

RODRIGO ALESSANDRO DE BARROS FONSECA

**A RELEVÂNCIA DO FATOR LIDERANÇA PARA A GESTÃO PÚBLICA DE
QUALIDADE**

**SÃO JOÃO DEL-REI
2018**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO JOÃO DEL-REI
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



A RELEVÂNCIA DO FATOR LIDERANÇA PARA A GESTÃO PÚBLICA DE QUALIDADE

Monografia submetida à Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Lato Sensu em Gestão Pública.

Professora Orientadora: Dra. Daniela Almeida Raposo Torres.

**SÃO JOÃO DEL-REI
2018**

Fonseca, Rodrigo Alessandro de Barros
A RELEVÂNCIA DO FATOR LIDERANÇA PARA A GESTÃO
PÚBLICA DE QUALIDADE / Rodrigo Alessandro de Barros
Fonseca. -- São João Del-Rei MG, 2018.
28 f.

Orientadora: Daniela Almeida Raposo Torres.
TCC (Pós-Graduação - Gestão Pública) --
Universidade
Federal de São João Del-Rei,
2018.

1. Liderança. 2. Gestão Pública. 3. Gestão de
Equipes. 4. Fator Psicológico e a Motivação
Organizacional. 5. Capacitação dos Profissionais. I.
Torres, Daniela Almeida Raposo. II. Título.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO4

2 METODOLOGIA7

3 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO8

4. GESTÃO DE EQUIPES NA ESFERA PÚBLICA E SEUS DESAFIOS10

5. COMPREENDENDO O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL13

5.1. AS FORÇAS MOTIVACIONAIS E A GESTÃO PÚBLICA14

6. O FATOR PSICOLÓGICO E A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA15

6.1.2 Características e Fundações da Teoria X18

6.1.3 Características e fundações da Teoria “Y”19

6.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG21

7. CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA: UMA NECESSIDADE PERMANENTE23

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS25

REFERÊNCIAS27

1 INTRODUÇÃO

Os Conceitos de liderança e motivação estão intimamente ligados com a definição de “entusiasmo”, palavra que vem do grego e significa “ter um deus dentro de si”. Os gregos eram politeístas, isto é, acreditavam em vários deuses. A pessoa entusiasmada era possuída por um deus e, por causa disso, poderia transformar a natureza e fazer as coisas acontecerem; enfim, era motivada (PEREIRA 1957).

Assim, se você fosse entusiasmado por Ceres (deusa da agricultura), você seria capaz de fazer acontecer a melhor colheita e assim por diante. Segundo os gregos só as pessoas entusiasmadas eram capazes de vencer os desafios do cotidiano. Era preciso, portanto, entusiasmar-se (PEREIRA 1957).

Desta forma, a motivação e o entusiasmo são diferentes do otimismo, visto que otimismo significa acreditar que algo dará certo; talvez, inclusive, torcer para que ela dê certo. Muita gente confunde otimismo com entusiasmo. Atualmente, é preciso ser entusiasmado, motivado. A pessoa motivada é aquela que acredita na sua capacidade de transformar as coisas, de fazer dar certo. É a pessoa que acredita em si, acredita nos outros, na força que as pessoas têm de transformar o mundo e sua própria realidade.

Só há uma maneira de ser motivado: é agir motivadamente!! Acaso espere-se para ter as condições ideais primeiro, para depois motivar-se, jamais haverá entusiasmo com coisa alguma, pois sempre ocorrerão razões para a desmotivação.

No serviço público, e igualmente na Gestão Pública, para se obter sucesso e vencer, é preciso adotar certas posturas, pois não é o sucesso que traz o entusiasmo, é o entusiasmo que traz o sucesso! Um vencedor é aquele que adota uma postura de determinação para vencer, para isso ele deve demonstrar algumas características, como por exemplo, ser confiável (LÜCK, 2008).

Para atingir o contexto da Liderança no ambiente de trabalho, seja no serviço público ou privado, é preciso ser humilde, sem ser modesto, pois muitas pessoas confundem humildade com modéstia. A pessoa humilde pensa sempre em evoluir, e isto faz com que saiba procurar as pessoas certas, que vão lhe dar informações para crescer. O humilde sabe que é grande e se

permite aprender com os outros. O modesto, pelo contrário, mostra-se de pouco valor, mas, por dentro, se considera o maior do mundo. Não se aprimora, porque acha que não precisa, nem existe alguém com capacidade para ensiná-lo, não se dedica, porque pensa que sua presença já é o máximo. Coloca-se como mendigo, mas sente-se um rei (LÜCK, 2008).

Em adição, outro fator determinante para o colaborador motivado é seguir sempre progredindo na escala de valorização, visto que um vencedor está sempre se aprimorando. Ele não só sabe que precisa crescer, como carrega dentro de si o desejo de ampliar seus conhecimentos e habilidades, também sabe crescer em seu interior, conhecendo-se cada vez mais e aprendendo a gostar de si mesmo. Diante do assunto, é necessário saber lidar com erros para não se desmotivar. O vencedor sabe que um erro é sempre possível e, por isso mesmo, cuida para que ele não aconteça. Mas, se ocorrer, o líder analisa as suas consequências e fica francamente chateado por tê-lo cometido. Não procura culpados, nem perde seu tempo se escondendo atrás de acusações. Analisa a situação e procura imediatamente solucioná-la.

Além de tudo isso, é primordial ter alto astral, ou seja, em primeiro lugar, deve-se sorrir. O colaborador motivado não tem só bom humor, ele sabe contaminar os outros com sentimentos de otimismo e confiança, tem carisma, mantém um contato gostoso com as pessoas. O bom humor demonstra sua autoconfiança.

Todos esses quesitos, necessários para que o Gestor possa exercer a liderança, no serviço público, somente são possíveis através da capacidade de comunicação. Ressaltando que quem está motivado sabe escutar, sabe ver o que está acontecendo, sabe transmitir o que sente e no que acredita.

Durante o seu intercâmbio, o colaborador terá que exercitar o seu entusiasmo e motivação em diferentes situações. Lembrando sempre de manter a sua mente aberta para novas experiências. Muitas vezes, aquilo que parece sem graça ou monótono pode ter um novo significado e você terá visto e vivido esta experiência, sob um prisma totalmente novo e diferente.

A realidade social do século XXI imprime um novo modelo cultural de profissional. As tendências históricas atuais mostram a extensão da ideia do domínio e da posse. O resultado dessas transformações implica num processo

complexo de interdependência, convivência e formas de viver, fazendo com que a noção de vida e trabalho se modifique.

Para compreender essa lógica, Morim (2000) explica que o homem como animal altamente complexo é biologicamente determinado por um princípio de unidade diversidade. A partir do momento em que se constitui a cultura, esta forma um sistema generativo que mantém e perpetua invariavelmente a complexidade fenomenal da sociedade.

Assim sendo, a cultura surge, ao mesmo tempo, como um princípio mantenedor da variação, integrador da diferença e, por isso mesmo, perpetuador da originalidade.

Baseando na ideia acima, pode-se dizer que, graças à diferenciação sociocultural e à unidade do homem, é que a sociedade evolui. Mas, vale lembrar que essa evolução não traz receitas mágicas para resolver todos os problemas advindos desse novo paradigma sociocultural.

Diante do tema em questão, o objetivo geral dessa pesquisa é discorrer sobre a importância do fator “liderança” para a eficácia do setor público. Além disso, busca-se atingir outros objetivos secundários, ou específicos, a exemplo de relacionar a influência da motivação na gestão de equipes na esfera pública e compreender como o fator psicológico influencia nessa temática. Cabe dizer que esta pesquisa contribuirá para o desenvolvimento profissional e bem-estar das pessoas, apontando possíveis causas para os problemas atuais.

Conforme a organização do trabalho, divide-se o texto em oito capítulos. Após a introdução, no segundo capítulo, aborda-se a metodologia de pesquisa. O terceiro tópico apresenta o contexto organizacional e a dinâmica da motivação. No tópico seguinte, discorre-se sobre gestão de equipes na esfera pública e a motivação.

O quinto capítulo aborda o tema compreendendo o conceito de “motivação” organizacional. O capítulo de número seis trata do fator psicológico e a motivação organizacional na gestão pública, através da discussão da teoria X e Y de Douglas McGregor. Conclui-se o trabalho com a questão da importância da capacitação Gestão Pública e com as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, opta-se pela abordagem qualitativa, porque se entende que a realidade é construída socialmente por compreensões que orientam o nosso modo de investigar, no qual a análise se fundamenta na percepção do sentido das produções do sujeito, entrecruzando subjetividade e objetividade.

Nesse sentido, o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais, que “constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados mais visíveis e latentes, que somente são perceptíveis a uma atenção sensível” (CHIZZOTTI, 2006, p. 28).

Nesse quadro de referência, procura-se a compreensão das ações dos agentes, e essa tarefa só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica. Isso permitiu perseguir a essência do fenômeno, fazendo emergir dessa busca a compreensão crítica do processo.

De acordo com Raupp e Beuren (2006, p. 92): —Na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas, por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

A compreensão mais adequada do fenômeno supõe conceber a economia solidária como uma dinâmica mais ampla de produzir, distribuir e socializar a riqueza. A pluralidade de formas apresentada pela economia solidária vai muito além da economia de mercado.

As principais ferramentas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, documental, e a observação participante, através da participação em conferências, fóruns, seminários, oficinas de formação, reuniões e outros eventos relacionados à Gestão de Pessoas e Liderança Organizacional.

3 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO

Os novos contextos organizacionais preconizam a busca de uma nova relação entre empresa e pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento. As pessoas deixam de ser passivas e têm autonomia para gerir seus processos de trabalho na Gestão Pública (BOWDTICH, 2002).

Ao iniciar uma pesquisa, a questão fundamental para o pesquisador é fazer uma opção, decidir o que deve ser recortado, o que é pertinente dentre a vastidão de possibilidades que encontra no processo da pesquisa.

Delimitar o espaço, o contexto de pesquisa e as ferramentas a serem utilizadas, nessa aventura, são condições fundamentais, para bem percorrer a caminhada. A importância da pesquisa é que a liderança e motivação poderão contribuir para a tomada de decisões de Gestão de Pessoas e implantação de planos de ação.

Centrada na solidariedade, na reciprocidade e na autogestão, é uma economia que religa as dimensões éticas do econômico, do ecológico, do político, do cultural e do social. Tendo a solidariedade como eixo central, a livre adesão e a autogestão, a impelem a valorização da participação e da organização popular no serviço público, no sentido de alavancar soluções inéditas a problemas antes insolúveis.

Dentro deste novo contexto organizacional na Gestão Pública, emerge como questão de destaque o potencial humano dentro das organizações familiares. Para as pessoas, este ambiente possibilita um aumento da motivação e expansão de seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional.

Segundo Bowdtich (2002), as pessoas começam a fazer parte da organização como membros a dar contribuições significativas em processos decisórios, tomando iniciativas e assumindo novas responsabilidades. O mundo atual apresenta aos gestores públicos inúmeros desafios, sendo que, para alcançarem os objetivos organizacionais e garantirem o sucesso do negócio, faz-se necessário que a área de Recursos Humanos atue de forma estratégica, garantindo aos empregados qualificação e qualidade de vida.

As pessoas constituem um importante diferencial para as organizações públicas, portanto, é importante ter profissionais qualificados e motivados para

o bom desempenho de suas funções. Quando os colaboradores estão motivados, produzem mais, são comprometidos com a organização e seus resultados são melhores, mas quando eles estão desmotivados a produtividade tende a ser baixa e há insatisfação no trabalho (PARO, 2001).

As transformações tecnológicas ocorridas no mundo da Gestão Pública são dinâmicas, principalmente, quando se fala em novas tecnologias que auxiliam as empresas familiares a crescerem. Contudo, vale ressaltar que mesmo com as tecnologias, as pessoas continuam sendo “peças” chaves no desenvolvimento de uma organização. Dessa forma, a Gestão Pública deve espelhar nas empresas altamente produtivas para sua melhoria de processos e atendimento ao cidadão usuário.

Os setores públicos que desejam prosperar precisam ser diferentes, inovadores, criativos, flexíveis e mais ágeis. Já não é suficiente que os funcionários apenas executem as tarefas, pois o que se espera é que haja um outro nível de entrega de valores para a empresa, como saída para que esta consiga se alinhar aos novos padrões globais de competitividade.

Além do desaboçado no que tange aos fatores individuais dos colaboradores para o sucesso da empresa; a seguir, discorre-se sobre as barreiras enfrentadas pelos gestores na liderança das equipes de trabalho no serviço público.

4. GESTÃO DE EQUIPES NA ESFERA PÚBLICA E SEUS DESAFIOS

As mudanças sociais e econômicas atuais devem ser analisadas, a partir de um contexto mais amplo envolvendo novas práticas culturais. Os diversos ambientes profissionais que surgem exigem novas ideias e competências para se desenvolverem com êxito na sociedade. É preciso pensar como inovar sempre a educação, para acompanhar as transformações sociais e culturais, para se manter atualizado e “vivo” na sociedade globalizada (BERGAMINI, 1997).

No exercício contínuo da liderança, em todos os segmentos da Gestão Pública, segundo Lück (2007), é importante que se reconheça que o trabalho realizado na Gestão Pública tem o poder de influenciar pessoas. Portanto, torna-se necessário que os responsáveis pelas ações de educar exerçam ações de liderança positiva e competentes, no sentido de promover melhorias no desenvolvimento da inteligência social e emocional de todos os envolvidos no processo de gerenciamento.

Segundo Lück (2008), quando se fala em Gestão Pública, é sempre importante discutir a relevância do papel da liderança para a promoção do crescimento do capital cultural e humano. Isso porque, uma gestão de equipes organizada, descentralizada e participativa favorece o compartilhamento de ideias, tornando o ambiente laboral mais atualizado e inovador.

De forma consoante, Hunter (2006), um setor do serviço público compartilha ideias no espaço de trabalho com toda a equipe, sob a direção de um gestor-líder com a capacidade de alargar os horizontes das pessoas que atuam no setor. Ademais, tal ação favorece oportunidades de melhorias e desenvolvimento do potencial de cada profissional envolvido no processo de trabalho. A realização de ações, neste sentido, constitui valores que qualificam as ações necessárias para o contínuo aprimoramento de todos.

Outro aspecto fundamental no trabalho em equipe refere-se ao relacionamento interpessoal. Quando esse se efetiva de forma cooperativa e respeitosa, o resultado é um processo de comunicação e entendimento que são inerentes para a qualidade do trabalho educacional. É muito comum, no espaço profissional, ocorrer conflitos em situações cotidianas, pois os valores e culturas são adquiridos nos mais diversos ambientes sociais (PARO, 2001).

Em decorrência disso, Paro (2001) evidencia a necessidade da intervenção de um gestor que seja capaz de acolher as diferenças de opiniões e filtrar aquelas que poderão contribuir para a promoção de resultados favoráveis para a coletividade.

Para Decenzo (2001), o gestor com capacidade de liderança consegue dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, reflexivo e dialógico. De acordo com Decenzo (2001), como fundamentais para todo gestor público, cabe-lhe o esforço para favorecer a interatividade, a reciprocidade e o respeito às diferenças individuais.

Vale destacar que a liderança não é um privilégio de alguns com dons especiais. De acordo com Decenzo (2011), para adquirir essa competência, é preciso capacitação profissional continuada e um esforço constante para desenvolver habilidades, atitudes e compreensões ao seu exercício de liderar. Aliado a esse conjunto, é preciso haver motivação, para exercer de forma efetiva o trabalho de promover a aprendizagem e o aprendizado.

Conforme Marras (2000) destaca, outra característica marcante da gestão em equipe, a qual se refere à capacidade do gestor público é motivar as pessoas com quem trabalha a se envolverem, responsabilmente, no processo sociocultural no ambiente de trabalho e na relação das mesmas com a comunidade. Essa realidade cotidiana mostra que os gestores líderes são capazes de estabelecer conexão entre o órgão público e a comunidade, criando e mantendo cultura favorável a todos os segmentos beneficiados pelo setorial em questão.

De acordo com Lück (2007), liderança e gestão se sobrepõem e se complementam. A liderança tem o poder de influência desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais. Quando o processo de liderar se pauta pela perspectiva da melhoria contínua da própria organização e seus processos, realiza-se os objetivos de formação de sua equipe, promovendo uma mudança significativa.

Por outro lado, uma gestão sem liderança e exercida de forma centralizadora e autoritária promove ações solitárias e com perspectivas vivenciais limitadas. Para Oliveira (2007), os profissionais que assumem a função de liderar equipes se sentem perplexos e impotentes diante de colegas que não querem cooperar, ou não têm interesse em aprender e desenvolver

novas ideias. Nesse caso, muitos gestores passam a exercer seu trabalho de maneira mecânica, ou seja, cumprindo obrigações do sistema.

Esse tipo de gestão, segundo Paro (2001), exerce autoridade sem autonomia, contribui para a formação de núcleo de pressão, não há partilha de poder para a tomada de decisões e execução das principais ações de qualquer setor público. Além disso, esse modelo de gestão vai refletir nas relações interpessoais da instituição de maneira vertical, sem cooperação.

Analisando essas ideias, percebe-se a necessidade de repensar os modelos de gestão presentes na Gestão dos Serviços Públicos. Paro (2001) indica a adoção de uma nova forma de gerir, na qual se faça a redistribuição do poder e da autoridade dentro dos estabelecimentos públicos e sugere que, partindo dos princípios da democratização da estrutura de trabalho, esse ambiente poderá se tornar um instrumento de controle democrático do estado. Um dos fatores responsáveis para se atingir tal avanço é a motivação, mais discutida no tópico seguinte.

5. COMPREENDENDO O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ambiente em que as organizações do serviço público estão inseridas é cada vez mais competitivo, as tecnologias avançam rapidamente, as economias estão cada vez mais integradas e as organizações públicas. Neste contexto, as decisões precisam ser dinâmicas e se adaptar às mudanças rapidamente (MARRAS, 2000).

No mundo de negócios competitivos, é importante que os gestores públicos mantenham seus funcionários muito motivados. Desta forma, os gestores trazem retornos maiores para as autarquias onde estão inseridos. Sendo assim, a motivação funciona como o principal combustível para os servidores públicos (GIL, 2010).

Robbins (2005, p. 342) define motivação como “disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Para definir motivação, DeCenzo e Robbins (2001, p 235.) afirmam que “motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Gil (2010) corrobora com Robbins (2005) e DeCenzo e Robbins (2001), ao afirmar que a motivação tem sempre origem em uma determinada necessidade. Cada um de nós tem necessidades individuais, onde as motivações são geradas.

Os indivíduos possuem diversas necessidades, as quais são responsáveis por suas motivações. Neste sentido, ao longo do tempo, surgiram teorias que buscaram descrever os mecanismos associados à motivação.

Segundos os preceitos de Bergamini (1997), a noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo

considerado o ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada no sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. Nesse sentido, trata-se, a seguir, de como as forças motivacionais agem, especificamente, na Gestão Pública.

5.1. As Forças Motivacionais e a Gestão Pública

Diante da Gestão Pública, seja nas autarquias federais, estaduais ou municipais, existem certas forças que motivam as pessoas em relação ao ambiente em que vivem. Estas forças influenciam o trabalho realizado pelas mesmas, neste sentido McClelland (1961 apud MARRAS 2000), prova que existem forças motivacionais que refletem a cultura na qual cresceram, e estas se dividem em três forças motivacionais, sendo elas:

- a) **Motivação para realização:** Esta força leva os indivíduos a atingir metas e a vencer desafios, indivíduos orientados para realização esperam receber avaliações sobre seu trabalho.
- b) **Motivação para a afiliação:** Nesta força os indivíduos esperam realizar-se e integrar-se socialmente em seu local de trabalho. Neste caso, os indivíduos alcançam melhores resultados quando são reconhecidos por seus supervisores, em relação ao seu desempenho no trabalho.
- c) **Motivação para o poder:** Nesta força os indivíduos têm a necessidade de influenciar pessoas, sendo que existem duas formas de o indivíduo se motivar em relação ao poder, (1) na busca do poder pessoal. Neste caso, os interesses estão acima dos da organização, (2) na busca do poder institucional. Além disso, o indivíduo busca realizações para a empresa influenciando as pessoas.

Como visto, a motivação influencia o comportamento das pessoas em seu local de trabalho. Além disso, essas pessoas buscam satisfazer suas necessidades e serem reconhecidas quanto ao seu desempenho. Logo, quanto mais o empregado sente que seu trabalho é reconhecido, mais motivado a realizar seu trabalho ele fica, assunto destacado a seguir.

6. O FATOR PSICOLÓGICO E A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA

A Psicologia pode servir como “ferramenta” de intervenção no âmbito da Gestão Pública e ajuda o administrador nas questões que se referem à melhor capacidade produtiva e ao bem-estar dos trabalhadores, possibilitando a melhoria das condições do local de trabalho. Para a Psicologia, tratar do tema trabalho dentro do campo da Administração, envolve abordar assuntos como motivação, comprometimento, satisfação, qualidade de vida, treinamento, aconselhamento, entre outros (BORGES 2010).

Desse modo, sabe-se os objetivos de uma organização, mas, afinal, o que é uma organização? Para Minicucci (2008), o termo organização vem do elemento ORG, que significa instrumento, estrutura; IZAR, que significa operacionalizar, realizar; e AÇÃO, que significa ato, ação de. Portanto, organização é a operacionalização (ou ativação) de uma estrutura.

“O Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano, focando as ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente organizacional” (BORGES, 2010, p. 56). Seu objetivo volta-se, portanto, sem alcançar maior produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, bem como promover a cidadania organizacional.

É por isso que a Psicologia Organizacional concentra seus estudos na “(...) conduta no trabalho, nas relações entre os grupos e nas relações de todos estes com a estrutura e função geral da organização em que os indivíduos trabalham” (MINICUCCI, 2008, p. 117). Essa contribuição da Psicologia Organizacional é abordada no próximo tópico, através das teorias relacionadas.

6.1 Teoria X E Y de Douglas Mcgregor

As teorias X e Y estão relacionadas ao campo da Gestão de Recursos Humanos seja para o serviço público ou privado e, também, estão

fundamentalmente relacionadas ao comportamento humano nesses setores. Antes de conhecer o conceito, características e fundamentos dessas teorias, é conveniente saber mais sobre seu autor, Douglas McGregor, economista líder e professor respeitado na Escola de Gestão de Relações Humanas dos Estados Unidos (ROBBINS, 2005).

Após o surgimento das teorias X e Y, em fins dos anos cinquenta, quatro décadas se passaram, e tais teorias ainda são referências na compreensão da gestão de recursos humanos. Isso se deve principalmente à visão de seu autor, McGregor. Na Escola de Gestão de Relações Humanas, McGregor atuou como professor. Em uma instituição que adotou um modelo de ensino pragmático, mas que, hoje, ainda é referência em estudos neste campo. McGregor diz que o pensamento dos gerentes pode assumir duas formas.

Na primeira, os gerentes e os gerentes da empresa consideram que os trabalhadores só funcionam bem, sob pressão ou ameaças. Só então, de acordo com a Teoria X, é possível melhorar o crescimento e a produção de mão-de-obra. Na segunda proposta, que corresponde à Teoria Y, os gerentes da empresa acham que os funcionários querem e também precisam trabalhar. Estas propostas correspondentes às Teorias X e Y foram apresentadas no livro “O lado humano das organizações” (1960) de McGregor (ROBBINS, 2005).

Este livro foi, de certo modo, um manifesto do autor para mudar e melhorar o tratamento dos funcionários e modificar a forma como o pessoal é gerenciado. Com a publicação deste trabalho, iniciou-se uma tendência de reconhecimento e apreciação do empregado de forma humana e abrangente.

McGregor (1999), em suas teorias, diz que, no gerenciamento na esfera corporativa, é possível observar dois estilos de comportamento, com os quais define suas teorias e aponta dois estilos de gestão, o participativo e o autoritário. O autor afirma que, para administrar uma empresa, é possível que seus administradores adotem dois tipos de posições.

A primeira posição afirma que o homem normal vê o trabalho como uma obrigação e sempre tenta escapar do cumprimento de seus objetivos. Portanto, as pessoas precisam ser forçadas, punidas ou ameaçadas, para que

possam desempenhar suas funções e cumprir os objetivos estabelecidos. Para que um trabalho seja bem feito, essa posição deve ser adotada (ROBBINS, 2005).

É necessário que o empregado tenha uma figura, um líder para respeitar, obedecer e temer. Afinal, ele é incapaz de assumir a responsabilidade e prefere obedecer às ordens. Diante disso, McGregor chamou esse tipo de posição como Teoria X.

A segunda posição é baseada na criatividade e no poder da imaginação e no pensamento da grande maioria dos funcionários. O trabalho, para os colaboradores, é algo motivador e inerente à sua vida, como os simples atos de sair, brincar e curtir. O trabalho não é considerado um peso e também não é considerado uma obrigação. É um momento para produzir e complementar a organização corporativa (ROBBINS, 2005).

O colaborador, nesta segunda posição, pode fornecer ideias e expressar seu comportamento sem ser inibido, uma vez que administradores e funcionários têm objetivos comuns baseados no crescimento e no desempenho profissional. Este tipo de postura possui características que correspondem a Teoria Y (MCGREGOR, 1999).

As teorias de McGregor têm relação de motivação e entusiasmo, mas também de atitudes de liderança e, portanto, o estudioso baseia seu trabalho na seguinte questão: Como os gerentes e administradores lidam com os demais colaboradores em suas relações interpessoais?

McGregor, neste contexto, prende sua atenção não só no aspecto da gestão humana, mas também para o fator das relações humanas e como o administrador se sente neste ambiente com base em suas funções, ações e interações com o grupo que ele lidera. Portanto, as teorias X e Y são formas exclusivas de que os gerentes percebiam o comportamento e a natureza humana de seus funcionários e possam adotar medidas para motivar seus funcionários, sempre com o objetivo de aumentar a produção e desempenho no trabalho (ROBBINS, 2005).

6.1.2 Características e Fundações da Teoria X

A Teoria X baseia-se em um modelo de gerenciamento e pensamento desatualizado, uma vez que consiste na presunção e na mediocridade das massas e sua motivação deliberada para o lazer, com o qual o trabalho é considerado punição e, para a empresa, isso é um problema sério, o que dificulta a produtividade. É necessário incentivar a motivação e a melhoria (MARRAS, 2000). As principais características da teoria X são:

- O desgosto do ser humano pelo trabalho como característica inata e a aversão para executar as tarefas que são solicitadas;
- É necessário adotar medidas mais duras, como punições e ameaçar, para atender às demandas da organização;
- O funcionário é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais são contrários aos objetivos da organização;
- A administração é a única responsável pela gestão dos recursos da empresa e seu objetivo principal é a conquista econômica;
- Os funcionários preferem ser submissos e não querem assumir o controle de tomar decisões ou ter responsabilidades. Além de não ter ambições, eles não têm desejo de crescimento do emprego e é preferível que sejam direcionados, pois seus únicos desejos se concentram em ter segurança no ambiente de trabalho.

Na Teoria X, os administradores têm comportamento autoritário. A direção que segue este modelo comanda todas as etapas da produção. O gestor direciona a maneira como deseja que o trabalho seja feito, marca o tempo para o cumprimento do objetivo e todo o trabalho é feito em um ambiente de ameaças e tensões. Apenas o ritmo e o crescimento produtivo são importantes. Os funcionários fazem esforços extras para evitar punições. O autoritarismo é a essência desse estilo de direção.

6.1.3 Características e fundações da Teoria Y

Na Teoria Y, os gestores pensam que seus funcionários consideram o trabalho como uma fonte de motivação e satisfação diária. Por essa razão, não há dificuldades em alcançar os objetivos da organização e não há desperdício no cumprimento dos prazos e metas, uma vez que o trabalho é desenvolvido com prazer e satisfação. Os funcionários não se sentem obrigados ou pressionados em seu ambiente de trabalho, mas, pelo contrário, os funcionários sentem uma parte importante para o crescimento da empresa (ROBBINS, 2005). Os pressupostos que sustentam a teoria são:

- O esforço físico ou mental no local de trabalho é considerado algo muito natural e pode ser comparado a um jogo agradável ou tempo de repouso;
- Controle, punição ou submissão não são os meios usados para promover o desempenho dos funcionários. Os colaboradores demonstram atitudes de autocontrole e auto dedicação, de modo que possam atingir os objetivos a que se comprometem;
- O grau de compromisso com os objetivos e metas alcançados é equivalente à recompensa por realizar um determinado trabalho. Portanto, os funcionários se sentem motivados a superar seus objetivos dentro do ambiente de trabalho, pois sabem que podem obter mais realizações, de acordo com o tipo e a qualidade do trabalho realizado;
- Neste tipo de ambiente, os funcionários não só entendem as responsabilidades, mas começam a procurá-las. Eles esperam melhorar seu desempenho e se destacar na empresa;
- A facilidade de criar, imaginar e pensar dentro da empresa é estimulada por um ambiente em que é possível exercer e explorar todas as habilidades do empregado. Ele tem total liberdade de pensamento e desenvolvimento de suas ideias, o que apenas favorece a organização.

Na Teoria Y, os administradores promovem uma direção mais participativa e oferecem meios, para que os funcionários se sintam parte do ambiente de trabalho e trabalhem em um ambiente sem pressão. Isso permite que os funcionários alcancem seus próprios objetivos dentro da organização, ao mesmo tempo, em que conhecem os da empresa.

Os administradores baseados na Teoria Y estimulam a formação dos funcionários e facilitam a informação e a participação dos funcionários na tomada de decisões. Promove-se a verdadeira cultura de boas relações entre empregado e empresa, sendo a Teoria Y pioneira na promoção da integração de metas individuais e coletivas para os funcionários da empresa.

As teorias X e Y são consideradas o yin e o yang¹ por suas ideias tão opostas, mas relacionadas ao mesmo ambiente, sendo duas séries de pressupostos sobre a natureza humana. Nessas teorias, percebe-se uma posição contrária à outra, que enfatiza o aspecto comportamental dos administradores, gerentes e funcionários.

O que é possível analisar nas duas teorias é que, na Teoria X, o empregado é a parte menos importante da empresa e suas opiniões não são necessárias para o crescimento da organização. Na Teoria Y, percebe-se que o funcionário trabalha em um ambiente de confiança e respeito mútuo.

A Seguir, abordaremos, mediante a apresentação de um relevante quadro resumo desenvolvido com foco no teoria de Douglas Mcgregor de que se tratou até o presente momento.

¹ Yin Yang é um conceito da filosofia e da medicina chinesa, no qual yin e yang são duas energias opostas. Yin representa a escuridão, sendo preenchido pelo lado pintado de preto, e yang é a claridade. A luz, que perfaz uma energia luminosa e apresenta-se de modo muito intenso, é o yang; já a luz muito fraca é o yin. Segundo os chineses, o mundo é permeado por forças opostas e encontrar o equilíbrio entre estas é essencial (LÉXICON, 1990).

QUADRO 01 – Resumo das Teorias X E Y

| Teoria “X” | Teoria “Y” |
|--|--|
| Funcionários detestam trabalhar por sua própria natureza, e evitarão o trabalho sempre que possível. | Funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir. |
| Precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingir as metas. | Pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos. |
| Funcionários evitam responsabilidades | A pessoa mediana é capaz de aprender e buscar a responsabilidade |
| Segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. | A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa. |
| Resumidamente | |
| Necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos | Necessidades de nível mais alto são as dominantes |

FONTE: Elaboração própria a partir de ROBBINS (2005).

6.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Entre as diferentes teorias motivacionais existentes, há várias que deve-se levar em consideração. Uma delas é a teoria da Motivação-Higiene de Herzberg. Frederick Irving Herzberg (1923-2000) foi um psicólogo renomado, que se tornou um dos homens mais influentes na gestão empresarial (MARRAS, 2000). Herzberg propôs a Teoria de dois fatores, também conhecida como Teoria da Motivação e da Higiene. De acordo com essa teoria, as pessoas são influenciadas por dois fatores:

- 1) A satisfação, que é principalmente o resultado de fatores de motivação. Esses fatores ajudam a aumentar a satisfação do indivíduo, mas têm pouco efeito sobre a insatisfação; e

2) A insatisfação é principalmente o resultado de fatores de higiene. Se esses fatores estão faltando ou são inadequados, causam insatisfação, mas sua presença tem muito pouco efeito na satisfação em longo prazo.

De acordo com a pesquisa de Herzberg publicada em 1959, quando os fatores higiênicos são ótimos, evita-se a insatisfação dos funcionários, e quando os fatores higiênicos são ruins, eles causam insatisfação.

Esses fatores de higiene referem-se às principais necessidades de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, embora incluam algumas questões sociais também. Enquanto os fatores motivacionais se referem a necessidades secundárias, a saber, a autorrealização (MARRAS, 2000).

Nem todos concordam com essa teoria, alguns críticos comentam uma série de efeitos negativos ou contraproducentes, como o aumento da ansiedade, o aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho, o sentimento de exploração quando a empresa não acompanha novas tarefas com o aumento da remuneração, possível redução de relações interpessoais, etc. Nesse sentido, esses modelos são úteis como modelos de referência, embora sejam adaptados à situação e ao contexto da pessoa, equipes e organizações familiares (MARRAS, 2000).

Tem-se que crença é a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso:

Fatores Higiênicos - Extrínsecos (salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento); e Fatores Motivacionais - Intrínsecos (sentimentos de auto realização e reconhecimento)

Em essência, a teoria dos dois fatores afirma que: Satisfação no cargo é função do conteúdo ou de atividades desafiadoras ou estimulantes ao cargo (fatores motivacionais); Insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo (fatores higiênicos).

Ao final desse tópico, é ressaltada a importância das teorias motivacionais, seja nos fatores internos ou externos, para realização pessoal ou profissional. Na sequência, desenvolve-se uma breve análise, no que concerne à relevância da capacitação do serviço público, perante as inovações tecnológicas apresentadas no contexto organizacional.

7. CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA: UMA NECESSIDADE PERMANENTE

Os avanços da cultura tecnológica estão mudando o cenário da Gestão Pública. As empresas bem-sucedidas estão ficando, cada vez mais, informatizadas, para se manterem no mercado com diferencial competitivo.

Segundo Souza (2000), é preciso que os gestores públicos repensem o que conhecem sobre motivação humana, pois as empresas estão repletas de *experts* em desmotivação. Ademais, para o referido autor, não existe nada melhor do que pessoas motivadas para dotar as empresas de competitividade.

Vários são os desafios enfrentados pelas repartições públicas devido à necessidade de capacitar, permanentemente, todos os funcionários. Isso porque, atender a esta demanda vai exigir a criação de programas capazes de entender e agir diante de situações e relacionamentos inusitados no curso da vida profissional.

Sabe-se, porém, que um dos maiores desafios do Órgão Público é administrar com eficácia o cumprimento de normas, regras e favorecer a aquisição de entusiasmo de todos os funcionários. Compreende-se que ensinar é uma tarefa mais fácil, difícil é fazer com que o outro aprenda aquilo que lhe é ensinado e necessário para o seu crescimento.

Entretanto, cabe ressaltar que a tarefa de desenvolver um processo de educação constante é um exercício complexo devido a muitos fatores, dentre esses destaca-se a questão da resistência à abertura de um novo conhecimento. Diante dessa questão, pergunta-se: Como desenvolver essa capacitação de forma motivadora, eficiente e eficaz?

Acredita-se que o desenvolvimento de um processo de capacitação profissional deve partir de uma sondagem sobre as reais necessidades de aprendizado de cada funcionário, pois, é preciso adequar-se às melhores metodologias atendendo às necessidades individuais.

Após dados coletados dessa sondagem, que pode ser feita via entrevistas com os colaboradores, bimestralmente, de maneira diagnóstica, os gestores públicos podem agir em equipe para desenvolver programas dinâmicos de treinamento e aperfeiçoamento profissional e pessoal. Ademais,

faz-se necessário promover o envolvimento efetivo de todos os funcionários públicos.

As dramáticas transformações nos ambientes de atendimento público e a velocidade com que ocorrem as mudanças no mercado exigem uma nova maneira de pensar e de treinar talentos para a construção de líderes. Percebe-se que não é mais concebível maneira utilizada de treinamento somente técnico da era industrial, baseada nas repetições das tarefas e no pouca ou nenhuma política de recursos humanos.

Entende-se que o profissional da atualidade precisa de uma formação global, ou seja, precisa operar em sua área, conhecendo todo o processo envolvido até chegar o resultado do trabalho. Atualmente, há pouco espaço para aquele profissional sem desenvolvimento de talentos. Compreende-se a extinção da era do trabalhador “robô”, capaz de realizar somente uma atividade de cada vez.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre liderança e sua relevância para o desempenho de gestores públicos e demais colaboradores é um instrumento muito importante para as organizações das autarquias governamentais compreenderem as percepções dos funcionários e dos líderes dentro do seu ambiente de trabalho. Através da liderança e da motivação, é possível analisar o grau de insatisfação ou satisfação dos seus colaboradores e, caso seja insatisfatório, precisa-se colher informações para corrigir os problemas, visando ao processo de melhoria contínua do serviço público.

Cada pessoa tem suas potencialidades, e os modelos de motivação procuram alinhar suas competências organizacionais com as competências pessoais. Para que este alinhamento seja efetivo, deve ser mapeado com exatidão e periodicidade. Cabe dizer que tal mapeamento é o principal insumo para a definição do modelo correto para a liderança motivacional dos setores públicos por parte dos Gestores.

Os novos contextos exigidos para os setores públicos preconizam a busca de uma nova relação entre Estado e pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento. As pessoas deixam de ser passivas e têm autonomia para gerir seus processos de trabalho.

Entende-se que os gestores públicos que desejam prosperar precisam ser diferentes, inovadores, criativos, flexíveis e mais ágeis. Compreende-se não ser mais suficiente aos funcionários executarem apenas as tarefas, pois se espera um outro nível de entrega de valores para um setor, como saída para aqueles alinhados aos novos padrões globais de excelência.

Dentro deste novo contexto organizacional, emerge como questão de destaque o potencial humano dentro das Esferas de atuação Públicas. Para as pessoas, este contexto possibilita o aumento da motivação e expansão de seu desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional. As pessoas começam a fazer parte da organização como membros que podem dar contribuições significativas em processos decisórios, tomando iniciativas e assumindo novas responsabilidades.

Nesse viés, a principal dificuldade, no transcorrer da presente pesquisa, está intimamente relacionada ao tema abordado, devido a sua tamanha amplitude. Desse modo, é válido dizer que não se esgotaram as possibilidades com relação ao fator “liderança” no serviço público.

Cabe ressaltar a probabilidade de, em estudos futuros, da abordagem de como um líder deve motivar e até capacitar outros colaboradores a assumirem o papel de estar nas “linhas de frente”. Há ainda a relevância em se despertar as características que a liderança trás para cada um, como no caso de se demonstrar iniciativa e eficiência nas tomadas de decisão, frente aos novos contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. **O estado da arte e da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e das Organizações familiares**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2010.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LÉXICON H. **Dicionário de Símbolos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis. Vozes. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIN, Edgar. **O paradigma perdido –a natureza humana.** São Paulo: Biblioteca Universitária. 2000.

OLIVEIRA, Alkindar de. **Liderança saudável: a arte de desenvolver “visão de futuro” interpretando o presente.** São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2007.

PARO, Vitor. **Gestão democrática do setor pública.** São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, Isidro. **Dicionário grego-português e português-grego.** Porto: Livraria Apostolado da Imprensa, 1957. 310p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de profissionais de empresas competitivas. Como atrair e reter talentos.** São Paulo: LTR, 2001.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional: Administração de empresas familiares.** São Paulo: 11. ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, M. G. Educação e diversidade cultural: uma análise da proposta da Escola Plural do Município de Belo Horizonte, MG. **Rio de Janeiro, 2000. Dissertação (Mestrado), Departamento de Educação, PUC-RIO.**

TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização.** São Paulo: Educator, 1999.