

GESTÃO PARTICIPATIVA, COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Lucia Teresa Alexim de Sousa Accetta¹, Eliana Napoleão Cozendey da Silva² & Luis Perez Zotes³

Inúmeras teorias já foram desenvolvidas sobre a motivação no ambiente de trabalho durante toda a história das teorias administrativas e de Escolas de Administração. Grande parte dos estudos é sobre o grau de motivação do indivíduo e as variáveis que influenciam seu comportamento.

A questão da Motivação envolve (1) a adaptação do Homem ao trabalho, (2) a adaptação do trabalho ao Homem e (3) a adaptação do Homem ao Homem, sendo esses três aspectos muito importantes para a compreensão do fator humano nas organizações (KONDO, 1994).

Cada organização possui características culturais singulares. Assim, o sucesso dos processos motivacionais empregados por estas depende, em grande parte, do entendimento das relações que envolvem o aspecto humano.

Na administração participativa, a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas pela cooperação mútua traz a tona conceitos como: informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, tornando-se, por si mesma, uma ferramenta de motivação.

Planejar e desenvolver projetos e parcerias sociais com o objetivo de dar continuidade a sustentabilidade, não apenas da empresa, mas também do meio ambiente e comunidade envolvida, têm sido um desafio, bem como a motivação dos indivíduos para argumentar sobre suas reais necessidades.

As transformações político-institucionais e a ampliação de canais de representatividade dos setores organizados para atuarem junto aos órgãos públicos mostram a potencialidade de construção de sujeitos sociais identificados por objetivos comuns na transformação da gestão da coisa pública, associada à construção de uma nova institucionalidade das relações Estado/sociedade (JACOBI, 2000).

O reconhecimento da importância da inclusão social para o desenvolvimento sustentável da sociedade tem fomentado a iniciativa de algumas empresas no sentido de direcionar atenção especial aos grupos socialmente excluídos, bem como proporcionar programas de maior valia por meio da implantação de novos modelos de uso dos territórios criados pelo Estado, convencionalmente denominados de áreas protegidas, com soluções efetivas e sustentáveis, que impactam em uma melhor

¹ Mestranda (LATEC/UFF)

² M. Sc. (LATEC/UFF)

³ D.Sc. (LATEC/UFF)

qualidade de vida e estímulo para gerar renda e atendimento às questões sociais.

1. Recursos humanos (RH). Representam condição necessária e urgente sem a qual serão inviáveis ações direcionadas à região. A meta é de elevar de três para dez o percentual de RH na região em relação ao total do país. Sugere-se: a) dobrar o número de doutores e mestres em cinco anos e acrescentar mais 1/3 nos cinco anos seguintes; b) atrair pesquisadores *seniors* por meio de alta compensação financeira e de oportunidade de desenvolver centros de pesquisa e ensino em **áreas** de seu interesse e de interesse da região, articulados a competências regionais na composição das equipes; c) criar mecanismos para que as empresas absorvam doutores (isenção de impostos, por exemplo); d) condicionar projetos de pesquisa a ensino e treinamento, inclusive as cadeias para uso da biodiversidade que devem ter ligações para frente – um produto comercializável – e para trás – ensino, se possível em

A motivação é fator crítico na gestão de pessoas segundo os conceitos da moderna administração e influencia direta e indiretamente a cultura e práticas de excelência em qualidade e, por conseguinte a capacidade sustentada da competitividade corporativa. Assim sendo, compreender como agem os processos motivacionais é fundamental para a sobrevivência das organizações.

O presente artigo fundamenta-se no princípio de que a motivação é resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os à ação. Tem por objetivo primário discutir o efeito da gestão participativa sobre a motivação e o comportamento dos indivíduos nas organizações.

A fim de alcançar o objetivo proposto foi conduzida uma pesquisa bibliográfica, seguindo uma abordagem qualitativa (ALVES-MAZZOTTI, 1998), com foco nos temas: gestão participativa, motivação e comportamento humano em comparação à administração pública.

DESENVOLVIMENTO

É comum em Administração definir motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais condicionadas pela capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Entretanto, nem sempre as razões pelas quais os indivíduos agem são claras.

Durante décadas, diversos estudos foram realizados na busca do esclarecimento do fenômeno da motivação humana nas organizações. As teorias de motivação são muitas, entretanto, parece claro que os estudiosos tentam fechar o homem em esquemas redutores e enquadrá-lo numa concepção simplória sobre a sua essência. É preciso ser cauteloso quanto a isso, pois deixar de considerar a natureza complexa do homem pode originar uma perspectiva simplista, mecanicista e utilitarista, o que não corrobora à boa gestão dos recursos humanos.

Muito se discute sobre o papel dos indivíduos nas organizações relacionando-os ao seu desempenho superior, discussão essa permeada pela concordância de alguns autores sobre o fato de as

pessoas representam o maior ativo intangível das organizações.

Segundo Lemos (1999), as teorias da administração destacaram o papel do elemento humano nas organizações. Seu papel é enfatizado de diversas maneiras e sua importância varia de teoria para teoria.

O indivíduo é, por definição, um ser psicossocial, de tríplice origem, o que lhe confere uma complexidade singular e notável. Por esta razão é tarefa árdua estudar o homem com uma visão fragmentada, sem considerar a sua enorme diversidade e complexidade.

A compreensão de que o maior desafio do gestor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse, um novo modelo focado em resultados e orientado para o cidadão.

O modelo de gestão pública (BRASIL, 2005) elaborado pelo governo federal é a representação de um sistema gerencial que orienta para a adoção de práticas de excelência que tem por finalidade a elevação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, além do aumento da competitividade do país.

A administração participativa, de maneira abrangente, pode ser definida como a valorização da participação das pessoas no processo de tomada de decisão e solução de problemas. Assim sendo, a administração pública é, por conceito, participativa.

Alguns autores entendem as experiências participativas no serviço público como uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos servidores num rompimento com a cultura de submissão, uma forma de se adquirir conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis.

Mas a verdade é que a adoção de uma gestão pública focada em qualidade requer mudanças na cultura organizacional, exigindo principalmente motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e comprometimento.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com usuários, fornecedores, e concessionários da organização. É através da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e resultados das organizações e se sentem parte integrante do processo, elevando o grau de interação com a cultura organizacional.

A participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos colaboradores. Entretanto, participar não é natural nos modelos administrativos convencionais. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, desperdiçando o potencial de contribuição das pessoas.

Administrar participativamente implica, entre outras coisas, no redesenho das estruturas

organizacionais, cargos e grupos de trabalho, além do sistema de normas e procedimentos, de forma que a própria estrutura seja fator motivador da participação.

Acreditar que a motivação age como fator influenciador do comportamento do indivíduo nas organizações e entender como se dá o agrupamento dos aspectos relacionados a ela, auxiliam no planejamento e implantação das ações de gestão dos recursos humanos, com foco na qualidade. A boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao fato de que o comportamento humano é complexo e deve ser analisado de acordo com o momento e o contexto em que o indivíduo vive.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J., Gewandsznajder, F. O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa nacional de gestão pública e desburocratização – GESPÚBLICA. 2005. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/gespublica/index_html. Acesso em: 13 de setembro de 2006.

KONDO, Yoshio. Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

LE MOS, I. Motivação para o trabalho. 1999. Disponível em: <http://www.geocities.com/bourbonstreet/delta/1102/rechum2.htm>. Acesso em: 12 de agosto de 2006.

JACOBI, P. R. O Brasil depois do Rio+10. Revista do Departamento de Geografia da USP, São Paulo, n.15, p.19-29, 2002.