



FATORES QUE ENVOLVEM A MOTIVAÇÃO ENTRE TÉCNICOS E DOCENTES DE UMA AUTARQUIA FEDERAL EM UM AMBIENTE MULTIGERACIONAL

**Adriano Pereira Grandal
Coêlho**

adrianopgcoelho@gmail.com
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

Stella Regina Reis da Costa
stellare@ig.com.br

Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

RESUMO

As tradicionais medidas motivadoras, de premiar ou punir trabalhadores, apenas surtem um efeito paliativo de curto prazo, porém, várias organizações, mesmo conhecendo as teorias motivacionais, que vão muito além destas tradicionais medidas, não conseguem introduzi-las, ficando muitas vezes suas ações apenas no discurso teórico e, por não serem aplicadas adequadamente, acabam tendo um efeito contrário, gerando o desapontamento e o desânimo dos empregados. Este efeito pode ser agravado quando o ambiente multigeracional não é considerado. O presente artigo objetiva comparar a motivação dos servidores técnicos e docentes da educação em um ambiente multigeracional, através de um estudo de caso, utilizando o método quantitativo com questionário de perguntas fechadas. A análise dos resultados, sob a ótica de Teorias Motivacionais, mostrou pontos a serem melhorados pela gestão de pessoas, como necessidade de lideranças carismáticas, melhores condições de trabalho, reconhecimento dos servidores, treinamento e capacitação. O ambiente multigeracional apresentou uma distribuição equilibrada de gerações entre os técnicos, contudo entre os docentes a distribuição das idades foi irregular, o que evidencia, dentre outros fatores, uma falta de renovação, com a não entrada de novos professores.

Palavras-chave: Motivação; Serviço Público; Instituição de Ensino, Ambientes Multigeracionais.



1. INTRODUÇÃO

As empresas existem porque é necessária uma atividade organizada para atender às demandas das pessoas. Para operar e funcionar, as organizações dependem de indivíduos que planejem, organizem e controlem suas atividades (Pontes, 2009).

Segundo o que demonstra Souza (2013), a contratação de novos servidores através de concursos deve atender a um planejamento prévio, sendo feito um diagnóstico da real carência de novos servidores para determinados setores, evitando assim o que normalmente ocorre, como o atendimento a questões emergenciais ou de interesse meramente político.

A gestão de pessoas costuma estar preocupada com a motivação *versus* satisfação com o trabalho, sem levar em consideração a felicidade do trabalhador, e como felicidade é algo muito subjetivo, a mesma é definida nas organizações como bem-estar, o qual também deveria ser uma preocupação da gestão de pessoas (Véras, 2008, p. 15).

Segundo Navarro (2009), a motivação no trabalho é uma vantagem competitiva e este tema tem recebido maior atenção nas últimas décadas, sendo de extrema importância para a gestão de pessoas.

Muitos executivos ainda acreditam que é possível motivar através de prêmios e punições. Na verdade o líder não pode liderar seus liderados. Ele pode apenas fornecer as condições para que a motivação que os liderados trazem dentro de si seja liberada (Bergamini, 2002).

Conforme Silva e Madruga (2007, p. 25), “A motivação é específica à situação, e o elevado rendimento de um funcionário deriva das habilidades que possui e do apoio que recebe, além da motivação”.

As organizações precisam enfrentar uma concorrência global, uma alta competitividade do mercado, por isso elas necessitam de pessoas competentes e criativas. Empregados engajados e capacitados se tornam um *plus* na organização, que ganha uma diferenciação competitiva em relação à concorrência (Ramos, 2009).

As instituições educacionais públicas não estão imunes a esta concorrência, pois cada uma irá disputar com as outras pelos melhores alunos, pelos melhores profissionais e por diversas fontes de recursos.

Os ambientes multigeracionais são aqueles ambientes de trabalho que apresentam várias gerações de trabalhadores. A área de Gestão de Pessoas é vista em muitas empresas como uma área estratégica, pois valoriza a informação e

o conhecimento, além de promover ações para que esses ativos não sejam perdidos. Para atrair os melhores profissionais, retê-los e motivá-los no trabalho, é necessário que estes processos possuam diferentes focos para cada geração de trabalhadores. É primordial que a organização conheça suas características e necessidades para que haja a otimização da performance dos profissionais de todas as gerações, promovendo a redução de conflitos e resistência às mudanças, maximizando assim a produtividade (Malafaia, 2011).

Conforme Silva e Borges (2013), o convívio entre as gerações (X, Y e *Baby Boomers*) influencia o ambiente organizacional, devendo ser tomadas ações que promovam a qualidade de vida, a motivação, o desenvolvimento profissional e o comprometimento da equipe.

À luz das principais teorias motivacionais, teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) e teoria das expectativas de Vroom (1964), o problema da pesquisa é encontrar os fatores determinantes para motivar servidores públicos.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que, apesar de haver um consenso de que a motivação tem origem nas necessidades dos indivíduos, os quais possuem necessidades particulares e se motivam de forma individual, como afirma Gil (2007), também é verdadeiro que várias empresas, quicá a maioria delas, ainda estão falhando no sentido de empregar medidas que realmente motivem seus empregados. Autores como Hunter (2011), Bergamini (2002), Véras (2008) afirmam que as empresas até sabem promover discursos sobre motivação, incluindo a aplicação de cursos motivacionais e de liderança. Todavia, estas mesmas empresas que gastam seus recursos com paliativos ainda não conseguem aplicar as teorias motivacionais na prática. O uso de métodos paliativos acaba gerando um efeito contrário, pois seus funcionários percebem que o discurso é um e a realidade é outra. Muitas empresas continuam atuando com as já ultrapassadas formas de prêmios e punições, além de escolhas de pessoas para cargos em que elas não estão aptas, por exemplo. Neste contexto, alguns órgãos e instituições do governo podem passar anos sem promover novos concursos, inviabilizando a “oxigenação” da organização. Desse modo, o abismo entre as gerações e os conflitos causados em virtude do choque entre gerações tende a ser potencializado, devendo a Gestão Estratégica de Pessoas atuar de forma que as diferenças entre elas sejam estreitadas (Malafaia, 2011).

Esta pesquisa teve como objetivo a realização de um estudo sobre a motivação de servidores técnico-administrativos e docentes de uma unidade de uma autarquia federal de educação para se comparar a motivação dessas duas categorias de profissionais da educação em um ambiente multigeracional, que servirá tanto para ser utilizada pela gestão estratégica de pessoas desta instituição como em outras do serviço público de forma geral.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação no Setor Público

Afirmam Leite et al. (2017) que “a motivação dos colaboradores pode se tornar um diferencial para as empresas que almejam estar entre as mais rentáveis do mercado, visto que este é um dos fatores que podem proporcionar um aumento da produtividade nas empresas”.

Segundo Silva et al. (2014), “A reforma da gestão pública tem focado nos resultados, na eficiência, na governança e na orientação da gestão pública para práticas administrativas mais adequadas às exigências de um cidadão mais informado e sintonizado com as tecnologias virtuais”.

De acordo com Ribeiro e Oliveira (2016), a motivação na administração pública é uma ferramenta estratégica que não é lembrada pelos gestores, os quais não reconhecem o empenho e os objetivos de trabalho alcançados pelos servidores, pois assim como os funcionários de uma empresa privada, os servidores públicos precisam cumprir horários, realizar tarefas cotidianas, muitas delas com prazos a serem cumpridos, e por esta razão, estes trabalhadores também precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização.

O setor público apresenta algumas características bem particulares em relação aos padrões do setor privado no que tange à motivação e ao comportamento dos seus trabalhadores (Rodrigues et al., 2014).

Isto é complementado por Bergue (2010), ao afirmar que a motivação das pessoas no setor público, ao ser comparada com a do setor privado, é caracterizada por uma complexidade maior decorrente de vários fatores, como a legislação do servidor, dos processos de trabalho, do cargo, a natureza cultural, política e econômica do serviço público e o próprio ambiente no qual o servidor se insere.

Para Costa (2010), é importante que se analise as práticas de recursos humanos e a percepção dos servidores em relação a estas práticas. Entendendo o comportamento do servidor, é possível a implantação de mudanças necessárias à modernização do serviço público.

Conforme Gomes e Quellas (2003), os órgãos públicos, no desempenho de suas atividades, são sustentados por três grandes “pilares”: o da esquerda são os recursos materiais, o central e mais importante na sustentação do órgão ou organização é o dos recursos humanos, e o da direita é o “ pilar” dos recursos financeiros.

Conforme se visualiza na figura 1 a seguir, o principal “ pilar”, o de recursos humanos, é composto por duas grandes “ colunas”: a capacidade profissional e a motivação. São essas colunas as mais importantes para a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão organizacional.



Figura 1. Sustentabilidade da gestão de órgãos públicos

Fonte: Gomes e Quellas (2003)

2.2 Teorias motivacionais

2.2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959)

O psicólogo Frederick Herzberg contribuiu muito para o conhecimento sobre a motivação dos trabalhadores ao desenvolver a teoria dos fatores higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, mas eles devem ser satisfatórios (ou satisfeitos) para não causar a desmotivação das pessoas. Os fatores motivacionais são aqueles que realmente promovem a motivação, assim, não sendo satisfatórios, tais fatores não contribuem com a motivação (Gil, 2007).

Em sua pesquisa, Herzberg concluiu que as pessoas davam um determinado tipo de resposta quando elas se sentiam bem no trabalho e outro tipo de resposta significativamente diferente quando se sentiam mal. A partir daí, Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estão ligados à satisfação no trabalho, já os fatores extrínsecos estão mais ligados à insatisfação (Robbins, 2000).

Os fatores higiênicos e motivacionais, segundo Gil (2007), são subdivididos da seguinte forma:

Fatores higiênicos: salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, *status*, segurança no trabalho, supervisão;

Fatores motivacionais: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização, crescimento.



De acordo com Freitas (2006), a teoria de Herzberg sugere que os gestores que quiserem motivar seus empregados deverão se preocupar em atender aos fatores motivacionais e, se quiserem também ter trabalhadores não insatisfeitos, deverão cuidar para que os fatores higiênicos sejam atendidos.

Conforme Gil (2007), não se pode desconsiderar os fatores higiênicos, por exemplo, um aumento de salários não necessariamente pode motivar os empregados a trabalhar mais, mas pode deixá-los satisfeitos para que outros fatores possam motivá-los. Em contrapartida, pagar pouco pelo trabalho executado ou não dar atenção a outros fatores higiênicos causam insatisfação, tornando as pessoas desmotivadas, não havendo nenhuma outra forma de conseguir motivá-las.

Segundo Robbins (2000), a teoria da motivação-higiene de Herzberg foi amplamente utilizada pelos gerentes. Muitas empresas têm reunido seus esforços para combinar ações de não tornar seus empregados insatisfeitos, ao mesmo tempo em que tomam medidas para aumentar a satisfação e a motivação com o trabalho.

2.2.2 Teoria das Expectativas de Vroom (1964)

Para Bergue (2010), a teoria da expectativa (ou expectativa) foi criada por Victor Vroom (1964), um psicólogo renomado, especialista em comportamento nas organizações, particularmente nas áreas de liderança e tomada de decisão. Sua teoria é um dos mais reconhecidos estudos sobre a motivação humana. “A motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e o valor a ele atribuído”.

De acordo com Costa (2010), a motivação apresenta três componentes:

- Valência ou o quanto uma pessoa deseja uma recompensa. Ou seja, o valor que a pessoa dá à recompensa;
- Expectativa ou a estimativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido. Ou seja, a pessoa acredita que seu esforço alcançará seu objetivo;
- Instrumentalidade, que é o grau de percepção de que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada. Ou seja, o cumprimento da meta ou do objetivo gerará uma recompensa.

Segundo Navarro (2009), os funcionários tendem a avaliar racionalmente as opções de diversos setores e tipos de serviço, escolhendo aqueles que lhes trarão maiores recompensas e resultados. Esse pensamento é reforçado por Go-

mes e Quellas (2003), ao afirmarem que a motivação dos indivíduos na teoria da expectativa é decorrente do raciocínio do indivíduo, que está ligado a fatores externos, sendo um comportamento puramente racional.

Para Costa (2010), a teoria desenvolvida por Vroom mostra que o indivíduo motiva-se de acordo com os valores e expectativas que ele tem em obter bons resultados para si mesmo.

2.3 Ambientes multigeracionais

A diversidade da força de trabalho é representada pela heterogeneidade das equipes de trabalhadores de cada organização. Esta diversidade se dá de acordo com o sexo, a raça (por exemplo, as etnias hispânica, asiática e afro-americana), a origem (imigrantes), a idade, a deficiência física, os parceiros (homossexuais, heterossexuais, bissexuais, solteiros, etc.) e a religião (por exemplo, dependendo da religião há dias em que os empregados não podem trabalhar) (Robbins, 2009).

De acordo com Guedes e Oliveira (2017), fatores como o aumento da expectativa de vida, o aprimoramento da comunicação, a interação entre as pessoas e a crescente velocidade com que as informações se deslocam, fizeram surgir um cenário atual singular na história mundial, no qual podemos encontrar até cinco gerações convivendo em um mesmo ambiente ou em uma mesma realidade.

Segundo Veloso et al. (2016), as organizações precisam gerir grupos heterogênicos de trabalhadores que se formam em decorrência das diversas características desses profissionais. Uma delas é a da idade, que apresenta necessidades próprias a serem consideradas e atendidas, conforme cada faixa etária.

Conforme Nascimento et al. (2016), “As gerações compartilham experiências comuns em processos sociais, econômicos ou culturais e, por conta da integração destas no mercado de trabalho, o pensar/agir coletivamente e o compartilhamento de ações e processos são necessários”.

Para Malafaia (2011), antigamente, o contexto social, econômico e político em que as pessoas cresciam possuía um cenário mais estável e, por isso, as gerações se alternavam em intervalos maiores, mas atualmente, devido às rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, pode-se notar a formação de uma nova geração, com características substancialmente diferentes da anterior em intervalos de apenas 15 anos ou menos.

De acordo com Silva e Borges (2013), o intervalo entre as gerações era idêntico à sucessão dos pais pelos filhos, com intervalo de 25 anos entre uma geração e outra. Atualmen-



te, principalmente pela aceleração da tecnologia, esse intervalo de tempo está em torno de 10 anos.

Afirmam Chiuzi et al. (2011) que “As gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros”.

Autores como Robbins (2009), Malafaia (2011), Silva e Borges (2013), França (2011), Nascimento et al. (2016), dentre outros, apresentam vários grupos muito parecidos de gerações, principalmente em relação aos seus nomes, dos quais podemos citar como principais: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e, mais recentemente, Geração Z. Dentre estas gerações, as que podem ser encontradas nas empresas são as *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y, sendo as mais estudadas. Todavia, há registros também da entrada mais recente de trabalhadores da Geração Z nas empresas, principalmente para as funções de aprendizado e/ou estágio (Malafaia, 2011).

Destacam Nascimento et al. (2016) que a literatura não apresenta um consenso em relação à divisão temporal das gerações; os inícios e fins de cada geração são encontrados com intervalos parecidos, todavia, por vezes há divergências.

Para fins didáticos, de acordo com a apresentação de autores como Robbins (2009), França (2011) e Veloso (2016), dentre outros, foi traçado o quadro 1, que se segue, o qual evidencia uma forma mais convergente para o início e fim de cada geração.

Como se pode observar, no quadro 1 acima, a geração dos veteranos já está praticamente extinta nas empresas, havendo a predominância das gerações *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y, além da recente entrada de membros da Geração Z.

2.3.1 Principais características de cada geração

Segundo Robbins (2009), os valores e necessidades variam de uma pessoa para outra, porém refletem a sociedade em que o indivíduo foi criado. O estudo das variadas gerações é importante para a explicação e a previsão de comportamentos. Por exemplo, trabalhadores na faixa dos 60 anos

podem aceitar melhor a autoridade do que as gerações mais novas. Em contrapartida, trabalhadores na casa dos 30 anos costumam se rebelar mais do que seus pais em oposição a horas-extra e trabalho nos finais de semana e feriados. Além disso, as gerações mais novas têm maior probabilidade de abandonar uma carreira na metade para buscar outra que lhes ofereça mais tempo de lazer.

A presença de várias gerações convivendo e atuando no ambiente de trabalho impõe o desafio de se aproveitar o que cada grupo possui de melhor, e para isto as organizações devem reconstruir todos os seus acordos, tais como o respeito à autoridade, os códigos de vestimenta, carga horária e os horários mais flexíveis de trabalho (Malafaia, 2011).

As características das gerações que contribuíram com o mercado de trabalho a partir de meados do século XX estão indicadas abaixo:

Veteranos

Para Robbins (2009), estes profissionais valorizaram o trabalho árduo, o conservadorismo, o conformismo e a lealdade à organização.

De acordo com Chiuzi et al. (2011), os veteranos, também chamados de geração silenciosa, admiravam a geração anterior, que lutou na 2ª Guerra Mundial, e seus valores de patriotismo e sacrifício próprio para o bem comum. Herdaram um “mundo melhor”, em paz, e a partir daí, buscaram entender este mundo ao invés de mudá-lo.

Apesar desta geração já ter praticamente deixado o mercado de trabalho, seu estudo é importante para se entender suas características, obtendo-se assim uma melhor compreensão das mudanças que ocorreram nas gerações posteriores e os principais valores de cada uma (Malafaia, 2011).

Geração *Baby Boomer*

Apresentam uma desconfiança maior na autoridade do que a geração anterior. São pragmáticos e acreditam que os fins podem justificar os meios. A organização só é importante para o desenvolvimento de suas carreiras. Buscam a realização pessoal e o reconhecimento social (Robbins, 2009).

Quadro 1. Painel multigeracional

Geração	Nascimento	Ingresso no mercado de trabalho	Saída do Mercado de Trabalho	Anos de idade em 2018
Veteranos	1930-1944	1950-1964	1985-1999	88-74
Baby Boomers	1945-1965	1965-1985	1980-2020	73-53
Geração X	1966-1980	1986-2000	2021-2035	52-38
Geração Y	1981-2000	2001-2015	2036-2050	37-18
Geração Z	2001	2016 aos dias atuais	2066 ou mais	17

Fonte: Os próprios autores



Segundo Andrade et al. (2012), os *Baby Boomers* queriam construir uma carreira sólida. Valorizavam a fidelização ao trabalho. Para eles, a carreira deveria trazer realização e não apenas bens materiais. Em posições de liderança, empregavam teorias participativas e motivacionais, sendo preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça.

Geração X

Os membros desta geração trabalham para viver, mas não vivem para o trabalho. São mais fáceis de serem recrutados, porém mais difíceis de serem mantidos em seus empregos. Trocam de organizações conforme a necessidade da família. Também são empreendedores, ambiciosos e imediatistas. Não buscam apenas a realização profissional, querem que ela venha juntamente com qualidade de vida (Andrade et al., 2012).

Estas características são complementadas por Robbins (2009), que descreve os membros dessa geração como pessoas que dão muita importância à família e aos relacionamentos. Dão importância ao dinheiro, porém não estão dispostos a trocar a qualidade de suas vidas pessoais, com mais tempo para o lazer e a companhia de amigos e familiares por aumentos de salário, títulos, promoções, etc. Além disso, são menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que as gerações anteriores.

Andrade et al. (2012) nos lembram ainda que, nessa geração, há uma participação mais efetiva das mulheres com um aumento da sua autonomia dentro da sociedade, e que os membros dessa geração revolucionaram a internet, criando o *Google*, a *Amazon* e o *YouTube*.

Geração Y

Esta geração é formada por trabalhadores que ingressaram mais recentemente no mercado de trabalho. Foram criados já utilizando tecnologia. Assim como a geração anterior, gostam de trabalhar em equipes, contudo, confiam mais em si mesmos do que na própria equipe. Valorizam a liberdade e uma vida de conforto. Dão mais valor ao dinheiro do que a geração anterior (Robbins, 2009).

Afirmam Guedes e Oliveira (2017) que “Devido ao fato de essa geração ter sido a primeira criada dentro da tecnologia, em sua maioria é conectada e inovadora e, por isso, não acredita em instituições tradicionais”.

Para Andrade et al. (2012), os membros desta geração são questionadores e colidem com o modelo tradicional de hierarquia, possuem autoconfiança e, em virtude disto, não temem o desemprego. O trabalho é um meio e não um fim. São flexíveis, individualistas e competitivos. Possuem

maior agitação, impaciência e necessidade de estarem conectados. No ambiente de trabalho, estão mais preocupados com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento dos processos das empresas. Misturam a vida pessoal com a profissional numa intensidade maior do que as gerações anteriores. Se observarem uma dificuldade maior de crescimento dentro de uma empresa, buscam uma nova mais rapidamente do que as gerações anteriores, sendo mais rotativos nas organizações. É uma geração que não vê limites claros entre a vida pessoal, familiar e o trabalho. Muitos possuem *home office* e ainda esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar virtualmente e com mais flexibilidade.

Algumas características da Geração Y se tornam mais intensas na Geração Z, conforme Malafaia (2011) e França (2011), como a falta de cerimônia com os pais, levando à indiferença sobre autoridade, admirando mais a competência real (e os bons exemplos na empresa) e não simplesmente a hierarquia. Além disso, vivem com sobrecarga de informações, apresentando dificuldades de correlacionar os conteúdos e possuindo necessidade de estar conectados, e ainda, são agitados, ansiosos e imediatistas.

Geração Z

Esta é uma geração que cresce observando, copiando e ampliando sua necessidade de conectividade aprendida dos mais velhos. Buscam resultados profissionais, cuja medida possa ser determinada juntamente com a possibilidade de crescimento na carreira. Estão mais interessados em matemática e ciências do que em artes e ciências sociais. Estudos no Brasil revelam que esta geração é composta de jovens, os quais poderão chegar em sua maioria à idade de 25 a 35 anos vivendo na casa dos pais, possuindo uma independência relativa, contribuindo apenas com suas próprias despesas de faculdade, locomoção e vestuário. É uma geração mais protegida pelos pais, que ainda arcam com muitas despesas para sustentá-los; além disso, estes jovens possuem uma maior dificuldade de planejar suas vidas para o futuro (França, 2011).

Os integrantes desta geração estão constantemente presenciando mudanças, desenvolvendo multitarefas e buscando desafios variados. Necessitam de um mundo semelhante ao seu, conectado, aberto ao diálogo, veloz e global (Nascimento et al., 2016).

Complementa Malafaia (2011), ao afirmar que a geração Z é mais individualista, impaciente e mais conectada do que as gerações anteriores. Ressalta a necessidade de a gestão estratégica de pessoas estar preparada no sentido de ter o conhecimento do perfil dessa geração, posicionando-se adequadamente para atender às necessidades de satisfação e motivação no trabalho, da forma mais adequada possível,



contribuindo assim para que o seu potencial seja aproveitado ao máximo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias objetivam proporcionar maior familiaridade com o problema, procurando torná-lo mais explícito ou buscando constituir hipóteses. Este tipo de pesquisa costuma envolver: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos.

Para esta pesquisa utilizou-se a metodologia que, segundo os fins, utiliza o método exploratório e, quanto aos meios, utiliza a pesquisa bibliográfica e documental (Gil, 2002), incluindo, ainda, a aplicação do estudo de caso em uma unidade representativa da instituição pesquisada (Yin, 2004).

O uso do método quantitativo ou qualitativo dependerá do interesse do pesquisador e do tipo de estudo que ele desenvolve. É importante frisar que estas duas abordagens estão interligadas e complementam-se (Prodanov e Freitas, 2013).

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 69), sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se classifica em:

- **Pesquisa quantitativa:** é aquela que consegue quantificar as informações, transformando-as em números que são classificados, processados e analisados;
- **Pesquisa qualitativa:** considera a existência de uma subjetividade que não pode ser traduzida em números. Não há o uso de métodos e técnicas de estatística.

Esta pesquisa adotou o método quantitativo. Foram utilizados questionários com perguntas fechadas. Os resultados foram consolidados e analisados por meio de métodos e técnicas estatísticas para que a proposta do tema fosse alcançada.

Conforme Yin (2004), o estudo de caso é apenas um jeito de se estudar no campo das ciências sociais. Este método é utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e procura estudar fenômenos contemporâneos dentro de algum contexto da vida real.

Este artigo aplicou o estudo de caso único, tendo como objeto de pesquisa os servidores técnico-administrativos e docentes de uma unidade representativa de uma instituição federal de ensino. Segundo Gray (2012), este método é usado para uma grande variedade de temas, tais como avalia-

ção de programas de treinamento, desempenho organizacional, desempenho e implementação de projetos, análise de políticas e relações entre diferentes setores da organização, comparação entre organizações, etc.

Conforme Sweeney et al. (2015), a pesquisa amostral é o processo no qual se coleta dados de uma amostra. O censo é um processo de pesquisa (levantamento) para coletar dados correspondentes a uma população inteira. Esta pesquisa se utiliza do processo censitário, coletando dados da maior quantidade possível dos servidores da respectiva unidade de estudo.

Lakatos e Marconi (2003) mencionam que a pesquisa-piloto serve para testar o instrumento de coleta de dados. O pré-teste busca a fidedignidade, validade e operatividade das informações. O pré-teste é sempre aplicado para uma amostra reduzida. Encontradas as falhas, o instrumento de pesquisa deve ser corrigido.

Dentro da perspectiva apresentada, o questionário foi aplicado a uma amostra piloto de quatro entrevistados selecionados aleatoriamente para validar o instrumento de pesquisa, dando mais precisão e segurança aos resultados.

Segundo Gray (2012), o questionário com perguntas fechadas oferece ao respondente um conjunto de opções de resposta como, por exemplo, "sim/não", respostas de múltipla escolha, etc. As perguntas fechadas são úteis para dar ao respondente um conjunto de respostas.

O instrumento de pesquisa coletou os dados através de um questionário com perguntas fechadas, dirigidas aos professores e técnico-administrativos da unidade analisada. As primeiras perguntas coletaram os dados pessoais do respondente, dos quais as informações sobre formação acadêmica puderam ser obtidas. Posteriormente, foram aplicadas 10 perguntas fechadas elaboradas a partir do Referencial Teórico, sendo 7 perguntas relacionadas à Teoria dos Fatores de Herzberg (1959) e, logo em seguida, 3 perguntas relacionadas à Teoria da Expectância de Vroom (1964).

A coleta de dados se deu junto a 65 docentes (ou seja, 63,10% dos 103 professores em atividade contatados) e 43 técnico-administrativos (ou seja, 84,31% dos 51 técnicos em atividade contatados).

Os docentes apresentaram média de idade de 44 anos, com aproximadamente 11 anos de tempo de serviço na instituição; já os técnicos apresentaram idade média de 43 anos e 13 anos de tempo de serviço.

A instituição é uma autarquia federal centenária, vinculada ao Ministério da Educação, que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar.



A unidade pesquisada, criada em 1999, é descentralizada, possuindo autonomia administrativa e financeira.

A unidade estudada foi escolhida por estar entre as melhores escolas de ensino médio do país, fruto de um trabalho de qualidade desenvolvido pelo time de professores, que contam com todo o suporte oferecido pelas equipes de servidores técnico-administrativos. Está localizada na cidade do Rio de Janeiro, bem próxima à sede da autarquia.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se comparar a formação acadêmica dos docentes e técnico-administrativos, notou-se grandes diferenças na formação destes profissionais. Dentre os docentes, observou-se que 52,31% possuem mestrado e 24,62% possuem doutorado, totalizando 76,93% os que possuem mestrado e doutorado, mais de 3/4 do total, sendo que nenhum dos docentes tem apenas nível médio. Já dentre os técnicos, ainda há aqueles que só possuem o ensino médio, sendo 27,91%, ou seja, mais de 1/4 do total, e no que se refere à conclusão de mestrado e de doutorado, os técnicos ficam com um desempenho quase irrisório, com um total de apenas 6,98%, não chegando nem a 1/10 do total de técnicos. Estes resultados são apresentados conforme as figuras 2 e 3 que se seguem.

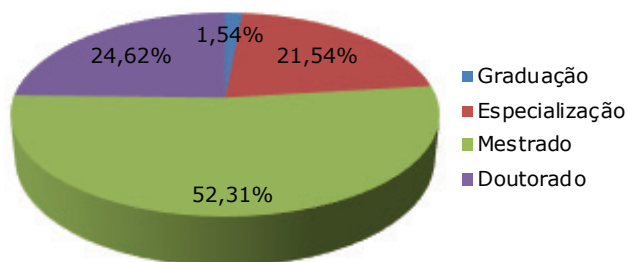


Figura 2. Formação acadêmica dos docentes

Fonte: Os próprios autores

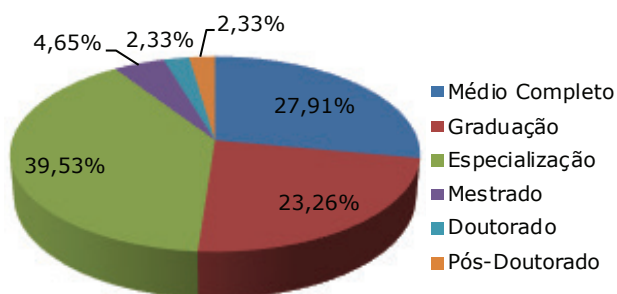


Figura 3. Formação acadêmica dos técnicos

Fonte: Os próprios autores

A análise dos resultados foi realizada sob a ótica das teorias motivacionais de Herzberg (1959) e Vroom (1964).

Na percepção dos servidores relacionada à teoria dos fatores de Herzberg, procurou-se manter a divisão proposta por esta teoria em fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos não são suficientes para promover a motivação, entretanto, eles devem ser satisfatórios (ou satisfeitos) para não causar a desmotivação das pessoas (Gil, 2007).

Para os docentes, os fatores higiênicos que precisam ser melhorados são: boas condições de trabalho (limpeza, temperatura adequada, boa luminosidade, móveis, equipamentos, etc.) e *status* (natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os colegas, prestígio interno, etc.).

Já entre os técnicos, os fatores higiênicos que podem ser melhorados para não causar desmotivação nestes trabalhadores foram: boas condições de trabalho, *status* profissional, execução das normas informais em relação às suas atribuições.

Na comparação entre docentes e técnicos, os últimos apresentaram um nível de insatisfação maior, necessitando de mais atenção às suas demandas.

Os fatores motivacionais são todos os fatores que contribuem com a satisfação no trabalho, a qual é motivante (Robbins, 2000).

Os docentes apresentaram apenas um fator motivacional que precisa ser satisfeito: o trabalho não estar de acordo com as suas expectativas. Já os técnico-administrativos apresentaram os seguintes fatores: perícia (conhecimentos básicos, técnicos e práticos) para realização das suas tarefas, pouco reconhecimento e o trabalho não estar adequado às suas expectativas.

Tanto do lado dos fatores higiênicos quanto do lado dos fatores motivacionais, os técnico-administrativos apresentaram mais fatores não satisfeitos do que os docentes e em um grau maior de insatisfação, o que indica que a gestão de pessoas deve ter uma atenção maior com os trabalhadores desta carreira, a fim de ter uma maior influência no aumento da motivação destes profissionais.

Na percepção dos servidores relacionada à teoria das expectativas de Vroom, procurou-se manter a divisão proposta por esta teoria em expectativa, instrumentalidade e valência.

O componente da Expectância, que é a expectativa ou es-timativa (probabilidade) que o trabalhador possui de que seu



esforço resultará em um desempenho bem sucedido, alcançando assim seu objetivo, mostrou que quase 1/4 dos docentes acredita que terá que se esforçar mais do que o suficiente para atingir seus objetivos. O resultado entre os técnicos foi ainda pior, mostrando que, para mais de 1/3 deles, o esforço terá que ser mais que o suficiente para alcançar seus objetivos.

O alto índice de esforço apresentado pelos técnicos para atingir os objetivos, as recompensas, segundo Costa (2010), pode-se dar em função de os técnicos terem que resolver problemas que estejam totalmente fora das suas atribuições ou capacidades. Destaca-se que, no perfil dos servidores, foi apresentada a formação acadêmica dos técnicos, a qual está muito atrasada em comparação à dos docentes; além disso, pela teoria de Herzberg, os técnicos demonstraram insatisfação quanto à execução das normas informais em relação às suas atribuições (fator higiênico) e insatisfação quanto à sua perícia (fator motivacional) para realização das tarefas. Neste ponto, pode-se claramente perceber uma teoria validando a outra.

O próximo componente a ser analisado é o da instrumentalidade. Para Bergue (2010), a instrumentalidade é uma relação entre o desempenho e a recompensa. Um pouco mais da metade dos docentes acredita que, mesmo tendo um bom desempenho, não será recompensada. Já entre os técnicos, este índice chegou a quase 3/4 do total. São resultados que merecem atenção especial para ambas as categorias, tanto de docentes como de técnicos, pois conforme Costa (2010), na instrumentalidade o empregado avalia o quanto ele deve se desempenhar para obter sua recompensa. Como os resultados são das percepções e necessidades de cada indivíduo, a recompensa não precisa ser uma promoção, pode ser até mesmo um agradecimento pela execução da tarefa, um reconhecimento diante dos colegas de trabalho, etc. É importante o gestor saber da existência destes resultados para verificar o que tem feito, traçando mudanças de acordo com as necessidades dos trabalhadores e assim aumentando o desempenho dos seus servidores.

O último componente analisado foi o da valência, que segundo Costa (2010), é o valor que a pessoa dá para uma recompensa. Entre os docentes, apenas 15,38% demonstraram que, para eles, a recompensa será menos do que significativa e, entre os técnicos, este resultado subiu para 20,93%. Pode-se concluir então que a recompensa será significativa para a ampla maioria de docentes e técnicos.

A figura 4, que se segue, apresenta a frequência de idades dos docentes, na qual pode-se observar uma maior frequência de professores na faixa de 51 a 55 anos, com 13 profissionais. A média das idades é de 43,85 anos e o desvio-padrão de 11,38 anos.

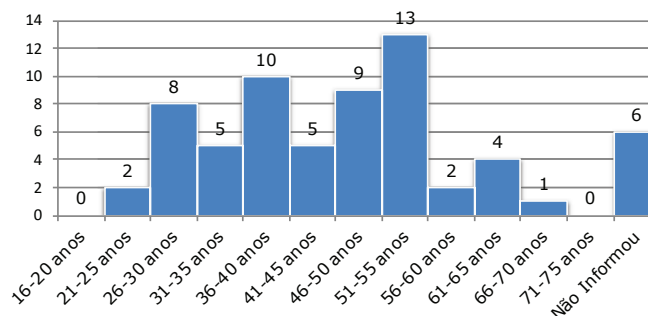


Figura 4. Frequência de idades dos docentes

Fonte: Os próprios autores

Já na figura 5 abaixo, observa-se a frequência de idades dos técnicos, em que se nota uma maior frequência destes profissionais na faixa de 31 a 35 anos, com 7 respondentes. A média das idades é de 42,52 anos, bem próxima à idade média dos docentes de 43,85 anos, e o desvio-padrão dos técnicos é de 12,96 anos.

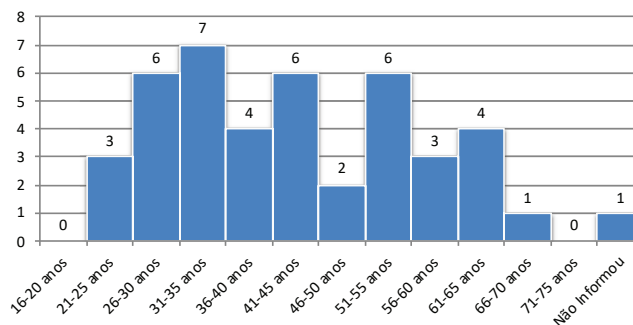


Figura 5. Frequência de idades dos técnico-administrativos

Fonte: Os próprios autores

Com as informações das figuras 4 e 5 demonstradas acima, e o quadro 1 – Painel Multigeracional, pode-se traçar a tabela 2, logo abaixo, do ambiente multigeracional da unidade pesquisada.

Tabela 1. Ambiente Multigeracional

Gerações	Faixa etária em 2016	Técnicos	Percentual	Docentes	Percentual 2
Baby Boomers	51-71	14	33,33%	20	33,90%
Geração X	36-50	12	28,57%	24	40,68%
Geração Y	16-35	16	38,10%	15	25,42%
Totais	-----	42	100,00%	59	100,00%

Fonte: Os próprios autores



Como se observa na tabela 1 acima, a categoria dos técnicos apresenta uma distribuição equilibrada de gerações entre seus membros. A geração Y é a mais representativa, com 38,10% de trabalhadores na faixa de 16 a 35 anos de idade. Como existe um equilíbrio entre as gerações que formam o grupo dos técnicos, torna-se mais importante a compreensão dos valores e necessidades de cada geração, para que sejam atendidas, motivando essas gerações e contribuindo assim para a otimização da produtividade.

Também podemos observar, na tabela 2 acima, que o grupo dos docentes apresenta o grupo da geração X mais preponderante, com 40,68% do total de profissionais deste grupo. A geração Y apresenta apenas 25,42%, representando apenas 1/4 do total. Isto pode evidenciar a falta de “oxigenação” da organização com a ausência de novos concursos ou a dificuldade de retenção de professores, ou ainda dificuldade de aprovação de concursados mais jovens em início de carreira, e até mesmo um sistema de recompensas e salários não atraentes para novos profissionais, porém todas estas possibilidades podem ser verificadas e aprofundadas pela gestão estratégica da instituição.

Por fim, segundo Malafaia (2011), o estudo das multigerações é importante na organização e serve para evitar os conflitos entre gerações. Para a autora, “Todos querem as mesmas coisas, mas a ordem de prioridades é diferente”. As características de cada época moldam cada geração. É importante também ter em mente que a tecnologia ocupa um lugar de destaque, “sendo decisiva para criar marcos de tempo”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou analisar a motivação, em um ambiente multigeracional, dos servidores públicos federais docentes e técnico-administrativos de uma unidade de uma autarquia federal da educação, por meio de um estudo de caso.

O objetivo da pesquisa foi atendido. Comparou-se a motivação das categorias profissionais de técnico-administrativos e docentes em um ambiente multigeracional.

O referencial teórico buscou o aprofundamento e a discussão do tema da motivação em um ambiente multigeracional através da teoria dos fatores de Herzberg e da teoria da expectativa de Vroom, e também do embasamento teórico sobre as principais gerações que moldaram e moldam o mercado de trabalho na atualidade.

Por meio da análise e discussão dos resultados, pode-se concluir que estas teorias se validam e se complementam. Os resultados apresentaram pontos importantes, nos quais

os gestores devem promover ações que despertem a motivação dos servidores.

Os docentes apresentaram necessidades diferentes dos técnico-administrativos, sendo que, para eles, as ações dos gestores deveriam se concentrar em pontos importantes e específicos, como boas condições de trabalho, *status* profissional, o trabalho não estar de acordo com as suas expectativas, sistema de recompensas, necessidades aderentes às características da geração X.

Já os técnico-administrativos apresentaram um conjunto de necessidades maior do que os docentes, em que as ações da gestão de pessoas deve se concentrar principalmente nos seguintes fatores: boas condições de trabalho, *status* profissional, execução das normas informais em relação às suas atribuições, melhora da perícia (conhecimentos básicos, técnicos e práticos) para realização das suas tarefas, pouco reconhecimento e o trabalho não estar adequado às suas expectativas, alto nível de esforço para alcançar seus objetivos e o sistema de recompensas, espelhando a distribuição de gerações mais equilibrada do que a de docentes e por isso abrangendo necessidades diversas.

Os resultados também apontaram para uma significativa deficiência na formação dos técnicos, afetando assim a sua motivação e produtividade.

As gerações das categorias de técnico-administrativos e docentes foram analisadas por último. Os técnicos apresentaram um equilíbrio maior entre as gerações do que os docentes, que apresentaram gerações mais maduras. A gestão de pessoas deve estar atenta aos motivos que estão causando este desequilíbrio na população dos professores; como já mencionamos, as prováveis causas podem ser: a dificuldade de retenção de novos professores, falta de concursos periódicos ou a dificuldade de aprovação de concursados mais jovens em início de carreira, baixos salários, e até mesmo um sistema de recompensas não atraente e o trabalho não estar de acordo com as suas expectativas (conforme apontado pela teoria motivacional). Este conjunto de possibilidades pode estar causando a falta de renovação na carreira dos docentes.

O conhecimento da representatividade de cada geração na instituição é importante para que a gestão estratégica possa planejar ações voltadas para a otimização da produtividade de cada geração e também para evitar o conflito entre as gerações.

Esta pesquisa se apresenta como mais uma opção para futuras pesquisas e a aplicação de suas propostas pode ser utilizada não apenas em organizações públicas como também nas privadas.



Por fim, há ainda aspectos que não puderam ter uma verificação mais aprofundada por esta pesquisa e que poderiam ser alvo de novas pesquisas como, por exemplo, as variações das condições de trabalho que existem nos setores administrativos da instituição, uma pesquisa da causa da baixa formação dos técnico-administrativos, além da aplicação de outras teorias motivacionais.

REFERÊNCIAS

- Andrade, S. I. et al. (2012). Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública, 9º CONTECSI – International Conference on Information Systems and Technology Management, USP, São Paulo.
- Bergamini, C. W. (2002). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *Revista de Administração de Empresas*, GVexecutivo, Vol. 1, No. 2, pp. 63-67.
- Bergue, S. T. (2010). Comportamento organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.
- Chiuzi, R. M. et al. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, Vol. 19, No. 2, pp. 579-590.
- Costa, A. X. (2010). As necessidades e expectativas dos funcionários estatutários da Secretaria Municipal de obras e viação da Cidade de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- França, L.H. F. P. (2011). O Envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. *Boletim Técnico Senac: a Revista da Educação Profissional*, Vol. 37, No. 2.
- Freitas, C. M. F. (2006). Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM. Dissertação para obtenção grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade da Madeira, Funchal.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. Atlas, São Paulo.
- Gil, A. C. (2007). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Atlas, São Paulo.
- Gomes, A. A. P.; Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, Vol. 9, No. 5.
- Gray, D. E. (2012). Pesquisa no Mundo Real. 2 ed. Penso, Porto Alegre.
- Guedes, L. R.; Oliveira, S. F. L. Falando sobre a geração y: conhecimento necessário à gestão de pessoas. *Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul*, Vol. 17, No. 1, pp. 29-36.
- Herzberg, F. I. et al. (1959). The motivation to work. 2 ed. John Wiley, New York.
- Hunter, J. C. (2011). Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo. Sextante, Rio de Janeiro.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2003), Fundamentos de metodologia científica. 5 ed. Atlas, São Paulo.
- Leite, L. R. et al. (2017). Um estudo sobre a motivação e suas contribuições para a eficiência em uma empresa de motopeças e oficina mecânica em Imperatriz – MA. *Revista Conbrad*, Vol. 2, No. 2, pp. 119-132.
- Malafaia, G S. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2011.
- Nascimento et al. (2016). O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, Vol. 6, Nº esp.
- Navarro, E. (2009). A review of Maslow, Herzberg and Vroom in the construction industry over last 25 years. Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009. Proceedings of the 25th Annual Conference 2009. Nottingham, UK, p. 63-73.
- Pontes, A. V. V. (2009). A motivação dos professores como fator de melhoria dos serviços educacionais: estudo de caso do segmento educacional superior privado de Juiz de Fora, Minas Gerais. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2_1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf (acesso em 13 jan. 2016).
- Ramos, A. F. S. (2009). A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. Dissertação de mestrado em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Business School, Lisboa.
- Ribeiro, M. C. C.; Oliveira, E. S. (2016). Motivação no Setor Público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. *Revista Transformar*, No. 8.
- Robbins, S. P. (2000). Administração: mudanças e perspectivas. Saraiva, São Paulo.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamento organizacional. 11 ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Rodrigues, W. A. et al. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um



- estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, Vol. 48, No. 1, pp. 253-273.
- Silva, J. S. et al. (2014). Estresse dos Servidores de uma instituição federal de ensino superior. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis, dezembro.
- Silva, J. S.; Madruga, L. R. R. G. (2007). Motivação e Criatividade: a percepção dos técnico-administrativos do CCSH/UFSM. *Sociais e Humanas*, Vol. 20, edição esp., pp. 23-40.
- Silva, P. A. G.; Borges, M. L. (2013). Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças Desafios e Aprendizagem. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF, novembro.
- Souza, M. S. (2013). Gestão estratégica de pessoas através dos fatores motivacionais à luz da Teoria de Herzberg: estudo de caso no CEFET/RJ. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Sweeney, D. J. et al. (2015). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. 3 ed., Cengage Learning, São Paulo.
- Veloso, Elza F. F. R. et al. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista de Gestão*, Vol. 23, pp. 88-98.
- Véras, J. R. A. (2008). O Bem-estar nas organizações: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Library of Congress. New York.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Bookman, Porto Alegre.

Recebido: 17 nov. 2018

Aprovado: 06 maio 2019

DOI: 10.20985/1980-5160.2019.v14n2.1482

Como citar: Coêlho, A. P. G.; Costa, S. R. R. (2019), “Fatores que envolvem a motivação entre técnicos e docentes de uma autarquia federal em um ambiente multigeracional”, *Sistemas & Gestão*, Vol. 14, No. 2, pp. 154-165, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1482> (acesso dia mês abreviado. ano).