

A MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA GERAÇÃO Y

Luciana Fátima de Rezende Oliveira
Professor Orientador: Mestre Ricardo Nogueira
Faculdade Pitágoras Divinópolis/MG
MBA em Liderança e Coaching

RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar a motivação dos servidores públicos pertencentes à Geração Y dentro de órgãos governamentais. Há uma contradição entre as características comuns ao comportamento organizacional do serviço público e as expectativas relacionadas aos jovens da Geração Y, conforme levantamento bibliográfico apresentado neste artigo. O não atendimento às expectativas profissionais pode gerar a falta de motivação dos servidores, o que pode comprometer significativamente o comprometimento individual, a produtividade, o clima organizacional e, por consequência, o alcance dos objetivos organizacionais. Considerando que os servidores públicos são responsáveis pela prestação de serviços típicos do Estado, a falta de motivação pode alcançar um impacto que não se restringe somente às instituições que integram, mas a toda a sociedade. No intuito de mensurar a motivação dos servidores públicos, foi feita uma pesquisa quantitativa que apresentava condições ideais ao ambiente corporativo para que então fosse indicado, para cada uma delas, o grau de satisfação individual. A formatação das questões apresentadas na pesquisa teve como base teórica a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow. Após a compilação dos dados levantados nas entrevistas foi feita a comparação dos resultados apresentados pelos grupos compostos pelos indivíduos da Geração Y e das duas gerações anteriores, com a análise das diferenças percebidas.

Palavras-Chave: Geração Y. Gestão pública. Servidor público. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem seu histórico reconhecido pelo excesso de burocracia e, em diversas situações, pela morosidade e pouca eficiência na prestação de serviços aos cidadãos.

Tal reconhecimento é estendido, pela sociedade, aos responsáveis pela realização dos serviços típicos do Estado – os servidores públicos, conforme ressalta Rodrigues (2012, p.41):

O que não mudou significativamente, e me parece uma injustiça, ou pelo menos uma grande desinformação, foi a avaliação negativa que boa parte da população tem do serviço público, de uma maneira geral, e do servidor público, em particular. Creio que mais ainda do servidor público do que do próprio serviço prestado.

Ocorre que o modelo de gerenciamento público comumente desconsidera os princípios fundamentais da administração, tornando a gestão inflexível, o que corrobora para o uso pouco otimizado dos recursos, entre quais se enquadra o capital humano.

A falta de cuidado dada aos recursos humanos nos órgãos nos quais trabalham – cita-se aqui a ausência de ações efetivas de capacitação, treinamento e desenvolvimento, a ausência de elementos que promovam a meritocracia e a instabilidade filosófica de trabalho provocada pela alternância de poder entre partidos política opostos, propicia um ambiente de baixa motivação – o que, por consequência, pode gerar a acomodação, a falta de comprometimento e a baixa produtividade.

Ocorre que, a estabilidade constitucional do serviço pública, conseguida após a aprovação em concurso e cumprimento de estágio probatório, acaba sendo elemento que torna o ingresso no serviço público desejável a muitos.

Neste contexto, nos vemos diante de uma situação capaz de tornar ainda mais delicada a gestão de pessoas no serviço público – o ingresso de indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000 que compõem a chamada Geração Y, que, segundo estudos, têm como principais fontes de motivação profissional a flexibilidade e a inovação.

Outro fator fundamental a ser considerado relaciona-se a falta de interesse desta geração em desenvolver carreiras longas dentro de uma organização – fato que torna incoerente a expectativa de ingresso em uma instituição baseada na estabilidade.

A opção por pesquisar sobre o comportamento dos indivíduos integrantes da Geração Y em empresas do setor público deu-se em função da relevância do tema para a sociedade, uma vez que os servidores estudados são os prestadores de serviços de responsabilidade típica do Estado – sendo assim pode-se considerar todos os cidadãos como clientes, seja de forma direta ou indireta.

A relevância do tema relaciona-se ainda à necessidade eminente de profissionalização da gestão pública, no sentido de maximizar recursos existentes a fim de conquistar a excelência na prestação de serviços, o que poderia evitar o surgimento de condições que cooperassem para a possibilidade de desvios de recursos financeiros públicos. Sendo, portanto, fundamental a tais objetivos uma gestão mais efetiva dos recursos humanos, especialmente quando se toma tais recursos como elementos geradores de resultados, conforme discorre a afirmativa a seguir.

A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização e as reconhecem como elementos que a impulsionam a busca de resultados, e não como agentes estáticos. (CHIAVENATO, 2008, p.288)

A escolha da Geração Y como objeto de pesquisa justifica-se por dois aspectos. Primeiro, pela existência de contraste entre as expectativas profissionais que caracterizam a geração estudada, entre as quais pode-se citar a alta necessidade de reconhecimento e a motivação por desafios, e a forma de gestão do serviço público, marcado pela necessária burocracia e, em sua grande maioria, pela falta de elementos práticos de desenvolvimento de pessoas. Segundo, por esta Geração já ocupar grande parte das vagas do serviço público, com uma expectativa de ser a maioria nos próximos 10 anos.

Durante o estudo foi observada a escassez de literatura que trata sobre o tema, tendo sido encontrada literatura específica sobre gestão de pessoas no setor público bem como sobre gestão de indivíduos da Geração Y, mas sempre tratadas de forma isoladas, fato que enfatiza a importância do assunto abordado neste estudo.

Diante disso, este trabalho pretende levantar a necessidade da adoção de ações que promovam a motivação dos indivíduos da Geração Y dentro do serviço público, buscando assim uma prestação de serviços mais eficiente.

Esta pesquisa tem como objetivo geral a análise do comportamento profissional dos servidores públicos da Geração Y, e como objetivos específicos avaliar quantitativamente o grau de motivação dos elementos pesquisados, bem como traçar um comparativo entre as expectativas e nível de satisfação da Geração Y e as Gerações X e Baby Boomers.

Ao longo deste trabalho será feita uma exposição sobre a gestão de pessoas na área pública, sobre a motivação dos servidores públicos e sobre a hierarquia das necessidades humanas propostas por Maslow.

Após, serão apresentadas as principais características da Geração Y e qual é o comportamento profissional comum aos seus membros.

Feita a explanação bibliográfica, o artigo apresentará os resultados obtidos na pesquisa e a análise dos dados.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente artigo foi desenvolvido, inicialmente, com base em pesquisa bibliográfica sobre o comportamento profissional da Geração Y, o comportamento profissional do servidor público e a gestão de pessoas no setor público.

Após concluída a fase bibliográfica, foi realizada pesquisa quantitativa a fim de mensurar a motivação profissional de servidores públicos e comparar as possíveis divergências entre os entrevistados da Geração Y e das gerações X e Baby Boomers.

A amostra compunha-se de 48 (quarenta e oito) servidores públicos estaduais efetivos, sendo 23 (vinte e três) das gerações Baby Boomer e X, e 25 (vinte e cinco) da Geração Y, todos lotados no município de Divinópolis em 04 (quatro) órgãos públicos distintos. O critério de mesclar servidores de diferentes órgãos tem por fundamento evitar a distorção dos resultados da pesquisa pelo clima organizacional mais ou menos harmonioso.

A pesquisa foi realizada através de questionário dividido em 3 (três) partes.

A primeira parte visava separar os entrevistados pelo sexo e pela faixa etária – dividida em: nascidos até o ano de 1964, nascidos entre 1965 e 1979 e nascidos entre 1980 e 2000.

A opção por não solicitar as informações de nome e órgão de trabalho foi no sentido de garantir maior sigilo sobre a identidade do entrevistado, buscando assim respostas com maior grau de veracidade.

A segunda parte compunha-se de 40 (quarenta) afirmativas, para as quais deveriam ser atribuídas notas de acordo com o grau de concordância, podendo a nota ser de 0 (zero) - caso discordasse totalmente com afirmativa, até 5 (cinco) – caso concordasse totalmente com a afirmativa. As afirmativas, apesar de não identificado no questionário de pesquisa, estavam divididas de acordo com a relação das mesmas com um dos 5 (cinco) fatores de motivação propostos por Maslow e buscavam aferir o grau de motivação dos entrevistados.

A terceira parte trazia 5 (cinco) fatores de motivação que deveriam ser classificados de acordo com seu grau de importância para a vida profissional do entrevistado, através da atribuição de nota de 1 a 5, sendo 1(um) para o fator de menor relevância, e 5 (cinco) para o de maior relevância, sendo que uma mesma nota não poderia ser repetida para mais de 1 fator. Esta classificação foi incluída na pesquisa para que fosse possível observar qual dos elementos apresentados é tido como primordial no ambiente corporativo.

Após as entrevistas, os questionários dos elementos da Geração Y foram separados dos demais e então feita a tabulação dos dados dos dois grupos separadamente. Importante ressaltar que, como não foram encontradas diferenças significativas entre os questionários respondidos por homens e mulheres, este critério não foi considerado no momento da exposição e análise dos dados.

Para análise dos dados da segunda parte do questionário foi feita a média aritmética simples das notas de cada uma das afirmativas. Após, realizou-se a comparação dos resultados dos dois grupos (Baby Boomer/Geração X e Geração Y), evidenciando o percentual de diferença entre os mesmos. As afirmativas foram divididas de acordo com os fatores de motivação propostos por Maslow, sendo analisado também o percentual de motivação relativo a cada fator de cada um dos grupos.

Os dados apurados na terceira parte do questionário foram tabulados considerando o percentual de notas 5 (cinco) dado para cada um dos elementos de motivação, sendo após comparados os resultados obtidos entre os dois grupos estudados.

3 A MOTIVAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Antes de tratar propriamente sobre a motivação dos servidores públicos é preciso aceitar a existência de diferenças entre os setores público e privado, entre as quais se destaca o fato das organizações públicas não buscarem atender a uma demanda de mercado, mas sim para cumprir um papel do Estado, fato ressaltado nos parágrafos que seguem:

As organizações públicas são criadas ou autorizadas por norma estatal, geralmente uma lei, que outorga a elas competências para gerenciar atividades de interesse do Estado, sustentando-se a partir de recursos do orçamento público, podendo assim ser caracterizadas como organizações que estão “fora do mercado”, uma vez que sua existência não depende de sua capacidade de sobreviver a partir de relações econômicas. As organizações públicas e privadas são diferentes em seus objetivos primários; enquanto as organizações privadas buscam maximizar lucros para sobreviver dentro do mercado, as organizações públicas são capacitadas através da legislação e mantidas com recursos do sistema político (FERNANDES, 2014, p.4)

A constatação acima demonstra ainda maior relevância quando vinculada à definição de metas e objetivos a serem cumpridos, uma vez que no setor público torna-se difícil estabelecer

uma expectativa pontual acerca dos resultados esperados, e, por consequência, a ausência de sentido organizacional, conforme afirmado por Fernandes (2014, p. 9):

A partir do pressuposto que os indivíduos se articulam para que os objetivos da organização sejam alcançados a cada dia e sua missão cumprida, pode-se dizer que a unidade mínima de análise de qualquer organização “são as pessoas que a compõem”; deste modo, de uma maneira simples, uma organização não é nada mais do que um grupo de pessoas que trabalha em conjunto na busca de um objetivo comum.

Paulo Rodrigues (2012, p.12), sobre as especificidades do cenário público, ainda destaca que “[...] alguns fatores como a estabilidade no emprego dos servidores efetivos, a falta de cobrança de resultados e a indispensável alternância política podem interferir negativamente no processo de motivação e na formação das equipes.”

Uma questão, igualmente importante, a ser avaliada é a eficiência relativa à utilização de ferramentas de gestão de recursos humanos no setor público, especialmente as de incentivo à motivação, já que estas foram desenvolvidas considerando a realidade privada. (FERNANDES, 2014, p. 17).

Ocorre que, sendo o setor público o responsável pela execução dos serviços típicos do Estado, não buscar a motivação dos servidores pode trazer consequências, não só para o órgão de atuação dos mesmos, mas para toda a sociedade, sendo assim, “[...] se não entendermos a importância do serviço público e não valorizarmos os servidores, claro que sempre dentro de um espírito em que o mérito e a eficiência devam ser padrão de julgamento, estaremos condenados ao atraso eterno.” (RODRIGUES, 2012. p. 42)

Rodrigues (2012, p. 22 e 23) argumenta que a motivação dos servidores públicos depende da existência de alguns fatores básicos: reconhecimento pela chefia e por seus colegas; aumento da remuneração proporcional ao aumento de responsabilidades assumidas e resultados alcançados; envolvimento em projetos ligados à missão do órgão e com apresentação de saldos efetivos; materiais de trabalho e condições físicas adequadas e a atualização profissional contínua.

As condições expostas no parágrafo anterior assemelham-se às que integram a pirâmide da hierarquia das necessidades propostas por Abraham Maslow (1970), cuja teoria propunha que as pessoas buscam atender sucessivamente as necessidades fisiológicas, de segurança, de afiliação, de estima e de autorrealização.

Maslow (1973), citado por Costa (1980, p.60), apontou que uma das formas de mensurar, subjetivamente, o nível de atendimento das necessidades seria a indicação de insatisfação com fatores que poderiam levar ao alcance da expectativa de cada um dos níveis. De acordo com este apontamento, “[...] os seres humanos irão sempre reclamar, independentemente do nível de suas necessidades, pois os indivíduos sempre estarão desejando alguma coisa mais da qual não dispõem.” (MASLOW apud COSTA, 1980, p.60)

Diante de tal constatação, a indicação de não atendimento a fatores relacionados às necessidades humanas é um indício de que a motivação está proporcionalmente comprometida.

4 A GERAÇÃO Y

Atualmente três gerações interagem nas organizações, tanto públicas quanto privadas: as Gerações Baby Boomers, Geração X e Geração Y, tendo cada uma delas formado suas convicções com base em suas relações familiares e sociais, bem como mudanças consequentes dos acontecimentos políticos, econômicos e culturais vivenciados.

4.1 As Gerações Baby Boomers e X

Os indivíduos da Geração Baby Boomers nasceram entre os anos de 1946 e 1964, época marcada pelo término da Segunda Guerra Mundial, e segundo caracterização apresentada por Neto e Franco (2010, p.13) “[...] tinham na reconstrução do mundo e no trabalho duas de suas principais referências. O emprego, sua manutenção e sua aposentadoria eram os principais marcos que definiam a construção de sua vida individual.”

O contexto histórico de recessão e necessária reestruturação fizeram dos Baby Boomers uma geração que prezava pela segurança profissional e financeira, concepção repassada aos seus filhos: os indivíduos da Geração X. Esta herança filosófica gerou indivíduos desacostumados a receber bens de forma gratuita e, por consequência, profissionais dispostos a lutar para conquistar seus objetivos.

A Geração X, ao ingressar no mercado de trabalho, encontrou um cenário de intensa transformação histórica, política e social.

Essa geração viveu momentos importantes na política: a Guerra Fria, o ataque dos Estados Unidos à Líbia, a Perestroika precipitando a queda do Muro de Berlim. Foi a época dos últimos grandes estadistas, como Mikhail Gorbachov, Ronald Reagan, Margareth Thatcher. [...] Do ponto de vista social, alguns acontecimentos marcaram essa geração, entre eles o aparecimento da AIDS, em 1981. Essa doença provocou um posicionamento ideológico de dimensões muito relevantes, provavelmente nunca associado a uma enfermidade, tendo assim grande influência na mudança de pautas de comportamento da geração seguinte. (LOMBARDÍA, 2008, p 2).

A Geração X foi preparada por seus pais para enfrentar o mercado de trabalho e as dificuldades do ambiente, entretanto esta geração deparou-se com mudanças que tornaram o cenário bem mais promissor, conforme relata Araújo (2016, p.21):

Frente ao cenário, a Geração X, se educou assim: trabalhar, estudar e lutar para conseguir o básico. Porém o cenário do mercado de trabalho, quando tinha em torno de 20 anos, ou seja, 1985 a 1999, o mundo estava aberto para oportunidades, a globalização estava em grande auge e o resultado viria automaticamente, visto que eles se encontravam preparados para lutar para sobreviver, quando na verdade sobreviveram muito bem com a luta que planejaram.

As Geração X foi também influenciadas por novas perspectivas de comportamento corporativo e pelo estabelecimento de uma nova cultura familiar:

A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimento de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites; no ambiente de trabalho, a tendência ao "downsizing" corporativo. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade. (MALDONADO, 2005, p. 1)

Neste novo cenário, foi percebido que os profissionais da Geração X, apesar de não serem tão fieis às empresas quanto a geração anterior, estavam dispostos a buscar resultados através de uma dedicação intensa ao trabalho, entretanto, sem buscar uma conciliação desta postura com a vida familiar.

4.2 As principais características da Geração Y

Os indivíduos da Geração Y nasceram entre 1980 e 2000, “[...] período marcado pela globalização e pelos avanços tecnológicos” (CASTELLO BRANCO, 2013. p. 34).

Segundo Maldonado (2005),

Quando as pessoas da Geração Y começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da impermanência, a falta de garantias, com mercados voláteis. A velocidade dos progressos tecnológicos e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica.

A Geração Y e é também chamada de Geração Milênio ou Geração Internet, o que se justifica, conforme Viviane Formosinho Castello Branco (2013, p.40), por estarem sempre conectados e pelo fato que o mundo sem os computadores nunca foi uma realidade para eles.

De acordo com Lombardia (2008, p.4), “[...] a Geração Y responde a estímulos e motivações diferentes dos que moviam seus antecessores.” Tal constatação leva a compreender a grande diferença entre as posturas profissionais destes indivíduos e os das gerações anteriores.

4.3 O comportamento profissional dos indivíduos da Geração Y

Uma das premissas deste estudo é a indagação sobre a forma como foram criados e como o cenário atual parecem inadequados diante das perspectivas dos jovens da Geração Y, afetando assim seu comportamento profissional.

A integração dos Y às empresas está sendo especialmente complicada. Suas expectativas são novas e eles se consideram “a geração excluída”. Chegaram ao mundo em clima de mudança, transformação e certo desassossego político. Quase sempre são filhos únicos ou têm poucos irmãos. Possivelmente suas mães trabalham e ainda não entenderam a importância (ou a possibilidade de) conciliar vida pessoal e profissional. (LOMBARDIA, 2008. p.3)

Ponto fundamental, ressaltado por Lombardia (2008, p. 4), é que as duas gerações anteriores à Y consideravam o trabalho não só como fonte econômica de sobrevivência, mas como elemento gerador de satisfação e desenvolvimento pessoal, concepção que possivelmente não pertence à Geração Y.

Fato relevante, especialmente para este estudo, é que a garantia constitucional de estabilidade é tida como uma das vantagens da aprovação em um concurso público. Ponto que se torna contraditório quando a alta rotatividade, ou o pouco interesse em desenvolver longas carreiras dentro de uma única empresa, são relacionados como uma das características profissionais dos Y.

A progressão dentro de uma empresa não é ponto fundamentalmente considerado pelos Y, conforme discorre Lombardia (2008, p.5):

Os Y parecem não se importar muito com uma questão-chave para as gerações anteriores: a promoção. A rotação não os assusta (a situação do mercado lhes permite isso) e, apesar de se motivarem a escalar posições, não é tanto pelo que estas representam em poder, mas porque implicam reconhecimento e maior possibilidade de colocar em marcha suas iniciativas. Por isso, podem rechaçar promoções que resultem em perda da qualidade de vida. Não é por despeito, como se poderia interpretar, mas porque não estão muito seguros do que querem, e não vão trocar independência por poder.

Viviane Castello Branco (2013, p.46) defende que “[...]os jovens da Geração Y possuem autoestima elevada, querem infinitas oportunidades, muitos desafios e autonomia para realizar seus trabalhos [...]”, e ainda que, por terem sido sempre ouvidos pelos pais e professores, acreditam que suas ideias devem ser não só ouvidas, mas acatadas por seus colegas e líderes, sob pena de sentirem-se desmotivados.

Por terem crescido recebendo tudo o que desejavam, incluindo recompensas sem qualquer mérito, os Y apresentam pontos profissionais negativos típicos da sua geração: não aceitam com facilidade os feedbacks de aprimoramento e pontos de vista diferentes dos seus; têm dificuldade em assumir seus erros – sendo comum transferir a responsabilidade sobre os mesmos para outras pessoas; acreditam que não lhes cabem trabalhos subalternos quando ingressam no ambiente profissional; não reconhecem suas limitações; são impacientes ao executar uma tarefa – sendo comum transferir o foco para ações futuras; e, por fim, apresentam resistência em admitir seus fracassos. (CASTELLO BRANCO, 2013, p.47)

São características próprias da Geração Y, citadas na obra de Viviane Castello Branco (2013, p.62-64):

- São confiantes e sentem-se capazes de prosperar em diferentes áreas.
- São impacientes na execução de suas atividades e esperam respostas rápidas de seus pares.
- Podem perder o foco se não receberem metas e direcionamento claros.
- Apesar de preferirem o diálogo digital ao pessoal, sabem utilizar simultaneamente diferentes ferramentas de comunicação.
- Trabalham bem em equipe, são abertos a diversidade social e têm uma postura amigável nas relações interpessoais.

- Têm muita iniciativa.
- Buscam a integração plena da vida pessoal e profissional.
- Preferem executar tarefas desafiadoras.
- Acreditam que podem superar as expectativas da empresa com suas ações.
- Buscam conciliar as atividades da empresa com ações de responsabilidade social.

Os profissionais da Geração Y apresentam características e as expectativas profissionais próprias, sendo que, estas divergem, em diversos pontos, da forma de gestão típica do serviço público.

5 MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS DA GERAÇÃO Y NA ÁREA PÚBLICA

Buscando compreender quais são as principais motivações dos servidores públicos da Geração Y e levantar possíveis divergências entre as expectativas destes servidores e as das outras gerações presentes neste setor atualmente, foi feita umas entrevistas com 48 (quarenta e oito) servidores públicos estaduais efetivos, cujos resultados serão apresentados a seguir.

5.1 Exposição dos resultados e análises dos dados relacionados à motivação pelo atendimento às necessidades humanas propostas por Maslow

Parte da pesquisa foi feita através da indicação de concordância com afirmativas relacionadas ao ambiente corporativo e as desempenho profissional neste meio, cuja concordância indicaria maior grau de motivação.

As afirmativas foram elaboradas de acordo com as 5 (cinco) necessidades humanas da pirâmide de Maslow, tendo sido feita a média aritmética das notas atribuídas pelos entrevistados para cada uma das afirmativas e, após, compilado o resultado de cada um dos grupos de necessidades.

A média das notas apuradas foram transformadas em valores percentuais, sendo considerada a nota 5 (cinco) como a correspondente a um índice de 100% (cem por cento) e respeitada a mesma proporção para as notas inferiores.

O gráfico que segue apresenta a comparação entre os percentuais de motivação da Gerações Y das Gerações Baby Boomers e X, apurados para os grupos de necessidades: fisiológicas, de segurança, afiliação, estima e autorrealização.

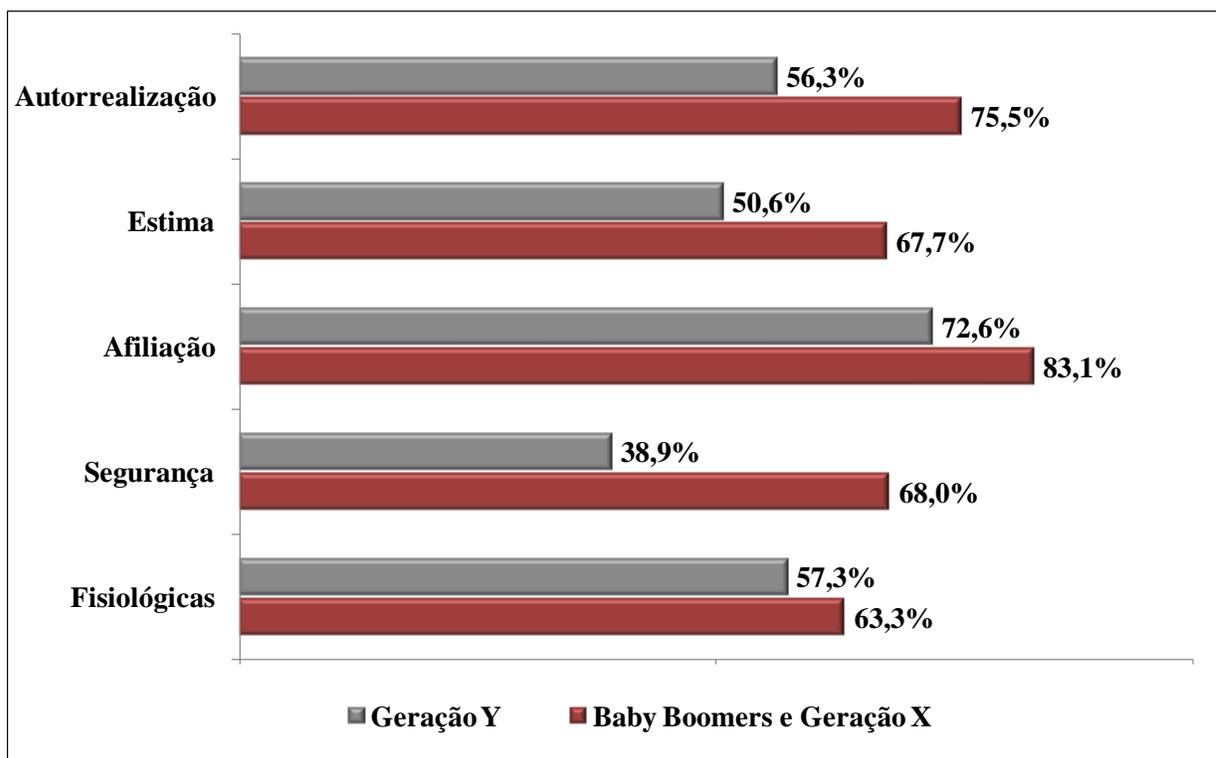


Gráfico 1 – Percentual de motivação relacionado às necessidades humanas de Maslow
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da pesquisa indicam que a motivação dos servidores públicos da Geração Y é menor que os dos demais servidores em todos os fatores.

E interessante ressaltar que o menor índice de motivação das Gerações Baby Boomers e X foi de 63,3%, para as necessidades fisiológicas, e que este valor é superior a quatro percentuais de atendimentos das necessidades dos servidores da Geração Y.

Buscando uma apuração mais precisa, cada um dos grupos de necessidades e suas afirmativas foram analisados individualmente.

Para a análise individual, foram expostas as médias das notas das Gerações Y, X e Baby Boomers, as duas últimas agrupadas. Buscando evidenciar as diferenças encontradas foi incluída, em cada uma das tabelas, uma coluna contendo o percentual de diferença entre as médias de notas apuradas.

5.1.1 Análise da motivação pelo atendimento às necessidades fisiológicas.

A média de notas para as afirmativas que compunham o grupo das necessidades fisiológicas estão expostas na Tabela 1:

Tabela 1 – Questões e média das notas atribuídas às afirmativas do grupo de necessidades fisiológicas

Questões - Necessidades Fisiológicas	Baby Boomers e Geração X	Geração Y	% Diferença
As condições físicas do ambiente de trabalho (clima, ventilação, iluminação, ruídos, etc) são adequadas para o bom desempenho de minhas funções	2,7	1,8	32,5%
Com meu atual salário, consigo atender minhas necessidades básicas, de modo satisfatório	2,5	1,9	24,2%
Meu salário é compatível com minhas atividades	2,5	1,9	23,8%
Meu salário é compatível com minha capacidade e nível de outras empresas	2,6	2,1	21,0%
As preocupações que tenho com o trabalho nunca afetam meu sono	3,2	3,0	7,1%
Faço meu trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, e com períodos normais de gozo de férias.	4,2	3,9	6,9%
Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta Empresa.	3,8	3,5	6,3%
A carga de trabalho a mim atribuída é adequada.	3,0	2,9	4,4%
Meu trabalho não interfere negativamente no meu convívio familiar.	3,9	3,9	0%
O meu horário de trabalho é suficiente para desenvolver todas as atividades que me são propostas	3,3	3,8	-14,9%
Média das Notas	3,2	2,9	9,5%

Fonte: Elaborada pela autora

O grupo das necessidades fisiológicas foi o que mostrou menor percentual de diferença entre a média das notas das gerações.

A afirmativa relacionada a interferência negativa do trabalho no convívio familiar foi a única que apresentou média igual para os dois grupos de indivíduos.

Entre todas as afirmativas do questionário, somente em duas foi percebida uma média de notas maior da Geração Y que das demais gerações. A afirmativa é sobre o horário de trabalho ser suficiente para o desenvolvimento das atividades pelo servidor. Acredita-se que as notas obtidas na pesquisa, na afirmativa citada, confirmam uma das características dos indivíduos Y de

ser multitarefas e, portanto, de terem a capacidade de administrar várias atividades concomitantemente.

Entre as questões do grupo de necessidades fisiológicas, a que obteve a menor média de nota foi a relacionada à adequação das condições de trabalho às funções exercidas, sendo também esta questão a que gerou maior percentual de diferença entre os dois grupos estudados. Considerando que os milênios têm uma relação muito próxima com a tecnologia, nasceram num mundo informatizado, é possível relacionar parte desta insatisfação com a condição das máquinas e sistemas do serviço público, que costumam ser menos atualizados que os de empresas privadas e até mesmo os de propriedade dos próprios servidores.

5.1.2 Análise da motivação pelo atendimento às necessidades de segurança.

O segundo grupo de questões analisado foi o das necessidades de segurança.

Tabela 2 – Questões e média das notas atribuídas às afirmativas do grupo de necessidades de segurança

Questões - Necessidades Segurança	Baby Boomers e Geração X	Geração Y	% Diferença
Pretendo permanecer nesta empresa até me aposentar	3,7	1,6	56,7%
Acredito que irei ficar nesta empresa até me aposentar	3,5	1,9	45,4%
Sinto, aqui, tranquilidade e segurança, em relação ao futuro deste órgão público e ao meu trabalho	3,4	1,9	44,8%
Com relação ao lado financeiro, sinto que terei um futuro tranquilo se permanecer neste trabalho	2,8	1,8	35,0%
Acredito ser bastante remota à possibilidade de ser transferido de setor ou até mesmo de município	3,6	2,5	29,9%
Média das Notas	3,4	1,9	42,7%

Fonte: Elaborada pela autora

As necessidades de segurança foram as que apresentaram maior percentual de insatisfação pela Geração Y, atingindo, na média de suas questões, um percentual de apenas 38,9% (trinta e oito vírgula nove por cento), contrastando com um percentual de 68% (sessenta e oito por cento) indicado para as gerações Baby Boomers e X; o que fez com que este grupo de questões fosse o de maior gap.

A questão com a menor média de notas para o Y foi a que afirmava que o servidor pretendia permanecer no órgão até a aposentadoria, sendo esta questão a com maior nota dada pelos X e Baby Boomers.

A estabilidade do serviço público é vista por toda a sociedade como uma das grandes vantagens para o servidor, sendo assim o resultado acima se mostra bastante preocupante, já que, se o servidor que não está interessado em permanecer no órgão por muito tempo, há indicativos de pouco comprometimento com os objetivos públicos.

5.1.3 Análise da motivação pelo atendimento às necessidades de afiliação.

As necessidades de afiliação foram as que apresentaram um menor percentual de diferença entre as gerações estudadas, sendo este o grupo também o que obteve as melhores médias de notas para os dois grupos, conforme expõe a tabela 3.

Tabela 3 – Questões e média das notas atribuídas às afirmativas do grupo de necessidade de afiliação

Questões - Necessidades de Afiliação	Baby Boomers e Geração X	Geração Y	% Diferença
Sinto que sou parte da organização onde trabalho	4,2	3,2	23,0%
No meu trabalho as pessoas são calorosas e presentes	3,6	2,9	20,7%
Meu trabalho oferece boas oportunidades de desenvolver relações de amizade	4,3	3,5	19,5%
Sou respeitado pelas pessoas que me cercam em meu ambiente de trabalho	4,3	3,9	10,2%
Sinto-me bem na companhia dos meus colegas de trabalho	4,4	4,0	8,8%
Meus colegas sempre expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	4,1	3,7	8,4%
Sempre posso contar com a ajuda de meus colegas quando tenho algum tipo de dificuldade no trabalho	4,2	4,3	-0,8%
Média das Notas	4,2	3,6	12,6%

Fonte: Elaborada pela autora

A segunda afirmativa com maior média de nota para a Geração Y que para as demais está no grupo das necessidades de afiliação, e refere-se à possibilidade de contar com a ajuda dos colegas para solucionar dificuldades no trabalho.

Apesar da motivação dos Y, relacionada às necessidades de afiliação, ter apresentado um bom percentual, 72,6% (setenta e dois vírgula seis por cento) de satisfação, é importante realçar que também neste grupo ela é menor que o percentual dos X e Baby Boomers, 83,1% (oitenta e três vírgula um por cento) de satisfação. Sendo assim, este grupo não pode ser deixado de lado em possíveis estudos, uma vez que, já a médio prazo, grande parte dos Baby Boomers irão aposentar-se, aumentando o percentual de servidores Y e, por consequência, diminuindo o índice de satisfação.

Outro ponto a ser considerado é que às necessidades de afiliação têm uma relação direta à convivência no ambiente corporativo e a possibilidade de instauração de conflitos decorrentes da insatisfação nos outros campos é bastante provável.

5.1.4 Análise da motivação pelo atendimento às necessidades de estima.

As necessidades de estima, depois das necessidades fisiológicas, foram as que apresentaram as menores médias para os dois grupos estudados, conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4 – Questões e média das notas atribuídas às afirmativas do grupo de necessidades de estima

Questões - Necessidades de Estima	Baby Boomers e Geração X	Geração Y	% Diferença
Sou admirado por meus colegas pelo que faço	3,8	2,4	35,6%
Participo de grupos de trabalho em minha atividade e sou solicitado a contribuir em assuntos importantes da empresa.	2,9	1,9	33,9%
Participo nas decisões da empresa em que trabalho	2,0	1,3	33,3%
Tenho bastante prestígio no meu trabalho	3,3	2,3	31,5%
Sempre sou elogiado quando faço algo bom pela organização	3,5	2,5	30,3%
Meu trabalho, é reconhecido pela Empresa e por meus colegas.	4,0	2,9	26,7%
Minhas ideias são sempre bem recebidas por meus colegas e superiores	3,8	3,4	10,9%
Meu superior imediato e meus colegas, me passam responsabilidades sempre maiores, confiando em minha capacidade.	3,8	3,5	6,3%
Média das Notas	3,4	2,5	25,2%

Fonte: Elaborada pela autora

Está neste grupo de afirmativas a que obteve a menor média do questionário, tendo sido atribuída, para a afirmativa relacionada a participação nas decisões da empresa em média, a nota 2 (dois) pelos X e Baby Boomers e 1,3 (um vírgula três) pelos Y.

As baixas notas podem justificar-se pelo sistema burocrático típico da área pública, que impede a tomada de decisão fora de normas previamente estabelecidas – haja vista a obrigação de cumprimento do princípio da legalidade instituído pela Constituição Federal, em seu artigo 37, fato que contrasta significativamente não só com o setor privado, mas também com atuação como cidadão, conforme explica Souza (2006):

Enquanto no art. 5º, II, CF, temos o Princípio da Legalidade disposto sob a ótica individual, determinando que o Poder Público, para determinar o que se poderá e o que não se poderá fazer, deve elaborar leis, o que nos garante uma maior segurança jurídica; temos no Art. 37 de nossa Carta Magna, o Princípio da Legalidade sob a ótica da Administração Pública, ao estabelecer que administrador público só poderá agir dentro daquilo que é previsto e autorizado por lei.

Os Y atribuíram em média notas boas, 3,4 (três vírgula quatro) e 3,5 (três vírgula cinco), para as afirmativas relacionadas à aceitação de novas ideias e à confiança na capacidade individual pelos líderes e colegas de trabalho. Entretanto, as afirmativas relacionadas ao reconhecimento do trabalho e feedback positivo não foram tão bem avaliadas, fato que ressalta a necessidade de ações visando uma comunicação mais eficiente e o incentivo ao reconhecimento por parte dos líderes, já que “[...]os jovens Y precisam frequentemente da aprovação e da recompensa dos gerentes para se sentirem motivados a produzir.” (CASTELLO BRANCO, 2013. p 48).

5.1.5 Análise da motivação pelo atendimento às necessidades de autorrealização.

As questões relacionadas à autorrealização no trabalho, dispostas na tabela 5, buscavam uma meditação sobre o quanto o trabalho era importante para o desenvolvimento pessoal do entrevistado, o quanto ele sentia-se envolvido com as ações estratégicas do órgão público e, especialmente, uma mensuração objetiva do quanto os servidores sentem-se motivados em suas funções.

Tabela 5 – Questões e média das notas atribuídas às afirmativas do grupo de necessidades de autorrealização

Questões - Necessidades de Autorrealização	Baby Boomers e Geração X	Geração Y	% Diferença
Não me sinto aborrecido ou desmotivado com meu trabalho	3,8	2,2	42,8%
Considero meu trabalho motivador e desafiante.	3,9	2,3	42,2%
Meu trabalho cria oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	3,5	2,1	41,6%
Sempre tenho a oportunidade de fazer coisas importantes no meu trabalho.	3,8	2,7	28,9%
Meu trabalho permite que use toda minha capacidade intelectual.	3,3	2,5	25,4%
Procuro me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, para estar sempre mais realizado e satisfeito.	4,5	3,6	19,3%
Minhas ações e decisões tem uma relação direta com o cumprimento da missão e a visão do órgão,	3,8	3,1	18,6%
Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	3,0	2,5	15,6%
A qualidade de meu trabalho depende, acima de tudo de minhas ações e decisões.	3,8	3,3	13,3%
Conheço e compreendo claramente a missão e a visão da empresa	4,3	3,9	8,7%
Média das Notas	3,8	2,8	25,5%

Fonte: Elaborada pela autora

As duas questões que geraram maior diferença entre as gerações estudadas foram exatamente as que versavam claramente sobre o quanto o servidor sentia-se motivado em seu trabalho, sendo também que tais questões estão entre as mais mal avaliadas do grupo – somente o questionamento sobre o surgimento de oportunidades de crescimento pessoal e profissional teve média de notas inferior.

Interessante destacar que os entrevistados indicaram conhecer e compreender a missão e visão da empresa, tendo esta questão recebido uma das maiores médias de notas do questionário.

5.2 Exposição dos resultados e análises dos dados às relacionados à indicação de prioridades do ambiente de trabalho

O questionário de pesquisa, conforme exposto na metodologia, foi concluído com pedido de indicação dos fatores prioritários no ambiente de trabalho. O entrevistado deveria atribuir notas de 1 (um) a 5 (cinco) de acordo com o grau de importância de cada item para sua vida profissional, sem a possibilidade de repetir notas.

Para a análise foi considerado para quais fatores foram atribuídas as notas 5 (cinco), ou seja, qual era o elemento de maior relevância para os entrevistados, sendo os resultados os que seguem no gráfico 2.

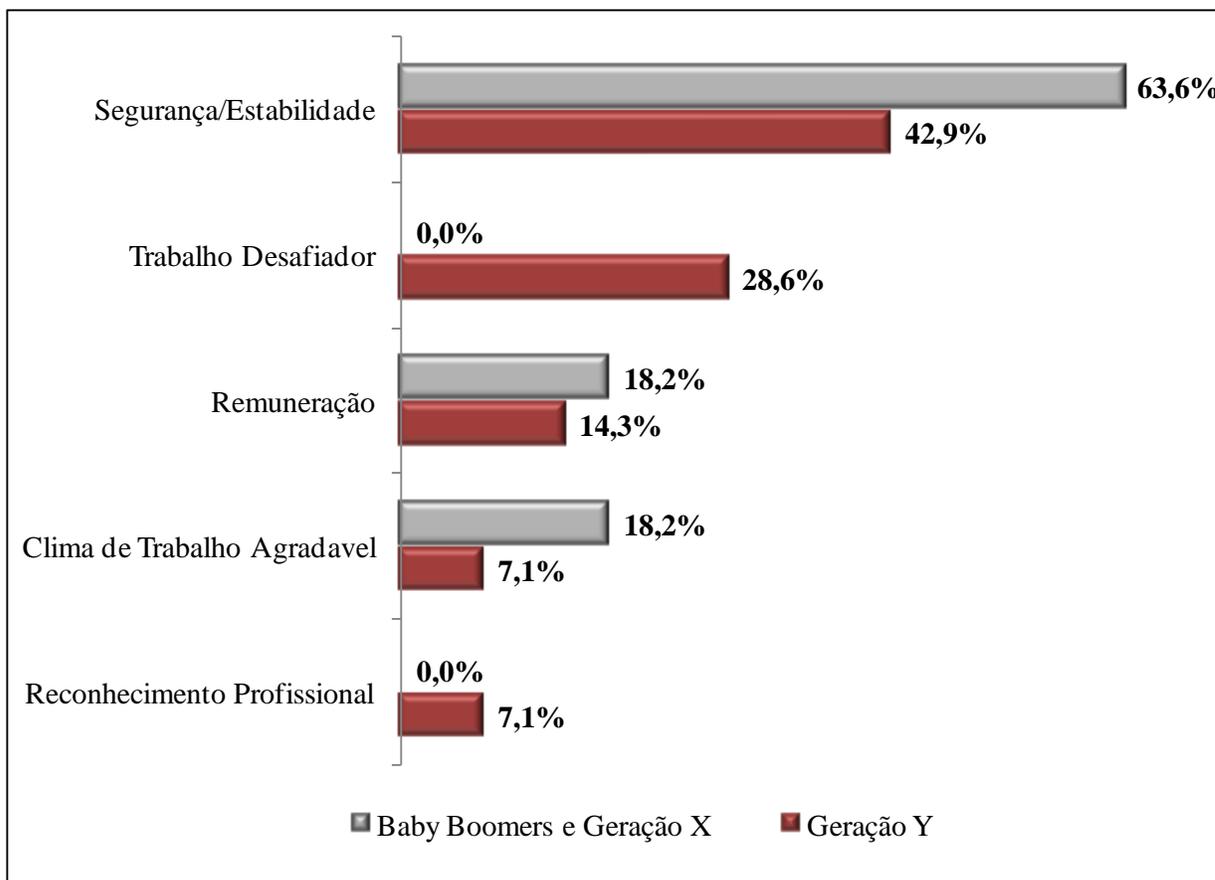


Gráfico 2 – Fatores de maior importância no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro ponto que chamou a atenção durante a análise foi o fato de nenhum dos entrevistados das gerações X e Baby Boomers ter atribuído a nota máxima para os itens reconhecimento profissional e trabalho desafiador, tendo sido este último o segundo fator mais valorizado pelos entrevistados da Geração Y – com 28,6% de indicações.

O fator estabilidade foi o que apontou maior percentual de relevância para os dois grupos. Comparando este resultado com as notas atribuídas para as necessidades de segurança, especificamente para os indivíduos da Geração Y, há uma situação contraditória, já que, em uma das questões, foi evidenciado o desejo de não permanecer no órgão, ou seja, os Y buscam um ambiente estável, mas a estabilidade que têm hoje não o fazem querer permanecer no órgão.

Outro ponto que sinaliza para a urgência de adoção de políticas de recursos humanos que busquem a valorização e motivação dos servidores públicos é que somente 7,1% (sete vírgula um por cento) consideraram o clima de trabalho agradável como o fator mais relevante. Entretanto, os índices do gráfico 1 mostraram que as necessidades de afiliação foram as que apresentaram os maiores percentuais de motivação – e tais necessidades têm uma relação direta com o clima organizacional.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica realizada, além de evidenciar as diferenças entre a gestão pública e privada, demonstrou que existe uma contradição entre o comportamento organizacional do serviço público e as expectativas comuns aos indivíduos da Geração Y, fato que poderia acarretar na diminuição da motivação deste grupo e, por consequência, comprometer o cumprimento das funções típicas do Estado.

A análise dos resultados da pesquisa quantitativa norteadora deste estudo apresentou, em todos os grupos de questões, menores percentuais de motivação da Geração Y do que dos indivíduos das Gerações Baby Boomers e X.

As necessidades fisiológicas foram as que apresentaram menor percentual de diferença entre os dois grupos estudados, sendo que na questão relacionada à suficiência do horário de trabalho para cumprimento das tarefas cotidianas, a média das notas das Gerações X e Baby Boomers foi menor que da Geração Y, fato que poderia ser explicado pela característica de multidisciplinaridade da última.

As necessidades de segurança foram as que apresentaram menor percentual de motivação pelos Y, sendo a menor média de notas atribuída à questão que evidenciou que os indivíduos estudados não têm interesse em permanecer por muito tempo no órgão público que trabalham atualmente.

A análise sobre a motivação gerada pelo atendimento às necessidades de afiliação concluiu ser este grupo e questões o que gera, entre os indivíduos entrevistados, o maior grau de satisfação.

No grupo de questões sobre as motivações pelas necessidades de estima encontra-se a questão com menor média da entrevista. Tal questão mostra que os indivíduos sentem que não

têm participação nas decisões da empresa, fato que pode justificar-se pela pouca flexibilidade do setor público, ocasionada pela obrigação de executar somente o que for previsto em norma legal.

Entre as questões que se relacionavam ao atendimento das necessidades de autorrealização estão as que apresentaram maior diferença de médias de notas entre os dois grupos estudados. As questões versavam literalmente sobre o quanto dos servidores sentiam-se motivados, desafiados e satisfeitos com o ambiente de trabalho e com as funções exercidas.

A última avaliação da pesquisa foi feita através da classificação de fatores que geram motivação no ambiente de trabalho. Os dois grupos apontaram a estabilidade como sendo o fator de maior relevância, apresentando os Y um percentual menor de indicação deste fator. Fato bastante interessante foi que não houve a indicação dos itens reconhecimento profissional e trabalho desafiador pelos indivíduos das Gerações X e Baby Boomers, entretanto o trabalho desafiador foi o segundo fator mais indicado como o mais relevante pela Geração Y.

Pela análise dos dados é possível concluir que existe uma diferença considerável no nível de motivação dos indivíduos que participaram da pesquisa, sendo que os da Geração Y manifestaram um grau de satisfação muito menor que os demais.

Pode-se então concluir ser importante e urgente a implementação de ações que busquem o aumento dos níveis de motivação dos servidores públicos da Geração Y, a fim de melhorar o clima organizacional, promover maior comprometimento e melhores resultados institucionais, o que culminaria com uma prestação de serviços mais efetiva e eficiente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Mauro. **Geração Y: Os desafios da aprendizagem**. Curitiba: Editora Prismas, 2016.

CASTELLO BRANCO, Viviane Formosinho. **A Gestão da Geração Y nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Maria T. P. M.. Necessidade de satisfação: um estudo fatorial. In: COSTA, Maria T. P. M.; HESKETH, José Luiz. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas, 1980. p 59-68.

FERNANDES, Gustavo Andrey de A. L.. **Dinâmica comportamental no setor público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

LOMBARDÍA, Pilar García. **Quem é a Geração Y**. HSM Management, São Paulo, n. 70, p. 1-7, set. - out., 2008.

MALDONADO, Maria Tereza. **A Geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. São Paulo: 04 de julho 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>>. Acesso em 04 mar 2017.

NETO, Elydio dos Santos; FRANCO, Edgar Silveira. **Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro**. Revista de Educação do COGEIME – Ano 19 – n.36 – janeiro/junho 2010.

RODRIGUES, Paulo. **Motivação e formação de equipes na gestão pública**. 1. ed. São Paulo: SG – Amarante Editorial, 2012.

SOUZA, Fábio Augusto de Paula. **O Princípio da legalidade na administração pública**. 20 novembro 2006. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=628>>. Acesso em: 18 mar. 2017.