

ASPECTOS MOTIVACIONAIS DAS GERAÇÕES Y E X NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Kerginaldo Nogueira de Medeiros¹

RESUMO

A administração pública tem como principal objetivo a prestação de serviços para a sociedade de forma eficiente e eficaz. As sociedades de economia mista constituem uma das formas de personalização da administração pública, sendo instituições criadas por lei com finalidade específica, possuindo a obrigatoriedade da oferta de serviços públicos de qualidade, além de serem obrigadas a maximizar o lucro para os acionistas. Dentro deste contexto surgem os colaboradores como mola propulsora para alcance dos objetivos organizacionais, devendo os gestores públicos desempenharem ações que mantenham os seus subordinados no grau de motivação necessária para o bom desempenho das suas atribuições. O Governo Federal autorizou vários concursos públicos nos últimos anos, absorvendo de forma significativa membros das gerações X e Y, provocando uma mudança cultural no ambiente organizacional, surgindo a necessidade de conhecimento dos aspectos motivacionais desses novos grupos de colaboradores. A teoria da expectativa de Victor Vroom é um dos estudos sobre a motivação humana mais aceito na atualidade, razão pela qual constitui a ferramenta utilizada no presente artigo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Motivação Humana. Geração Y. Geração X.

ABSTRACT

Public Administration's main objective is to provide services to society efficiently and effectively. The joint capital companies are a way of customizing the government, being institutions created by law with the specific purpose of possessing the mandatory provision of quality public services in addition to being required to maximize profit for shareholders. Within this context arise employees as springboard to achieve the organization goals, therefore public managers should perform actions that keep their subordinates in the degree of motivation necessary for the proper performance of their duties. The Federal Government has authorized several tenders in recent years, absorbing a significant members of Generation X and Y, leading a cultural change in the organizational environment, giving rise to the need for knowledge of the motivational aspects of these new groups of employees. The Victor Vroom's Expectancy Theory is one of the studies on human motivation more accepted nowadays, that is why it is the tool used in this article.

¹ Aluno do Curso Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

KEY WORDS: Public Administration. Human Motivation. Generation Y. Generation X.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo apresenta atualmente uma característica singular no tocante à presença de colaboradores multigeracionais, dentre os quais se destacam as gerações Y e X, com perfis peculiares em relação às gerações anteriores. Dentro deste contexto a Administração Pública, através de vários concursos públicos, absorveu vários membros dessas gerações, requerendo uma redefinição de suas políticas na área de gestão de pessoas.

Deve-se salientar que a Administração Pública necessita constantemente de aprimoramento na prestação dos serviços públicos, tornando essencial o entendimento dos fatores motivacionais dos seus colaboradores. A identificação das características desses profissionais constitui um dos desafios mais importantes para os gestores públicos, evitando, assim, a existência de funcionários desmotivados, provocado principalmente pelo desalinhamento dos objetivos pessoais e institucionais. Para isto cabe compreender os aspectos motivacionais das gerações Y e X, já que se acredita que funcionários motivados na administração pública resultam na satisfação da sociedade em relação aos serviços ofertados.

Diante do exposto o objetivo deste artigo é identificar os aspectos motivacionais dos integrantes da geração Y e da geração X sob a ótica dos pressupostos da teoria da expectativa de Vroom, visando subsidiar os gestores de pessoas na elaboração e implementação de uma política de recursos humanos eficiente, efetiva e eficaz. A escolha dessas duas gerações deve-se ao fato que esses profissionais constituem a grande maioria dos colaboradores nas organizações brasileiras contemporâneas, propiciando a integração entre a experiência e a inovação.

Os objetivos específicos são levantar o perfil dos colaboradores, identificar as expectativas, identificar os fatores motivacionais valorizados e o grau de percepção da disponibilidade dos mesmos, apresentar os gaps existente entre a valência e a instrumentalidade e, por fim, disponibilizar o índice motivacional.

Este estudo foi realizado numa empresa de economia mista, com participação acionária de 99,99% da União Federal, sujeita a fiscalização de órgãos

controladores, tendo o processo de seleção de recursos humanos de forma obrigatória através de concurso público. Essa organização tinha 99 colaboradores ativos no mês julho de 2010, sendo 44 integrantes da geração X e 24 da geração Y, ou seja, somado os colaboradores das duas gerações totaliza-se 68,69 % do quadro funcional da organização.

A inserção das gerações Y e X na organização ocorreu recentemente com o aumento dos servidores através de concursos públicos, sendo constatado na empresa investigada que no ano de 2006 foi realizado o primeiro concurso público após a Constituição Federal de 1988.

2 SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA, MOTIVAÇÃO HUMANA E ESTUDO DAS GERAÇÕES

Para facilitar a compreensão dos conceitos relacionados ao tema abordado no presente artigo, dividimos o referencial teórico em três partes: sociedade de economia mista, motivação humana e estudo sobre as gerações.

2.1 SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

A apresentação do conceito de sociedade de economia mista deve-se ao fato que o poder público apresenta características próprias em relação à iniciativa privada, influenciando diretamente as ações da área de gestão de pessoas dessas entidades.

Meirelles (2006, p. 66) classifica as entidades públicas em estatais, autárquicas, fundacionais, empresariais e paraestatais. Considerando o foco do estudo apresentamos abaixo o seu conceito de entidades empresariais:

São Pessoas jurídicas de Direito Privado, instituídas sob a forma de sociedade de economia mista ou empresa pública, com a finalidade de prestar serviço público que possa ser explorado no modo empresarial, ou de exercer atividade econômica de relevante interesse coletivo. Sua criação deve ser autorizada por lei específica, cabendo ao Poder Executivo as providências complementares para sua instituição.

Salientamos que alguns autores utilizam o termo “entidades” para denominar pessoas jurídicas.

A Administração Pública Indireta é constituída de pessoas jurídicas vinculadas a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o objetivo de execução da função administrativa descentralizada. São elas as autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações públicas (CARVALHO FILHO, 2009).

As sociedades de economia mista são criadas por autorização legal, visando o desempenho de atividades gerais de fins econômicos, podendo, também, realizar a prestação de serviços públicos, caracterizadas pela forma de sociedades anônimas, ou seja, o capital é formado da conjugação de recursos oriundos das pessoas de direito público, detentor da maioria das ações com direito a votos, e de recursos da iniciativa privada (CARVALHO FILHO, 2009).

A grande diferença entre a administração pública e a privada é que a primeira se regem por regulamentos e normas dispostas de forma exaustiva, tendo que fazer o que a legislação permite, sujeitando a rigorosos controles. Já a gestão privada pode fazer tudo o que lei não proíbe, resultando em regulamentos e normas de forma simplificada. Isso é proveniente do princípio constitucional da legalidade aplicada ao Setor Público que preceitua que o agente público deverá agir em conformidade com a lei.

2.2 A MOTIVAÇÃO HUMANA

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se.

Daft (2007) definiu que a motivação está relacionada às forças internas ou externas ligadas ao estímulo, a direção e a persistência do comportamento.

De acordo com Robbins (2005) a motivação é o processo responsável pela intensidade (quanto esforço o indivíduo faz), duração (qualidade do esforço no sentido dos objetivos da organização e da coerência com eles) e persistência (quanto tempo o indivíduo permanece se esforçando) dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Segundo Maximiano (2007) o comportamento sempre tem uma causa intrínseca do indivíduo (motivos internos) e extrínseca proveniente do ambiente (motivo externo).

O estudo da motivação humana é de suma importância para os administradores visando o alcance dos objetivos organizacionais. Por esse motivo foram elaboradas várias teorias buscando o conhecimento e a procura das respostas sobre esse assunto. Dentre esses os vários estudos sobre a motivação humana podemos destacar a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores, apesar de questionadas pelos críticos, essas três teorias são bastantes populares para os profissionais de administração e são agrupadas por Robbins (2005) como “antigas teorias”. As teorias contemporâneas são a teoria ERG, a teoria das necessidades de McClelland, a teoria da avaliação cognitiva, teoria da fixação de objetivos, teoria do reforço, teoria da motivação do trabalho, teoria da equidade e, por fim, a teoria da expectativa (expectancy theory), elaborada por Victor Vroom, escolhida como base para a análise do objeto do presente artigo em virtude dela constituir uma das explicações mais aceitas, conforme afirmado por Robbins (2005).

Antes do aprofundamento bibliográfico sobre a teoria da expectativa, resumidamente, será exposto o princípio fundamental das teorias supracitadas de acordo com Robbins (2007).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow defende que para compreendermos a motivação do comportamento humano faz-se necessário compreendermos suas necessidades. Maslow dividiu as necessidades em cinco categorias: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Essa teoria afirma que essas categorias são hierarquizadas em forma de pirâmide, sendo que se uma destas necessidades é atendida a próxima torna-se dominante.

A teoria X e a teoria Y, formulada por McGregor, baseia-se na proposição de das duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de teoria X e outra positiva, chamada de teoria Y.

A teoria de dois fatores é resultado dos trabalhos de Frederick Herzberg, que teve como conclusão que a motivação é proveniente de fatores motivacionais ou intrínsecos que são relacionados ao próprio trabalho e de fatores higiênicos ou extrínsecos que são relacionados com as condições de trabalho.

A teoria ERG é a hierarquia das necessidades de Maslow revisada por Clayton Alderfer, cujo principal objetivo foi o alinhamento do estudo analisado com a pesquisa empírica. Essa nova teoria defende a existência de três grupos de necessidades essenciais (existência, relacionamento e crescimento). A ERG tem

como premissas básicas a possibilidade de mais de uma necessidade estar ativa simultaneamente, além da afirmação de que se uma necessidade superior for reprimida aumentará o desejo da necessidade inferior.

A teoria das necessidades de McClelland tem como pressuposto básico a existência das seguintes necessidades: realização (busca de excelência, realização em relação a determinados padrões, preferindo responsabilidade social, feedback e riscos moderados), poder (desejo de fatores influenciadores e controladores sobre as pessoas, conduzindo-as para o comportamento desejado) e associação (relacionamentos interpessoais).

A teoria da avaliação cognitiva defende que motivadores extrínsecos (alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho) influenciam diretamente as motivações intrínsecas (realização, responsabilidade e competência). De acordo com esse estudo concluiu-se que existe uma interdependência entre as recompensas internas e externas.

A teoria da fixação dos objetivos tem como pressuposto a idéia de que a maior fonte de motivação humana é a fixação de objetivos, sendo estes de forma participativa ou determinada arbitrariamente pelo superior hierárquico. Os fatores que influenciam a relação objetivo-desempenho são: feedback, comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional.

Já a teoria do reforço constituiu uma contrapartida à teoria da fixação dos objetivos, tendo como argumento básico a afirmação de que o reforço condiciona o comportamento, caracterizando-se como uma abordagem comportamentalista. Essa corrente teórica não considera eventos internos (sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas), defendendo que o ambiente é o motivo do comportamento. Robbins (2007) frisa que essa teoria não é diretamente uma teoria sobre motivação, porém, é utilizada como subsídio sobre o estudo do comportamento.

A teoria do planejamento do trabalho é fruto de pesquisas realizadas que consideravam o próprio trabalho como uma fonte de motivação. O modelo de características do trabalho apresenta cinco dimensões (variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback) que diferenciam o tipo de trabalho ou função, influenciando diretamente o comportamento humano. Outro modelo disponível nesta abordagem é do processamento da informação social

que tem como premissa principal o fato de que os indivíduos agem em relação ao seu trabalho de acordo com a percepção que têm dele. O comportamento humano é influenciado pelas informações sociais de outras pessoas que o indivíduo realiza contato dentro do convívio em sociedade.

A teoria da equidade aborda que as pessoas tendem a fazer comparações em relação aos seus trabalhos com o de outros funcionários no tocante a aspectos referentes às entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, aumentos, reconhecimento). Os pontos de referência para comparação escolhido pelo funcionário pode ser: próprio-interno (experiências do funcionário com outra posição dentro da mesma empresa), próprio-externo (experiências do funcionário com outra situação fora da empresa), outro-interno (outra pessoa ou grupo da empresa) e outro-externo (outra pessoa ou grupo fora da empresa).

Finalmente passaremos a abordar a teoria da expectativa, elaborada por Victor Vroom, tendo como uma das características principal o reconhecimento da diferença existente entre os indivíduos e as situações, buscando superar as críticas direcionadas a outras teorias motivacionais, tais como a de que todos os empregados são iguais, que todas as situações são iguais e que há o melhor modo de motivar os empregados.

Segundo Chiavenato (2003) a teoria da expectativa tem como base a existência de resultados intermediários para alcançar um resultado final, ressaltando que o nível de produtividade depende da expectativa, recompensas e das relações entre expectativas e recompensas.

Daft (2007, p. 406) afirma que “[...] a teoria da expectativa sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos sobre sua habilidade em desempenhar tarefas e receber as recompensas desejadas”.

De acordo com Robbins (2005) a teoria da expectativa é baseada nas relações entre esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais. A partir dessas relações, a teoria da expectativa considera a motivação como resultado do valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (*valência*), da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (*instrumentalidade*) e da expectativa que o indivíduo tem de poder obter cada resultado (*expectativa*).

2.3 GERAÇÕES

Ao iniciar a pesquisa sobre grupos etários se verificou a falta de uniformidade quanto ao início e término de cada geração, tendo o presente artigo adotado a escolha da divisão temporal de Oliveira (2009), na qual é estabelecido o marco de vinte anos de separação de uma geração para a outra, justificada pelo fato de que aos vinte anos de idade os jovens começa a intervir diretamente e efetivamente no desenvolvimento da sociedade.

2.3.1 Geração Baby-Boom (1941-1960)

De acordo com Mowen e Minor (2003) a geração Baby-boom tem como principal acontecimento a explosão demográfica ocorrida após a segunda guerra mundial. Kotler e Keller (2006) citam que os baby-boomers possuem uma extrema fixação por sua juventude e não por sua idade, ou seja, eles resistem substancialmente ao envelhecimento, buscam ativamente produtos/serviços considerados como fontes de juventude, como por exemplo academias, cosméticos e suplementos nutricionais. Já Shinyashiki (2010) salienta que esse grupo é preocupado com os ganhos e a produtividade e não questionam as regras criadas e impostas.

2.3.2 Geração X (1961-1980)

Segundo Mowen e Minor (2003) a Geração X é o grupo de pessoas que surgiram a partir da redução de nascimentos provocada, principalmente, pela evolução na tecnologia de prevenção de natalidade e pelo ingresso da mulher no mercado de trabalho. Essa geração também é denominada de afterboomers (pós-boomers), sendo caracterizada pela valorização da religião, rituais formais, materialismo e quando comparados aos Boomers evidencia atitudes mais negativas em relação ao trabalho e ao progresso. De acordo com Shinyashiki (2010) os membros desse grupo etário são autoconfiantes, apresentam transitoriedade nas organizações, alta capacidade técnica e de aprendizagem, ênfase em valores familiares e questionadores a hierarquia.

2.3.3 Geração Y (1981-1999)

A Geração Y, também denominada de geração do milênio, é de acordo com Kotler e Keller (2006), caracterizada pelo domínio de computadores e uso fluente da internet. Segundo Shinyashiki (2010) esses jovens também apresenta características a ousadia, ambição, despojados, questionadores e capazes de realização de várias tarefas ao mesmo tempo.

Segundo Daft (2007) a sociedade está sendo influenciada pela mudança de atitudes, idéias e valores dos colaboradores das Gerações X e Y. Dentro deste contexto ele faz referência a um impacto profundo no mercado de trabalho ocasionado por essas duas gerações, afirmando que a Geração Y é constituída por jovens de nível elevado de qualificação, sendo adeptos da tecnologia e mudanças, globalmente conscientes, caracterizados pela rotatividade de empregos e carreiras, busca do aprendizado, equilíbrio trabalho/vida, todos esses fatores influenciando diretamente as relações trabalhistas.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi uma pesquisa de caráter exploratório - descritivo. Foi realizada no período de 19 a 23 de julho de 2010, tendo sido aplicado a 50 funcionários de uma empresa de economia mista federal, sendo que 33 são classificados como geração X e 17 constituem integrantes da geração Y. Informamos que a pesquisa teve como amostra todos os funcionários desses grupos etários, porém não foi possível aplicar o questionário com alguns funcionários em virtude da recusa de participar.

O questionário utilizado foi elaborado por César, apresentado em César et. al (2003), adaptado as particularidades da empresa (economia mista) e ao estudo das gerações, composto por quatro blocos de questões: Bloco I com questões sócio-demográficas e uma questão sobre características geracionais tendo uma opção com o perfil da geração X e outra relacionada a geração Y; Bloco II uma única questão relacionada à auto-avaliação em relação à possibilidade de realização do trabalho solicitado e exigido pelo seu cargo quanto a quantidade, qualidade e ao tempo disponível (medida da expectância) com a escala de 30% a 100%. Bloco III com questões relacionadas ao grau de valor atribuído individualmente a cada fator

motivacional oferecido pela empresas (medida da valência), variando de 0 (nenhuma importância) a 10 (muito importante); Bloco IV com questões relacionadas ao grau de disponibilidade pelas empresas dos mesmos fatores analisados no bloco III (medida da instrumentalidade), variando de 0 (não oferecido) a 10 (plenamente oferecido).

Para facilitar e direcionar a análise dos dados foi utilizado a seguinte classificação para os dados dos blocos III e IV: Desenvolvimento Profissional (Reconhecimento pelo Trabalho Desenvolvido, Chance de Crescer na Carreira, Salário, Participação em Treinamentos, Autonomia, Tarefas Pouco Rotineiras); Remuneração extra (auxílio educação, Vale alimentação, prêmio individual pelo desempenho, plano de saúde, seguro de vida); atividades grupais e relacionamentos interpessoais (trabalho em equipe, liderança participativa, clima de alegria, bom humor nas equipes de trabalho); Prestígio (avaliação de desempenho e imagem de empresa na comunidade).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os dados sócio-demográficos identificamos que dos 50 funcionários questionados, 70% são do sexo masculino e 30% feminino; 36% são solteiros, 60% são casados e 4% divorciados; 66% nasceram entre 1960 a 1979 (geração X) e 34% nasceram a partir de 1980 (geração Y); 6% laboram a mais de cinco anos e 94% trabalham na empresa até cinco anos, sendo que esses últimos são provenientes do único concurso público realizado após a Constituição Federal de 1988. Em relação ao nível de escolaridade exigido para o cargo teve 38% para fundamental, 28% para o médio e 34% para o superior.

Continuando a análise das questões sócio-demográficas foi verificada que o grau de instrução dos entrevistados foi de 10% para o ensino médio completo, 26% para o ensino superior incompleto, 44% para o superior completo e 20% possuem pós-graduação; 52% têm filhos e 48% não; 2% moram sozinhos e 98% residem com familiares; Em relação à habitação 44% possuem residência própria, 18% habitam em imóvel alugado, 14% cedido e 24% moram com os pais.

Em relação à questão sobre características geracionais dividimos a análise dos grupos, ou seja, a geração X e a geração Y foram apreciadas separadamente. A geração X reconheceu as suas características através de 82% dos entrevistados

desse grupo etário, e 18% apontaram que o seu perfil tinha características da geração Y. Já a geração Y teve 41% reconhecendo as suas características, 53% direcionaram o seu perfil para as características da outro grupo e 6% não responderam a questão, possivelmente, por não reconhecerem os possíveis defeitos existentes em todos os grupos geracionais.

Quanto ao Bloco III – valência que avaliou os fatores motivacionais considerados importante/desejado para o desempenho dos funcionários entrevistados, obteve-se a seguinte classificação de acordo a média da nota de cada item: bom humor nas equipes de trabalho (8,74), vale-alimentação (8,74), trabalho em equipe (8,72), clima de alegria (8,64), salário (8,63), chance de crescer na carreira (8,62), reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (8,62), plano de saúde (8,50), auxílio educação (8,46), liderança participativa (8,24), participação em treinamentos (8,22), imagem da empresa na comunidade (8,14), avaliação de desempenho (8,02), seguro de vida (7,72), autonomia (7,26), premio individual pelo desempenho (7,12) e tarefas poucos rotineiras (6,96).

Analisando a classificação no tocante a valência verifica-se que os cinco últimos são distribuídos da seguinte forma: dois fatores ligados ao desenvolvimento profissional (tarefas poucos rotineiras e autonomia), dois fatores referentes à remuneração extra (premio individual pelo desempenho e seguro de vida) e um fator do grupo do prestígio (avaliação de desempenho). No tocante aos cinco primeiros colocados apresenta a seguinte disposição: três fatores do grupo de atividades grupais e relacionamentos interpessoais (bom humor nas equipes de trabalho, trabalho em equipe e clima de alegria), um fator do grupo da remuneração extra (vale alimentação) e um fator do desenvolvimento profissional (salário).

Em relação ao Bloco IV – instrumentalidade que avaliou a disponibilidade do fator motivacional pela empresa, a classificação ficou da seguinte forma: vale-alimentação (8,56), seguro de vida (7,04), plano de saúde (6,48), bom humor nas equipes de trabalho (6,36), clima de alegria (6,24), auxílio educação (6,18), trabalho em equipe (5,98), tarefas pouco rotineiras (5,06), liderança participativa (4,90), imagem da empresa na comunidade (4,72), autonomia (4,34), reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (4,26), participação em treinamentos (3,88), salário (3,66), chance de crescer na carreira (2,94), avaliação de desempenho (2,92) e prêmio individual pelo desempenho (0,92).

Observa-se nos dados obtidos na classificação dos fatores no que diz respeito

à instrumentalidade que os cinco com as menores médias foram: três fatores do grupo do desenvolvimento profissional (chance de crescer na carreira, salário, e participação em treinamentos), um do grupo da remuneração extra (prêmio individual pelo desempenho) e um fator referente ao prestígio (avaliação de desempenho). As melhores médias foram compostas de três fatores do grupo da remuneração extra (vale-alimentação, seguro de vida e plano de saúde) e dois fatores do grupo de atividades grupais e relacionamentos interpessoais (clima de alegria e bom humor nas equipes de trabalho).

Diante das médias da instrumentalidade e da valência calculamos os gaps que constituem a diferença entre as duas medidas, ou seja, as lacunas existentes entre o desejado pelos funcionários e o oferecido pela empresa, conforme quadro abaixo:

Quadro I - GAP entre instrumentalidade e a valência				
Ordem	Fatores motivacionais	Valência – média	Instrumentalidade – média	GAP (Instrumentalidade – Valência)
01	Premio individual pelo desempenho	7,12	0,92	-6,20
02	Chance de crescer na carreira	8,62	2,94	-5,68
03	Avaliação de desempenho	8,02	2,92	-5,10
04	Salário	8,63	3,66	-4,97
05	Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	8,62	4,26	-4,36
06	Participação em treinamentos	8,22	3,88	-4,34
07	Imagem da empresa na comunidade	8,14	4,72	-3,42
08	Liderança participativa	8,24	4,90	-3,34
09	Autonomia	7,26	4,34	-2,92
10	Trabalho em equipe	8,72	5,98	-2,74
11	Clima de alegria	8,64	6,24	-2,40
12	Bom Humor nas Equipes de Trabalho	8,74	6,36	-2,38
13	Auxílio educação	8,46	6,18	-2,28
14	Plano de Saúde	8,50	6,48	-2,02
15	Tarefas poucos rotineiras	6,96	5,06	-1,90
16	Seguro de Vida	7,72	7,04	-0,68
17	Vale-alimentação	8,74	8,56	-0,18

Quadro I - GAP entre instrumentalidade e a valência
Fonte: elaboração própria (2010).

Verifica-se que todos os fatores apresentam gaps negativos sendo que os cinco maiores são: três do grupo do desenvolvimento profissional (chance de crescer na carreira, salário e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido), um de remuneração extra (prêmio individual pelo desempenho) e um do grupo do prestígio (avaliação de desempenho).

Em relação à expectativa de realização do trabalho solicitado e exigido pelo seu cargo quanto à quantidade, qualidade e ao tempo disponível, a média foi de 80,49%.

A força motivacional para realização do trabalho solicitado e exigido pelo cargo quanto à quantidade, qualidade e ao tempo disponível, foi calculada através da fórmula matemática em que se somam todos os resultados individuais (entrevistado) da “valência x instrumentalidade” e multiplica pela expectativa.

Quadro II – Demonstrativo da força motivacional		
Força motivacional (escala)	Frequência (quantidade de entrevistados)	Percentual
0 a 200	2	4%
201 a 400	10	20%
401 a 600	17	34%
601 a 800	9	18%
801 a 1000	5	10%
1001 a 1200	6	12%
1201 a 1400	1	2%
Total	50	100%

Quadro II – Demonstrativo da força motivacional
Fonte: elaboração própria (2010).

Salientamos que a força motivacional média foi de 592,24 que é equivalente a 34,84% da nota máxima possível (1700) que ocorria se o colaborador tivesse atribuído 10 para a valência, 10 para a instrumentalidade e 100% para a expectativa de atingir a meta.

Em análise aos dados do quadro II verifica-se que a força motivacional entre a escala de 201 a 800 que corresponde a menos da metade da nota máxima possível (1700) concentra 72% dos empregados entrevistados. Outra informação importante é que a maior escala identificada (1201 a 1400) é composta por apenas um funcionário e que dois colaboradores apresentaram a menor escala do quadro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante a instrumentalidade, com exceção do vale-alimentação, todos os fatores motivacionais obteve nota média abaixo de 7,00, demonstrando a baixa percepção da disponibilidade dos mesmos pelos colaboradores entrevistados. Em relação à valência verifica-se que foi o oposto, ou seja, a nota média dos fatores foi acima de 7,00. Esse fato influenciou diretamente os altos valores dos gaps entre a instrumentalidade e a valência e, conseqüentemente, afetando o índice da força motivacional.

A empresa investigada necessita urgentemente de uma mudança na sua política de gestão de pessoas, pois, foi constatado que apesar da empresa disponibilizar a maioria dos fatores motivacionais, os colaboradores classificados dentro dos grupos etários das gerações Y e X não percebem como acessíveis para eles. As características dessas duas gerações podem ajudar a explicar o baixo grau de motivação, porém não podemos esquecer a cultura da administração pública que certamente é influenciada pelo excessivo rigor imposto pela legislação brasileira e, conseqüentemente, exercida pelos órgãos de controle. Outro aspecto a ser considerado são as limitações orçamentárias para a realização de ações na área de recursos humanos.

Os dados resultantes do presente estudo comprovam que essas gerações possuem necessidades próprias e que as políticas de gestão de pessoas elaboradas para os grupos etários anteriores, precisam ser adaptadas para esses novos colaboradores. O mercado de trabalho apresenta uma característica muito interessante em que as empresas públicas e órgãos governamentais disputam a atração de talentos, oferecendo os benefícios trabalhistas provenientes dos seus regimes de trabalho, porém diferenciando-se um dos outros através de mecanismos gerenciais na área de gestão de pessoas.

A realidade é que essas novas gerações dominaram o mercado de trabalho nos próximos anos, devendo a administração pública passar a gerenciar esses colaboradores de acordo com os seus perfis, esquecendo os modelos tradicionais, procurando o equilíbrio interno (equidade entre os colaboradores) e externo (adequação com o mercado de trabalho), contudo não ignorando as características da administração pública.

REFERÊNCIAS

- CESAR, A.M.R.V.C.; MUTARI, E. Marques; E. Jesuíno, S.: **A questão da motivação entre os trabalhadores jovens: um estudo exploratório**. SEMEAD - Seminários em Administração, 6, 2003. Anais. Universidade de São Paulo. Marc., 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2007.
- FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo**. 22 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio José Amaru Maximiano. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MOWEN, Jonh C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A gestão multigeracional** - o sucesso das organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/a-gestao-multigeracional-o-sucesso-das-organizacoes/32374/>. Acesso em 10 de Jul. 2010.