

O PAPEL DE LÍDER ENQUANTO MOTIVADOR

Felipe Piovan Moreira¹, Raquel Santos de Melo², Juliana Gisele da Silva Nalle³

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial /
felipe.moreira18@fatec.sp.gov.br

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial / raquel.melo2@fatec.sp.gov.br

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial / juliana.nalle@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Esta pesquisa visa abordar a motivação organizacional, o processo de motivação, a satisfação no trabalho, as principais teorias da motivação e um estudo exploratório realizado em uma empresa distribuidora de materiais de construção e agropecuários. O objetivo deste estudo é de definir e apresentar motivação, assim como verificar o conhecimento e aplicabilidade das teorias da motivação e a importância da motivação para o bem-estar do colaborador e do desempenho organizacional. Quanto a pesquisa foi aplicado um questionário fechado composto de vinte e cinco questões realizado com cinco gestores, avaliadas qualitativamente e quantitativamente. Neste estudo foi possível verificar o conhecimento e aplicabilidade de técnicas motivacionais pela percepção dos gestores. Com um razoável conhecimento no assunto, alguns dos gestores perdem oportunidades de motivarem sua equipe e apenas um deles obteve maior conhecimento nesse tema, cuja formação é na área de administração de empresas.

Palavras-chave: Motivação; Gestores; Necessidades; Satisfação; Frustração.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um assunto do campo das naturezas humanas que têm por finalidade fazer com que os profissionais tenham o sentimento de que podem participar de decisões e atingir de forma eficaz os objetivos pessoais e organizacionais, gerando satisfação.

Segundo Gil, Antônio (2007, p.202) “Motivação é força que estimula as pessoas a agir [...] Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade”, ou melhor, motivação é o sentimento humano que impulsiona comportamentos específicos no indivíduo, com base em seus objetivos, a fim de realizar uma necessidade não satisfeita. Porém cabe ressaltar que cada pessoa possui interesses diferentes que mudam à medida que uma necessidade anterior é satisfeita, além de variar com o tempo, de modo a tornar o processo motivacional mais complexo.

No âmbito organizacional o gestor exerce o papel de motivador dos seus funcionários, deixando de considerá-los uma simples ferramenta e os reconhecendo como parte importante no desenvolvimento da empresa.

Segundo Knapik (2012) o processo motivacional pode encontrar três caminhos diferentes, a satisfação, a frustração ou a compensação, que são resultantes de um rompimento do equilíbrio do organismo que leva o indivíduo a uma ação.

Portanto o gestor deve se atentar aos métodos motivacionais, pois as necessidades além de serem satisfeitas, podem vir a serem frustradas isto ocorre quando a satisfação é bloqueada ou compensada, ou seja, transferida para outro objeto, gerando então, efeitos positivos ou negativos no ambiente empresarial.

Deste modo é notório que apesar de existir muitas tecnologias, as organizações são compostas na sua maioria por pessoas, o que torna o fator humano de grande importância, devido sua capacidade de inovação e criatividade.

Assim sendo a motivação dos profissionais se faz necessária, pois ela incentiva o funcionário a ter um melhor desempenho ao cumprir suas tarefas, em troca de recompensas para suas necessidades.

Por isso a presente pesquisa tem por objetivo apresentar e definir motivação, destacando sua importância dentro das organizações, bem como compreender a percepção e o processo desempenhado pelos gestores, pois é essencial que estes dominem técnicas motivacionais de modo a garantir uma melhor atuação dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação está alinhada junto as emoções humanas, o homem é naturalmente um ser que precisa de se relacionar na sociedade a fim de suprir suas necessidades, sejam elas básicas, de status, individuais ou familiar. Assim sendo a motivação é o que torna que o indivíduo passível de coragem, adquirindo também experiências positivas e negativas.

Desse modo, segundo Eccheli (2008 apud RIBEIRO et. al., 2018 p. 108) “A motivação (derivada do latim movere) é entendida como uma tensão afetiva suscetível de desencadear uma atividade com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo.” ou seja, a motivação é o que torna o indivíduo capaz de superar limites.

Para tanto, no ambiente organizacional motivação está relacionada ao conjunto de fatores que a empresa deve fornecer aos seus funcionários em busca de um bom rendimento e comprometimento com a empresa.

Nascimento (2008, apud RIBEIRO et. al., 2018, p.109):

É através de colaboradores motivados que as organizações conseguem obter altos níveis de desempenho e produtividade, através dos esforços coletivos destes que constituem a energia motriz para o alcance das metas organizacionais e dos resultados desejados.

Atualmente, este tema é reconhecido como imprescindível para o êxito e para a obtenção de sucesso e eficácia de qualquer tipo de organização. Deste modo, a motivação é o caminho que orienta os indivíduos à uma certa direção, com uma intensidade determinada por algum motivo específico.

Principais teorias da motivação

A motivação é um tema explorado por diversos estudos científicos que procuram explicar sua origem, teoria e seus impulsos como gerador dos comportamentos humanos.

2.2 TEORIA DE MASLOW

Abraham Maslow, desenvolveu uma teoria com o objetivo de mostrar a questão das necessidades humanas. Tendo como base o estudo de outros investigadores como Reich, Jung Adler, Fromm e Freud e várias investigações empíricas realizadas.

Maslow desenvolveu em 1954, uma teoria que identifica as principais necessidades do ser humano e as classifica numa escala ascendente de hierarquização. Para ele tal aspecto é organizado hierarquicamente, formando uma pirâmide e a busca para satisfazê-las, nos leva a tomar decisões.

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Exemplo: fome, sede, sono, sexo. [...] As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Exemplo: salário, casa

própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego (Maslow apud VERGARA, 2016, p. 44).

Isto significa que quando realizamos uma necessidade, surge outra em seu lugar, fazendo as pessoas buscarem métodos para se satisfazer. Portanto, podemos identificar dois tipos de necessidades: as primárias que formam a base da hierarquia e as secundárias que constitui o topo da hierarquia.

2.3 TEORIA DE HERZBERG

Frederick Herzberg, formula a sua teoria sobre os motivos que influenciam no trabalho do indivíduo nas empresas. Herzberg propõe dois tipos de fatores: os higiênicos e os motivadores.

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos as pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. [...] Se ausentes, os fatores higiênicos causam insatisfação (Herzberg apud VERGARA, 2016, p. 45).

Os fatores motivacionais estão relacionados aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Como por exemplo: a possibilidade de êxito pessoal, reconhecimento pelo êxito, natureza da própria tarefa, responsabilidade, possibilidades de promoção e capacidade de autossatisfação.

2.4 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor apresentou duas visões distintas de modelo de gestão nas organizações. De um lado, há uma teoria tradicional e mecanicista, designada de Teoria X, e do outro lado, há uma teoria baseada nas perspectivas mais modernas e atualizadas a respeito do comportamento humano, designada de Teoria Y.

A Teoria X está ligada a um modelo de liderança autocrática:

Nessa teoria, administração deve dirigir as pessoas, preocupar-se em incentivar e controlar suas tarefas para garantir os resultados esperados pela empresa, persuadindo, recompensado e punindo, já que o homem é um ser passivo (KNAPIK, 2012, p. 32).

Essa teoria perdurou por muito tempo como um modelo de liderança a ser seguido. Define o funcionário como um ser motivado por seus interesses individuais, resistente a mudanças. O homem é controlado pela empresa e seus interesses e emoções nada importam para ela.

A Teoria Y apresenta um modelo de administração moderno ao qual o trabalho pode ser uma fonte de satisfação para o funcionário:

Nessa abordagem, administrar é procurar oportunidades, desenvolver potenciais, remover obstáculos e incentivar o crescimento das pessoas. A empresa deve proporcionar oportunidades e condições para que seus funcionários busquem crescimento e desenvolvimento profissional (KNAPIK, 2012, p. 33).

Na nova concepção de administração o funcionário apresenta autocontrole do seu serviço, busca assumir responsabilidades para solucionar problemas dentro da empresa. O homem é tido como um ser criativo com um potencial intelectual ao qual a empresa dá valor e procura estimular.

Conforme cita Knapik (2012, p. 34)

A Teoria Y defende uma administração participativa e democrática, preocupa-se com os valores humanos, busca a descentralização e a delegação das tarefas, proporcionando menos controle e mais liberdade.

Diferente da Teoria X, na Teoria Y a motivação vem da participação do indivíduo nas decisões da empresa. Os funcionários são encorajados a participarem nas decisões e assumirem maior responsabilidade, gerando maiores resultados quando são recompensados e não quando submetidos a controles rígidos e punições, como proposto na Teoria X.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA A EMPRESA

No início do processo industrial os trabalhos eram vistos como instrumentos para a produção, ou seja, máquinas que contribuem para a laboração.

Posteriormente, as empresas perceberam que era um diferencial manter seus funcionários motivados e assim os incentivarem a atingir o objetivo principal da empresa, o lucro.

Assim o fator motivação começou a ganhar notoriedade, pois se foi percebendo que há forças internas que faz com que o Ser Humano cumpra seus objetivos com mais ou menos intensidade (OSAWA, 2012, p. 62).

Isto posto, é fundamental que os gestores compreendam a importância do fator humano, percebendo como a motivação dele influencia nos processos desenvolvidos pela empresa. Visto que funcionários motivados impactam na qualidade e quantidade dos produtos, de maneira a afetar o crescimento das organizações.

Vale ressaltar que diferente do que se pensa não só o dinheiro motiva, pois o incentivo monetário é temporal, porque conforme aumenta o poder aquisitivo as necessidades mudam e estas estão relacionadas com a motivação.

Conforme Chiavenato (apud BATISTA, 2017, p.226) “[...] a recompensa salarial mesmo quando efetuada em bases justas e generosas não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho”

Dito isto, é relevante que as organizações saibam que outros fatores como boas condições de trabalho, reconhecimento, benefícios, oportunidades profissionais e treinamentos, interferem na maneira como o indivíduo conduz o seu trabalho, se dispondo a atingir as metas.

Logo, as adequações feitas na empresa para proporcionar um ambiente mais motivador para os membros não deve ser encarada pela empresa como um custo, mas sim com um investimento, dado que, terá retorno em outros aspectos.

Por fim, a empresa que entende a magnitude do bem-estar dos seus profissionais, estando atenta as necessidades desses tanto no âmbito empresarial quanto social, tende a ter um ganho na produtividade, eficiência e eficácia. Revelando, portanto, a importância da ter profissionais motivados na empresa.

2.6 O PAPEL DE MOTIVADOR DO GESTOR

Assim como as organizações as pessoas passam por mudanças ao longo de suas vidas, com o passar dos anos e com a chegada de novas tecnologias, as formas de pensar, trabalhar e conviver em grupo se modificam, dificultando o papel do líder em gerenciar sua equipe e desenvolver o papel motivacional.

Essa dificuldade dá-se pelo fato de que cada pessoa tem culturas, hábitos e costumes diferentes, por isso cabe ao gestor acompanhar esse ritmo de mudança atento a quais são os fatores que motivam sua equipe.

Existem vários fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores dentro da organização, pode - se elencar: plano de carreira, remuneração, benefícios sociais, condições físicas e psicológicas do trabalho, segurança e entre outros (MARTINS E CARVALHO 2017, p. 152).

O processo motivacional é um desafio para os gestores, pois ele deve conquistar a confiança de cada um, construir um ambiente harmonioso, manter uma rede de aprendizagem e parceria entre os membros do seu departamento e traçar um objetivo único onde todos se sintam parte dele e do resultado que ele vai gerar.

Um líder motivador sabe que o respeito não se garante pela imposição, mas sim pelo reconhecimento do seu grupo, que seguem suas sugestões não por submissão, mais sim por acreditarem nos seus propósitos e por confiarem na sua visão. O bom líder deve ser parte da equipe, parceiro, deve dividir as tarefas e ser cúmplice do seu time, desta forma o grupo de maneira natural vai tornando-se homogêneo. (OLIVEIRA E PASSOS, 2013, p.37)

Assim sendo, o gestor precisa possuir habilidades e técnicas para conseguir desempenhar a função de motivador, bem como ter uma boa de percepção e sensibilidade. A fim de que saiba descobrir as necessidades da sua equipe, ajustando o que for fundamental para que possa motivá-los a cumprir suas tarefas da melhor maneira.

Oliveira e Passos (2013, p.36) cita: “[...] é de fundamental importância que o gestor traga consigo algumas virtudes como: iniciativa, determinação, prol atividade, o hábito de saber ouvir e de estar aberto para sugestões.”

Portanto, o bom líder deve saber o quão importante é a motivação, bem como propor momentos de interação e socialização com a equipe e tornando o ambiente confortável e seguro a sua equipe.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa exploratória, encontra-se pautada em estudo realizado em uma empresa distribuidora de materiais de construção e agropecuários, com cinco gestores participantes.

Foi aplicado um questionário fechado, composto de vinte e cinco questões, analisadas quantitativa e qualitativamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudo De Caso

Foi aplicado um questionário com 25 questões objetivas para 5 gestores da empresa analisada, sobre o papel do líder enquanto motivador dentro da organização.

4.1.2 Perfil Da Empresa

A empresa atua no mercado desde 1991 na área de distribuição de materiais de construção e agropecuária para comerciantes em geral e casas de construção. São especializados, treinados e capacitados para atender e abastecer pequenos e médios comerciantes na sua região com diversos tipos de produtos e serviços. O perfil dos gestores da empresa é visivelmente incentivador e inovador. Eles utilizam técnicas de trabalho em equipe, motivação e premiações para reconhecimento do seu funcionário. O perfil de seus funcionários é satisfatório diante de seu trabalho e cooperação com sua equipe. Para suprir a demanda de pedidos conta-se com 25 funcionários dividindo-se nos setores administrativo, diretoria, supervisores e vendas.

4.1.3 Estudo Socioeconômico

Analisando o questionário socioeconômico que foi aplicado com os gestores, observa-se que a média de idade é de 44 anos. Dentre eles apenas um possui formação de nível superior em administração, e os demais apresentam formação acadêmica de nível técnico em áreas diversas.

Todos os gestores trabalham na empresa a mais de 10 anos, e em função de liderança, apenas um deles possui mais de 10 anos de experiência, dois possuem mais de cinco anos e os demais com dois anos. Em média cada gestor lidera 5 funcionários.

4.2 Análise E Interpretação Dos Dados

Os gestores que responderam ao questionário, 40% afirmam que sempre consultam as pessoas que serão afetadas antes de promover mudanças no ambiente de trabalho, já os outros 40% responderam que quase sempre consultam. Por fim, os 20% responderam que raramente promovem mudanças no ambiente organizacional sem antes comunicar.

Compreende-se que todos os gestores deveriam consultar sempre sua equipe em relação a mudanças no ambiente de trabalho, pois essas decisões afetam diretamente e/ou indiretamente a todos, bem como, consultar a equipe cria o sentimento de que funcionário participa efetivamente da equipe, sendo fator motivador, do mesmo modo uma mudança malvista é um gerador de desmotivação.

Observa-se que 80% dos gestores, relatam que frequentemente costumam encarregar os funcionários a tarefas que ampliam suas capacidades, e apenas 20% raramente colocam a capacidade dos seus liderados a prova.

Com base nas respostas entende-se que esses 20% dos gestores deveriam delegar funções que ampliam os conhecimentos da sua equipe com frequência como forma de motivação para que busquem desenvolver outras capacidades técnicas e intelectuais.

Com relação ao reconhecimento, 100% afirmam que sempre se esforçam para tentar reconhecer os talentos individuais dos membros de sua equipe. Sendo isto um ponto positivo na liderança dos gestores, pois este é um modo eficaz de reconhecer a importância dos profissionais e suas funções, os motivando.

Dos gestores entrevistados, 40% afirmam que quase sempre realizam uma votação para ter um consenso do grupo antes de tomar uma decisão, outros 40% afirmam que somente as vezes pedem a opinião de sua equipe para tomar uma decisão, e somente 20% afirmam que sempre pedem a opinião de sua equipe para realizar suas decisões.

A pesquisa demonstra que 60% dos gestores delegam suas tarefas que não precisam ser feitas por eles aos seus liderados. No entanto, 20% dos entrevistados responderam que nunca delegam tarefas a sua equipe, já os outros 20%, responderam que as vezes delegam tarefas.

Dos gestores entrevistados, 100% afirmam que sempre agradecem ou por escrito ou pessoalmente, sugestões que agregam ao seu trabalho, feitos por seus liderados o que consideramos ser um bom método para motivar a participação da equipe de modo a surgir novas e ideias e soluções.

A pesquisa revela que 60% dos gestores, não costumam quebrar as regras tradicionalmente aceitas para a execução da empresa, o que indica que eles costumam seguir as normas da empresa rigidamente. Contudo, 20% responderam que às vezes quebram as regras da execução da empresa, e 20% restante respondeu que quase sempre quebra as regras.

Algumas normas são privativas e que nem sempre agregam no bem-estar geral de todos os membros da empresa, criando um ambiente desmotivador, visto isto a liderança que contribui para uma cultura na empresa, que valoriza um ambiente de trabalho mais harmonioso, agrega no fator motivação.

Os entrevistados responderam de forma unanime que apreciam os membros da sua equipe, o que indica que há uma boa convivência e um bom relacionamento com os liderados, e assim contribuindo para um ambiente de trabalho mais agradável.

Mais da metade dos gestores, especificamente 60%, responderam que quase sempre incentivam os empregados a opinar acerca dos métodos do trabalho, a outra parte dos gestores, 40%, respondeu que sempre os incentiva. Nota-se que há um considerável incentivo a opiniões, demonstrando certa preocupação com equipe e forma que trabalham, permitindo que o funcionário se sinta importante para o desenvolvimento da empresa.

Conforme pesquisa 60% dos entrevistados responderam que sempre elogia seus empregados, e 40% responderam que quase sempre os elogia. Pode se concluir que há um grande reconhecimento dos gestores para com a sua equipe.

A maior parte dos gestores, 60%, afirma que sempre encoraja os membros de sua equipe a tomar iniciativas, e outra parte, 40%, afirma que frequentemente os encoraja. Podemos concluir que há um grande incentivo por parte dos gestores com os membros da equipe

Revela-se que 80% dos gestores raramente presenteiam os membros da equipe, e 20% responderam que nunca os presenteia.

De todos os gestores 80% responderam que raramente dividem o grupo em equipes e delegam competências para a realização de tarefas, e 20% responderam

que quase sempre os divide. Analisamos que pouco se trabalha a integralização, dificultando interação a comunicação das equipes, o que pode prejudicar o desenvolvimento de tarefas e surgimento pontos desmotivadores.

A maior parte dos gestores entrevistados, 80%, afirma que quase sempre procura convencer sua equipe ao invés de forçá-los. Outra parte dos gestores 20% afirma que sempre procura os convencer.

Desse modo nota-se que os gestores demonstram se empenhar em convencer sobre a necessidade de a equipe cumprirem suas tarefas, sem a necessidade de obrigá-los, o que torna a gestão mais democrática.

Mostra-se que 60% dos líderes afirmam que sempre se esforçam para fazer com que sua equipe aprecie o seu trabalho, outros 20% afirmam que quase sempre se esforçam, e os 20% restante afirmam que as vezes se esforçam. É dever do gestor engajar sua equipe e integrá-la ao seu determinado serviço.

Mais da metade dos gestores entrevistados, 60% responderam que às vezes as pessoas de modo geral gostam de trabalhar. A outra parte dos entrevistados, 40% responderam que quase sempre as pessoas de modo geral gostam de trabalhar.

Mais da metade dos gestores entrevistados, 60% responderam que quase sempre envolvem as pessoas em seu trabalho todos os momentos. Outra parte dos gestores, 40% responderam que às vezes envolve as pessoas no seu trabalho em cada momento. O gestor tem o dever de engajar sua equipe sempre, com o intuito de proporcionar um local com boas relações e troca de ideias, para que todos se sintam engajados e com isso estimule a criatividade e o aprimoramento de todos.

Mais da metade dos gestores entrevistados, 60% responderam que sempre se preocupa com as necessidades das pessoas. Outra parte dos gestores, 40% responderam que se preocupa com as necessidades das pessoas quase sempre. Esses dados revelam que os gestores reconhecem as necessidades dos seus funcionários.

Mais da metade dos gestores entrevistados, 60% responderam que quase sempre estimula as pessoas a abordar com franqueza aspectos como salário e as condições de trabalho, outra parte dos gestores, 40% responderam que sempre as estimula. A partir dos dados, consideramos que mesmo os gestores estimulando a comunicação com frequência, é de importância que esta seja sempre encorajada.

Grande maioria dos gestores, 80% afirmaram que costumam explorar o potencial dos seus empregados sempre, e apenas um deles afirmou que costuma explorar às vezes. Esse gestor precisa conhecer seus funcionários para explorar seus pontos fortes e de melhorias sempre.

Dos gestores entrevistados 60% afirmam que encorajam os seus liderados a seguirem suas próprias iniciativas. Por outro lado, 40% quase sempre encoraja seus subordinados a seguirem suas próprias iniciativas. Dessa maneira avaliamos que grande parte dos líderes instiga os funcionários a tomarem e seguirem suas próprias iniciativas e outra parte deles em alguns momentos perdem a oportunidade de incentivá-los.

Dos gestores entrevistados, 100% admitem que se seus liderados forem estimulados, poderão ser mais criativos e inovadores. Revelando então que os gestores reconhecem o valor de se estimular uma equipe.

Dos gestores entrevistados, 60% sempre afirmam que se preocupam em descobrir o que provoca as queixas mais constantes de seus liderados. Já outros 40%, afirmam que quase sempre, se preocupam em descobrir o que provoca as queixas. Podemos avaliar que em alguns momentos os gestores deixam de ouvir as queixas dos membros de sua equipe, ele deve se atentar quanto a isso para que haja uma correção, se possível uma correção gerando um melhor ambiente de trabalho.

Dos respectivos líderes entrevistados, 60% quase sempre encorajam os seus subordinados a explorar o seu lado mais humano, no que pensam e sentem. Já os outros 40%, afirmam que as vezes exploram a questão abordada. Observava-se que os gestores deveriam encorajar mais seus funcionários a dizerem o que pensam e sentem para que assim consigam resolver conflitos gerados muitas das vezes por falta de autonomia.

Uma pequena porcentagem de 20% dos entrevistados, afirmam que as vezes incentivam os seus liderados a resolverem a maioria dos problemas por conta própria. Já a sua maioria de 80%, afirmam, relatam que quase sempre os encorajam a resolverem os problemas organizacionais. Nota-se que os gestores poderiam dar mais autonomia e confiança aos seus funcionários para que consigam resolver conflitos e problemas e se sintam fundamentais para organização.

4.3 Ilustrações

O Quadro a seguir, mostra a pontuação geral dos gestores, cada questão dentre as 25, tem pontuação máxima de 4 e mínima de 1, de acordo com o conhecimento demonstrado, sendo 1 equivalente a insatisfatório, 2 a razoável, 3 satisfatório e o 4 sendo muito satisfatório. Ao final do questionário foi feito a somatória dos pontos.

Quadro 1- Pontuação com relação ao conhecimento em motivação

INTERPRETAÇÃO	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3	GESTOR 4	GESTOR 5
DE 25 A 43 PONTOS					
DE 44 A 62 PONTOS					
DE 63 A 81 PONTOS	X	X		X	X
DE 82 A 100 PONTOS			X		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 1 – Interpretação dos pontos

De 25 a 43 pontos	O gestor não está sabendo como motivar sua equipe. Demonstra pouco conhecimento nesse tema.
De 44 a 62 pontos	Algumas ações são capazes de motivar pessoas, mas ainda precisa estudar mais sobre o assunto.
De 63 a 81 pontos	Razoáveis conhecimentos sobre o tema, mas ainda perde algumas oportunidades de praticar ações voltadas a esse objetivo.
De 82 a 100 pontos	Tudo indica bastante sucesso na motivação da equipe. Importante manter-se nesse elevado padrão de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Análise Geral

Ao analisar o questionário, foi possível identificar que no geral os líderes têm uma boa capacidade de motivar sua equipe, contudo algumas habilidades devem ser melhoradas, de modo atingir um bem-estar e tornar o ambiente mais motivador.

Portanto, nota-se a necessidade de obter o consenso e chegar em acordos amigáveis em ocasiões de mudanças e tomadas de decisões, de modo a não perder a oportunidade de incentivar os funcionários a participar com suas opiniões,

promovendo também momentos de interação entre as equipes, permitindo assim que haja comunicação e troca de ideias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é um tema de suma importância que deve ser estudado pelos gestores, pois as pessoas possuem características diferentes umas das outras, mostrando ao gestor que ele deve saber técnicas para motivar seus liderados, para que eles possam melhorar o seu desempenho em suas tarefas.

Diante do estudo com os gestores da empresa analisada, o objetivo da pesquisa foi atingido, pois foi definido e apresentado motivação, do mesmo modo verificou-se como que os gestores se percebem no papel de motivador.

Identificamos que eles se veem com um razoável conhecimento sobre motivação, cerca de 80% deles, mas ainda perdem algumas oportunidades de praticar ações voltadas a esse objetivo.

Apenas um deles obteve maior êxito, em sua concepção, de como motivar, sendo este o único profissional com formação acadêmica de nível superior na área de administração, demonstrando a relevância do estudo acadêmico das técnicas de gestão de pessoas.

Cabe ressaltar a importância de uma futura pesquisa com os liderados para saber se eles têm a mesma compreensão e satisfação com relação ao papel motivador dos seus gestores.

REFERÊNCIAS

BATISTA, H. S.; VIANA, M. O.; RABELO, M. S. **A motivação no âmbito organizacional**. Revista acadêmica conecta- FASF, v.2, nº 1, págs.149-156, 2017. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/62>. Acessado em: 16/05/2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007, págs. 201-219.

KNAIPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Intersaberes Dialógica, 2012, 1º ed., págs. 32-34.

MARTINS, L. M.; CARVALHO, V. R. **O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações.** Revista Multidebates, v.1, n°2, págs. 149-156, 2017. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/27>. Acesso em: 15/06/2021

OSAWA, J. L. T.; *et al*; **A importância da motivação dentro das organizações.** Registro, SP: Revista Ampla de Gestão Empresarial, v.1, n°1, págs. 60-76, 2012. Disponível em: http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05aimportanciadamotivacao_dentrodasorganizacoes.pdf. Acesso em: 18/05/2021

RIBEIRO, M. F; PASSOS, C.; PERIRA, P. **Fatores percussores da motivação.** Gestão e desenvolvimento, v.26, 2018, págs. 117-133. Disponível em: http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD26/GD26_107.pdf Acesso em: 18/05/2021

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2016, 16º ed., págs. 44-45.

OLIVEIRA, R. S; PASSOS, E. S. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores.** Cairu em Revista, 2013, págs. 36-37. Disponível em: https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_33_41.pdf. Acesso em: 16/05/2021.