ser às vezes motivador. O fator “motivação” é o ponto chave deste estudo. Sendo definido por Bergamini (1997) como um fator psicológico de cada pessoa, a qual é influenciada por impulsos, vontades, necessidades. Para Silva e Rodrigues (2007) a motivação é sempre mutável, não apenas pelas mudanças organizacionais, mas porque tudo que compõe a motivação está sempre em uma nova situação. Steers e Porter (*apud* SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 7), afirmam que “a motivação é uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo por base a crença de que certas ações devem servir a este propósito”, ou seja, as pessoas agem por intenções próprias e da maneira que acreditam ser adequadas para atingir seus objetivos.

Neste contexto, de acordo com os respondentes, 50% responderam nunca estarem motivados para o trabalho, 30% estão motivados às vezes e 20% sempre estão motivados ao trabalho. Esta característica de motivação é enfatizada por 60% que referiu “nunca” ter possibilidade de ascensão funcional; 50%, respectivamente, nunca se sentem, com satisfação pessoal por desempenhar seu trabalho; nem motivado; nem tem acesso aos resultados de seu trabalho. Para Herzberg (1966 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007), motivação é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que esta pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Segundo o mesmo autor, em um ambiente com várias oportunidades de satisfazer as necessidades das pessoas tende a estimular o desenvolvimento desta, enquanto que um ambiente com poucas oportunidades gera insatisfação.

Diante desses dados observa-se que eles não se relacionam a questões pessoais ou intrínsecas e sim organizacionais, ou seja, ao grau de importância que a empresa atribui à motivação para o trabalho e às estratégias para alcançá-la. Acredita-se que a esses fatores analisados, considerados insatisfatórios, pode influir na motivação.

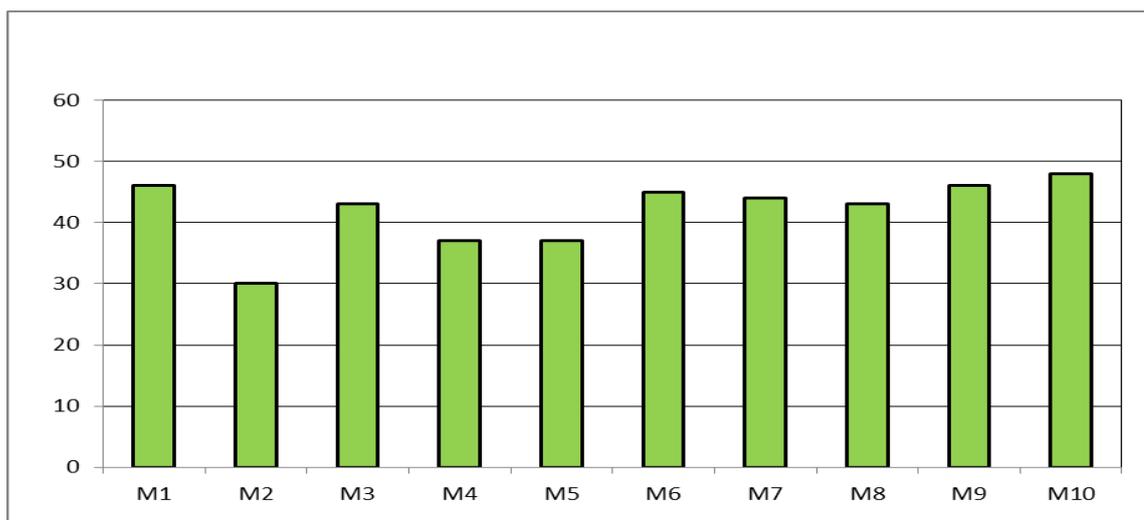
4.3 grau de importância dos fatores motivacionais

Neste subcapítulo são analisados os principais fatores motivacionais, com ênfase nos fatores que tendem a causar satisfação no cargo, os quais correspondem às atividades

desafiadoras e estimulantes do cargo gerando assim os fatores motivacionais, ou a insatisfação que correspondem àqueles relacionados ao ambiente, a supervisão, aos colegas e ao contexto geral do cargo.

Para alcançar este objetivo, foi elaborada uma questão em que os respondentes atribuiriam notas em um nível que partia do 1 (menor valor) ao 5 (maior valor), dessa forma todas as alternativas foram pontuadas e ranqueadas conforme Gráfico 2.

Gráfico 2: Demonstrativo das respostas dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais relacionados aos aspectos extrínsecos ou “higiênicos”



LEGENDA: M1- Controle do próprio trabalho, em termos de horários, maneira de como o trabalho deve ser executado... M2- Trabalho desafiador. M3- Trabalho em equipe/ integração com os colegas de trabalho. M4- Ambiente de trabalho descontraído e espontâneo, em que os êxitos possam ser comemorados. M5- Comunicação aberta e transparente. M6- Oportunidades oferecidas pela empresa para o autodesenvolvimento: cursos, treinamento. M7- Respeito às diferenças individuais. M8- Respeito às diferenças individuais. M9- Recompensa remuneratória, como forma de reconhecimento profissional. M10- Gestor imediato com capacidade de liderança, a fim de orientar de forma entusiástica o alcance das metas.

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Classificaram-se os resultados como: acima de 4 = satisfatório; próximos de 3 = regular e abaixo de 2 = insatisfatório relacionada com a motivação. O Gráfico 2 demonstra que nas variáveis: M2- Trabalho desafiador; M4- Ambiente de trabalho descontraído e espontâneo, em que os êxitos possam ser comemorados; M5- Comunicação aberta e transparente, as respostas corroboraram para um quadro de motivação regular. As demais respostas demonstram quadro satisfatório.

Segundo Herzberg (1966 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007) a satisfação diferencia-se da motivação no trabalho, onde os fatores que levam a satisfação são determinados pelas condições de trabalho em si, denominadas fatores higiênicos. E os fatores motivacionais são aqueles diretamente ligados à tarefa ou ao trabalho.

Neste contexto, Chiavenato (2009) descreveu como fatores motivacionais aqueles que fazem parte integral do desempenho do cargo, estando relacionados com a necessidade mais elevada da hierarquia de Maslow, provocando satisfação com o cargo e com as melhorias no desempenho, chamados por Herzberg (1966) de fatores “satisfacientes”. Estes fatores são definidos pelo mesmo autor como: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Podendo ser proporcionados ou incentivados a partir de meios como:

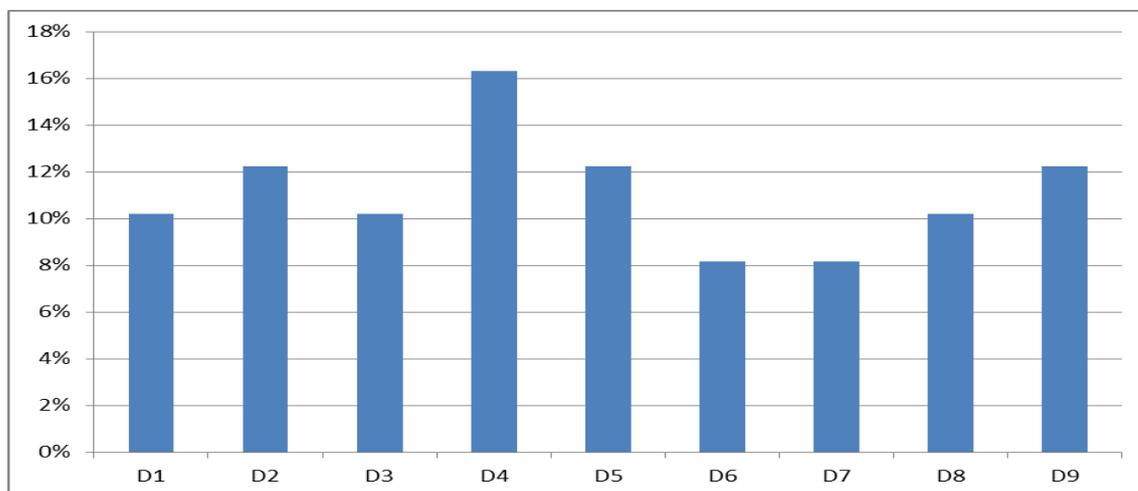
delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção e oportunidades de futuro, uso pleno de habilidades e competências pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo e ampliação ou enriquecimento do cargo. Este mesmo autor ainda explica que os fatores higiênicos ou “insatisfacientes” podem causar insatisfação, e em estado ótimo estes fatores evitam a insatisfação, mas em caso contrário geram a insatisfação. Descrevendo os fatores insatisfacientes da seguinte forma: condições de trabalho, políticas administrativas, relacionamento com o supervisor, competências do supervisor, salários, segurança no cargo, relacionamento com colegas.

Com isso, para os pesquisados da empresa Andrade Construções os principais fatores que influenciam a motivação de forma satisfatória são: gestor capacitado e com grande habilidade em liderança para atingir metas totalizando 48 pontos, recompensa remuneratória como forma de reconhecimento profissional e, controle do próprio trabalho, em termos de horários e maneiras de como o trabalho deve ser executado atingindo 46 pontos. Sendo seguidos pelos fatores: Oportunidades oferecidas pela empresa para o autodesenvolvimento, respeito às diferenças individuais e trabalho em equipe/ integração com os colegas de trabalho. Estes fatores estudados são importantes para que a empresa desenvolva trabalhos futuros sobre a motivação, tomando como base os fatores mais pertinentes nesta pesquisa. Robbins (2002) atribui à satisfação no trabalho ao mérito de constituir uma das mais importantes variáveis dependentes, ou seja, é tratada como um fator chave que é afetado por outro fator. Desta forma ele define a satisfação no trabalho como: conjunto de sentimentos de uma pessoa para com seu ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho pode também ser expressa como o conjunto de sentimentos, sejam eles favoráveis ou não, com os quais os empregados veem seu trabalho, podendo ser relacionada a aspectos como a chefia, os salários, as condições de trabalho, entre outros (CODA, 1997; BERGAMINI, 1997; ROBBINS, 2002).

4.4 fatores não motivacionais

Aqui se analisou os fatores que influenciam a desmotivação ou a insatisfação para o trabalho. Para isso, foi elaborada uma questão que consta de nove alternativas que podem influenciar negativamente a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Estas alternativas deveriam ser marcadas por escolha opcional, ou seja, o respondente deveria marcar a(s) alternativa(s) que ele mais considera desmotivadora(s) para o trabalho. Podendo ser marcada mais de uma alternativa. Para uma análise mais fácil foi elaborado o Gráfico 3.

Gráfico 3: Demonstrativo das respostas dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais relacionados aos Fatores não motivacionais



LEGENDA: D1- Hora extra com muita frequência. D2- Reclamações injustas por parte da chefia ou de companheiros de trabalho. D3- Falta de benefícios. D4- Salário abaixo da média do mercado. D5-

Comunicação ruim na empresa. D6- Mau relacionamento pessoal. D7- Ausência de metas organizacionais. D8- Condições ruins do ambiente físico de trabalho. D9- Inabilidade gerencial.

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

As respostas que aparecem com maior frequência foram relacionadas a horas extras totalizando 10%, seguida com percentual de respostas de a questão D2- Reclamações injustas por parte da chefia ou de companheiros de trabalho, D5- Comunicação ruim na empresa e D9- Inabilidade gerencial.

Para Bergamini (1997) a satisfação no trabalho pode ser expressa por um conjunto de sentimentos, sejam eles favoráveis ou não, com os quais os empregados veem seu trabalho, podendo ser relacionada a aspectos como a chefia, os salários, as condições de trabalho, entre outros. Enfatizando este pensamento, Coda (1997) afirma que a satisfação no trabalho é uma energia indireta ou extrínseca e é ligada diretamente a aspectos do ambiente de trabalho, podendo ser influenciada pelo salário, por benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam ser atendidas no ambiente de trabalho.

Robbins (2002) identifica quatro proposições sobre a insatisfação dos funcionários: Saída: abandono da empresa, inclui a procura por um novo emprego e também a demissão; Comunicação: tentativa de melhorar as condições, efetuada a partir de melhorias e sugestões aos superiores; Lealdade: espera pela melhoria no ambiente de trabalho incluindo a defesa da organização e as críticas externas; Negligência: quando o trabalhador deixa as coisas piorarem, partindo para o absenteísmo, para a redução do empenho e para o aumento dos índices de erros. Desta forma, fica evidenciado que a satisfação das pessoas pode ser influenciada por fatores externos. Neste contexto foi verificado na pesquisa que o fator mais influente na insatisfação ou desmotivação para o trabalho foi o salário abaixo da média com uma avaliação 16% dos respondentes.

Em seguida foram observados como fatores influentes a não motivação as reclamações injustas por parte da chefia ou de companheiros de trabalho, a comunicação ruim na empresa, e a inabilidade gerencial com 12% dos votos dos funcionários. Conseqüentemente, foram observados os fatores: Hora extra com muita frequência, falta de benefícios, condições ruins do ambiente físico de trabalho com 10% dos votos. Nesse sentido, é importante mostrar à empresa em estudo ações que venham a diminuir ou até mesmo excluir os fatores mais incidentes a não motivação para o trabalho. Lembrado por Bergamini (1997) ao afirmar que o comportamento pode ser estimulado, então ele não depende da motivação para que seja positivo ou negativo, desta forma quanto mais alta a satisfação do funcionário maior será a qualidade do trabalho.

4.5 o papel do gestor e a motivação do funcionário

Analisou-se o papel do gestor como ponto de influência na motivação dos funcionários, papel muito importante nas organizações já que a motivação não pode ser influenciada, pois é algo intrínseco às pessoas, em contrapartida a satisfação pode sofrer influência, e um funcionário satisfeito tende a uma maior motivação ao trabalho (BERGAMINI, 1997).

Para compreender o papel do gestor na empresa estudada, e sua influência na satisfação dos funcionários, foi desenvolvido o gráfico 4 demonstra que evidencia a variável Q17, o trabalho é valorizado e reconhecido pelos colegas de trabalho, com 70% das respostas dos funcionários.

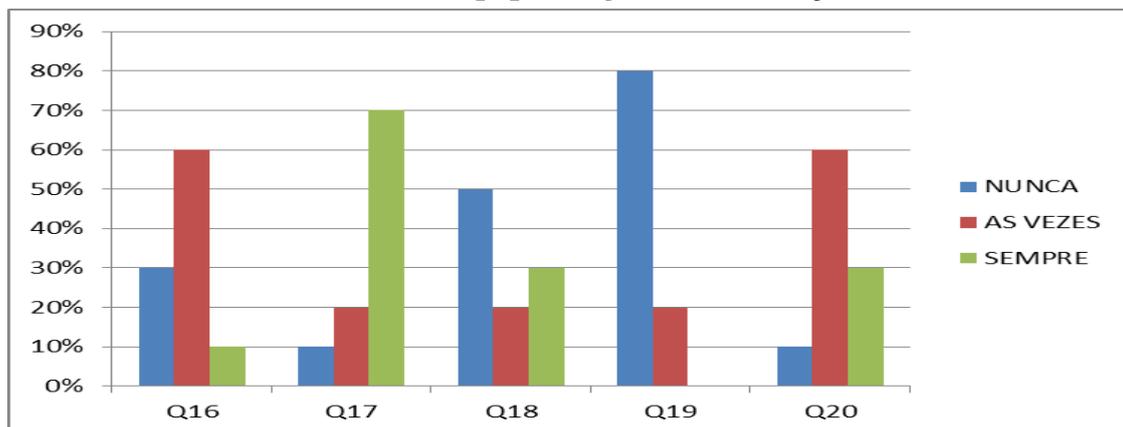
Outro ponto que merece destaque e que compromete o papel do gestor está descrito na questão 18, ao concretizar com 80% das respostas na falta de estímulo dos gestores para com os funcionários da Andrade Construções. Onde as vezes é que ocorre o reconhecimento do trabalho pela gerência (Q-16) totalizando 60% e também a comunicação no ambiente de trabalho entre a direção/supervisão e a equipe de forma acessível (Q-20) com 60% dos respondentes afirmando que as vezes esta comunicação acontece.

Uma das formas de buscar a satisfação no ambiente de trabalho é através de promoções, definido por Ferreira (2002) como o ato ou o efeito de promover, ou seja, quando um funcionário possui acesso a um cargo ou a uma categoria superior.

Nesse sentido, Serrano (2003) define a promoção como uma necessidade de estima que corresponde ao respeito próprio, ou seja, é quando o indivíduo respeita a si mesmo e tem o reconhecimento por parte das outras pessoas. Para que isso ocorra o indivíduo busca oportunidades como a realização, uma promoção, prestígio e status. Mas, não conseguindo satisfazer esta necessidade a pessoa tende a inferioridade, fraqueza, entre outros motivos que podem levá-lo a desmotivação.

Com isso, Robbins (2002) define que o gestor como líder também pode desenvolver a habilidade de extrair condições favoráveis no ambiente de trabalho que possam satisfazer seus comandados. Destacando a capacidade de respeito às diferenças de cada indivíduo, com o objetivo de ampliar o progresso da empresa e dos funcionários, onde os funcionários devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação.

Gráfico 4: Demonstrativo das respostas dos colaboradores quanto aos fatores motivacionais relacionados ao papel do gestor e motivação do funcionário.



LEGENDA: Q16- Meu trabalho é valorizado e reconhecido pela gerencia? Q17- Meu trabalho é valorizado e reconhecido pelos colegas de trabalho? Q18- O gestor estimula os colaboradores ao bom desempenho das funções? Q19- As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem? Q20- A comunicação no meu ambiente de trabalho entre a direção/supervisão e minha equipe é acessível?

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Chiavenato (2009) intitulou de fatores motivacionais aqueles que fazem parte integral do desempenho do cargo, estando relacionados com a necessidade mais elevada da hierarquia de Maslow, ou seja, são aqueles que provocam a satisfação com o cargo e com as melhorias no desempenho. Também chamados por Herzberg (1966) de fatores “satisfacientes”, pois buscam a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento. Podendo ser proporcionado ou incentivado a partir de meios como: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer as atividades do cargo, promoção e oportunidades de futuro, uso pleno de habilidades e competências pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo e ampliação ou enriquecimento do cargo.

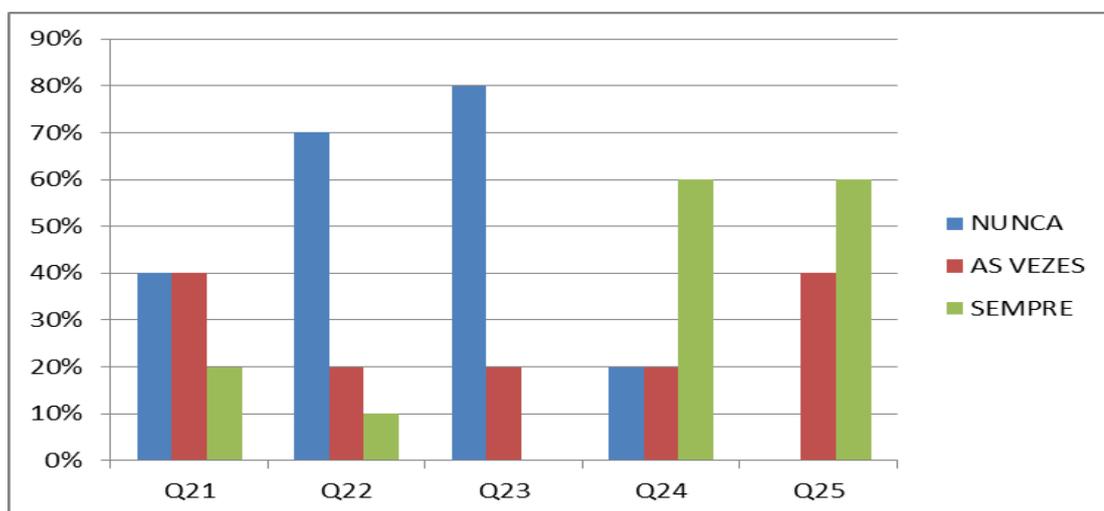
Já Robbins (2002) define que os funcionários fazem uma comparação entre seu trabalho e o trabalho dos outros, tomando como base as entradas do trabalho pessoal (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) consequentemente comparando-as com as entradas e resultados dos outros. Pois, assim que há uma percepção de desigualdade nas relações, as pessoas experimentam

uma tensão de equidade. Esse estado de tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora. Dessa forma, a Andrade Construções é caracterizada, de acordo com os respondentes, por não atribuir promoções às pessoas que realmente merecem. Somando um total de 80% dos respondentes afirmando que nunca as promoções são dadas a quem merece (Q19).

4.6 vendas

Neste subcapítulo analisam-se as questões pertinentes às vendas, fator que merece destaque na organização, já que esta é uma empresa que tem por ramo de atividade o comércio varejista. Desta forma, serão analisados os dados da pesquisa através do Gráfico 5 que possui como finalidade a determinação das principais ferramentas utilizadas pelos gestores na motivação através das vendas e na identificação do fator “vender” como uma constante no desenvolvimento das atividades exercidas pelos funcionários.

Gráfico 5: Demonstrativo das respostas dos colaboradores quanto a fatores motivacionais relacionados as vendas.



LEGENDA: Q21- As metas por vendas são motivadoras? Q22- Sou reconhecido por atingir as metas? Q23- Recebo recompensa por vender os produtos? Q24- É motivador receber recompensas por vendas? Q25- Vender é uma atividade comum às outras funções que exerço?

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

O Gráfico 5 demonstra que 80% responderam que nunca recebem recompensa por vender os produtos (Q23) e 70% nunca é reconhecido por atingir as metas (Q22); 60% responderam que embora sendo uma atividade comum às outras funções que exerce (Q25), é motivador receber recompensas por vendas (Q24). A empresa Andrade Construções tem por finalidade a venda varejista, definida por Fregapani (2011) como um método de distribuição de bens de consumo realizado entre um vendedor e um comprador, completando ainda que vender é motivar o cliente a fazer um bom negócio. Enfatizado por Parente (2000) ao definir o varejo como a técnica de venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico ou ainda uma prestação de serviços ligada à venda de bens.

Para este mesmo autor uma das características primordiais do comércio varejista é a interação entre as pessoas, ou seja, a relação existente entre os clientes e os funcionários da empresa, podendo este relacionamento ser considerado um importante elemento na fidelização de clientes e na qualidade da prestação do serviço. Ressaltando ainda que

independentemente do tipo de produto comercializado pela empresa, o relacionamento torna-se uma vantagem competitiva. Parente (2000) afirma que o processo de adicionar valor aos produtos e de enfatizar uma boa qualidade em vendas inclui desde o recrutamento e seleção de funcionários, até a determinação das políticas de treinamento, remuneração e avaliação. Técnicas inovadoras de gestão poderiam ser adotadas pelos gestores da empresa estudada para influenciar a satisfação dos funcionários com o objetivo de agregar valor aos produtos, à empresa e gerar qualidade nos serviços. Outro ponto focado na pesquisa faz referência ao reconhecimento por atingir metas. A questão das metas também foi relacionada à pergunta 21e 22, ao enfatizar sobre o perfil motivador das metas, sendo caracterizadas pelos respondentes em 40% nunca serem motivadoras, 40% às vezes são motivadoras e 20% sempre são motivadoras.

5. Conclusão

O presente estudo teve por objetivo analisar a percepção dos colaboradores da empresa Andrade Construções sobre os aspectos motivacionais adotados pela organização na perspectiva da melhoria da qualidade de seus serviços. De tal forma a descrever os aspectos motivacionais dos funcionários da empresa estudada para o desenvolvimento de seu trabalho, analisar também as políticas de motivação adotadas por esta organização e conseqüentemente averiguar o papel desempenhado pelo gestor na motivação do funcionário. Neste contexto foi observado que os funcionários da Andrade Construções não se encontram motivados ou satisfeitos para o desempenho de suas atividades. Podendo este fator ser causado por vários motivos compatíveis com a complexidade da motivação. Merecendo destaque como influenciador da satisfação o bom relacionamento com os companheiros de trabalho. No tocante a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho, foi verificado que fatores como a jornada de trabalho e a falta de oportunidades de ascensão profissional foram fatores, de maior insatisfação, de tal forma a merecer uma maior atenção pela empresa estudada, considerando que são fatores muito importantes para a manutenção da satisfação no ambiente de trabalho. Outro ponto em estudo focado pela pesquisa foi à percepção e o uso das técnicas e modos pelos gestores para com os funcionários na ótica da satisfação no ambiente de trabalho. Sendo observada a atribuição ou a falta de promoção as pessoas que realmente merecem como o principal fator não motivacional, pois podem levá-lo a desmotivação. Em contrapartida este fator pode ser recompensado pelo reconhecimento dos próprios colegas de trabalho, nesse sentido a Andrade Construções possui um alto nível de satisfação pelo reconhecimento mútuo entre os próprios funcionários.

No que concernem às técnicas utilizadas à motivação para vendas foi observado que a empresa estudada detém um alto nível de desaprovação dos seus funcionários em relação às metas impostas pela organização, pois conforme a maioria dos respondentes as metas nunca são, na maioria das vezes, motivadoras. Destacando a falta de reconhecimento e também de recompensas por atingir as metas são considerados como fatores motivacionais, ou seja, são os que fazem parte integral do desempenho do cargo, estando relacionadas com a necessidade mais elevada da hierarquia de Maslow, provocando satisfação com o cargo e conseqüentemente melhorias no desempenho. Estes pontos devem ser bastante observados já que a atividade de vendas é comum entre os funcionários da empresa estudada, desta forma objetivando merecer um destaque maior por parte da organização e conseqüentemente uma maior ênfase no estudo de atribuição de promoções e recompensas.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997. P. 94-107.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manoli, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FERATIVA DO BRASIL**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 05 jun. 2011.
- FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio Século XXI Escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. 4 ed. Rio de Janeiro: nova fronteira, 2002.
- FREGAPANI, L. **Atitudes, Motivação e Vendas**. Disponível em: <http://www.lucianofregapani.com.br/dica_atitudes.htm>. Acesso em: 08 jun. 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MACIEL, S. E. V.; SA, M. A. D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2008.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASQUALI, S.E.B. **A utilização de informações de marketing no desenvolvimento de novos produtos: estudo de caso no setor industrial alimentício do Espírito Santo**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2001. 143p. (Dissertação - Mestrado em Administração).
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2002.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 05 out. 2009.
- SERRANO, D. **Teoria de Maslow - A Hierarquia das Necessidades**. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 04. Out. 2003.



SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In: CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.