

Análise dos Fatores Motivacionais: Um Estudo em uma Imobiliária na Região de Florianópolis

Analysis of Motivational Factors: A Study in a Real Estate Company in The Florianópolis Region

Análisis de Factores Motivacionales: Un Estudio en una Agencia Inmobiliaria de la Región de Florianópolis

Recebido: 22/04/2025 | Revisado: 06/01/2026 | Aceito: 21/01/2026 | Publicado: 06/02/2026

DOI: 10.21680/2675-8512.2026v9n1ID39947

Nicole da Silva Padilha | Centro Universitário Avantis - UNIAVAN, Brasil | E-mail:

nicolepadilha.18@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0004-2547-9561>

Sandra Martins Lohn Vargas | Centro Universitário Avantis - UNIAVAN, Brasil | E-mail:

sandralohn28@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0001-6551-5740>

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores motivacionais que impactam o desempenho dos colaboradores em uma imobiliária na região de Florianópolis. Para alcançar esse objetivo, foram utilizadas metodologias como pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, observação participante, abordagem qualitativa e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. A gestão de pessoas pode aumentar a motivação ao definir metas claras, reconhecer e recompensar o bom desempenho, oferecer oportunidades de desenvolvimento, fornecer *feedback* contínuo e promover um ambiente de trabalho positivo. Além disso, promover autonomia, equilibrar trabalho e vida pessoal e oferecer bons benefícios são práticas importantes. Combinadas, essas estratégias melhoram o desempenho e o engajamento da equipe. O estudo revelou que a empresa valoriza a motivação para o desempenho dos colaboradores e o crescimento empresarial. No entanto, foram identificadas lacunas que podem estar impactando os resultados dos colaboradores. Foram sugeridas melhorias baseadas nos pontos mencionados pela equipe para aumentar a satisfação e motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Fatores Motivacionais.

Abstract

This study aims to analyze the motivational factors that impact employee performance at a real estate agency in the Florianópolis region. To achieve this objective, methodologies such as exploratory, descriptive, and bibliographic research, participant observation, qualitative approaches, and semi-structured interviews were used to collect data. People management can increase motivation by setting clear goals, recognizing and rewarding good performance, offering development opportunities, providing ongoing feedback, and fostering a positive work environment. In addition, promoting autonomy, balancing work and personal life, and offering good benefits are important practices. Combined, these strategies improve team performance and engagement. The study revealed that the company values motivation for employee

performance and business growth. However, gaps were identified that may be impacting employee results. Improvements were suggested based on the points mentioned by the team to increase employee satisfaction and motivation.

Keywords: Management. Motivation. Motivational Factors.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar los factores motivacionales que impactan en el desempeño de los empleados de una agencia inmobiliaria de la región de Florianópolis. Para lograr este objetivo se utilizaron metodologías como la investigación exploratoria, descriptiva, bibliográfica, observación participante, enfoque cualitativo y entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos. La gestión de personas puede aumentar la motivación estableciendo objetivos claros, reconociendo y recompensando el buen desempeño, ofreciendo oportunidades de desarrollo, proporcionando retroalimentación continua y fomentando un ambiente de trabajo positivo. Además, promover la autonomía, equilibrar la vida laboral y personal y ofrecer buenos beneficios son prácticas importantes. Combinadas, estas estrategias mejoran el rendimiento y el compromiso del equipo. El estudio reveló que la empresa valora la motivación para el desempeño de los empleados y el crecimiento del negocio. Sin embargo, se identificaron brechas que podrían estar afectando los resultados de los empleados. Se sugirieron mejoras en función de los puntos mencionados por el equipo para aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.

Palabras clave: Gestión de personas. Motivación. Factores motivacionales.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e a motivação de equipes são aspectos cruciais no contexto das organizações contemporâneas, especialmente em setores altamente competitivos como o ramo imobiliário. Neste cenário, compreender e aprimorar a gestão de recursos humanos torna-se essencial para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

O setor imobiliário, assim como outros setores, enfrenta desafios relacionados à gestão de equipe, dado o caráter dinâmico e peculiar do mercado imobiliário. Nesse sentido, a motivação dos colaboradores emerge como uma variável crucial para o desempenho organizacional, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, a satisfação dos clientes (Santos; Tavares, 2020).

A motivação, no contexto organizacional, é um elemento fundamental para o alcance dos objetivos e para o desempenho eficaz dos colaboradores. Conforme Maximiano (2015), a motivação pode ser entendida como o impulso interno que direciona o comportamento das pessoas em busca da realização de suas metas e necessidades.

Nesse sentido, compreender os fatores que influenciam a motivação dos indivíduos

torna-se essencial para os gestores, pois permite o desenvolvimento de estratégias adequadas para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório. A motivação está diretamente ligada à satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, influenciando diretamente sua produtividade, comprometimento e engajamento com as atividades e metas da organização.

A relevância deste trabalho reside na sua contribuição para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas em organizações do setor imobiliário, especialmente em um contexto específico como o da região de Florianópolis. Ao compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, as imobiliárias poderão desenvolver estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável, estimulante e produtivo. Dessa forma, este estudo não apenas contribui para o avanço do conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também para o desenvolvimento prático das organizações e para o bem-estar dos indivíduos que nelas trabalham.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é analisar os fatores motivacionais que impactam o desempenho dos colaboradores em uma imobiliária na região de Florianópolis. Nesse sentido, a pergunta central que orienta este estudo é: Quais são os principais fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores em uma imobiliária na região de Florianópolis?

Neste artigo, serão apresentados os conceitos de gestão de pessoas, recursos humanos, engajamento, motivação e as teorias motivacionais existentes. Uma dessas teorias será adotada como base para analisar os fatores motivacionais da equipe desta imobiliária. Após a realização das entrevistas, será realizada uma análise dos dados, identificando os pontos mencionados pelos corretores, e, com isso, serão propostas sugestões de melhorias para a empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho será estruturada abordando um aspecto fundamental para a compreensão da gestão de pessoas e da motivação no contexto empresarial. Inicialmente, será discutida a evolução histórica e o papel da gestão de pessoas, explorando quando ela começou a ser estudada, suas principais funções e sua relevância na contemporaneidade.

Em seguida, será abordado o tema da motivação, começando com uma análise do seu

conceito e da sua importância dentro das organizações. Serão explorados os diversos aspectos que influenciam a motivação dos colaboradores, destacando sua relevância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por fim, será realizado um estudo sobre a motivação de pessoas, onde serão apresentadas e discutidas as principais teorias motivacionais. Cada uma dessas teorias será analisada em detalhes, destacando seus fundamentos, contribuições e aplicações práticas no contexto empresarial.

Gestão de pessoas

A gestão de pessoas, área fundamental na administração contemporânea, remonta aos primórdios da civilização. Desde os tempos antigos, a preocupação com as relações entre indivíduos no ambiente de trabalho tem sido objeto de estudo e reflexão. Segundo Maximiano (2015), a gestão de pessoas é uma função essencial nas organizações, envolvendo atividades como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos. Ao longo do tempo, a gestão de pessoas evoluiu, passando por diferentes abordagens teóricas e práticas gerenciais, adaptando-se às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas (Maximiano, 2015; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

Para Maximiano (2019), a função deste departamento começa desde o momento que a pessoa é atraída para dentro da empresa até depois do momento que ela se desliga da mesma, fazendo desta forma a gestão de pessoas a área responsável em selecionar pessoas as quais a empresa precisa. O autor define a empresa como um conjunto de recursos que busca realizar objetivos, considerando as pessoas como recurso mais importante dela, ainda ressalta que é de responsabilidade do gestor, compreender as pessoas, já que a empresa é composta por elas (Maximiano, 2019; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

A importância da gestão de talentos na atualidade é indiscutível. Com o avanço da globalização, da tecnologia e das demandas do mercado, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos no que diz respeito à gestão de seu capital humano (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022). Os autores ressaltam que práticas eficazes de gestão de pessoas estão diretamente relacionadas à inovação gerencial e ao comprometimento organizacional. Portanto, investir no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores tornou-se uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações modernas.

Este departamento desempenha diversas funções dentro das organizações, visando ao alcance dos objetivos estratégicos e à maximização do desempenho individual e coletivo.

Segundo Silva (2013), entre as principais funções da gestão de talentos estão o recrutamento e seleção de talentos, o desenvolvimento de habilidades e competências, a avaliação de desempenho, a gestão do clima organizacional e a promoção do bem-estar dos colaboradores.

Além disso, a gestão de pessoas também desempenha um papel crucial na promoção da diversidade e inclusão, na gestão da mudança e na construção de uma cultura organizacional forte e alinhada com os valores da empresa (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

Para Pampolini e Standler (2014), todas as funções ligadas às pessoas envolvidas na organização são de responsabilidade desse departamento, sendo fundamentada por algumas ferramentas como: produção de folhas de pagamentos, verificação de cartões de ponto e pacotes de benefícios. Ainda de acordo com os autores, gestão de pessoas é o órgão responsável por intermediar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais de forma estratégica, para que essa relação traga benefícios à empresa.

De acordo com Kops, Romero e Silva (2013), as mudanças que foram acontecendo ao longo dos anos nas empresas afetaram muito a área da gestão de pessoas, fazendo com que desta forma mudasse o gerenciamento das pessoas nas organizações. “As empresas perceberam que as pessoas trazem consigo a inteligência competitiva e são colaboradoras no negócio da empresa”. (Kops; Romero; Silva, 2013, p. 27).

Segundo Santos e Tavares (2020), o diagnóstico organizacional é uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, permitindo identificar pontos de melhoria e implementar ações eficazes para promover o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento sustentável da organização. Portanto, compreender a importância da gestão de pessoas e suas práticas é fundamental para analisar e compreender a motivação dos colaboradores nas organizações.

Diante dos conhecimentos de Mozzato e Sgarbossa (2021), após as mudanças nos mercados internacionais nos anos 80, a busca por maior competitividade aumentou, levando as empresas a considerar a gestão de pessoas como uma vantagem competitiva. Isso levou a tentativas de conectar melhor os resultados organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento das competências humanas.

As autoras mencionam que, realmente é evidente que a gestão de talentos tem desempenhado um papel fundamental na excelência das organizações, contribuindo significativamente para o capital intelectual e destacando a importância do fator humano. Assim, o bem-estar no trabalho se torna um objetivo claro e a gestão de pessoas exige ações criativas e estratégicas. Dada a importância do tema, é razoável considerar as iniciativas da Gestão de Pessoas em relação ao bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho,

incentivando-os a buscar um ambiente agradável e produtivo, tanto em nível organizacional quanto pessoal/profissional (Mozzato; Sgarbossa, 2021; Sgarbossa, 2023).

Motivação

No entendimento de Tejada (2013), motivação pode ser facilmente compreendida pela junção de duas palavras: motivo mais ação. Motivo pode ser compreendido como as metas a serem alcançadas, sejam elas pessoais ou profissionais. Ou seja, o motivo pode ser definido como metas que as pessoas traçam para si mesmas, objetivos que pretendem atingir. A ação, são as atitudes tomadas para alcançar estes objetivos e metas, o caminho a ser percorrido até elas. Portanto o autor define a motivação como conjunto de atitudes realizadas para a conquista dos objetivos da vida.

Diante do conhecimento de Barboza, Viapiana e Walger (2014), a motivação é o que mantém os indivíduos em busca de seus objetivos, pode-se chamar de motivação o foco e persistência para o alcance dos mesmos.

A motivação dos colaboradores é um aspecto fundamental no contexto organizacional, influenciando diretamente o desempenho individual e, conseqüentemente, o sucesso da empresa. Bergamini e Coda (1997) destacam que a motivação está relacionada com os impulsos internos e externos que direcionam o comportamento das pessoas, impulsionando-as a agir em busca de objetivos específicos. Nesse sentido, a compreensão do conceito de motivação se torna essencial para as organizações, pois permite identificar e compreender os fatores que influenciam o engajamento e a produtividade dos colaboradores (Locatelli; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

No ambiente empresarial, a motivação desempenha um papel importante na promoção de um clima organizacional favorável e na manutenção do comprometimento dos funcionários com as metas e objetivos da empresa. Para Gillespie, Marcousé e Surridge (2013), a importância da motivação é incontestável. Uma equipe de vendas motivada pode alcançar um nível de vendas até duas vezes maior do que uma equipe desmotivada. O desempenho geral da empresa será impactado diretamente pela motivação dos colaboradores. Dessa forma, a motivação se mostra como um elemento-chave para o alcance da excelência operacional nas organizações.

Além disso, a motivação dos colaboradores está intrinsecamente ligada à sua satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho. Cruz (2023) destaca que a falta de motivação pode levar à insatisfação dos trabalhadores, afetando negativamente seu desempenho e comprometendo a qualidade do serviço prestado. Portanto, investir em estratégias de motivação torna-se uma

prioridade para as imobiliárias, visando não apenas o aumento da produtividade, mas também o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023).

Sequessêque (2019) destaca que a motivação para o desempenho profissional é influenciada por uma série de fatores, incluindo o reconhecimento, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a autonomia e a realização pessoal. Dessa forma, é fundamental que as organizações adotem práticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho estimulante e motivador, capaz de atender às necessidades e expectativas dos colaboradores.

Bergamini (2015) afirma que a intensidade da motivação depende do valor atribuído ao objetivo a ser alcançado. As autoras mencionam que as pessoas possuem diferentes fatores de motivação, sendo indispensável para gestores e líderes conhecerem os desejos individuais para que os prêmios sejam vistos como recompensas, não como castigos. Portanto, é essencial considerar os objetivos pessoais de cada indivíduo ao decidir qual prêmio oferecer a eles. A autora destaca ainda que a motivação surge quando buscamos escapar de situações desconfortáveis em busca de conforto (Sgarbossa, 2023).

Para Maximiano (2015), nossos comportamentos são impulsionados por uma fonte de energia chamada motivação que os direciona. Ele descreve três propriedades da motivação: a direção, que se refere ao motivo ou objetivo que guia o comportamento; a intensidade, que representa a força dessa motivação; e a permanência, que indica por quanto tempo essa motivação perdura. O autor revisa as principais teorias sobre motivação, que buscam explicar os mecanismos por trás dela e os fatores que influenciam o comportamento humano (Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023).

A análise da motivação em uma organização exige uma compreensão abrangente das diversas teorias motivacionais que influenciam o comportamento dos funcionários dentro do ambiente de trabalho. Entre as teorias mais conhecidas e aplicadas na gestão de pessoas, destacam-se: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria do Reforço de Skinner, a Teoria de X e Y de McGregor, a Teoria da Equidade de Stacy, a Teoria da Expectância de Vroom, a Teoria ERC de Alderfer e Teoria da Realização de McClelland. A seguir, prosseguiremos explicando cada uma delas (Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023).

Conhecer e entender os fatores motivacionais é uma forma de agir nos pontos fracos, melhorando o clima e consequentemente aumentando a produtividade. Assim, os resultados permitem que a organização repense e oriente suas políticas, ambiente físico e lideranças em

busca de melhorias contínuas em prol de um clima organizacional mais agradável (Locatelli; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, desenvolvida por Abraham Maslow na década de 1940, é uma das teorias motivacionais mais influentes na psicologia e na gestão de pessoas. Maslow propôs sua teoria após anos de estudo sobre o comportamento humano e a motivação. Sua obra "Motivation and Personality", publicada em 1954, é considerada um marco na compreensão das necessidades humanas e sua relação com a motivação (Moreira, 2019).

Além da hierarquia das necessidades, Maslow também enfatizou a importância da autorrealização, que representa o desejo humano intrínseco de realizar seu potencial máximo e alcançar um senso de plenitude na vida. A Teoria de Maslow teve um impacto significativo na psicologia organizacional, influenciando a forma como as empresas abordam a motivação e o bem-estar dos funcionários (Moreira, 2019; Locatelli; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

Ao reconhecer a importância da satisfação das necessidades básicas para o desenvolvimento humano, a Teoria de Maslow destacou a necessidade de as organizações fornecerem um ambiente de trabalho que atenda às necessidades físicas, emocionais e psicológicas dos funcionários como base para promover a motivação e o engajamento no trabalho (Moreira, 2019).

Maslow, sugere que as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, desde as necessidades básicas de sobrevivência até as necessidades de autorrealização. De acordo com essa teoria, os indivíduos são motivados a satisfazer suas necessidades mais básicas antes de procurar satisfazer necessidades de níveis mais elevados (Moreira, 2019). Ademais, ela enfatiza que as necessidades de níveis superiores só se tornam relevantes quando as necessidades de níveis inferiores estão satisfeitas, o que implica que a motivação é impulsionada pela progressão na hierarquia das necessidades (Moreira, 2019; Locatelli; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

Conforme Maximiano (2015), essa teoria apresenta uma hierarquia de necessidades representada em forma de pirâmide, com cinco grupos. Na base estão as necessidades fisiológicas básicas, e no topo encontra-se a autorrealização do indivíduo. Segundo essa teoria, a motivação segue uma ordem, e quando uma necessidade é satisfeita, o indivíduo busca atender ao próximo grupo.

Os cinco estágios da pirâmide são os seguintes:

- Grupo 1: Necessidades fisiológicas, como alimentação, vestimenta, água e abrigo;
- Grupo 2: Segurança, que envolve sentir-se seguro no emprego, protegido diante de eventos naturais, entre outros aspectos;
- Grupo 3: Necessidades sociais, como estabelecer vínculos com outras pessoas, ter relações familiares, amizades e interação social;
- Grupo 4: Estima, que inclui liberdade, reconhecimento, respeito, status e autoconfiança;
- Grupo 5: Autorrealização, que representa a realização pessoal quando se alcança o potencial máximo e o auto desenvolvimento (Maximiano, 2015).

Maslow empregou uma pirâmide como uma representação visual de sua teoria: cada fase do desenvolvimento humano é situada em uma sessão específica da pirâmide, já que é essencial satisfazer as necessidades de uma fase anterior para progredir. Sua teoria se fundamenta em estágios de crescimento pessoal e postula que, para alcançar a autorrealização, os indivíduos devem transitar das necessidades básicas para as necessidades mais complexas e emocionais. Contudo, segundo essa teoria, são poucos os que atingem a autorrealização por não terem cumprido as etapas anteriores (Maximiano, 2015; Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023).

Devido à sua natureza instrutiva, a pirâmide de Maslow tem sido amplamente empregada, especialmente em estudos relacionados à motivação humana. Profissionais de diversas áreas frequentemente utilizam esta representação para compreender em qual estágio de desenvolvimento se encontram (Maximiano, 2015).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg surgiu na década de 1950, quando Frederick Herzberg realizou uma série de estudos para identificar os fatores que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho. Seus estudos resultaram na identificação de dois tipos distintos de fatores: os motivacionais e os higiênicos (Silva, 2019b).

Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e incluem aspectos como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento, que têm o potencial de gerar satisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores higiênicos estão relacionados ao contexto do trabalho e incluem aspectos como condições físicas do ambiente de trabalho, política da empresa e relacionamento com colegas, que podem prevenir a

insatisfação, mas não necessariamente gerar satisfação (Silva, 2019b; Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023).

Essa distinção entre fatores motivacionais e higiênicos ressalta a importância de abordar tanto os aspectos intrínsecos quanto os extrínsecos do trabalho para garantir a motivação e a satisfação dos funcionários. Essa teoria distingue entre fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do trabalho e que podem gerar satisfação, e fatores de higiene, relacionados ao contexto do trabalho e que podem prevenir a insatisfação (Silva, 2019b).

Segundo Maximiano (2015), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue entre fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são externos ao indivíduo e visam evitar que o funcionário fique insatisfeito no ambiente de trabalho. Isso inclui condições físicas da empresa, regulamentos, benefícios, salário, entre outros. Esses fatores não estão sob controle do indivíduo e são de responsabilidade dos empregadores. Embora não sejam motivadores por si só, sua ausência pode causar desmotivação nos funcionários.

Diante do conhecimento de Maximiano (2015), os fatores motivacionais dizem respeito ao interior dos funcionários, como as oportunidades de crescimento que a empresa pode oferecer para que eles alcancem seus objetivos pessoais e profissionais, tornando-se assim pessoas autorrealizadas. O autor também estabelece uma relação com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, onde os fatores higiênicos podem ser comparados às necessidades básicas da pirâmide, enquanto os fatores motivacionais correspondem às necessidades secundárias.

Maximiano e Terentim (2024) dizem que a teoria de Herzberg afirma que aumentar a motivação interna requer uma combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo das atividades. A eficácia tende a ser reduzida sem a presença de ambos. Para que os fatores motivadores funcionem, eles precisam de uma base de segurança psicológica e material fornecida por fatores externos.

Da mesma forma, para que os fatores externos tenham o impacto esperado no desempenho, o trabalho deve oferecer ao trabalhador um grau de desafio ou interesse. Os autores ressaltam que a teoria dos dois fatores sugere que a motivação resulta da interação entre o conteúdo e o ambiente de trabalho. Ela afirma que o próprio trabalho pode gerar motivação, enquanto o ambiente é responsável por manter o indivíduo satisfeito (Locatelli; Mozatto; Sgarbossa, 2023; Maximiano; Terentim, 2024).

Dividida em duas categorias, fatores de higiene e fatores motivacionais, os fatores de higiene são extrínsecos e estão relacionados ao ambiente de trabalho, como o relacionamento

com colegas, a conduta do gestor, o salário, as políticas e procedimentos, e as condições físicas. Já os fatores motivacionais são intrínsecos e estão associados ao trabalho em si, incluindo a autonomia e responsabilidade, oportunidades de crescimento, orgulho, reconhecimento, realização e a natureza das tarefas (Maximiano; Terentim, 2024).

De acordo com essa teoria, é o conteúdo do trabalho que gera a motivação, e muitos profissionais escolhem suas carreiras com base na natureza da atividade, em vez dos benefícios materiais que ela possa oferecer. A teoria destaca que é essencial que os fatores de higiene e motivacionais estejam alinhados para que o motor interno da motivação funcione eficazmente; um sem o outro pode ser ineficaz (Maximiano, Terentim, 2024).

A Teoria de X e Y de McGregor

Desenvolvida na década de 1960, por sua vez, aborda duas visões contrastantes sobre a natureza humana no ambiente de trabalho. A Teoria X considera que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos e devem ser controlados e supervisionados de perto, enquanto a Teoria Y parte do pressuposto de que os trabalhadores são intrinsecamente motivados e auto controlados (Silva, 2019a). Essa teoria destaca a importância da percepção do líder sobre a natureza humana na forma como os funcionários são gerenciados e motivados.

Além disso, é importante destacar que a Teoria de X e Y de McGregor teve um impacto significativo no campo da gestão, contribuindo para o desenvolvimento de abordagens mais participativas e voltadas para o empoderamento dos funcionários. A visão proposta por McGregor desafia as práticas tradicionais de gestão, baseadas em controle e supervisão excessivos, promovendo uma abordagem mais humanizada e centrada nas necessidades e potenciais dos colaboradores (Silva, 2019a).

No entendimento de Silva (2013), a Teoria X e Y analisa dois tipos de profissionais distintos, sendo que na Teoria X, o profissional é caracterizado como alguém que não gosta de trabalhar, sendo visto como preguiçoso e evitando o esforço. Por outro lado, na Teoria Y, o profissional é descrito como alguém que aprecia responsabilidade, gosta do seu trabalho e o encara como algo tão gratificante quanto uma atividade de lazer.

Na abordagem X, os líderes tendem a não considerar os trabalhadores como seres humanos com suas próprias vontades e opiniões, adotando uma administração mais rígida. Considerada mais moderna, na Teoria Y, os líderes buscam motivar seus funcionários, incentivando seus comportamentos para alcançar objetivos que beneficiem tanto o coletivo quanto o individual (Silva, 2013; Mozzato; Sgarbossa, 2021).

A Teoria da Equidade de Stacy

A Teoria da Equidade de Stacy, desenvolvida por Stacy Adams, surgiu em 1963. Esta teoria aborda a percepção dos indivíduos sobre a equidade na relação entre seus esforços e recompensas em comparação com os esforços e recompensas de outros. Destaca-se, então, a importância da equidade percebida na manutenção da motivação e do engajamento dos funcionários (Marcondes, 2021a).

A motivação depende do equilíbrio que ele enxerga perante o desempenho que ele entrega para a empresa e a compensação que ele recebe deste desempenho em relação a outros indivíduos. Essa teoria, basicamente, trata da percepção de justiça que o indivíduo tem sobre o que ele está recebendo, diante dos seus esforços e também diante das outras pessoas que estão na empresa, portanto o que ele oferece a organização precisa ser equivalente/igual ao que a organização oferece a ele (Silva, 2013; Mozzato; Sgarbossa, 2021).

No centro da teoria da equidade está a convicção de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e uniformes para todos. Se duas pessoas realizarem a mesma tarefa, a recompensa de uma pessoa deve ser equivalente à da outra. Idealmente, busca-se a igualdade ou equilíbrio. A premissa fundamental da teoria da equidade é que as pessoas constantemente comparam seus próprios esforços e recompensas com os dos outros, especialmente quando existe alguma forma de proximidade (Maximiano, 2015).

Salienta-se que indivíduos podem comparar-se a si mesmos, a empregos anteriores ou a outros cargos na mesma empresa, ou podem comparar-se a outros funcionários dentro da mesma organização ou em organizações distintas. A percepção de desigualdade surge quando se observa que algumas pessoas estão investindo menos esforço e obtendo mais recompensas, ou vice-versa. Tais sentimentos podem levar à frustração, diminuição da autoestima, desrespeito pelos colegas de trabalho e redução do desempenho (Maximiano, 2015; (Mozzato; Sgarbossa, 2021).

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom

A Teoria da Expectativa de Vroom, elaborada por Victor Vroom em 1964, concentra-se na relação entre as expectativas dos indivíduos e seus comportamentos, considerando a expectativa, a instrumentalidade e a valência como elementos-chave na determinação da motivação. Destaca-se, assim, a importância de perceber a relação entre esforço e recompensa para motivar os funcionários de forma eficaz (Silva, 2013).

Baseado nos estudos de Silva (2013), Victor Vroom defende que a motivação é diretamente afetada pelo valor que as pessoas dão à retribuição de seus esforços e resultados no trabalho. Cada pessoa reage de uma forma, mesmo tendo vivido a mesma experiência, enfatizando desta forma as diferenças individuais.

Nesta teoria existem três fatores importantes:

- Expectativa: Probabilidade subjetiva de que o esforço levará ao desempenho;
- Instrumentalidade: Convicção de que o desempenho levará a recompensa;
- Valência: Valor de importância que a pessoa dá para aquela recompensa, equivalente a quanto a mesma coincide com suas metas pessoais.

Essa teoria frisa que a motivação surge da antecipação que o indivíduo faz de eventos futuros, já que a expectativa de um resultado positivo, leva o mesmo a agir (Silva, 2013). Maximiano (2015) afirma que a teoria da expectativa, elaborada por Victor Vroom, sugere que as pessoas se empenhem em alcançar resultados ou recompensas que considerem importantes, evitando os resultados indesejáveis.

Essa teoria explica a noção intuitiva de que o esforço está ligado aos resultados desejados. Um exemplo desse conceito pode ser observado em estudantes que almejam ingressar em uma faculdade (recompensa) e precisam ser aprovados no vestibular (desempenho) para isso. Para serem aprovados, eles devem seguir um programa de estudos intensivos (esforço) (Silva, 2013; Maximiano 2015; Mozzato; Sgarbossa, 2021).

Assim como os estudantes, as pessoas são geralmente motivadas pela convicção de que seus esforços levarão às realizações que levam aos resultados desejados. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é uma função da crença na possibilidade de alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído a esse resultado (Maximiano, 2015; Mozzato; Sgarbossa, 2021).

A Teoria ERC de Alderfer

A Teoria ERC de Alderfer, surgida em 1969, propõe que as necessidades humanas podem ser agrupadas em três categorias: Existência, Relacionamento e Crescimento, e que essas necessidades operam simultaneamente, em contraste com a hierarquia rígida proposta por Maslow. Alderfer reconheceu que as necessidades humanas são dinâmicas e interrelacionadas, ampliando assim a compreensão da motivação (Maximiano, 2015).

Essa teoria, desenvolvida por Clayton Alderfer, foi uma resposta às teorias de Maslow. Alderfer propõe que mais de uma necessidade pode ser o foco de atenção ao mesmo tempo, e

que não é necessário satisfazê-las em uma ordem específica. Ele identifica três fatores cruciais, segundo Maximiano (2015):

- As necessidades existenciais, que se assemelham às necessidades básicas na base da pirâmide de Maslow;
- As necessidades de relacionamento, que envolvem a vida social e os relacionamentos interpessoais;
- As necessidades de crescimento, relacionadas ao desenvolvimento e ao crescimento pessoal. Nessa teoria, acredita-se que uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita, o que é conhecido como o princípio de frustração.

A Teoria da realização de McClelland

McClelland e Burham (1997) apresentam a Teoria da Realização, surgida no mesmo ano, que destaca a importância da necessidade de realização pessoal na motivação das pessoas. Essa teoria enfatiza a busca por desafios e metas significativas como impulsionadores da motivação intrínseca dos funcionários, ressaltando a importância de proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Segundo Maximiano (2015), essa teoria apresenta três necessidades adquiridas através da interação do indivíduo com a sociedade e o ambiente:

- Necessidade de Realização: Esses indivíduos vivem em busca de conquistas e realizações. Eles estabelecem metas e buscam alcançá-las, sendo motivados pela realização de seus sonhos e objetivos;
- Necessidade de Poder: São pessoas que buscam ter influência sobre os outros e ocupar posições de destaque e liderança. Sentem-se motivadas em exercer seu poder e influenciar o comportamento das pessoas ao seu redor;
- Necessidade de Afiliação: Indivíduos que têm a necessidade de pertencer a grupos sociais e sentir-se parte de uma comunidade. São motivados pelo sentimento de contribuir para o coletivo e se envolvem em atividades que beneficiem a sociedade.

Finalizando, essas necessidades moldam as motivações e os comportamentos dos indivíduos à medida que interagem com o mundo ao seu redor (Maximiano, 2015; Mozzato; Sgarbossa, 2021).

METODOLOGIA

Neste capítulo do artigo será abordado como realizou-se o estudo de caso, quais os tipos de pesquisas e ferramentas foram utilizados e qual foi sua abordagem, sendo o objetivo do estudo analisar os fatores motivacionais que impactam o desempenho dos funcionários em uma imobiliária na Região de Florianópolis.

Para a realização do estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória, que pelo conhecimento de Koche(2015), tem como objetivo ter mais aproximação com o objeto de estudo, para desta forma criar hipóteses sobre ele e finalizar com a abordagem qualitativa.

“O objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza das variáveis que se quer conhecer”. (Koche, 2015, p.126). No decorrer deste estudo de caso a pesquisa descritiva caracterizou-se como aquela que possibilita descrever, analisar e comparar fatos e fenômenos, observar e também registrar os mesmos (Bervian; Cervo; Silva, 2006).

Como técnica de pesquisa foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, sendo a etapa em “que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.” (Koche, 2015, p.122). Com a pesquisa bibliográfica, o autor levanta conhecimento da área, analisa sua contribuição para ajudar a entender ou explicar o tema ou problema de pesquisa (Koche, 2015).

As autoras deste artigo conduziram uma extensa pesquisa em livros, artigos científicos e monografias sobre gestão de pessoas, motivação e teorias motivacionais. Essa abordagem visa enriquecer a pesquisa ao trazer uma variedade de conceitos dessas fontes, com o objetivo de analisar os fatores motivacionais da equipe e propor sugestões de melhorias nessa área. Essa metodologia permite uma análise mais abrangente e embasada, facilitando a identificação de áreas de oportunidade e o desenvolvimento de estratégias eficazes para promover a motivação e o desempenho da equipe.

A técnica de pesquisa de observação participante foi caracterizada na empresa em estudo, observando e investigando para a coleta de dados (Lakatos; Marconi, 2003). As autoras deste estudo de caso observaram diversos aspectos do ambiente de trabalho da equipe, incluindo os recursos disponibilizados pela empresa, as relações interpessoais entre os membros da equipe e a diretora, além da satisfação dos colaboradores com a empresa, sua estrutura, procedimentos e políticas.

Nesse sentido, as autoras também investigaram se os colaboradores gostam de suas

profissões, se sentem reconhecidos e elogiados por seu desempenho, entre outras ações. Essas análises ajudaram a identificar os fatores que podem estar influenciando na motivação dos colaboradores desta empresa.

Como instrumento de pesquisa para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual foi criada pelas autoras deste artigo, um roteiro de entrevista com o total de 18 perguntas, que foi baseado no conhecimento dos autores Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024) sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg, aplicada com cinco corretores de imóveis associados a imobiliária estudada no mês de setembro de 2024, conforme apresentado na sequência.

Quadro 1: Variáveis da pesquisa

Variáveis	Autores
Parte I–Caracterização da Organização <ul style="list-style-type: none"> • Nome da Organização: • Área de atuação: • Número de funcionários: • Histórico da organização: 	Adaptado de Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024)
Parte II–Identificação do entrevistado <ul style="list-style-type: none"> • Nome: • Formação acadêmica: • Cargo: • Tempo de atuação na organização: • Trajetória profissional: 	
Parte III- Fatores de Higiene: <ul style="list-style-type: none"> • Você está satisfeito com as condições de trabalho (incluindo ambiente físico e recursos disponíveis)? • Como você avaliaria seu relacionamento com colegas e diretora? • Você acha que recebe uma comissão justa pelas suas vendas e locações? • Você está satisfeito com os benefícios e incentivos que recebe após a venda dos imóveis? • O que você acha das políticas e procedimentos da empresa? • Você encontrou algum tipo de obstáculo nesta empresa que afete seu trabalho? 	Adaptado de Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024)
Parte IV - Fatores Motivacionais: <ul style="list-style-type: none"> • Que aspectos do seu trabalho você considera mais valiosos e significativos? • Quais tarefas ou projetos fazem você se sentir mais realizado no trabalho? • Você acha que tem oportunidades de desenvolver suas habilidades? • Quanto controle você tem sobre seu trabalho e sobre as decisões que precisa tomar? • Como você se sente ao ser reconhecido e elogiado pelo seu desempenho? • Háalgumaspectodoseutrabalhoemquevocêsentequeestá contribuindo significativamente para os objetivos da empresa? • Hoje suas metas pessoais estão alinhadas com as metas profissionais? 	

Fonte: Adaptado de Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024).

Este tipo de instrumento vem sendo usado com frequência para assuntos sociais e psicológicos, sendo que a entrevista é uma conversa orientada que tem como objetivo coletar dados através de uma conversa. Adota-se este instrumento quando os dados podem ser fornecidos por determinadas pessoas e não se encontram em registros ou fontes documentais (Bervian; Cervo; Silva, 2006).

Após a aplicação da pesquisa, a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e gravações autorizadas, foi realizada através de uma abordagem qualitativa, que permitiu interpretar e analisar as informações de maneira detalhada e compreensiva, sendo de extrema importância a interpretação dos dados por parte dos autores diante das respostas das entrevistas e relacionados com os objetivos e fenômenos estudados.

No momento da análise dos dados, a abordagem qualitativa busca compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos profissionais envolvidos, explorando suas experiências e significados, permitindo uma interpretação profunda das teorias e práticas identificadas nos estudos realizados (Prodanov; Freitas, 2013).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentado a caracterização da empresa em análise, abordando sucintamente sua história e estrutura. Em seguida, serão descritas as entrevistas conduzidas e apresentadas sugestões para melhoria na motivação e satisfação da equipe.

Caracterização da empresa

A Imobiliária Cassaro foi estabelecida em 29/05/2015 por sua fundadora, que anteriormente trabalhava como corretora de imóveis em uma empresa do centro da cidade de Florianópolis. Com o desejo de ter seu próprio negócio, aproveitando a oportunidade de abrir uma imobiliária em Florianópolis, uma decisão estratégica que se revelou acertada quando novos prédios começaram a ser construídos na mesma área, atraindo uma clientela de alto nível e garantindo bons negócios devido à excelente localização e atendimento.

Inicialmente, a empresa atuava nas áreas de vendas, locação de temporada e locação anual, porém, atualmente, concentra-se exclusivamente em vendas e locações anuais de imóveis de alto padrão na região. Ao longo do tempo, a equipe da Imobiliária Cassaro passou por um processo de seleção, resultando em uma equipe sólida e coesa, composta por cinco corretores e um profissional administrativo, todos alinhados com os valores e objetivos da empresa.

Em 24/08/2022, a Imobiliária Cassaro foi reinaugurada em uma nova loja, oferecendo um espaço maior, mais confortável e esteticamente atraente, marcando um novo capítulo na trajetória da empresa. Embora permaneça na mesma rua, a nova localização reflete o padrão dos imóveis comercializados pela empresa.

Atualmente, a Imobiliária Cassaro conta com uma equipe de vendas que possui pelo menos dois anos de experiência, estabelecendo relações de confiança e colaborando para o contínuo crescimento da empresa no mercado imobiliário de Florianópolis.

Descrição das entrevistas realizadas

O roteiro de entrevista foi baseado nos conhecimentos dos autores Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024) sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg. Ele foi dividido em três partes, composto por dezoito perguntas no total, sendo cinco apresentando identificação do entrevistado, seis delas sobre os fatores de higiene que não são capazes de motivar, mas sim de insatisfazer os colaboradores da empresa, e sete delas sobre os fatores motivacionais. Este instrumento foi aplicado com cinco corretores da imobiliária, conforme apresenta-se na sequência no Quadro 2 a identificação de cada entrevistado.

Quadro 2: Identificação do entrevistado
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A entrevista inicia com a pergunta sobre as condições de trabalho, incluindo a estrutura da empresa e os recursos disponibilizados por ela para o trabalho. Todos os cinco corretores relataram sobre a estrutura da empresa, que foi reinaugurada há dois anos, sendo uma estrutura nova, aconchegante e bonita, atendendo não somente as necessidades para o trabalho, como também encantando os clientes e facilitando o atendimento presencialmente.

Sobre os recursos disponibilizados pela empresa, todos relataram que a empresa fornece todos os recursos necessários para o exercício da função. Três dos cinco corretores entrevistados, informaram que a diretora juntamente do administrativo da empresa, sempre que solicitado alguma mudança, melhoria, ou compra de novos insumos, rapidamente estudam a solicitação e atendem a esta demanda.

Sobre o relacionamento entre os integrantes da equipe e também com a diretora, no geral informaram ser bom e profissional. Um dos cinco corretores da equipe, relatou que por ser o que entrou recentemente, ainda sente dificuldades em se comunicar tanto com a diretora, quanto com alguns de seus colegas, mas que acredita que isso venha a melhorar com o tempo.

No entanto, apesar de terem uma boa relação entre eles, quatro corretores apontam uma falta de interação entre os membros da equipe como um problema, sentem que a falta de troca de informações e experiências pode estar afetando o desempenho da equipe como um todo.

Em relação às comissões de vendas e locações, os corretores informaram que a empresa usa a porcentagem mais justa em relação às outras imobiliárias, porém dois integrantes da equipe informaram sobre as porcentagens de agenciamentos quando se trata de construtoras, sendo que antes, a porcentagem era de 10% para agenciadores, a qual foi alterada pela diretora no início do ano de 2024, para 5% ao corretor e 5% para a imobiliária.

Sobre a locação, uma das integrantes da equipe, informou não achar justa a forma como é dividida a comissão, que hoje é 25% ao corretor que atende o inquilino e 25% ao corretor que agenciou o imóvel. Acha justo, 15% ao agenciador e o corretor que alugar 35%, já que tem todo o trabalho de atender o cliente, levar no imóvel, solicitar documentações, explicar sobre garantias locatícias, resultando em mais demanda do que o corretor que agenciou o imóvel.

Quando questionados sobre os incentivos e benefícios fornecidos pela empresa, após as efetivações de vendas e locações, os membros informaram que de locações não recebem nada além da comissão e que sobre as premiações e metas de vendas, haviam sofrido alterações no início ano de 2024.

Todos os cinco membros da equipe informaram que as metas foram baseadas em lançamentos de empreendimentos novos, cujo valores eram altos, gerando expectativa de um bom volume de vendas. Porém, com a instabilidade no mercado imobiliário, estes lançamentos foram adiados e as metas consequentemente ficaram inalcançáveis, gerando desta forma, uma alta insatisfação a todos, resultando em baixo rendimento no trabalho.

Atualmente, a Imobiliária Cassaro implementou um sistema de ranking que pontua diversas atividades, incluindo visitas, propostas, contratos e captação de imóveis. Ao final do ano, a diretora premia o corretor com o maior número de vendas e o corretor com o maior valor de vendas do ano. Ao adotar esse sistema de ranking, a Imobiliária Cassaro promove um ambiente competitivo e saudável entre a equipe, estimulando a motivação e incentivando a busca por bons resultados.

Em relação às políticas e procedimentos da empresa, os membros destacaram que as regras da empresa não são rígidas, que conseguiram se adaptar facilmente, não sendo desconfortável ou um incômodo para eles. No entanto, sobre os procedimentos, três integrantes

mencionaram a demora na comunicação de *feedbacks* durante as negociações e o impacto negativo disso na credibilidade junto aos clientes.

O receio de questionar a diretora sobre as negociações foi citado por eles como uma barreira para resolver questões e tomar decisões. Nesse sentido, dois dos cinco integrantes acreditam que manterá negociação exclusivamente sob responsabilidade da diretora, os deixam livres para atender outros clientes e trazerem novas propostas, sem preocupação.

Por fim, diante do questionamento sobre os obstáculos que poderiam afetar o trabalho destes corretores, um deles ressaltou a falta de empenho da equipe em trazer novos imóveis para pauta, resultando em parcerias com outras imobiliárias e sobrecarga para os colegas.

Finalizada a primeira parte do roteiro de entrevista, pôde-se analisar como estão os fatores que podem causar insatisfação nesta equipe, verificando como estão se sentindo, o que pode estar influenciando o desempenho dos mesmos para o trabalho, conforme descrito por Maximiano (2015) e Maximiano e Terentim (2024) sobre os fatores de Higiene na teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Conforme já citado por Maximiano (2015), os fatores higiênicos são aspectos externos ao trabalhador que buscam prevenir insatisfação no ambiente de trabalho, como condições físicas, regulamentos, benefícios e salário. Embora não sejam diretamente motivadores, sua ausência pode levar à desmotivação. A responsabilidade por esses fatores seria dos empregadores, portanto, ficou evidente que os corretores estão insatisfeitos com alguns fatores de higiene.

A segunda parte da entrevista foi composta por sete perguntas relacionadas aos fatores motivacionais. A primeira delas foi sobre os aspectos do trabalho que eles mais consideram significativos e valiosos, e o mais citado foi a flexibilidade de horários que a profissão proporciona. Dois corretores comentaram que conseguem organizar suas rotinas de uma forma saudável e flexível, sendo que presencialmente na loja, cada um faz plantão uma vez na semana, os outros dias, podem trabalhar *home office*, fazer visitas com clientes, agenciamentos novos e também descansar, da forma que acharem melhor. Três deles relataram sobre o limite de ganho inexistente, mas por venderem imóveis de alto padrão, a remuneração é consideravelmente alta, sendo algo valioso para eles.

Sobre as tarefas ou projetos que mais gostam de fazer na profissão e se sentem realizados, no geral todos gostam de efetivar vendas. Dois corretores informaram que gostam de agenciar imóveis, fazer vídeos, fotos, publicações em suas redes sociais. Quatro deles citaram que gostam de atender, conhecer pessoas novas, auxiliá-las a efetivarem bons negócios.

Juntamente disso, todos concordam que a profissão proporciona auto desenvolvimento, que estão sempre aprendendo e evoluindo.

Por lidarem com pessoas de todos os lugares do mundo, com personalidades e culturas totalmente diferentes, conseguem sempre adquirir novos conhecimentos e experiências. Diante da décima pergunta do roteiro da entrevista, a qual questiona sobre o controle que eles possuem sobre o seu trabalho e as decisões a serem tomadas, quatro de cinco corretores informaram ter total controle e autonomia em suas profissões e uma das corretoras relatou ter dificuldades em algumas questões relacionadas aos clientes, tendo que solicitar a autorização ou direcionamento da diretora.

Em relação ao reconhecimento e elogios pelos seus desempenhos na empresa, todos relataram que a diretora e também os membros da equipe sempre reconhecem os esforços e elogiam tanto pessoalmente, quanto no grupo da empresa, fazendo com que se sintam admirados.

Todos concordaram que os aspectos de seu trabalho contribuem significativamente para os objetivos da empresa, sendo que tudo que eles fazem em sua vida profissional, traz benefícios para ela, sendo com novos agenciamentos, deixando a pauta sempre completa e com bons produtos, com a aplicação de placas nos imóveis, fazendo com que a marca da empresa sejam vistas pelo bairro e também atraia clientes que as vejam, com a efetivação de contratos, trazendo lucros financeiros para a empresa e entre outras atitudes e funções que auxiliam no bom funcionamento e desenvolvimento da mesma.

O roteiro foi finalizado com a questão relacionada às metas de cada um dos membros, se elas estavam alinhadas com as metas da empresa. Todos concordaram que sim, no entanto, dois corretores citaram que no início do ano a diretora solicitou que todos escrevessem suas metas e agendassem um horário para conversar com ela, fazendo assim o alinhamento das metas da equipe com as metas da Imobiliária.

Nesse contexto, Maximiano (2015) afirma que os fatores motivacionais estão relacionados ao interior dos funcionários, como oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa para alcançar objetivos pessoais e profissionais, promovendo a autorrealização.

Sendo assim, foi analisado diante das respostas dos corretores que a profissão e o trabalho em si são fatores importantes de motivação para eles. Aspectos como autonomia, flexibilidade de horários, ausência de limite de ganho e oportunidades de crescimento são altamente valorizados e são o que os mantém focados e determinados, mesmo em períodos de instabilidade no mercado imobiliário.

Diante disso, foi analisado que os fatores motivacionais são fatores presentes na equipe e na empresa da Imobiliária, mas alguns fatores de higiene estão ausentes, fazendo com que desta forma, seja importante implementar algumas mudanças, já que Maximiano e Terentim (2024) destacam que, para que a motivação funcione de maneira eficaz, é essencial que os fatores de higiene e motivacionais estejam alinhados, sendo que a ausência de um deles pode comprometer a eficácia. O quadro 3 apresenta os fatores identificados na empresa estudada.

Quadro 3: Fatores Identificados na Empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sugestões para melhorias na empresa

Neste momento serão apresentadas algumas sugestões para a empresa estudada, como forma de aprimorar suas estratégias. A primeira proposta refere-se a fortalecer a interação da equipe e facilitar a troca de experiências e informações, introduzindo sessões periódicas de compartilhamento de conhecimento e aprendizado entre os membros do time. Estas sessões poderiam ocorrer semanal ou mensalmente, proporcionando a cada corretor a chance de compartilhar suas experiências recentes, estratégias eficazes, desafios enfrentados e *insights* adquiridos.

Outra sugestão seria organizar eventos sociais ou atividades de integração, como almoços ou *happy hours*, onde os membros da equipe poderiam se reunir de maneira informal para fortalecer os laços pessoais e profissionais. Essas iniciativas contribuiriam para a construção de um ambiente mais unido e colaborativo na empresa, incentivando a troca de informações e experiências de forma mais natural e descontraída.

Sobre as negociações e feedbacks, sugere-se que a diretora dê prioridade total ao retorno das negociações, iniciando a prática de agendar reuniões individuais com os corretores vendedores para discutir o andamento das negociações. Isso não apenas proporciona tranquilidade aos corretores, mas também os manteria atualizados para fornecer informações precisas aos clientes.

Para impulsionar a captação de novos imóveis, sugere-se estabelecer metas mensais ou trimestrais para essa atividade. Se viável para a empresa, podem ser oferecidos incentivos financeiros, como bônus ou prêmios, além de aumentar a disponibilidade de plantões na escala para o corretor que mais captar imóveis dentro do período estabelecido. Reconhecer publicamente o corretor com melhor desempenho nessa tarefa também serve como fonte adicional de motivação para os integrantes da equipe.

O ranking é reconhecido como um excelente método para gerar competitividade e motivação na equipe, e uma maneira de melhorá-lo seria introduzir um reconhecimento adicional para o corretor com a melhor pontuação em períodos menores, como a cada três meses, ou por semestre. Isso poderia ser anunciado à equipe, destacando o desempenho excepcional do corretor em relação aos demais, proporcionando ainda mais incentivo e reconhecimento.

Sugere-se que a diretora analise a possibilidade de melhorar a porcentagem da comissão para o corretor responsável pela locação do imóvel, oferecendo uma pequena diferença em relação ao corretor que apenas realizou a captação. Essa proposta pode ser

discutida em uma reunião, permitindo que toda a equipe compartilhe suas opiniões e contribua para a tomada de decisão. Isso garantiria transparência e participação de todos os envolvidos no processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso tinha como objetivo analisar os fatores motivacionais que impactam o desempenho dos colaboradores em uma imobiliária na região de Florianópolis. Apresentava como pergunta de pesquisa, quais são os principais fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores desta imobiliária. Após a realização das entrevistas, foi possível constatar os fatores que estavam interferindo na motivação desta equipe e foram identificadas algumas mudanças que ocorreram na empresa e que resultaram na insatisfação e desmotivação dos membros da equipe.

Observou-se que os corretores apresentavam certa insegurança em suas respostas, o que dificultou a clareza em relação à sua satisfação e motivação. A realização das entrevistas de forma presencial, no ambiente da empresa, contribuiu para um certo receio ao responder algumas perguntas, impactando a franqueza das respostas obtidas.

Baseando-se na teoria dos dois fatores de Herzberg, a análise dos dados revelou a ausência de alguns fatores de higiene, como a interação entre membros da equipe, a divisão das comissões de locações e a demora nos feedbacks da diretora sobre propostas. Embora os fatores motivacionais estejam presentes, eles não têm o efeito desejado quando não interagem com os fatores de higiene.

Esse estudo de caso foi fundamental para que a diretora compreendesse melhor as percepções da equipe sobre como se sentiam em relação às condições de trabalho e à empresa. Com isso, ela pode reavaliar suas estratégias de motivação para os corretores, identificando áreas que serão alvo de melhorias. Salienta-se que o estudo apresenta contribuições originais e de interesse para o cenário da gestão de pessoas no setor imobiliário.

Com base nos fatores analisados, foram sugeridas melhorias em áreas mencionadas pelos corretores, visto que essas mudanças visam aumentar a satisfação e garantir que os fatores de higiene e motivacionais se complementam. As sugestões apresentadas ofereceram um caminho claro para a implementação de mudanças que possam aumentar o engajamento e a satisfação da equipe, e a diretora se comprometeu a estudar e aplicar essas melhorias no futuro. Essa abordagem reflexiva pode resultar em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Para estudos futuros, recomenda-se que a empresa implemente pesquisas de satisfação periódicas entre os colaboradores. É fundamental manter um acompanhamento constante sobre o estado emocional e as percepções da equipe, permitindo que os colaboradores expressem suas ideias e sugestões para melhorias. Essa abordagem não apenas promoverá um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também incentivará os colaboradores a se manterem motivados e a alcançarem um desempenho elevado, resultando em benefícios para todos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. **Análise de fatores motivacionais dos colaboradores da Imobiliária Terra & Terra**. 2022. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/d1b93959-7424-49ac-b0c2-71e2653c5ca7>. Acesso em: ago. 2024.

BARBOSA, R; LACERDA, F. **Psicologia no Trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2021.

BARBOZA, M; VIAPIANA, L; WALGER, C. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: Em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações. Paraná, Intersaberes, 2014.

BERGAMINI, C. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERVIAN, P; CERVO, A; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Afiliada, 2006.

CRUZ, L. **Perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores**: um estudo sob a ótica da teoria motivacional de Herzberg. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2023. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/17652>. Acesso em: ago. 2024.

GILLESPIE, A; MARCOUSÉ, I; SURRIDGE, M. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

KOCHE, J. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2015.

KOPS, L; SILVA, S; ROMERO, S. **Gestão de pessoas**. Paraná: Intersaberes, 2013.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOCATELLI, M; MOZZATO, A; SGARBOSSA, M. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, v. 31, n. 2, p. 85-109, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/62561>. Acesso em: ago. 2024.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MARQUES, J. **Recursos Humanos**. Porto Alegre: Cengage Learning Edições Ltda, 2015.

MARRAS, J. **Administração de Recursos Humanos**. 15.ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. **Administração por competências**. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. **Fundamentos da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, A; THERENTIN, G. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

MONTENEGRO, A; PINHO, A; TUPINAMBÁ, A. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 755- 773, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/smnNSrqnB9DqZ6rDL8SB6Zr/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2024.

MOREIRA, D. **Motivação e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**. 2019. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) - Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em: https://www.repository.ufpe.br/bitstream/123456789/2176/1/tcc_art_diegoandrademoreira.pdf. Acesso em: 30 set. 2024.

MOZZATO, A; SGARBOSSA, M. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n.3, 2021. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/52152>. Acesso em: 30 set. 2024.

MCCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V. H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L; OLIVEIRA, P; SAWITZKI, R. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

PAMPOLINI, C; STADLER, A. **Gestão de Pessoas: Ferramentas, Estratégias de competitividade**. Paraná: Intersaberes, 2014.

PARREIRA, F; PEREIRA, A; SHITSKUA, D; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. D. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, M; TAVARES, L. Treinamento e learning: a gestão do conhecimento aplicada a uma empresa do setor imobiliário. **Estação Científica**, v. 14, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2389>. Acesso em: 30 set. 2024.

SGARBOSSA, M. Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa. **Caderno de Administração**, v. 31, n. 2, 2023. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/73020/contribuicao-do-clima-organizacional-na-motivacao-de-trabalhadores-de-uma-cooperativa>. Acesso em: 30 set. 2024.

SEQUESSEQUE, R. **Motivação para o desempenho profissional: caso de estudo**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/e4cc47b9-3a05-49f4-ace8-a7369148c586>. Acesso em: 30 set. 2024.

SILVA, A. **Gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2019a. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/15784/1/AJPS19092019.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

SILVA, J. **Teoria dos dois fatores de Herzberg**: um levantamento bibliométrico nas publicações brasileiras nas bases Spell e Scielo. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2019b. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38326>. Acesso em: 30 set. 2024.

SILVA, R. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TEJADA, J. **Motivação e Liderança como fatores estratégicos de sucesso**. Rio Grande do Sul: Edcs, 2013.