

PERCEPÇÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO EM GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

MUXFELDT, Ana Maria Muxfeldt.¹

FRANCISCO, Jessica Melo de.²

JAGAS, Suelen Regina.³

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa realizada em gestores na Região Oeste do Paraná, com o intuito de verificar a percepção sobre a motivação em gestores nas organizações de trabalho, tendo como objetivo geral identificar os incentivos tangíveis e intangíveis dentro das empresas. Os objetivos específicos da pesquisa foram referenciar teoricamente o conceito de motivação, a importância da motivação em gestores e o papel do gestor nas organizações. Os presentes procedimentos estão ligados à pesquisa quantitativa com a coleta de dados estatísticos, utilizando-se assim, um questionário estruturado via *Google Forms*, os resultados obtidos através do questionário foram comparados com o referencial teórico e posteriormente tabulados utilizando-se da ferramenta Excel (*Microsoft*) em forma de gráficos, o total dos participantes da amostra foi de 17 gestores que se enquadraram dentro dos critérios de inclusão estabelecidos. O trabalho apresentou como resultado a importância da motivação em gestores dentro das organizações de trabalho visando em sua maioria os incentivos intangíveis (elogio, reconhecimento, autonomia).

PALAVRAS-CHAVE: Motivação, Gestores, Organizações, Trabalho, Métodos intangíveis.

1. INTRODUÇÃO

A importância da motivação nas organizações de trabalho tem levado a vários estudos sobre o tema, principalmente no campo de psicologia e administração; a complexidade do assunto e a ampla definição sobre o conceito de motivação e considerando a diversidade de fontes a respeito sobre o tema, e o modo como os gerentes compreendem o que venha ser motivação no trabalho ou suas suposições acerca do conceito, influenciam o modo como irão estruturar os incentivos, recompensas e entre outros para seus liderados.

Sob a ótica da teoria dos Métodos Tangíveis e Intangíveis, o sistema de recompensas em uma organização reflete na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogios ou reconhecimento público) por apresentarem comportamentos considerados desejáveis para a organização. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, PG. 163).

¹Psicóloga Especialista em Gestão de Recurso Humanos. Docente do curso de Psicologia do Centro Universitário FAG. E-mail:ammuxfe.ldt@gmail.com

²Acadêmica o curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail:jessicamelo.f@hotmail.com

³Acadêmica o curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail:suelen1901@outlook.com

O objetivo desta pesquisa consiste em identificar quais são as percepções sobre a motivação em gestores nas organizações de trabalho, comparando as mesmas, sob a ótica da teoria dos Métodos Tangíveis e Intangíveis, esses aspectos foram obtidos através de um questionário disponibilizado (via *Google forms*) a gestores que atuam em organizações de trabalho. Evidencia-se a importância deste trabalho no meio acadêmico, ao tratar-se de um tema amplo e de alta relevância para estudos de diversas áreas. A motivação é utilizada e discutida nas organizações e apesar de ser um conceito complexo, não há dúvida que o interesse pelo assunto é grande. “Não há como negar, esse é o tema que há mais de uma década está em grande evidência!” (BERGAMINI, 2002, PG. 111).

Visto que a busca pelo sucesso e o crescimento das organizações de trabalho são constantes, o capital humano passa a ser o principal diferencial no âmbito de trabalho e, acerca desses fatores, a motivação é essencial para se atingir metas, objetivos e resultados. As organizações de trabalho buscam profissionais que se sintam motivados a pôr em prática estas ações, principalmente quando se trata de gestores. Os dirigentes organizacionais e os gerentes, anseiam por colaboradores motivados com o seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização em que pertencem (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, PG. 145).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho apresenta o conceito de motivação dentro do ambiente empresarial, apresentando a importância da motivação na visão dos gestores, e as formas de aplicação na prática das teorias de motivação no contexto organizacional. Com isso, visa-se a importância do papel dos gestores nas organizações e suas influências na motivação dos colaboradores. Como o próprio nome sugere, motivação significa motivo para a ação. A palavra motivo e emoção fazem parte do mesmo princípio do latim: *movere*, ou seja, mover. Assim, as emoções impulsionam as pessoas em direção aos seus objetivos, propósitos ou metas e que da mesma forma, influenciam a maneira de perceber as situações, acontecimentos e fatos (MACÊDO, 2005). Segundo Bergamini (2014) a motivação é geralmente apresentada como um sinônimo de força psicológica, impulsos, desejos, necessidades, instintos etc., tudo aquilo que em um indivíduo corresponde pelo seu dinamismo. Todos esses termos têm, em conjunto, o conceito de ação ou movimento.

A motivação é um conceito trabalhado por diversos autores, cada qual com uma forma de aplicá-lo. Deste modo considerando a diversidade de fontes a respeito do conceito de motivação, são apresentados alguns autores que fazem referência à motivação. Como a motivação é algo complexo

torna-se difícil, quase impossível de encontrar o método ideal de como motivar as pessoas (WOOD, 2002).

A motivação é, muitas vezes, confundida com momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Estes estados são apenas efeitos do processo motivacional, porém, não explicam como se chegou até eles nem como estes aparecem. Atualmente, sabe-se que a motivação é algo muito mais amplo do que comportamentos ou estados que possuem a propriedade de disparar. Vale ressaltar que tudo isso deve ser considerado de maneira especial o ponto de vista do indivíduo que vivencia e não de quem o observa (WOOD, 2002).

O indivíduo em suas vivências busca constantemente se propor determinadas metas ou objetivos visando atingi-los, assim, mobilizando dentro de si forças necessárias que o levam a uma conduta dinâmica, as quais envolvem a sua personalidade e mobilizam suas forças de impulsão. Essa impulsão possui objetivo de romper barreiras, etapas ou obstáculos que interpõem o indivíduo a alcançar os seus propósitos (BERGAMINI, 2014).

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada indivíduo dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2001).

De acordo com Wood (2002) a motivação no trabalho está dividida em duas partes: o indivíduo e a organização. Assim, é importante considerar as estruturas e os processos organizacionais os quais são de grande importância no delineamento do sentido dado ao comportamento motivacional. A gestão motivacional sempre estará ligada com as práticas organizacionais quando há a existência de expectativas nelas envolvidas. Sendo assim, existe uma dependência entre estes dois componentes o qual torna um incompreensível sem o outro.

As motivações possuem origens nas necessidades, o que motiva uma pessoa em certo momento, pode não motivar a outra neste mesmo momento. Cada pessoa é singular, sendo assim, torna-se muito difícil motivar as pessoas no ambiente de trabalho. No entanto, essa dificuldade pode ser resolvida pelos gerentes através de recomendações que poderão influenciar na motivação de seus colaboradores (GIL, 2001).

O modo como os gerentes compreendem o que venha ser motivação no trabalho ou suas suposições acerca do conceito, influenciam o modo como irão estruturar os incentivos, recompensas entre outros. O sistema de recompensas em uma organização reflete na motivação no trabalho quando

os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogios ou reconhecimento público) por apresentarem comportamentos considerados desejáveis para a organização. “As recompensas também podem ser derivadas das características das tarefas entre si, que leva o trabalhador a experimentar significado e reconhecimento na sua realização” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, P.163).

Diante da teoria de motivação de McGregor segundo Bergamini (2014) em relação à motivação humana em situação de trabalho o autor denomina duas teorias a Teoria X e a Teoria Y, no que diz respeito à Teoria X, o homem comum é por sua natureza desleixado, trabalha o menos possível, evita responsabilidades, possui indiferença às necessidades organizacionais e as mudanças. Na Teoria Y de McGregor segundo Bergamini (2014) o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e vivenciar sentimentos de auto realização que seria o atingimento da plena maturidade motivacional, ou seja, o esforço físico e mental é tão natural quanto à diversão e o repouso, considerando o trabalho algo prazeroso este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis. As qualidades observadas nos indivíduos são caracterizadas pela motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades, alcançando assim, os objetivos das organizações.

A administração por objetivos enfatiza as metas tangíveis, mensuráveis e verificáveis, é uma forma de utilizar os objetivos para motivar os colaboradores, e não controlá-los. Essa administração tem como ênfase converter os objetivos gerais em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada indivíduo. “A administração por objetivos substitui as metas impostas por metas determinadas de maneira participativa. O chefe e o subordinado escolhem em conjunto e entram em acordo sobre a forma de avaliá-los” (ROBBINS, 2005, P. 161).

Os programas de envolvimento é um processo participativo que utiliza todo o potencial dos colaboradores e tem por objetivo o compromisso com o sucesso da organização, por meio do envolvimento do funcionário nas decisões e do aumento de sua autonomia e autoridade sobre sua própria função, os mesmos se tornam mais comprometidos, satisfeitos, produtivos e motivados no exercício do seu trabalho (ROBBINS, 2005).

Os programas de recompensas e benefícios, devem se basear no desempenho dos trabalhadores e em sua cooperação para os resultados, e as “recompensas tem como propósito estratégico de atrair, motivar e reter as pessoas na organização” (SOBRAL, 2008, PG. 346).

Programas de remuneração variável são incentivos salariais, bônus e participação nos lucros da organização. A diferença desta remuneração para as tradicionais é que, ao invés de pagar apenas o salário do funcionário pelo tempo trabalhado ou cargo exercido a remuneração também é realizada

pelo desempenho, individual e/ou organizacional. Na remuneração variável, os valores recebidos em dinheiro variam de acordo com a medida de desempenho (ROBBINS, 2005).

Os sistemas de incentivos têm como finalidade encorajar e motivar os funcionários a serem mais produtivos, os programas representam uma parcela considerável da remuneração total, os planos de incentivos podem ser individuais quando estão ligados ao desempenho do funcionário e os incentivos coletivos, nos quais a remuneração tem como base o desempenho grupal. Estes incentivos podem ser estabelecidos em curto prazo e são “resultantes do cumprimento de metas estabelecidas para o mês ou ano e os mais comuns para empresas nacionais, os incentivos de longo prazo são mais comuns em níveis mais altos da hierarquia” (SOBRAL, 2008, PG. 347).

Os planos de remuneração por habilidades ou remuneração por competências é uma alternativa de pagamento com base nas habilidades do funcionário ou na variedade de atividade capaz de desempenhar, esses planos estimulam as pessoas buscarem aprendizado, o crescimento e a expansão de suas aptidões (ROBBINS, 2005).

A competência envolve o que formalmente é aprendido, habilidades, embora possa ser aprendido necessita de aptidão pessoal e atitude é a postura ou o comportamento que o colaborador/profissional requer para exercer o cargo. Diante disso, o sistema de remuneração por competência é adequado aos gestores e sua implementação exige alterações no modelo de gestão e no procedimento gerencial, funcionando desta maneira, como um catalisador dessas mudanças (DIAS, J. O et al., 2008).

O programa de benefícios flexíveis está ganhando força na questão relacionada a estratégias de gestão de pessoas, estes benefícios são planos de serviços oferecidos pela empresa permitindo que seus colaboradores escolham qual se encaixam melhor em suas necessidades. Esses pacotes substituem os tradicionais “iguais para todo mundo” (ROBBINS, 2005). A empresa que estabelece os valores para cada benefício e determina também uma verba para o colaborador gastar dentro de uma listagem de opções em categorias, como plano de assistência médica, seguro de vida, bolsa educação e entre outros (NOGUEIRA, ALVES, LEONEL, 2011).

Outro fator importante e relevante para a motivação é a autoestima. “Gostar de si mesmo e valorizar-se são fatores que garantem a automotivação. Uma pessoa motivada procura fazer o melhor para agradar a si, acredita no seu potencial e sempre encontra uma saída mesmo em situações difíceis” (MIRANDA, 2009, P. 33).

O gestor é também conhecido como supervisor, chefe ou gerente. Praticam a gestão todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos,

sejam próprios ou de terceiros. O papel de gerir é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das empresas que desejam destaque no mercado, e essa autoridade se destaca principalmente através do caráter e da influência que o líder estabelece sob os seus liderados. E hoje, mais do que nunca, é possível o gestor ser uma influência positiva, tanto na vida profissional quanto na vida privada do colaborador, assim como também é possível o gestor transformar histórias de insucesso em histórias de sucesso (HUNTER, 2004).

Hunter (2004) preconiza que se o líder gritar e perder o controle, seu time possivelmente também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável. O líder é o equilíbrio entre a ação e a reação. Com ações simples é possível transformar, motivar e engajar os colaboradores em um único objetivo, que com certeza os levará a fazer o trabalho de forma prazerosa e zelosa, pois um colaborador motivado é o que garante a qualidade nas ações desenvolvidas.

3. METODOLOGIA

Está pesquisa é de natureza quantitativa, os dados foram coletados através de um questionário, portanto segundo Gil (2008) pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

A escala utilizada para elaboração do instrumento, para coleta de dados foi à escala *survey*, Segundo Gil (2008) as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Como técnica de amostragem foi se utilizado, o método por acessibilidade (Gil, 2008) constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, por isso mesmo é destruída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Esta pesquisa se caracteriza por vir a ser uma pesquisa básica, (Kauark, Manhães, Medeiros, 2010) objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolve verdades e interesses universais. Apresentam-se como número total de participantes

dezessete gestores/encarregados/supervisores, que estão atuando a mais de cinco anos nas organizações de trabalho, com formação completa no ensino superior, com idade entre 30 a 55 anos, de ambos os gêneros, femininos e masculinos.

Os critérios de exclusão foram gestores/encarregados/supervisores que não possuíam nível de ligação à gestão de pessoas, que fossem proprietários ou possuísem nível de parentesco com os proprietários, também aqueles que possuísem menos de cinco anos de atuação dentro de organizações de trabalho, e que estavam fora da faixa etária de idade condizente com a pesquisa.

A pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma foi encaminhado um questionário via *Google Forms*, para os indivíduos que se enquadraram no perfil, e para rede de amigos dos pesquisadores, para que assim fosse divulgada a pesquisa, dentro deste processo foi apresentado o TCLE (termo de consentimento livre e esclarecido), podendo o participante concordar ou não com sua contribuição para pesquisa, os pesquisadores se colocaram à disposição dos envolvidos podendo vim a salientar dúvidas que pudessem vim a surgir.

Os presentes procedimentos estão ligados à pesquisa quantitativa, onde é considerado que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc) (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Segundo Gil (2008) mediante a utilização de testes estatísticos, torna-se possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem de erro de um valor obtido. Portanto, o método estatístico passa a caracterizar-se por razoável grau de precisão, o que o torna bastante aceito por parte dos pesquisadores com preocupações de ordem quantitativa.

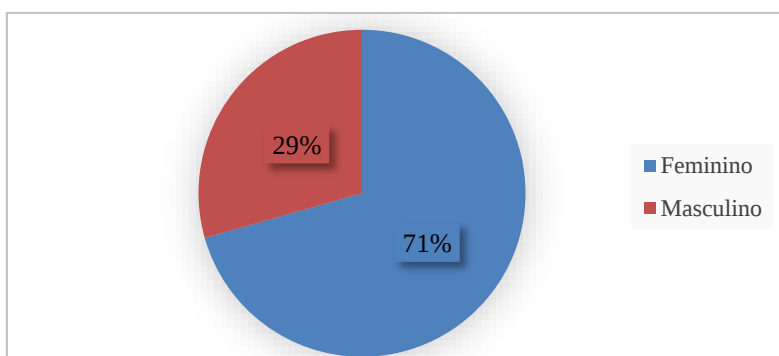
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES

As profissões dos participantes da pesquisa se encontram em diversos ramos de atuações, tais como: administrador de empresas, gerente administrativo, gerente comercial, gerente de recursos humanos, gerente financeiro, coordenador de custos e comercial, supervisora de loja, bancário, psicóloga, pedagogia, bibliotecária, fisioterapeuta e servidor público administrativo.

Diante dos presentes dados obtidos e da percepção dos gestores, é possível identificar em primeira instância a importância do método de motivação intangível, sendo elogios ou

reconhecimento público (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, p.163). Assim, evidencia-se a importância de influenciar a motivação dos líderes, para que se atinjam tais objetivos das organizações de trabalho, e assim, o mesmo pode estar influenciando diretamente e indiretamente seus liderados.

Gráfico 1- Gênero: feminino e masculino dos participantes da pesquisa.



Fonte: Produzido pelas autoras.

De acordo com o exposto, os participantes do sexo feminino, seguem com maior percentual de participação mediante a pesquisa, sendo assim observa-se 71% de mulheres como participantes e 29% do sexo masculino. Segundo a pesquisa da Organização Internacional do Trabalho OIT (2018) apesar dos avanços conquistados e dos compromissos assumidos para continuar progredindo, as perspectivas das mulheres no mundo do trabalho ainda estão longe de ser iguais às dos homens. Sendo divergente aos índices apresentados na presente pesquisa, sendo as mulheres protagonistas da amostra da população participante.

Tabela 1- Idade dos participantes da pesquisa.

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa
30 —— 35	6	35,29 %
35 —— 40	3	17,65 %
40 —— 45	3	17,65 %
45 —— 50	1	5,88 %
50 —— 55	4	23,53 %
Total	17	100%

Fonte: Produzido pelas autoras.

Diante da presente tabela percebe-se que os participantes entre 30 e 35 anos destacam-se com 35,29%, em seguida os participantes de 35 a 40 anos com 17,65%, após estes participantes entre 40 e 45 anos com 17,65%, 45 a 50 anos com 5,88%, e 50 a 55 com 23,53. Segundo a pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2013). No Brasil, jovens de 18 a 24 anos de idade são 14,0%, enquanto o grupo etário de 25 a 39 anos, são 29,6%, a maior parcela é do grupo de 40 a 59 anos de idade (30,8%). Assim, conforme a pesquisa executada pelo IBGE, população entre 40 e 59 anos representam o maior percentual da força de trabalho no país, assim, apresenta divergência relacionada aos resultados apresentados na presente pesquisa, sendo os percentuais maiores entre idade de 30 a 35 anos.

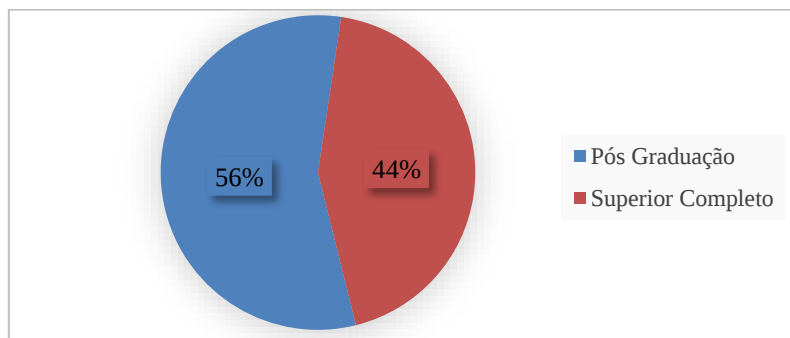
Tabela 2- Tempo de atuação como gestor nas Organizações de Trabalho.

Tempo de trabalho	Frequência absoluta	Frequência relativa
5 —— 9	6	35,29 %
9 —— 13	3	17,65 %
13 —— 17	5	29,41 %
17 —— 21	2	11,76 %
21 —— 25	1	5,88 %
Total	17	100%

Fonte: Produzido pelas autoras.

Diante do tempo de atuação nas organizações de trabalho, os índices apresentam de 5 a 9 anos 35,29% que segue com maior percentual, de 9 a 13 anos 17,65%, de 13 a 17 anos 29,41%, de 17 a 21 anos 11,76%, de 21 a 25 anos 5,88%. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2014), o tempo médio de permanência do brasileiro no seu emprego atingiu um patamar recorde de 161,2 semanas (ou pouco mais de três anos) no primeiro trimestre deste ano. Este patamar é o mais alto de toda a série histórica. Portanto é visto que os índices apresentados na presente pesquisa não se enquadram nesta média de permanência, assim, pode-se analisar uma variável, sendo critérios de inclusão para os participantes foram de gestores que estejam atuando no mínimo cinco anos nas organizações de trabalho.

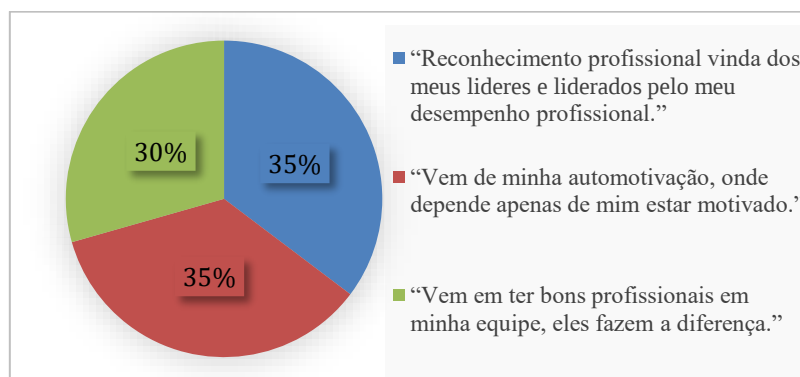
Gráfico 2- Escolaridade dos participantes da pesquisa.



Fonte: Produzido pelas autoras.

De acordo com o exposto, 56% dos participantes possuem pós-graduação, e 44% superior completo. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2016) cerca de 66,3 milhões de pessoas de 25 anos ou mais de idade (ou 51% da população adulta) tinham concluído apenas o ensino fundamental. Além disso, menos de 20 milhões (ou 15,3% dessa população) haviam concluído o ensino superior. Assim, pode-se evidenciar a partir dos índices o baixo nível de formação do ensino superior da população, já na presente pesquisa evidenciam-se altos índices no nível de pós-graduação, sendo a população da amostra gestores, que possuem níveis de instrução mais elevados.

Gráfico 3- Questão um do questionário: Dentro de uma hierarquia, em primeira instância minha motivação vem de:

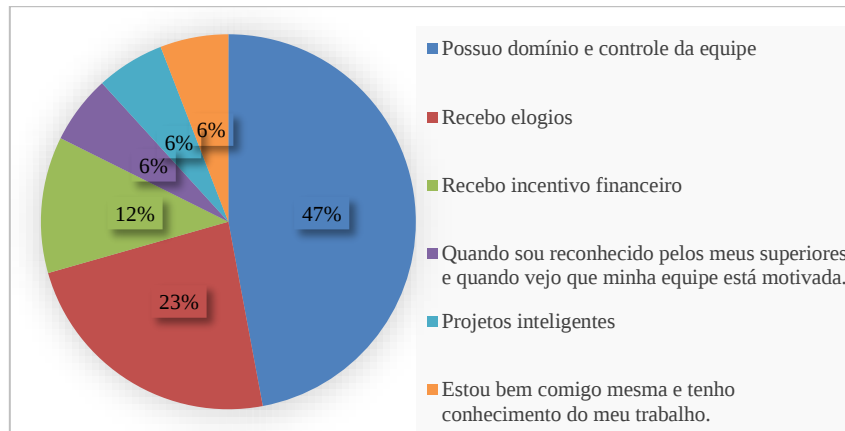


Fonte: Produzido pelas autoras.

Os presentes dados mostram percentuais semelhantes, sendo estes 35% afirmam que a motivação “vem do reconhecimento vindo de seus líderes e liderados”, 35% afirmam que a motivação “vem em primeira instância de sua automotivação”, em terceiro com 30% afirmam que a motivação “vem em ter bons profissionais em sua equipe” Um comportamento motivado se caracteriza pela energia relativamente forte nele despendida e por estar dirigido para um objeto ou meta (BRAGHIROLI, 1990, P. 90). Os índices mostram estar de acordo com a proposta da

pesquisa, mesmo sendo semelhantes, pois tem intuito de avaliar a percepção de cada sujeito, diante de que fatores vêm a motivação dos mesmos.

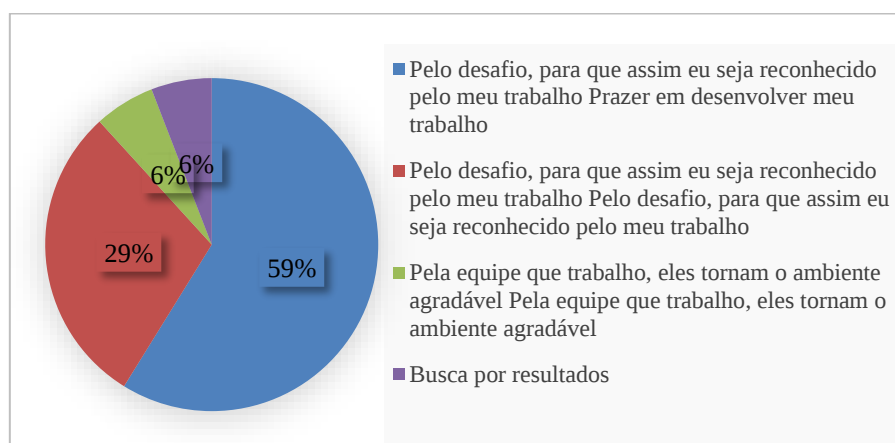
Gráfico 4- Questão dois do questionário: Sinto-me motivado quando:



Fonte: Produzido pelas autoras.

A segunda questão segue com afirmativa de quando os gestores se sentem motivado, com 47% quando possuem domínio e controle da equipe, 6% projetos inteligentes, 6% do reconhecimento dos superiores, 23% quando receber elogios, 12% quando recebe incentivo financeiro, e 6% quando está bem consigo mesmo e possui conhecimento do trabalho executado. Gil (2007) afirma que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados; Para que essa aceitação seja plena dentro de um grupo é preciso haver respeito, confiança e sinceridade de ambas as partes, porém quem determinará o nível de tais ações será sempre o líder. Assim, com os índices percentuais, os resultados apresentados estão de acordo com a problemática da pesquisa, pois apresentam a percepção de motivação dos gestores e a que contextos sua motivação está ligada.

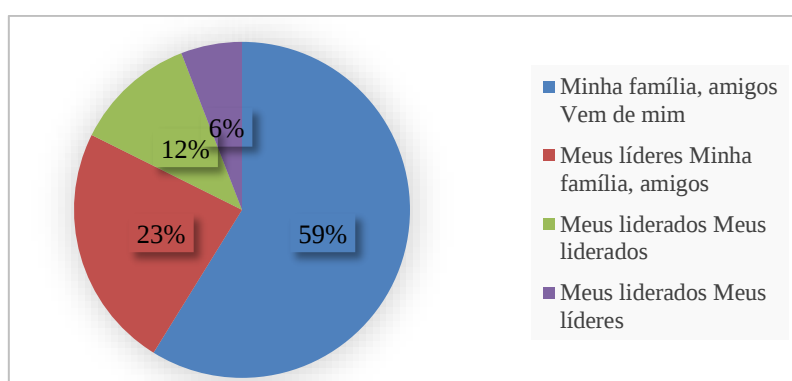
Gráfico 5- Questão três do questionário: O que lhe faz levantar todos os dias e ir para o trabalho:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Perante o gráfico com 59% o que faz os gestores irem para o trabalho é pelo prazer de desenvolver seu trabalho, com 29% pelo desafio e reconhecimento de seu trabalho, com 6% pela equipe de trabalho que tornam o ambiente agradável, e 6% pela busca por resultados. Segundo Maximiano (2006) a necessidade de satisfação conduz o indivíduo a movimentar-se levando a mudança de comportamento para satisfazê-la, de modo que, essa motivação para essa tarefa extingue-se. Portanto no que tange aos resultados os mesmos apresentam que o prazer em desenvolver o trabalho é fator motivacional para os gestores com maiores índices percentuais, vindo a evidenciar a percepção dos gestores sob a motivação.

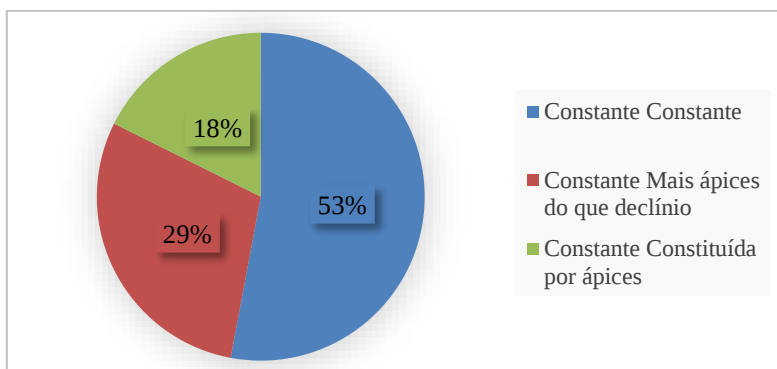
Gráfico 6- Questão quatro do questionário: Quem em primeira instância possui influência no ápice de minha motivação são:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Segundo o gráfico, 59% afirmam que o ápice de sua motivação vem dele mesmo, 23% vêm da família, amigos, 12% vêm dos liderados, 6% dos líderes. A motivação no indivíduo envolve um movimento interno cuja origem e processamentos são construídos dentro da própria vida psíquica. Constitui em especial um fenômeno interior e fundamentalmente psicológico (BERGAMINI, 2014). Segundo os índices apresentados, segue de acordo com a proposta da pesquisa sendo ela avaliar a percepção dos gestores, demonstrando os mesmos que a motivação vem deles mesmos.

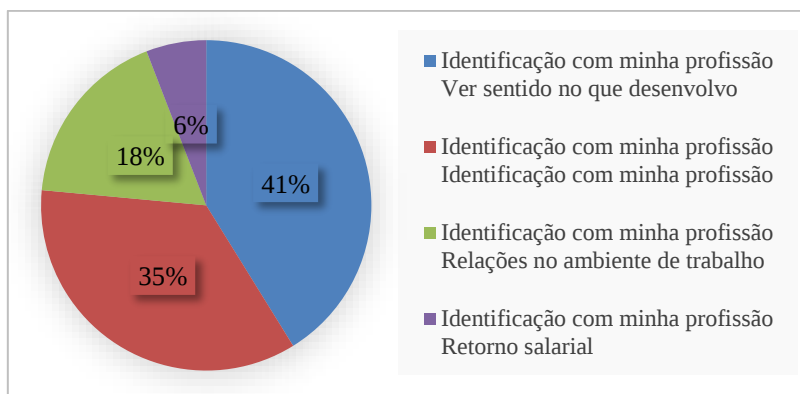
Gráfico 7- Questão cinco do questionário: Minha motivação é [...]



Fonte: Produzido pelas autoras.

Com 53% a motivação dos gestores é constante, com 29% mais ápices do que declínio, e 18% constituída por ápices. O líder influencia diretamente e indiretamente a motivação de seus liderados, sendo fonte de motivação e seguimento. Hunter (2004) revela que é de responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável, baseado em respeito e compromisso. Portanto é vista a responsabilidade e o nível de comprometimento que se espera de um líder é imensurável, principalmente no que diz respeito à contribuição para o sucesso e alcance de metas e objetivos das organizações de trabalho.

Gráfico 8- Questão seis do questionário: No meu dia-a-dia a situação que faz eu me sentir mais motivado é:

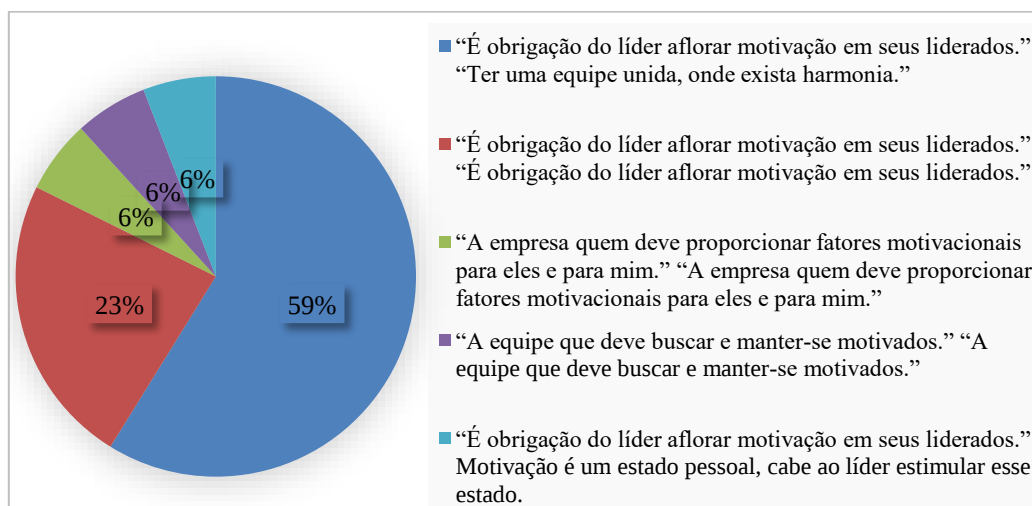


Fonte: Produzido pelas autoras.

A sexta questão vem do que vêm a fazer os gestores mais motivados, 41% afirmam em ver sentido no que desenvolvem 35% identificação com sua profissão, 18% são as relações do ambiente, e 6% retorno salarial. Robbins (2005) afirma que a motivação é a concentração de esforços para atingir a meta definida que incluem as características de persistência, intensidade e direção. Assim,

evidencia-se a percepção dos mesmos de motivação baseada em ver sentido e identificação com o trabalho com grandes índices percentuais.

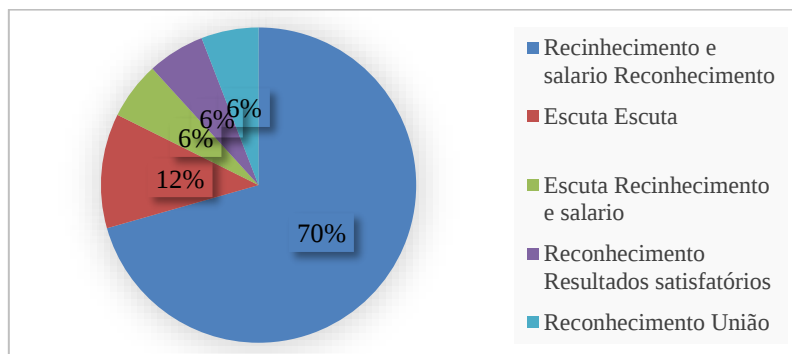
Gráfico 9- Questão sete do questionário: Diante das afirmativas acerca da motivação, assinale qual faz mais sentido a você:



Fonte: Produzidas pelas autoras.

Diante da afirmativa em torno de motivação, 59% dos participantes afirmam que “Ter uma equipe unida, onde exista harmonia”, 23% afirmam “É obrigação de o líder aflorar motivação em seus liderados”, 6% “A equipe que deve buscar e manter-se motivado.”, 6% “A empresa quem deve proporcionar fatores motivacionais para eles e para mim.”, 6% “motivação é um estado pessoal, que cabe ao líder estimular esse estado”. Conforme Marchesi (2008) o reconhecimento e o apreço dos colegas é uma das principais fontes de satisfação profissional. Alcançar a estima e a consideração de seus colegas reconforta e resume grande parte das aspirações, tendo em vista o reconhecimento no exercício de gestores, que exige uma relação próxima com os outros. Assim, de acordo com as afirmativas relacionadas com a motivação, para identificar a percepção dos gestores, apresentados neste gráfico e nos anteriores, é visto a importância de possuir controle da equipe, ter uma equipe unida, onde exista harmonia, onde a motivação pode ser explícita, dentro destes contextos.

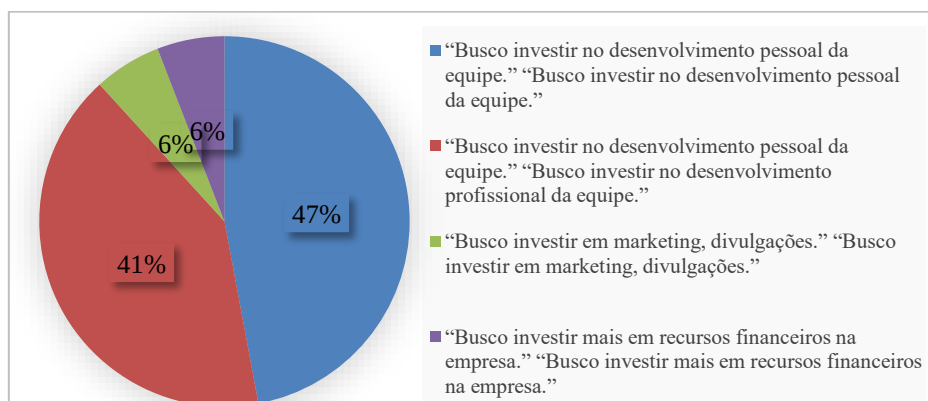
Gráfico 10- Questão oito do questionário: Meus liderados são motivados através de:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Segundo o gráfico 70% afirma que seus liderados são motivados através de reconhecimento, 12% escuta, 6% reconhecimento e salário, 6% união, 6% resultados satisfatórios. Os programas de reconhecimento dos funcionários provenientes dos gestores vão desde um “muito obrigado” espontâneo e até programas formais explícitos, nos quais comportamentos específicos são encorajados e os métodos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente (ROBBINS, 2005). Assim, é visto a importância dos métodos intangíveis em primazia para se atingir a motivação dos liderados (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, PG. 163).

Gráfico 11- Questão nove do questionário: “Quando estou motivado [...]” Em primeira instância, decora diante das afirmativas:

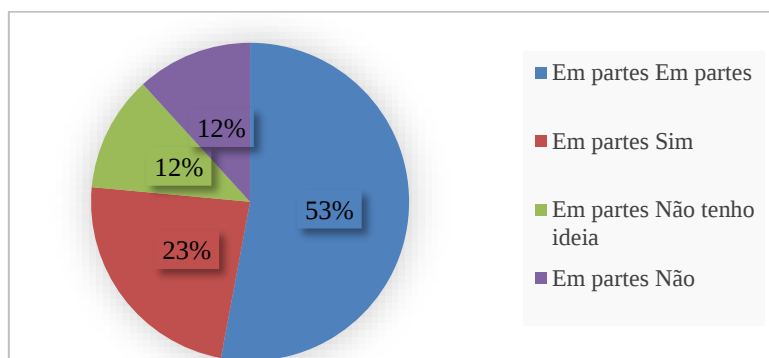


Fonte: Produzido pelas autoras.

Diante da motivação dos gestores, 47% busca investir no desenvolvimento profissional da equipe, 41% buscam investir no desenvolvimento pessoal da equipe, 6% em recursos financeiros na empresa, e 6% em marketing e divulgações. Na prática existem algumas formas de aplicar a teoria de motivação, desenvolvendo algumas técnicas, tais como: administração por objetivos, programas de reconhecimento dos funcionários, programas de envolvimento, programas de remuneração variável, planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis (ROBBINS, 2005). Portanto, é visto as

atitudes vindas da liderança, que é o investimento em programas de acordo com a necessidade avaliada sob a visão dos mesmos, para se atingir a motivação de sua equipe.

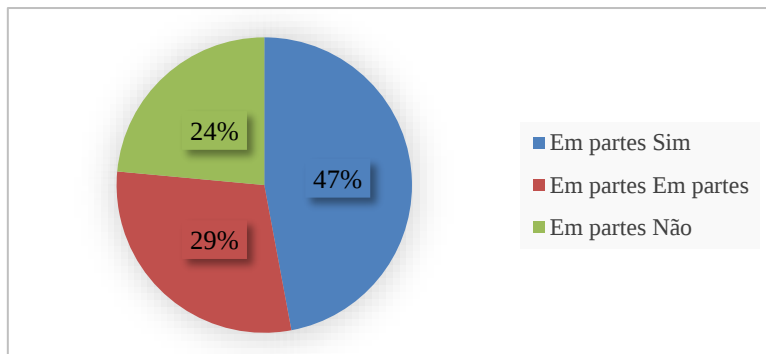
Gráfico 12- Questão dez do questionário: Você acredita que seus liderados compartilham da mesma visão que você de motivação:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Diante da visão compartilhada dos liderados perante a percepção do gestor/encarregado de motivação, 53% dos participantes afirmam que seus liderados compartilham de sua visão de motivação em partes, 23% afirmam que os seus liderados compartilham de sua visão de motivação, 12% afirmam que seus liderados não compartilham de suas visões a respeito de motivação, e 12% afirmam não ter ideia perante a afirmativa. Entretanto, conhecer e buscar aplicar os conceitos de motivação é uma coisa; outra, bem diferente, é saber como, no papel de administrador, desenvolver esse sentimento nos funcionários. (PEREIRA, 2012, P. 58). Assim, é possível perceber que grande parte dos gestores evidencia que seus liderados não compartilham totalmente de sua visão de motivação o que seria uma divergência, no que diz respeito ao modelo utópico de liderança, mostrando a realidade no que diz respeito a conhecer e aplicar os conceitos, sendo mais facilmente identificadas, já as limitações encontradas, ao desenvolver este sentimento e entendimento vindos dos liderados.

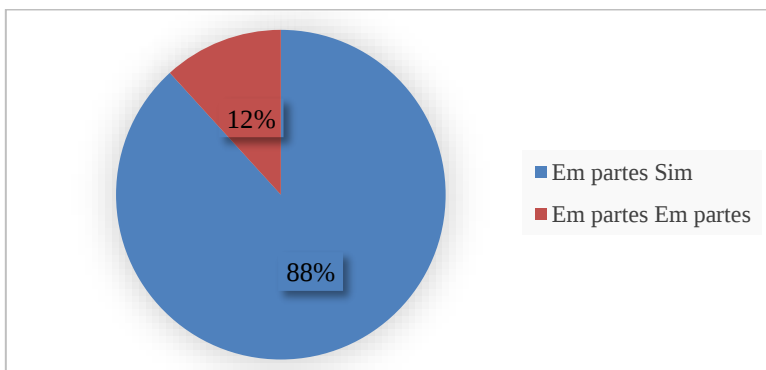
Gráfico 13- Questão onze do questionário: Você acredita que seu chefe compartilha da sua visão de motivação:



Fonte: Produzidas pelas autoras.

Em referência ao gráfico 47% dos participantes afirmam que seus superiores compartilham de sua visão de motivação, 29% dizem que em partes concordam, e 24% afirmam que seus superiores não compartilham de sua visão de motivação. O desempenho esperado de um gerente deve ser reflexo do que se espera quanto à programação do planejamento dos objetivos da empresa; seus resultados devem ser medidos pela contribuição que deem para o êxito do negócio (DRUCKER, 2002) Os percentuais apresentam a visão compartilhada dos gestores e seus superiores, com maiores níveis de identificação, sendo positivo de acordo com a pesquisa, pois apresenta o compartilhamento de visões entre gestores e superior, sendo primordial para o investimento de subsídios motivacionais para a equipe.

Gráfico 14- Questão doze do questionário: Você acredita ser importante que eles compartilhem de sua visão de motivação:

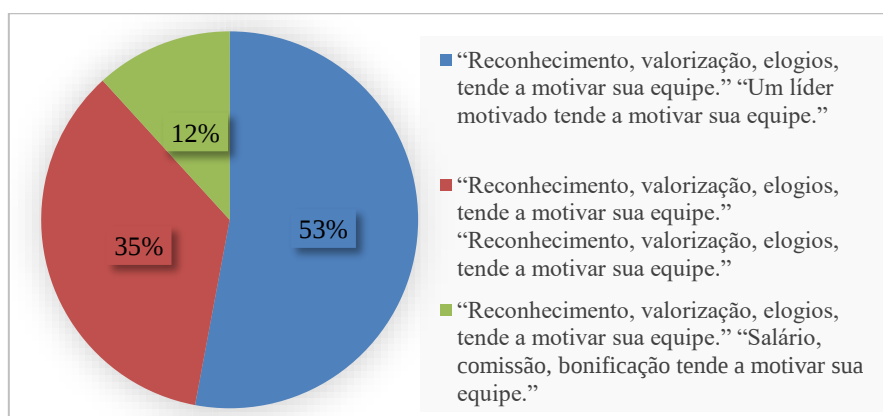


Fonte: Produzido pelas autoras.

Segundo o gráfico 88% dos participantes afirmam que acreditam ser importante o compartilhamento da visão de motivação de seus líderes e liderados, 12% afirmam que em partes. Nem todo trabalhador deseja trabalhar unicamente em troca de dinheiro, ou seja, para que um sistema

de recompensas seja efetivo, deve convergir com o que o trabalhador realmente deseja do seu trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, P.163). De acordo com os dados apresentados, pode-se avaliar que o compartilhamento da visão entre líderes e liderados possui influência na aplicação de métodos que tenham por objetivo atingir a motivação da equipe, e a visão compartilhada é fundamental para colocar em prática tais ações.

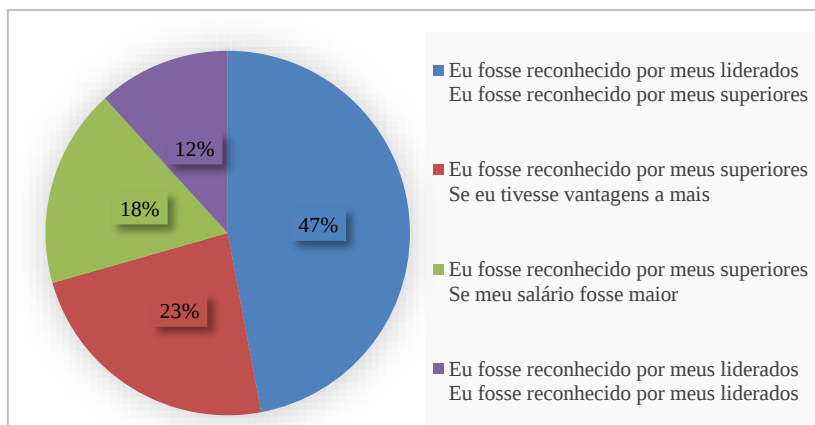
Gráfico 15- Questão treze do questionário: Em primeira instância assinale a alternativa que acredita fazer mais sentido, diante da motivação:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Perante a afirmativa, 53% afirmam que a alternativa que faz mais sentido é “um líder motivado tende a motivar sua equipe”, 35% “reconhecimento, valorização, elogios, tende a motivar sua equipe” e 12% “salário, comissão, bonificação tende a motivar sua equipe” Gil (2001) afirma que o oferecimento de incentivos como elementos motivadores, não poderá ser confundido com aumentos salariais ou benefícios pessoais ou familiares, alguns exemplos de incentivos como reconhecimento, presentes ou privilégios pode exercer em muitos casos, um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro. Assim, evidenciando a proposta da pesquisa, de salientar a importância de se ter gestores motivados nas organizações de trabalho, e a influência que possuem diante da motivação de seus liderados.

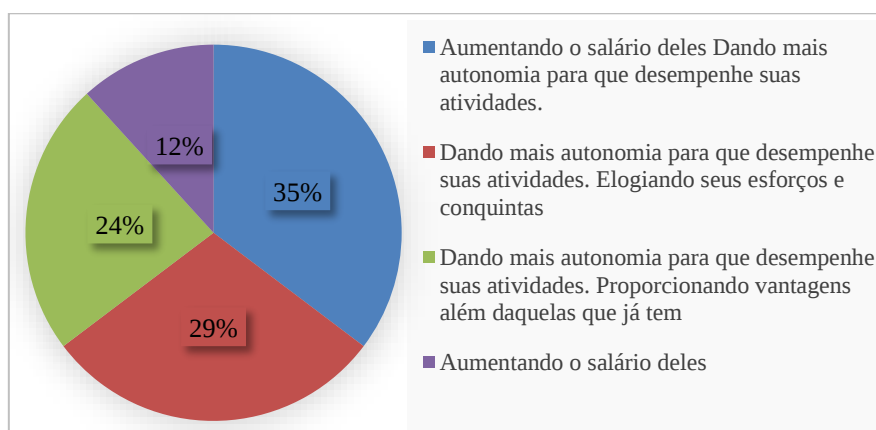
Gráfico 16- Questão quatorze do questionário: Independentemente da minha motivação nos tempos atuais eu me sentiria mais motivado se:



Fonte: Produzido pelas autoras.

47% dos gestores afirmam que se sentiriam mais motivados se fossem reconhecidos pelos seus superiores, 23% se tivessem vantagens a mais, 18% se o salário fosse maior, e 12% se fossem reconhecidos pelos seus liderados. De acordo com Robbins (2005) quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança. Estes dados afirmam, o objetivo da pesquisa de identificar em primazia quais são os métodos que possuem influência no ápice da motivação de gestores, sendo estes métodos intangíveis, sendo esses elogios ou reconhecimento público (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, PG. 163).

Gráfico 17- Questão quinze do questionário: Quando penso em motivar meus subordinados acredito que conseguiria isso:



Fonte: Produzido pelas autoras.

Segundo a afirmativa, 35% dos gestores pensam que motivariam seus liderados através de autonomia para o desempenho de suas atividades, 29% elogiando os esforços e conquistas de seus liderados, 24% proporcionando vantagens além das que já possuem, e 12% aumentando o salário deles. Encorajar as iniciativas das pessoas ou da equipe, é o sinal mais claro de motivação, é recomendado utilizar um sistema de recebimento de sugestões, demonstrando receptividade das ideias manifestadas. Outro fator é delegar autoridade aos colaboradores, essa atitude auxilia a desenvolver e despertar talentos individuais (GIL, 2001). Assim, observa-se que os métodos intangíveis (elogios ou reconhecimento público) (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, PG. 163) oferecem em primazia fatores motivacionais para os indivíduos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que um dos maiores desafios nas organizações de trabalho é identificar, onde possa ser útil investir para motivar seus liderados para que assim, possam se dedicar mais para o crescimento da empresa onde desempenham seu trabalho, sendo assim perante aos resultados da pesquisa, pode se perceber que o gestor é fonte de motivação para seus liderados, onde o mesmo possui responsabilidade de transmiti-la aos mesmos. Os métodos intangíveis (elogios ou reconhecimento público) (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS, 2004, P.163). São evidenciados em grandes percentuais relacionados ao método para se atinja a motivação tanto dos gestores e de seus liderados, sendo assim, é visto que os investimentos em métodos intangíveis devem ser evidenciados e investidos pelos responsáveis por gestão de pessoas, sendo cada vez mais importante investir em profissionais qualificados, e competentes para colocar em prática tais ações evidenciadas na presente pesquisa.

E quando os incentivos satisfazem as necessidades psicológicas do funcionário, “tais como segurança emocional, estima por parte dos supervisores, status mais elevado, relações mais satisfatórias dentro do trabalho e o reconhecimento profissional” (BERGAMINI, 2014, PG. 159), os métodos intangíveis têm uma capacidade constante de proporcionar prazer ao colaborador e incentivá-lo a melhoria do seu desempenho. Tendo em vista, a importância de gestores e colaboradores motivados dentro das organizações de trabalho na qual vem promovendo mudanças pessoais e profissionais, sendo a motivação um fator essencial e decisivo nos bons resultados dentro das empresas.

Diante do exposto, respondendo à pergunta do projeto de pesquisa em relação à percepção sobre a motivação em gestores nas organizações de trabalho, apresentaram em suas percepções o reconhecimento profissional vinda tanto dos líderes quanto dos liderados pelo desempenho das suas atividades, a automotivação, a identificação com a profissão e ver sentido no que desenvolve influencia significativamente na motivação dos gestores, um aspecto que vale frisar é possuir controle sobre a equipe e ter uma equipe unida, desenvolvendo assim o prazer em executar o trabalho dentro das empresas, favorecendo a qualidade de vida e produtividade de todos os colaboradores com isso, a motivação constante vem a fazer parte da rotina dos gestores, contribuindo para um ambiente saudável, com respeito, e harmonia e conseqüentemente contribui para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **A difícil gestão das motivações**. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGHIROLI, E. M. **Psicologia Geral**, por Elaine Maria Braghirolli, Guy Paulo Bisi, Luiz Antônio Rizzon e Ugo Nicoletto. 9ª Ed. Revisada e atualizada. Porto Alegre, Editora Vozes 1990.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**/ Cecília Whitaker Bergamini. - 4.ed. - 10. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2014.

DIAS, J.O et al. **A importância da remuneração por habilidades e competências**. *Revista Científica Eletrônica de Administração* – ISSN: 1676-6822. Ano VIII – Número 14 – Junho de 2008 – Periódicos Semestral. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/C6ebflskBgwGcZp_2013-4-30-12-17-43.pdf> Acesso dia: 08.out.2018.

DRUCKER. P. F. **Introdução a administração/ Peter F. Ducker**; Tradução de Carlos Malferrari. - São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**/Antonio Carlos Gil. - São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**/Antonio Carlos Gil. - São Paulo. Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**/Antonio Carlos Gil. - São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo** (tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães). Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua; 2013**. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/primeiros_resultados/analise02.shtm> Acesso em: 13.out.2018

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **Inf.14/627 – Brasileiro fica mais tempo no emprego**; publicado em: 16/05/2014. Disponível em: <<https://contec.org.br/inf-14-627-brasileiro-fica-mais-tempo-no-emprego/>> Acesso em: 13.out.2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; **PNAD Contínua 2016: 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam apenas o ensino fundamental completo, 2016**; Disponível: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam- apenas-o-ensino-fundamental-completo>> Acesso em: 12.out.2018.

KAUARK F, MANHÃES F. C, MEDEIROS C.H. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. - Itabuna : Via Litterarum, 2010.

MACÊDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Ivanildo Izaias de Macêdo, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe Johann, Neisa Maria Martins da Cunha. - 5. ed.- Rio de Janeiro: editora FGV, 2005.

MARCHESI, A. **O bem-estar dos professores. Competências, emoções e valores**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução**. 6. ed. São Paulo, 2006.

MIRANDA C. **Desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho** / Cely Miranda; Vila Velha ES, 2009. Acesso em 27.mai.2018 Disponível em: <<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>

NOGUEIRA D. X. R, ALVES M. S, LEONEL P. A. Z, **Benefícios flexíveis: a inovação no ambiente de trabalho**. - Revista conexão eletrônica, 2011. Disponível em: <[file:///C:/Users/admin-pc/Downloads/BENEF%C3%8DCIOS-FLEX%C3%8DVEIS-A-INOVA%C3%87%C3%83O-NO-AMBIENTE-DE-TRABALHO%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin-pc/Downloads/BENEF%C3%8DCIOS-FLEX%C3%8DVEIS-A-INOVA%C3%87%C3%83O-NO-AMBIENTE-DE-TRABALHO%20(2).pdf)> Acesso dia: 08.out.2018.

OIT, Organização das Nações Unidas, **Participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que dos homens**; publicado em 07/03/2018. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-menor-que-dos-homens/>> acesso em: 12.10.2018.

PEREIRA, M. O. **Aquisição, Manutenção E Motivação De Força De Trabalho Competente: Estratégias Do Gestor De Grandes Empresas De Tecnologia Da Informação Sob Enfoque Da Governança De Ti** - Brasília 2012. DISPONÍVEL EM: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8057/1/50908330.pdf>>. Acesso às: 13:30 Data: 12.mai.2018

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

ROBBINS. S. P, **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins; Tradução Técnica Reynaldo Marcondes. -11. Ed. São Paulo Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe, **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro/Filipe Sobral**, Alketa Peci. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WOOD, T. Jr. **Gestão empresarial: o fator humano**/ coordenador Thomaz Wood jr.—São Paulo: Atlas, 2002 – vários autores. Bibliografia.

ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE J.E, BASTOS & COLS A. V. B, **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil** / Organizado por José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges – Andrade e Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. – Porto Alegre: Artmed, 2004.