



A Influência dos Gestores na Motivação da Equipe Organizacional

Nilcileile Gercina Rodrigues¹; Hesler Piedade Caffé Filho²

Resumo: São diversas as razões individuais que diferenciam as preferências e interesses de cada pessoa. Por isso, é tão complexo identificar os fatores que pode motivar o indivíduo e influenciá-lo de forma positiva na organização. Apesar das diversas teorias relacionadas à motivação, é importante considerar que as mesmas diferenciam quando observamos os aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais. Para analisar a equipe organizacional e identificar os fatores que podem ser melhorados exigem do Gestor Público uma sensibilidade e capacidade de percepção. Além disso, uma aptidão em extrair o melhor de si mesmo para também fazê-lo com a sua equipe organizacional, sobretudo com os recursos disponibilizados pelo sistema público. É de sua competência, identificar os problemas, examiná-los e estabelecer estratégias e metas com o objetivo de melhorar a satisfação do indivíduo e conseqüentemente, a estrutura da organização.

Palavras-chave: Motivação. Mentoria. Gestor. Administração Pública. Motivação.

The Influence of Managers on Motivation from the Organizational Team

Abstract: There are several individual reasons that differentiate the preferences and interests of each person. Therefore, it is so complex to identify the factors that can motivate the individual and influence it positively in the organization. Despite the various theories related to motivation, it is important to consider that they differ when we look at biological, psychological, historical, sociological and cultural aspects. In order to analyze the organizational team and identify the factors that can be improved, the Public Manager needs to be sensitive and capable of being perceived. In addition, an aptitude in extracting the best of itself to also do it with its organizational team, especially with the resources made available by the public system.

It is within their competence to identify problems, examine them and establish strategies and goals with the objective of improving the satisfaction of the individual and, consequently, the structure of the organization.

Keywords: Mentoring. Manager. Public administration. Motivation.

Gestão Pública

A administração pública no Brasil apresenta inúmeras deficiências e com isso a população se torna incrédula quanto ao seu funcionamento. No entanto, é possível mudar este cenário, mesmo que este processo seja lento e implantar modelos de administração mais eficazes, semelhantes aos utilizados em empresas privadas.

¹ Discente do curso de Pós-graduação (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Vale do São Francisco –Univasf, Graduada em Secretariado Executivo pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina – FACAPE. E-mail: gr.nilcy@gmail.com;

² Administrador pela Estácio de Sá (2005); MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia (2008); Especialista em Marketing Institucional pela Faculdade São Francisco de Juazeiro (2009); Mestre em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (2016). Administrador da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Professor da Faculdade São Francisco de Juazeiro. Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Pós Graduação em Gestão Pública. E-mail: hesler.caffe@univasf.edu.br



Segundo Bresser (1998 apud SANABIO, 2013, p. 39), a administração pública gerencial é orientada para os cidadãos e para a geração de resultados, pressupõe um grau limitado de confiança para os políticos e funcionários públicos, baseia-se na descentralização e no incentivo a criatividade e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

É fundamental que na organização tenha uma descentralização de recursos e competências, com isso haverá uma participação dos servidores e cidadãos, e maior conhecimento para identificar as melhorias necessárias no serviço público e as estratégias para alcançá-las. Ou seja, é uma administração com ênfase na liberdade e cidadania.

Apesar das reformas implantadas na administração pública através da Emenda Constitucional de 1998, onde foi introduzido a flexibilização da estabilidade do servidor, a avaliação de desempenho periódico, o aumento do período do estágio probatório, o limite máximo de remuneração e a introdução do princípio da eficiência aos princípios da administração pública, na prática a maioria dos casos, não houve um desenvolvimento satisfatório que refletisse na qualidade dos serviços públicos. Com o princípio da eficiência o gestor público tem a responsabilidade de obter os melhores resultados com os recursos que a organização dispõe e considerando todos os outros princípios da administração pública.

Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e a filosofia de gestão que o inspiram. (DUTRA, 2001, pág. 14 apud, CHANLAT, 1996)

Recursos Humanos

A qualidade do trabalho nas organizações deriva não somente das ações do administrador, mas de toda a sua equipe. Por isso, é importante todo o processo de contratação dos profissionais.

As políticas e as práticas de recursos humanos influenciam na competência e na execução de tarefas. É imprescindível que para qualquer função dentro da empresa exista na prática, a seleção de pessoal, os programas de treinamentos e avaliação de desempenho.



Na seleção de pessoal existem vários instrumentos que pode auxiliar na decisão do candidato que possui as habilidades, os conhecimentos e capacidades necessárias a tal função, os mais comuns são: as entrevistas, os testes, verificações de antecedentes criminais e as cartas de recomendação. Além disso, é fundamental que tenha programas de treinamentos para que o funcionário possa adaptar-se a realidade da empresa e renovar seus conhecimentos. Contudo, é através da avaliação de desempenho que o funcionário terá a oportunidade de evoluir ou simplesmente se desmotivar. Isto é uma tarefa delicada para o administrador, que precisa dar o feedback de forma sábia e construtiva, a ponto do funcionário ter a percepção dos pontos que precisa ser corrigidos para um melhor desempenho de suas atividades e alcance dos objetivos. Ou seja, influenciar para que todo esforço seja feito em prol de uma meta que será justamente recompensada pelo seu reconhecimento. E cada empresa tem seus critérios de avaliação baseados nos objetivos organizacionais e nem todas utilizam desta ferramenta. No entanto, sabemos que esta é fundamental para motivar a equipe, pois é necessário sabermos da importância que temos na empresa e o que podemos fazer para sermos ainda mais eficientes.

Motivação

A palavra motivação é derivada do latim *motivus* e quer dizer, mover. Ou seja, tudo aquilo que faz mover, agir. É uma força que impulsiona a uma ação para alcançar determinado objetivo, considerando as suas necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. E esta força depende de um estado de carência ou de um objetivo a ser alcançado.

A partir da década de 1940 algumas teorias foram formuladas referentes às necessidades humanas com o propósito de descobrir os aspectos individuais e psicológicos que provocam um desejo de algo a ser suprido.

Maslow, em sua teoria da hierarquia das necessidades afirma que a motivação está de acordo com as necessidades humanas expostas em sua pirâmide e que obedecem a um sentido apenas progressivo, são elas: as necessidades fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Alderfer porém as agrupou em três e afirmou que as mesmas podem ser progressivas ou regressivas: Existência (necessidades fisiológicas e de segurança), relacionamento (necessidades sociais e de estima) e crescimento (necessidades de auto-



realização). Já McClelland assegura em sua teoria três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização. Estes se apresentam em níveis variados e de acordo com o perfil psicológico e de socialização. Cada indivíduo tem suas prioridades e particularidades.

Na teoria de McGregor, a maioria dos administradores norte-americanos desempenhava suas atividades acreditando na forma negativa da relação do homem com o trabalho. Em sua teoria X, a ênfase está no controle, o homem não tem interesse em se desenvolver e por isso deve ser punido para que se esforce. Na teoria Y, a ênfase está na pessoa, e neste caso, o homem é motivado e tem interesse em se desenvolver. A teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman, surgiu através de uma pesquisa para identificar os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho. Esta pesquisa concluiu que salário, bom ambiente no trabalho, a forma de gerir e relacionamento entre os colegas seriam pontos em que o gestor devia se preocupar para evitar uma insatisfação no trabalho. No entanto, não seriam fatores responsáveis por satisfazer e motivar pessoas, mas sim o cargo, as responsabilidades e a realização.

Para Kanfer, nas teorias já citadas, são identificadas as carências e os desejos pessoais, mas não orienta a ação da pessoa, tornando-as distantes da ação planejada. Para Vroom, na sua teoria da Expectância (VIE), a motivação é uma expressão emocional e consciente que é ativada ao escolher diversos planos de ação. As decisões das pessoas estão de acordo com o mais alto nível de prazer e interesse, minimizando as possibilidades de desprazer e perdas. Na teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Lathan, é afirmado que as metas variam em conteúdo (podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais, simples ou complexas) e intensidade (conforme a percepção do comprometimento com a meta), e são elas que orientam a ação através da orientação da atenção, mobilização de esforços, encorajamento para a persistência e facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação. No entanto, contrapondo, há fatores que podem interferir no processo, como: a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de feedback gerencial.

É importante ter a cautela para que as metas sejam determinadas com tempo adequado para adaptação à realidade do funcionário e da organização. Deci, em sua teoria da Avaliação Cognitiva, defende a ideia que o controle do desempenho individual no trabalho está ligado a fatores específicos da pessoa ou a fatores externos que cada indivíduo faz de sua motivação. Então, afirma que a motivação intrínseca pode ser diminuída devido às recompensas extrínsecas.



Na teoria do Fluxo de Csikszentmihalyi, a motivação é caracterizada pela clareza de metas, pela forte concentração e percepção de total controle da atividade que está executando. Os principais fatores para atingi-los são: oferta de metas claras, atingíveis e com feedback, e o livre acesso para que a pessoa tenha controle do processo, a minimização dos fatores de distração e identificação de situações potenciais capazes de provocar este estado de fluxo. Em sua teoria de Aprendizagem Social, Bandura declara que o bom resultado no alcance dos objetivos depende da auto-observação, auto-avaliação, auto-reação e auto-eficácia. Estes são influenciados por fatores contextuais e de personalidade e são fundamentais para obter o autodiagnóstico e a automotivação que facilita na definição de metas e objetivos. Segundo a mesma linha argumentativa da teoria de Aprendizagem Social, a teoria da Auto-Regulação de Kanfer, Eccles e Wigfield, afirma que este processo envolve três componentes: auto-observação, auto-avaliação e auto-reação. Ou seja, perceber, comparar e agir.

Todas as teorias sobre motivação têm sua importância. A maioria delas foram desenvolvidas nos Estados Unidos e baseadas na realidade dos norte-americanos. Por isso, cada uma tem seu valor adaptado à realidade cultural de cada região ou País.

“Uma coisa é conhecer teorias sobre motivação; outra, bem diferente, é saber, no papel do administrador, qual a melhor maneira de aplicá-las na prática.” (livro: Fundamentos do comportamento organizacional, pág. 59)

Sendo assim, Robbins sugere que o primeiro passo seja implantar um programa de administração por objetivos, onde a ênfase é transmutar os objetivos gerais da empresa para cada indivíduo ou departamento de forma participativa. Desta forma, cada indivíduo toma consigo suas metas específicas e se esforça para desempenhar o melhor de si. Além disso, é importante que haja sempre um feedback para que a equipe organizacional possa monitorar e corrigir suas ações.

O sucesso da implantação deste programa depende muito da figura do administrador, que tem papel fundamental com seu comprometimento e competências. Ele deve estar apto a flexibilidade e a capacidade de percepção, para que assim, possa identificar personalidades e comportamentos, usar de estratégias direcionadas às necessidades de cada indivíduo e promover o reconhecimento do desempenho de seus colaboradores.



A Mentoria na Gestão Pública

O Gestor Público pode assumir o papel de mentor de sua equipe. Sendo uma espécie de orientador ou padrinho para os funcionários.

A empatia, capacidade de auto conhecimento e a habilidade para administrar conflitos são características essenciais ao mentor para construir um relacionamento favorável ao desenvolvimento das necessidades da organização. Na prática isso requer disponibilidade de tempo e capacidade de adaptação à realidade de cada funcionário e da organização.

O Mentor provoca questionamentos, identifica problemas, aconselha, contribui com novas perspectivas, compartilha informações relevantes, mostra a forma correta de evoluir, indica canais e expõe o mentorado a tarefas desafiadoras. Este processo de mentoria permite que os colaboradores da organização criem, inovem, experimentem e desenvolvam novas formas de conhecimento e exige do gestor, humildade, ausência da inveja e de competição.

O Gestor público e seu poder de influência na motivação da equipe

As organizações públicas almejam pelo profissional que possa assumir o papel de líder e mentor. Esta é uma missão que exige paciência e sabedoria, já que na maioria das vezes, as organizações não dispõem de estrutura física e organizacional para exercer tal forma de gestão. Em muitos casos, o administrador encontra uma equipe acomodada, sem interesse algum em melhorar o serviço público ou então, o próprio gestor têm uma forma arcaica de gerenciar.

É importante que o profissional que vai liderar uma equipe seja flexível a ponto de adaptar-se a qualquer situação, que tenha habilidade de influenciar, inspirar e motivar a sua equipe para alcançar os objetivos organizacionais.

O modelo de gestão tradicional é bastante comum na administração pública.

Muito gerente ou administrador pensa que um roteiro de normas a ser seguido é suficiente para fazer que as pessoas sigam ao pé da letra tudo que ali está escrito. Esse sempre é o grande sonho dos administradores mais autoritários, mais controladores. (ZANELLI, 2004, pág. 359)

É de competência do gestor acompanhar tudo o que acontece no departamento que é responsável, conhecer sua equipe de trabalho, observar as necessidades, os desejos, os valores,



entender as prioridades e os objetivos para assim, estabelecer estratégias e desafios a fim de alcançar as metas definidas e obter uma equipe motivada.

A correta percepção sobre as aspirações dos outros pode levar a condutas que repercutem positivamente na consecução dos objetivos organizacionais, porque nesses casos geram também realização de objetivos individuais, havendo uma conjugação de esforços que pode ser muito benéfica a todos.
(ZANELLI, 2004, pág. 363)

Para motivar os funcionários, é necessário compreender o comportamento e conhecer as necessidades individuais de cada pessoa, assim como, sua escala de valores e prioridades, pois algo que pode ter efeito motivacional para alguém pode não funcionar para outra. Isso requer também que o gestor tenha a capacidade de se adaptar as necessidades e lidar com cada um de maneira particular. Neste caso, ele descobrirá o estilo mais eficaz para lidar com determinada situação com flexibilidade e habilidades pessoais. As atitudes e a condição emocional e psicológica do gestor podem contribuir de forma positiva ou negativa no estado de espírito dos funcionários e no seu desempenho. Da mesma maneira é a estrutura organizacional, se favorável e confortável ela motiva, o contrário ela pode também desmotivar.

Quando o administrador consegue identificar os fatores que podem influenciar na motivação dos funcionários, sobretudo, as competências e as emoções do grupo ficam mais fáceis extrair e impulsionar o melhor de cada um. É possível criar um clima favorável, de entusiasmo e cooperação entre os colaboradores.

O gestor deve ser preocupar com os objetivos a serem alcançados e também com a manutenção da equipe, se os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, com a chefia, com os colegas de trabalho e com a sua vida pessoal. É importante observar o desempenho da equipe, analisando os pontos negativos, o que precisa mudar, avaliar os fatores que faz as coisas acontecerem de tal forma, identificar as necessidades e então montar estratégias para minimizar e solucionar os problemas. Não somente melhorar para empresa, mas para o funcionário, para que este se sinta satisfeito e importante. Por isso, é importante reconhecer as diferenças de cada indivíduo, adequar as pessoas ao trabalho, assegurar que os objetivos sejam considerados atingíveis, promover e individualizar as recompensas.

São desejos básicos dos funcionários: receber um bom salário, ter boas condições no ambiente de trabalho e reconhecimento do que faz. A satisfação no trabalho depende do nível



de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado.

BIBLIOGRAFIA

- DUTRA, Souza Joel (org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- ERKENS, Rainer (Org). **Nova Gestão Pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann. 2010.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SANABIO, Marcos Tanure. SANTOS, Gilmar José. DAVID, Marcus Vinícius (org). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF. 2013.
- ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

RODRIGUES, N.G.; CAFFÉ FILHO, H.P. A Influência dos Gestores na Motivação da Equipe Organizacional. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Janeiro de 2017, vol.10, n.34, p. 86-93. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 07.02.2017

Aceito: 23.02.2017