



# Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI

---

Roberto Moreno Espinosa

Coordinador

# As atribuições da geração y e o “Sentido do trabalho” no setor público mineiro: o que esperam e desejam os especialistas em políticas públicas e gestão governamental

Kamila Pagel de Oliveira  
Luciana Custódio

*Alguns especialistas acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas*  
Morin, 2002, p. 72.

Inúmeras alterações econômicas, sociais, culturais e demográficas têm implicado em alterações nos modelos de gestão, estruturas organizacionais, relações de trabalho, formas de encarecimento e no contrato psicológico estabelecido entre colaborador-organização. Soma-se a isso, o aumento da expectativa de vida, o adiamento das aposentadorias, o ingresso maciço da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho, configurando-se um novo e desafiador cenário para o gestor de pessoas.

Igualmente inseridas neste contexto de mudanças e buscando a elas se adaptar, a administração pública vem sendo repensada e suas políticas e práticas continuamente influenciadas por correntes de pensamento derivadas das ciências administrativas, em especial, por meio da inserção de noções como gerencialismo, inovação e gestão por resultados (OLIVEIRA, SANT’ANNA e VAZ, 2010; PAULA, 2005). Nas palavras de Longo (2007, p. 53) “os novos enfoques de gestão de recursos humanos nas empresas alimentam os planos de modernização da gestão pública”.

Dadas as mudanças no cenário que circundam e afetam as organizações, sejam públicas ou privadas, destaca-se a necessidade de se melhor compreender as constantes transformações por que tem passado a relação indivíduo trabalho organização.

Do ponto de vista da Gestão de pessoas, um desafio em especial se destaca que é a retenção de talentos no serviço público. Dessa forma, a área de Gestão de Pessoas das instituições públicas também possui o desafio de atrair, desenvolver, motivar e reter seus talentos para alcançar bons resultados e permitir a efetivação da modernização do setor público.

Sob essa perspectiva, em momentos de adequação ambiental e de desafios de modernização tal como o que atravessa o setor público de Minas Gerais, analisar os construtos relacionados ao sentido do trabalho, constitui importante subsídio para o delineamento de políticas de gestão de pessoas. Soma-se a isso o viés de também neste setor, pelos motivos já expostos, ser constatado o incremento do número de servidores que pertencem a gerações distintas e, em especial, da geração Y.

Dessa forma, tendo como pano-de-fundo este ambiente de mudanças e focando na Gestão de Pessoas, este capítulo pretende através de uma análise do sentido do trabalho entender o que constitui um trabalho que tem sentido para os ingressantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais. Para tanto, será utilizado como instrumento de pesquisa a metodologia já testada e validada, inclusive no Brasil, por Morin (1996, 1997, 2002). O universo da pesquisa será constituído por estudantes do Curso Superior de Administração Pública – CSAP que integrarão o quadro estratégico de Secretarias de Estado de Minas Gerais. Um recorte importante e que requer destaque, é o fato de se considerar que o universo da pesquisa é composto por membros da Geração y.

Assim, pela pesquisa, além de se apreender os elementos constitutivos de um trabalho com sentido, acrescenta-se informações sobre o perfil desta geração ainda pouco estudada em nível acadêmico.

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM MUDANÇA: IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

A Reforma do Estado, que se tornou tema amplamente discutido em todo o mundo, a partir, principalmente, da década de 1990, pode ser interpretada como uma resposta à crise do Estado, no contexto de uma economia globalizada. A redução da autonomia do Estado na formulação e implantação de políticas públicas, provocada pelo processo de globalização e pela crise econômica e fiscal, evidenciou a necessidade de redefinir as funções do Estado, tornando fundamental a Reforma subsequente.

A crise do Estado, que se aprofunda a partir da década de 1980, possuiu, segundo Pereira (1998), pelo menos três vertentes principais: a crise fiscal; a crise no modo de intervenção do Estado no sistema econômico e social; e a crise do modelo burocrático de administração.

A alternativa para a superação crise financeira e de desempenho apresentou-se como a transformação do Estado e a revisão de suas funções, papéis e mecanismos de funcionamento. Essas transformações foram consolidadas na Reforma do Estado, cujo objetivo foi conferir ao Estado, maior capacidade de governança e de atuação econômica, política e social, a partir da promoção de uma gestão mais eficiente dos recursos públicos e da garantia dos direitos sociais e necessidades dos cidadãos (FERREIRA, 1999).

Inserida no contexto da Reforma do Estado, a reforma gerencial se apresentou como alternativa à superação da crise do modelo burocrático, mediante a introdução, no âmbito da administração pública, de mecanismos de gestão característicos da administração de empresas privadas. De maneira geral, a reforma gerencial tinha por objetivos: reduzir os custos do Estado, auxiliando no alcance do ajuste fiscal; e modernizar as formas de administrar os recursos públicos, no intuito de tornar o Estado mais eficiente e voltado ao atendimento das demandas da sociedade.

A partir de então, dissemina-se o denominado “modelo gerencial puro” ou *New Public Management* (NPM), que emerge com a missão de romper com a crise fiscal, a forte cultura patrimonialista dominante na administração pública, o baixo desempenho na prestação de serviços à sociedade e a deficiência na qualidade e quantidade destes serviços.

De acordo com Paula (2005), a introdução das práticas gerencialistas foi respaldada por um discurso influenciado pela crítica às organizações burocráticas, valorização da cultura do *management* e conservação de técnicas e práticas administrativas em “modismos gerenciais”. A autora argumenta que todo esse enredo, também deliberado pelo pensamento neoliberal, pelo movimento “reinventando o governo”, difundido nos Estados Unidos, e pela decorrente crise *Keynesiana*, criou um ambiente favorável à nova abordagem, consolidando o gerencialismo no setor público, com todo o arcabouço proeminente no setor privado.

Assim, aos poucos foram se delineando os contornos da nova administração pública, quais sejam: a descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; a descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos, transformados em gerentes crescentemente autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de uma organização piramidal, pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; o controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e a administração voltada para o atendimento ao cidadão, ao invés de uma administração auto-referida.

Barzelay (2001) apud Longo (2007, p. 131) atribui a aparição da nova gestão pública ao:

Efeito combinado de mudanças nos âmbitos da imagem (aceitação da idéia de que as organizações são ineficientes), do domínio (o da gestão pública – public management policy domain-, que se unifica mediante regras institucionais que afetam os recursos, as pessoas e os procedimentos, integrando-os) e da jurisdição (a das agências centrais responsáveis pelo orçamento, que se amplia e inclui responsabilidade sobre as políticas globais de gestão pública).

No caso brasileiro, varias concepções são constatadas na evolução dos movimentos de reforma. Inserida no contexto das transformações que ocorrem na administração pública em âmbito mundial, a Reforma do Estado ocorreu no Brasil a partir da década de 1990, como solução à crise do Estado brasileiro, que, assim como os demais países, apresentava deficiência na coordenação do sistema econômico, necessidade de ajuste fiscal e ineficiência do modelo burocrático. Vilhena; Martins; Marine (2006) sintetizam os deslocamentos graduais da administração pública no Brasil, indicando que o caráter instrumental marcou os primeiros moldes através da adequação dos meios e da busca por um aparato

administrativo focado em padrões burocratizados e princípios de eficiência, não pressupondo ações orientadas para os resultados, pelo menos, a princípio. Num momento seguinte, a estrita preocupação com os meios foi substituída pelo foco nos fins que levariam aos objetivos propostos utilizando-se de meios específicos para um determinado resultado.

A reforma gerencial, que se consolidou no Brasil em 1995, a partir da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, também apresentou como objetivos fundamentais: fortalecer a capacidade de gestão do Estado e buscar a modernização da administração pública. A partir desta Reforma, foram estabelecidos novos paradigmas gerenciais, a saber:

A ruptura com estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controle 'tayloristas' são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõe a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para uma nova e moderna burocracia de Estado (PEREIRA, 1994, p.13).

Pode-se dizer que esta foi a segunda tentativa adotada para promover a modernização da administração pública, sendo que a primeira ocorrera em 1967, com a Reforma Desenvolvimentista, pelo Decreto-Lei 200, cujo objetivo, sem sucesso em seu alcance, era superar a rigidez burocrática e alcançar uma administração voltada para o cidadão. De acordo com Pereira (1997), esta primeira tentativa de reforma do Estado não logrou alcançar seus objetivos, uma vez que se manteve a situação de enrijecimento e de ineficiência, que se estendeu durante o governo militar e atingiu seu ápice após a promulgação da Constituição Federal de 1988. A partir daí, tornaram-se mais claros os sinais sobre a necessidade de realizar uma reforma gerencial que culminou na realização daquela que pode ser chamada de segunda reforma gerencial, realizada a partir da década de 1990.

Paes de Paula (2001) afirma que esta reforma se revelou como um desdobramento do ajuste estrutural iniciado com a adesão da economia brasileira às indicações do Consenso de Washington, no Governo Collor de Melo. Essas indicações apontavam como respostas à crise do Estado brasileiro a necessidade de adotar práticas neoliberais, por meio do *downsizing* e da redução das funções e papéis do Estado.

Nos anos de 1990, com a intensificação das críticas ao ideário neoliberal, baseadas em experiências fracassadas de ajuste estrutural, optou-se, a partir do primeiro mandato do então presidente Fernando Henrique Cardoso, pela substituição das palavras “‘redução do Estado’ e ‘transferência de suas funções’ em favor da expressão ‘reforma dos institutos legais e estatais’, reforma esta que teria como objetivo tornar o Estado mais ‘administrável’ pelos burocratas” (PAES DE PAULA, 2001. p. 6).

Nesse contexto, a Reforma do Estado e a disseminação do modelo gerencial no âmbito do setor público impactaram de forma significativa a gestão de pessoas na administração pública. A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços públicos e a busca por maior eficiência não apenas nos processos mas também na formulação e implementação de políticas públicas passa pela reestruturação da administração de recursos humanos e, conseqüentemente, pelo alinhamento das pessoas aos novos e proeminentes objetivos do setor público.

Conforme Gaetani (1998), apenas com as transformações iniciadas a partir da década de 1980, orientadas para a reforma do Estado, a área de Recursos Humanos passou a ser focalizada. Neste momento, as pressões pela redução do aparato do Estado apontavam insistentemente para a redução dos gastos públicos com pessoal, caracterizando-se como medida essencial à reestruturação das finanças públicas e à liberação de recursos para investimentos produtivos no âmbito social. Essas primeiras iniciativas de reforma, denominadas “reformas de primeira geração”, visualizaram a melhoria e a modernização do aparato do Estado como decorrência de sua mera redução, caracterizada em termos de áreas de atuação do Estado e, principalmente, em termos de redução de efetivos dos órgãos públicos (RAMIÓ, 2008; NOGUEIRA, 2002).

Nesse sentido, a preocupação central estava relacionada para a necessidade de reduzir a folha de pagamentos e de *downsizing* em detrimento da reformulação de práticas e políticas de gestão de pessoas que efetivamente conferissem relevância no que tange à profissionalização e ao desenvolvimento dos recursos humanos. Embora, o discurso demonstrasse significativa atenção à profissionalização na gestão pública, abrangendo a reformulação dos sistemas de recrutamento e seleção, política de carreiras e salários, formação e desenvolvimento, promoção e benefícios, mobilidade, bem como, na sistemática de concurso público, esta questão não se difundiu por meio dos reformistas, deixando de provocar, portanto, a efetivação dessas práticas (GAETANI, 1998).

Assim nas palavras de Ramió (2008, p. 83):

Con esta orientación, los principales éxitos de estas reformas se plasmaron en los procesos de creación de agencias, en los procesos de externalización y en la reducción de las dimensiones de los aparatos administrativos públicos, lo comportó que estas reformas se centrasen más en la reducción del servicio civil que en la transformación efectiva del modelo (más allá de introducir modificaciones como una mayor fragmentación y flexibilización).

Após a percepção de que as políticas de *downsizing* não alcançaram os objetivos pretendidos pelas reformas do setor público, maior preocupação efetivamente vem sendo dada à reformulação das práticas e políticas de gestão de pessoas, com o entendimento de que as reais mudanças na qualidade dos serviços públicos somente ocorrerão por meio de investimentos em profissionalização e desenvolvimento dos recursos humanos.

Torna-se clara neste momento a ideia de que as mudanças nas legislações e constituições, as revisões na estrutura organizacional e nos processos e a utilização de tecnologias avançadas não são suficientes para mudar de forma profunda e intensa o funcionamento das organizações públicas. Exige-se, ainda, a internalização dos princípios gerenciais nos servidores públicos e a participação destes nos processos de mudanças. Essa participação ocorre por meio da transformação das condutas e comportamentos dos indivíduos e do alinhamento destes às demandas da sociedade, refletidas nas demandas das organizações públicas. Ambas as orientações se constituem em responsabilidade da gestão de recursos humanos, que passa, então, a ser repensada no âmbito do setor público.

### **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO: CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS**

A partir da perspectiva de reforma gerencial no setor público, percebem-se inúmeras disfunções dos sistemas de gestão de recursos humanos, que passam a ser alvo de discussões e de propostas de mudanças, que ocorrem de forma gradativa e em graus diferentes conforme a complexidade do tema. Neste contexto, Longo (2007) elenca as seguintes disfunções: excesso de uniformidade nos padrões reguladores do emprego público; regulamentos em demasia; gestão excessivamente centralizada; organização do trabalho (estruturas e postos) engessada e fragmentada; baixa mobilidade é baixa; sistemas de recrutamento e seleção longos, complexos e excessivamente formalizados; excesso de segurança

(percepção de estabilidade garantida) no trabalho; ascensão dificultada pela existência de barreiras de graduação que dificultam as promoções; separação quase absoluta entre o desempenho no cargo e o funcionamento dos sistemas de promoção e retribuição; dirigentes tendem ao paternalismo; impera o coletivismo nas relações laborais.

A partir dessas disfunções, medidas passam a ser pensadas no sentido de minimizar tais deficiências e de desenvolver um sistema integrado e estratégico de gestão de pessoas que priorize a integração dos subsistemas de gestão e, principalmente, o alinhamento do sistema e das pessoas ao objetivo de buscar eficiência e qualidade na prestação dos serviços. Uma gestão de recursos humanos estratégica precisa contribuir com a consecução dos objetivos de governo, além de garantir que a GRH, enquanto uma área, produza resultados maiores e melhores do que suas atividades individuais.

Em meio a esta necessidade, questões como flexibilidade, descentralização, mérito, personalização, mobilidade, integração de sistemas, desempenho, capacitação e valorização dos servidores e mudança na imagem e atuação dos servidores perante a sociedade passam a ser foco no debate contemporâneo sobre a gestão de recursos humanos no setor público. No que tange a busca pela valorização dos servidores e pela mudança da imagem do serviço público tem-se o destaque pelo estudo e entendimento acerca do sentido do trabalho para os servidores públicos.

## **EM BUSCA DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DE MINAS GERAIS**

O panorama da administração pública federal ecoou nos diferentes estados da federação e, partindo do pressuposto desenvolvimentista, com decorrente evolução da proposta de profissionalização da administração pública no país, seus diferentes estados passam a perseguir planos que corroborem com a reforma gerencialista e apresentem-se capazes de sanear os problemas advindos da velha forma de administrar.

Um dos casos mais evidentes é constatado no estado de Minas Gerais que, vivenciando um contexto de crise fiscal e de ineficiência na gestão dos recursos públicos semelhante ao apresentado em âmbito nacional, implanta, de maneira formal, a partir de 2003, o modelo gerencial denominado *Choque de Gestão*. Por meio desse modelo procurou-se implementar uma “gestão capaz de respostas mais rápidas, mais focado no cliente/beneficiário, orientado para resultado,

flexível e transparente” (VILHENA et al., 2006, p. 30), substituindo a preocupação com os meios pela centralidade dos fins e priorizando, em última instância, a modernização do estado.

Além da busca pelo ajuste fiscal, o *Choque de gestão* introduziu também um conjunto de medidas inovadoras, no intuito de aplicar novos padrões comportamentais e de provocar mudanças na cultura organizacional, direcionando-a para os resultados e pela busca por eficiência.

No que tange às políticas de recursos humanos, percebe-se que estas têm igualmente evoluído e apresentado contornos mais gerenciais para atender, sobretudo, à nova lógica imposta pela reforma da gestão no serviço público. Plano de carreira, avaliação de desempenho, certificação ocupacional para ocupantes de cargos de chefia, gestão por competência, prêmio por produtividade, têm sido políticas norteadoras das atividades de gestão de recursos humanos, com impacto direto na vida dos servidores públicos estaduais (VILHENA et al. 2006).

Tais políticas e práticas de gestão de pessoas foram formuladas a partir de três pilares: o macrogovernamental, o institucional e o individual. O objetivo primordial, então, era promover a integração entre estes três eixos, de maneira a garantir uma coordenação alinhada e integrada, fortalecer o grau de convergência das estratégias das instituições públicas e criar mecanismos coesos de comunicação e adequação destas estratégias aos comportamentos e condutas dos servidores.

Na percepção dos gestores e idealizadores do *Choque de gestão*, a coesão das ações e o alcance dos resultados somente poderiam ocorrer se fossem acompanhados de um alinhamento da gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, as ações propostas por esse modelo para a melhoria da gestão de pessoas foram direcionadas para que as ações e os resultados dos servidores refletissem os objetivos das respectivas instituições, que, por sua vez, deveriam estar direcionados para a implementação da agenda de governo, representada pelos objetivos macrogovernamentais (VILHENA et al., 2006).

Fazendo referência às políticas e práticas de gestão de pessoas implementadas em Minas Gerais, Marconi (2010; p. 272) afirma que:

a atual gestão do governo deste estado implementou uma série de medidas que mudou substancialmente a gestão de recursos humanos, realizando o chamado

alinhamento estratégico entre as metas das organizações, a política de recursos humanos e os incentivos, vinculando-os fortemente ao alcance de resultados.

No entanto, sabe-se que muitos são os desafios relacionados à inovação da gestão de pessoas na administração pública mineira, principalmente, relacionados à disseminação e consolidação de uma visão sistêmica e integrada de gestão de pessoas.

### **UMA ORGANIZAÇÃO FORMADA E FORMATADA POR PESSOAS: ENTENDENDO O COMPORTAMENTO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO**

O comportamento organizacional é comumente compreendido como o campo de estudo que investiga o que as pessoas fazem nas organizações e como este comportamento afeta seu desempenho. Para Griffin e Moorhead (2006), o comportamento organizacional procura compreender o comportamento humano em ambientes organizacionais, a própria organização e a relação desta com os indivíduos.

Wagner III e Hollenbeck (1999), por sua vez, entendem o comportamento organizacional como uma disciplina que busca prever, explicar e compreender o comportamento humano no ambiente organizacional. Para tal, os autores propõem uma análise dividida em três níveis: a primeira delas, de nível micro-organizacional tenta compreender o comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho; o segundo nível, denominado nível meso-organizacional dedica-se a compreensão dos comportamentos das pessoas ao trabalharem em grupos e equipes; e, por fim, o terceiro e último nível, conhecido como nível macro-organizacional, estuda o que é o comportamento da organização em sua totalidade.

Embora dito de maneira diversa, tais autores parecem convergir ao tratar o estudo do comportamento humano nas organizações como a tentativa de entender como e por quê as pessoas se comportam da maneira como se comportam e que repercussões isso tem para a organização e vice e versa.

Este entendimento é conhecido como a abordagem sistemática do comportamento organizacional. O objetivo deste tipo de abordagem é atribuir relações de causa e efeito ao comportamento humano. Dessa forma, defende que o comportamento humano não é aleatório, ou seja, há um direcionamento comportamental relativamente consistente que pode ser identificado e analisado para que se possam realizar previsões de comportamento razoavelmente acuradas.

A compreensão do comportamento organizacional é, nessa direção, elemento central para a análise dos processos de gestão, conferindo ao gestor e aos estudiosos do tema oportunidades “únicas e valiosas para avaliar a eficiência pessoal e organizacional” (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p.08).

Para este estudo sistemático do comportamento organizacional, diversas áreas do conhecimento têm dado, ao longo dos anos, contribuições, em especial, a psicologia, a sociologia, a antropologia e a ciência política.

A psicologia por meio de um nível mais individualizado (micro) de análise, como, por exemplo, no estudo da aprendizagem, da motivação, da personalidade, da subjetividade, da percepção, da eficácia da liderança, da satisfação com o trabalho, dos processos de tomada de decisão (individual), da avaliação do desempenho humano, das atitudes, da seleção de pessoal, do planejamento do trabalho e do estresse ocupacional. Voltada para uma análise coletiva, a psicologia social investiga questões relacionadas à mudança comportamental, mudança de atitude, comunicação, processos grupais, incluindo a tomadas de decisão nesse contexto.

Já a Sociologia, tem aportado inúmeras contribuições, incluindo análises sobre a dinâmica dos grupos, o trabalho em equipe, a comunicação, o poder, os conflitos e o comportamento intergrupar. Se a unidade de análise, por sua vez, é o sistema organizacional, a Sociologia acrescenta ao estudo da teoria da organização formal, a tecnologia organizacional, a mudança e a cultura organizacional.

Também em nível do grupo, a Antropologia, ao analisar os seres humanos e suas atividades, tem contribuído de maneira significativa no estudo de valores e atitudes comparativas e na análise multicultural, visando entender melhor as diferenças de valores e atitudes, assim como comportamentos fundamentais entre pessoas de diferentes organizações e países. Tendo como nível de análise o sistema organizacional, a Antropologia colabora com estudos sobre a cultura organizacional e o ambiente organizacional.

A Ciência Política, por sua vez, tendo como foco de análise o comportamento de indivíduos e grupos dentro de um sistema político propicia como aportes estudos sobre o conflito, política intra-organizacional e poder.

Diante de tantas contribuições sobre a relação que o indivíduo estabelece com a organização, cabe ao gestor um olhar atento sobre este tema ciente de que a gestão moderna, conforme salienta Casado (2002), requer a compreensão de

que a organização é formada por pessoas com motivações, habilidades e aptidões diversas. Desconsiderar isso, impediria uma visão mais acurada da organização, impossibilitando ações para a melhoria e avanços dos modelos de gestão.

Nesse sentido, Oliveira e Araújo (2008, p.4), acrescentam ser necessário compreender como se forma o vínculo indivíduo-organização e “se atentar para processos que possam gerar qualidade de vida dos trabalhadores, experiências de trabalho prazerosas e saudáveis”. A perspectiva apresentada é a de que, com estas ideias as organizações também “se beneficiarão desses conhecimentos ao traduzi-los em práticas e políticas organizacionais cujas consequências poderão ser observadas no alcance de suas metas”.

Enfim, a análise dos diversos construtos relativos ao comportamento organizacional pode contribuir sobremaneira para as políticas de gestão de pessoas nas organizações. Sabe-se, desse modo, que um dos fatores que influenciam sobremaneira o comportamento dos indivíduos nas organizações é o sentido que o individuo confere ao trabalho desempenhado.

## **O SENTIDO DO TRABALHO**

Desde os primórdios da humanidade o ser humano recorre ao trabalho para satisfação de suas necessidades de variadas ordens, para o atingimento de realizações e objetivos diversos. No entanto, embora o trabalho seja uma constante histórica, sua concepção está ligada ao momento histórico e à cultura (OLIVEIRA *et al*, 2004), conforme ilustrado no QUADRO 1 abaixo:

### Quadro 1 – Concepções históricas do Trabalho

SOCIEDADE GREGA E ROMANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>o trabalho era tido como aquilo que tortura, estava ligado às necessidades básicas e não definia a liberdade nem a grandeza do homem;</li> <li>não valorizava nem a tarefa nem o indivíduo (ENRIQUEZ, 1999).</li> <li>essa ideia sobre o trabalho teria perdurado até o início do século XV (ALBORNOZ, 1994).</li> </ul>
ERA INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o trabalho passa a ser extremamente valorizado, tornando-se um símbolo de liberdade e da possibilidade do homem transformar a natureza, as coisas e a sociedade.</li> <li>os indivíduos que não trabalham são vistos como parasitas, delinquentes e inúteis (ENRIQUEZ, 1999).</li> <li>Neste contexto, Marx (1984) concebe o trabalho como um processo em que o homem, com sua força, conduz, regula e controla sua interação com a natureza.</li> </ul>
SOCIEDADE MODERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>foram atribuídas ao trabalho muitas virtudes e efeitos benéficos, como o aumento da riqueza e a eliminação da miséria;</li> <li>o trabalho era compreendido como atividade em que a humanidade como um todo estava envolvida por seu destino e natureza, e não por escolha, a fazer parte da história, sendo definido como “um esforço coletivo de que cada membro da espécie humana tinha que participar” (ENRIQUEZ, 1999, p. 171).</li> </ul>
ATUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>o trabalho tem sido visto de forma ambígua e complexa: tanto pode ser uma atividade física como intelectual;</li> <li>um ato compulsório como um ato de criação que constitui uma fonte de desenvolvimento e de satisfação; um meio de subsistência e, ao mesmo tempo, uma forma de auto-realização, de status, de poder e de identidade (KOVÁCS, 2002).</li> </ul>

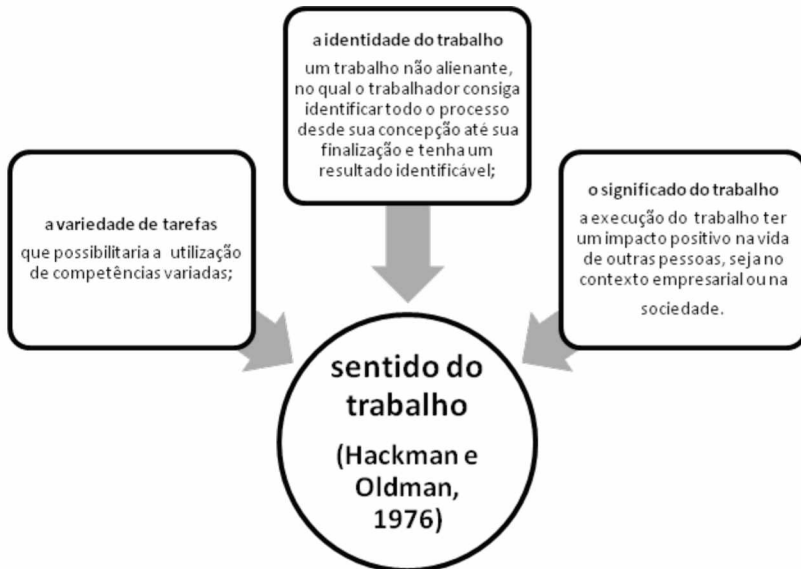
Fonte: adaptado de OLIVEIRA *et al*, 2002.

Corroborando com a concepção atual de trabalho, pesquisas realizadas pelo grupo Meaning of Work (MOW, 1987) em 8 países e, posteriormente, pesquisas realizadas por Morin (1996, 2002), demonstraram que a maioria das pessoas afirmou que mesmo que tivessem excelentes condições de vida, estas trabalhariam, pois vêm no trabalho um meio de relacionarem-se com outras pessoas, fazerem parte de um grupo, e terem uma ocupação na vida.

Hackman e Oldman (1976) podem ser considerados os pioneiros nos estudos sobre o sentido do trabalho. Para os autores, um trabalho que tem sentido é aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza. Assim, os autores definem três características como fundamentais para dar sentido ao trabalho: a variedade de tarefas, a identidade do trabalho e o significado do trabalho, conforme esquematizado abaixo:

**Diagrama 1. O Sentido do trabalho**

**Diagrama 1. O Sentido do trabalho**



Fonte: adaptado de OLIVEIRA *et al*, 2002.

A descoberta do sentido dado ao trabalho pela Gestão de Pessoas possibilita a identificação das necessidades do trabalhador, necessidades estas que impactam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho do funcionário. Portanto, a identificação dos fatores que dão sentido ao trabalho serve de base para que os gestores avaliem o efeito esperado de suas decisões e/ou orientações nas organizações (MORIN, 2001).

Com o intuito de perceber a diversidade do sentido do trabalho, o Grupo MOW (1987) realizou uma macro pesquisa, na qual foram definidos seis padrões de definição do trabalho

- Padrão A: o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa;
- Padrão B: há um sentido de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho;
- Padrão C: outros se beneficiam com este trabalho;
- Padrão D: alguém determina o que fazer, não é agradável;
- Padrão E: o trabalho é mental e fisicamente exigente;
- Padrão F: o trabalho tem um horário determinado para sua realização; faz parte das tarefas dos indivíduos; e recebe-se alguma compensação financeira para fazê-lo.

Oliveira *et al.* (2002) fazem a relação entre esses padrões e as várias concepções históricas do trabalho. Para os autores, verifica-se até hoje a coexistência e complementaridade das várias concepções de trabalho.

Assim, segundo os autores, os padrões A, B e C estariam associados a uma concepção mais positiva do trabalho, destacando a sua importância na vida dos indivíduos e o seu caráter social.

Dessa forma, o padrão A estaria associada à concepção marxista de trabalho, segundo a qual, o homem transforma a natureza com seu esforço contribuindo para a construção de algo maior. O padrão B, por sua vez, aproxima-se da linha contemporânea de trabalho, tendo como enfoque a sua centralidade. O padrão C caracteriza-se por uma concepção mais moderna de trabalho, sendo que este constrói a sociedade e contribui para o indivíduo.

Já os padrões D e E estão associados à ideia de que o trabalho é algo desagradável, que não dignifica o Homem, ou seja, uma concepção mais clássica de trabalho. Por último, o padrão F seria o meio termo, ou o ponto neutro. Não diferenciando o trabalho de emprego e associando este a questão da recompensa ou remuneração.

Uma relação de troca em que o trabalhador fornece a sua força de trabalho e o empregador o salário.

Segundo os autores, essa diversidade de padrões no que se refere à análise do trabalho na atualidade, pode ser fruto da existência de diferentes formas de organização do trabalho que surgem com o advento de avanços tecnológicos e organizacionais.

Morin (1996), em um estudo exploratório com administradores do Québec e da França, inspirada nos estudos do grupo MOW (1987), encontrou resultados semelhantes aos já apontados por Hackman e Oldham (1976) e Emery (1964, 1976) e Trist (1978) (MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2003).

Neste sentido, os resultados das pesquisas de Morin, Tonelli e Pliopas (2003) demonstram que o trabalho é essencial na vida das pessoas e que estas buscam no trabalho, utilidade para as suas vidas dentro da organização e também para a sociedade. Essa pesquisa, realizada no Brasil, corrobora com os resultados das pesquisas internacionais.

Outro modelo teórico acerca dos fatores que compõem o sentido do trabalho foi elaborado por Morin. Dessa forma, a autora define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva, formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência. Nas palavras de Oliveira *et al.* (2002):

O significado do trabalho se relaciona às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que ele lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. A coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

Em síntese, o trabalho é uma categoria central da experiência humana, pessoal e social. É, ainda, uma atividade cujo objetivo transcende o âmbito da economia e abriga um conceito multidimensional, que integra três eixos semânticos principais: a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho e as metas e os resultados laborais (Grupo Mow, 1987).

## A GERAÇÃO Y

Diversos autores têm caracterizado geração como um grupo identificável de indivíduos que compartilha o período de nascimento e experiências significativas em seu desenvolvimento (KUPPERSCHMIDT, 2000; 2008; D'AMATO, HERZFELDT, 2008; SULLIVAN; FORRET; CARRAHER, 2009; CENNAMO, GARDNER, 2008; MACKY, GARDNER, FORSYTH, 2008; SUPER *et al.*, 1996; WONG *et al.*, 2008).

As experiências significativas, apontadas por tais autores, são comumente remetidas ao conjunto de eventos históricos, culturais, sociais, políticos, econômicos que modelam a percepção e as memórias emocionais, bem como a maneira peculiar de cada grupo lidar com o mundo, com a família, o trabalho, os projetos de vida e com a autoridade (ARSENAULT, 2004; YU; MILLER, 2004; SULLIVAN; FORRET; CARRAHER, 2009; JURKIEWICZ, BROWN, 1998; KUPPERSCHMIDT, 2000; CONGER, 2001; MCGUIRE *et al.*, 2007).

Hess e Jepsen (2009), analisando teorias do desenvolvimento pessoal e de grupo, chegam a assinalar que uma geração desenvolve um padrão único de comportamento, com base nas experiências compartilhadas pelos membros do grupo.

Em relação ao recorte cronológico, não se pode afirmar a existência de consenso entre os vários autores que se dedicam ao tema, observando-se variações em relação aos cortes geracionais (SACKETT, 2002). As principais divisões temporais encontradas na literatura analisada são, nesse sentido, apresentadas no QUADRO 2, apresentado a seguir:

## Quadro 2 - Divisão de gerações com base no ano de nascimento dos seus membros

Geração	Período	Autor
A grande geração (veteranos)	1922 a 1945	Sullivan; Forret; Carraher (2009);
	1922 a 1946	Dwyer, 2008.
	Nascidos até 1950	Lombardía <i>et al.</i> , 2008.
Baby Boomers		Chen e Choi, 2008;
		Egri e Ralston, 2004;
	1946 a 1964	Smola e Sutton, 2002;
		Westerman e Yamamura, 2007; Sullivan, Forret e Carraher (2009).
	1951 a 1964	Lombardía <i>et al.</i> , 2008.
	1946 a 1959	Herzfeldt, 2008.
	1945 a 1964	Wong <i>et al.</i> , 2008.
Geração X	1945 a 1960	Cennama e Gardner, 2008.
	1965 a 1983	Lombardía <i>et al.</i> , 2008; Sullivan, Forret e Carraher, 2009.
	1965 a 1979	Smola e Sutton, 2002.
	1965 a 1977	Chen e Choi, 2008; Montana e Petit, 2008.
	1967 a 1979	Dwyer, 2008.
	1960 e 1980	Herzfeldt, 2008.
	1965 a 1981	Wong <i>et al.</i> , 2008.
	1961 a 1979	Cennama e Gardner, 2008.
Geração Y	A partir de 1977	Chen e Choi, 2008.
	1980 a 1994	Cennama e Gardner, 2008; Smola e Sutton, 2002
	1984 a 2002	Sullivan, Forret e Carraher, 2009.
	1984 a 1990	Lombardía <i>et al.</i> , 2008.
	1982 a 2000	Wong <i>et al.</i> , 2008.

Fonte: Custódio *et al.*, 2011.

Em termos de perfis, os indivíduos de cada geração apresentam características que merecem ser melhor compreendidas e consideradas em relação ao ambiente organizacional. Todavia, em relação ao perfil de cada geração, tem-se, em linhas gerais, que:

Os membros da geração veterana nasceram entre as duas grandes guerras mundiais. Viveram o período da chamada grande depressão e profunda escassez mesmo para países que não participaram de maneira direta nos conflitos. Os trabalhadores, homens em sua maioria, visto que as mulheres não faziam parte da mão de obra das empresas (não a mão de obra regular) levavam para o ambiente do trabalho a mesma rigidez e hierarquia tipicamente militar. Os executivos desta geração ficaram conhecidos como burocratas. Valorizam o controle, o comando e a lealdade às empresas (talvez devido ao momento de escassez que atravessaram). Algumas gerações podem percebê-los como intolerantes e rígidos já que, para eles, a aderência às regras, em qualquer ambiente, é algo muito importante.

Os chamados *Baby Boomers* são representados pelos indivíduos nascidos durante o período pós-Segunda Guerra Mundial, em função do aumento populacional ocorrido entre 1946 e 1964. Esta época foi considerada de prosperidade econômica e caracterizada pela família como figura nuclear da sociedade. São considerados idealistas e otimistas.

Em termos profissionais, visam um trabalho significativo, ainda que duro, e marcado pela participação (COLLINS, 1998). Os *Baby Boomers* são também comumente descritos, como “*workaholics*”, demonstram uma natureza concorrencial e tendem a associar sua carreira ao senso de auto-estima e significado, colocando-a como valor central e foco de sua vida.

Já a *Geração X*, pode ser descrita por meio de adjetivos como auto-confiança, empreendedorismo, individualismo, independência. No geral, parecem buscar maior equilíbrio entre trabalho e lazer. Assinala-se ainda que a Geração X também denota um senso de “auto-suficiência” e até mesmo de certo ar de superioridade (MONTANA e PETIT, 2008). Vêem o trabalho como “apenas um trabalho”, prezam o equilíbrio entre trabalho e diversão e parecem demonstrar menor lealdade corporativa, quando comparados aos membros da geração *Baby Boomers* e Veteranos. Podem ser significativas nesse entendimento, fatores como a vivência dos pais em relação ao trabalho e os impactos de processos de reestruturação produtivas, em que se submeteram seus pais durante os anos 1980-1990 (ADAMS, 2000).

Demonstram, ainda, maior compromisso com sua carreira em detrimento do compromisso com as organizações. Esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (KARP *et al.*, 2001) e seu desenvolvimento intelectual, ao invés de *status* e remuneração em si (SMOLA

e SUTTON, 2002). Exigem *feedbacks* constantes e imediatos e recompensas relacionadas ao seu trabalho (ADAMS, 2000).

Por fim, a Geração Y, também nominada de *iGeneration* ou Geração *Millennium* são descritas por meio de semelhanças, mas também diferenças em relação à Geração X. Em linhas gerais, seus representantes são caracterizados como urbanos e idealistas (MONTANA E PETIT, 2008).

Este grupo também testemunhou muitos de seus pais perderem seus empregos depois de anos de serviço leal. Como resultado, apresentam-se potencialmente mais aptos a abandonarem as organizações após dois a três anos. Isso, em comparação com três a cinco anos observados da Geração X (TIMES, 2006).

Adicionalmente, seus anos de formação deram-se durante um período de mudanças econômicas, que incluía também a terceirização do emprego, da globalização, e investimentos estrangeiros.

Essa geração cresceu manipulando novas tecnologias, como telefones celulares, *smartphones*, internet, *blogs*, e-mail (LYONS, 2004). Usam a internet para se comunicar instantaneamente e mensagens eletrônicas, sites de relacionamento e redes sociais para se manter “conectados” com o mundo (HOWE e STRAUSS, 2003; TWENGE, 2006).

São considerados otimistas, idealistas e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão. Consideram ainda fundamental respeito ao seu estilo de vida e liberdade temporal e espacial (LOMBARDÍA, STEIN; PIN, 2008).

Este é o recorte geracional objeto de estudo deste trabalho.

## **ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL**

O cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) constitui-se como a principal porta para a formação de administradores públicos no estado de Minas Gerais. Com o objetivo de formar profissionais qualificados para atuar em gestão governamental e, ainda, na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas para o estado de Minas Gerais, este cargo foi criado em 1998 sendo, atualmente, regido pela Lei nº 18.974 de 2010.

A formação em EPPGG é oferecida pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho que se constitui como uma autarquia estadual, sendo, portanto, um órgão que compõe a estrutura do estado de Minas Gerais. Criada em 1986, a Escola de Governo de Minas Gerais se conforma como um centro responsável pela formação de recursos humanos para a Administração Pública mineira, atuando, desde a sua criação, em atividades de ensino, relacionada aos cursos de graduação, especialização e mestrado, e em atividades de pesquisa e extensão (AFONSO, 2001).

Com o objetivo de capacitar e formar servidores públicos aptos a atuarem na modernização do estado e na inovação administrativa, no contexto de reforma do Estado, o Governo de Minas Gerais criou o Curso Superior de Administração Pública (CSAP), em 1986. Este curso foi concebido com base na idéia de que a administração gerencial, com os objetivos de eficiência e eficácia do setor público, dependeria de forma significativa de servidores públicos bem capacitados e qualificados, que poderiam aplicar as diretrizes da reforma, modificando a cultura e a postura dos servidores públicos (AFONSO, 2001).

A primeira turma do CSAP nesta formatação foi iniciada em 1986, sendo que o CSAP está atualmente em sua XXVIII turma, considerando os ingressos no segundo semestre de 2011.

Sendo o objetivo do CSAP formar servidores qualificados para administrar de forma eficiente e inovadora a Administração Pública estadual, foi criado, também em 1986, o cargo de administrador público. Em 1998, por meio da Lei nº 13.085, foi criado o cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). Porém, apenas em 2004, através da Lei nº 15.304 é que ocorreu a substituição do cargo de administrador público pelo de EPPGG, visando equalizar a carreira do administrador público com a carreira de EPPGG existente em outros estados e no Governo Federal.

Nas palavras de Ferrarezi (2006; p. 63), a carreira de EPPGG caracteriza-se pelo:

exercício de atividades relacionadas à gestão governamental e à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, podendo assumir variadas funções e responsabilidades, como o gerenciamento, a assessoria técnica, a direção ou a coordenação de programas e projetos governamentais.

Atualmente, o cargo de EPPGG é regulamentado pela Lei nº 18.974 de 2010 que em seu art. 4º, descreve as seguintes atribuições gerais do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

- I – a formulação, a avaliação e a supervisão de políticas públicas;
- II – o exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização de processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial.

O curso de EPPGG, oferecido pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, possui algumas especificidades em relação às demais Escolas de Governo, que são percebidas como benefícios e atrativos aos ingressos. Estes benefícios se caracterizam pela oferta de uma bolsa de estudos mensal, no valor equivalente a um salário mínimo, ou, no caso de alunos que já sejam servidores públicos, o afastamento remunerado do cargo atual para a dedicação exclusiva ao curso. Em contrapartida a estes benefícios, ao ser nomeado, o aluno graduado se compromete a trabalhar no estado durante o período mínimo de dois anos. Caso não cumpra este critério, terá que restituir aos cofres públicos o investimento no valor correspondente aos quatro anos de estudo. O compromisso de permanência firmado com o Estado ocorre no quarto período do curso. A partir de então, a saída da Escola ou da carreira implica penalidade acima descrita.

O investimento atual feito pelo Estado de Minas Gerais é elevado, considerando os custos diretos por aluno, tais como bolsa de estudo mensal, pagamento de docente, despesas de custeio, e subsídio de alimentação (opcional) e os custos indiretos, tais como água e luz, gastos com a coordenação e secretaria do curso, despesas de aquisição e manutenção do acervo da biblioteca, entre outros.

Após a formação, estes profissionais são, em sua maioria, alocados em funções estratégicas e diretivas do estado, estando disseminados em diversos órgãos da administração pública mineira, desempenhando papéis de planejamento e execução de políticas públicas, de coordenação de ações prioritárias para o estado e condução de processos de inovação do setor público mineiro.

Um aspecto importante a ser destacado refere-se à qualidade deste Curso Superior de Administração Pública, que se destaca pelo alto conceito perante o Ministério da Educação. A qualidade do curso e os benefícios concedidos para sua realização conformam-se como os principais motivos para a elevada competitividade encontrada para a entrada no CSAP.

Não obstante tais benefícios, percebe-se uma significativa taxa de evasão dos EPPGG da carreira pública, que ocorre tanto durante o período obrigatório de dois anos como após o término deste período, no qual o EPPGG não precisa mais ressarcir o estado pelo investimento realizado na formação. Conforme dados disponibilizados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), a evasão dos EPPGG se encontra em um percentual de 35,91%, considerando todos os EPPGG formados na Escola de Governo, desde a primeira turma. Este percentual demonstra, em grande medida, os EPPGG que saíram da carreira em busca de outras oportunidades de trabalho, seja no setor público ou privado, com predominância do primeiro.

Diante do paradoxal contexto, de significativos investimentos realizados aos EPPGG, se consideradas as limitações do Estado no que tange à gestão dos recursos humanos, e de significativa evasão dos membros da carreira é que emerge a motivação para realização desta pesquisa. Tem-se como pressuposto que o conhecimento acerca dos fatores que conferem sentido ao trabalho para os alunos do CSAP, futuros EPPGG, pode se tornar um importante instrumento, no intuito de contribuir para a melhoria da motivação e satisfação destes, quando da atuação na carreira, diminuindo, portanto, os índices de evasão e maximizando o investimento do Estado sobre estes profissionais.

A carreira de EPPGG é formada predominantemente por jovens, visto que 89,1% dos EPPGG membros possuem menos de 34 anos (OLIVEIRA, 2009). Dessa forma estes profissionais são integrantes da Geração Y, o que potencializa a importância desta pesquisa, tendo em vista que esta geração, por conceito, deseja trabalhos desafiadores, que correspondam à sua personalidade, talentos e expectativas.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Quanto ao tipo, esta pesquisa se caracteriza por seu caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório está associado à busca de maior familiaridade com o tema em questão. Pretende-se ampliar as discussões sobre o sentido do trabalho para os servidores públicos. O caráter descritivo desta pesquisa está relacionado à preocupação com a análise e descrição dos fatores que conferem sentido ao trabalho para os futuros EPPGG.

Quanto aos meios, a pesquisa é delineada por um estudo de caso, cuja unidade de análise se caracteriza pelos alunos do CSAP, futuros EPPGG.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa envolveu, além de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo de caráter quantitativo, por meio do qual foi realizado um *survey*, com amostra representativa da população de alunos do Curso de Graduação em Administração Pública, futuros especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG), formada por 232 alunos. Foram consideradas as turmas do 2º ao 7º período, tendo em vista que no momento de realização desta pesquisa, os alunos do 8º período já haviam formado, não estando mais inseridos no universo estudado, e os alunos do 1º período ainda não haviam ingressado no Curso.

Para a definição da amostra de alunos considerou-se erro máximo permitido de 5%, ou seja, 95% de confiança, sendo a amostra composta, portanto, de 145 alunos.

O questionário foi composto por perguntas que buscavam identificar quais são os fatores que conferem sentido ao trabalho para os futuros EPPGG, bem como qual definição acerca do trabalho mais se assemelha à percepção destes.

Desse modo, foi aplicado questionário estruturado a 148 alunos. A análise dos dados da pesquisa de campo ocorreu por meio da análise interpretativa dos dados dos questionários.

### **O SENTIDO DO TRABALHO PARA OS EPPGG: O QUE ESPERAM E DESEJAM ESTES PROFISSIONAIS?**

Ao se analisar as respostas da pesquisa realizada, 89,87% dos alunos pesquisados possuem experiência de trabalho. Do total dos respondentes, 77,40% afirmaram que continuariam trabalhando mesmo se tivessem condições financeiras de viver, pelo resto da vida, confortavelmente. A justificativa das respostas girou em torno da necessidade de realização profissional, independente do sucesso material, da importância de se ter uma ocupação e de se sentir útil para a sociedade. Esta resposta vai ao encontro do que foi apreendido pelas pesquisas realizadas pelo *Meaning of Work* (MOW, 1987) em diversos países, por Morin (1996, 2002) e por Kovács (2002) ao descreverem o trabalho na atualidade: uma atividade relacionada a auto-realização, não apenas fonte de subsistência e de poder, mas também de identidade do indivíduo.

Ainda nesta linha, ao serem indagados sobre o que mais se aproxima do conceito que os respondentes possuem do trabalho, a distribuição estabeleceu-se da seguinte

forma: 53% concordaram que o conceito que mais se aproxima do trabalho é aquele que destaca que o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa. A segunda definição que melhor se aproxima do conceito de trabalho para os entrevistados é aquele em que se estabelece um sentimento de pertencimento (vinculação) ao se realizar um trabalho, sendo indicado por 34% dos respondentes. A terceira definição que melhor se adéqua à percepção dos respondentes refere-se àquela em que se define que o trabalho que realizam pode beneficiar outras pessoas, sendo indicados nesta posição por 33% dos respondentes. Os respondentes colocaram em quarto lugar, como conceito que melhor se aproxima da definição de trabalho, aquele que estabelece que o trabalho pode ser mental e fisicamente exigente, seguido da afirmação de que o trabalho tem um horário determinado para sua realização, sendo colocados em quarta e quinta posição, respectivamente, por 32% e 42% dos respondentes. Por fim, o conceito de trabalho que menos se aproxima do entendimento de trabalho para os respondentes é aquele em que se define que o trabalho não é agradável, pois alguém determina o que fazer, sendo colocado em última posição por 59% dos respondentes.

Observa-se que as respostas as questões acima são absolutamente coerentes com o perfil da geração a que pertence os respondentes, Geração Y. Destaca-se, pelas respostas obtidas, a aversão ao que lhes é imposto, tal como atividades e horários e um entendimento do trabalho como algo que agrega valor ao próprio indivíduo e à sociedade e ao sentimento de vinculação que o trabalho pode proporcionar.

Neste item destaca-se ainda que de acordo com os seis padrões de definição do trabalho, estabelecidos pelo Grupo MOW (1987), o padrão que melhor se adéqua aos respondentes é o Padrão A e B, permitindo o entendimento de que para os futuros EPPGG, o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa e possui um carácter positivo do trabalho, destacando a sua importância na vida dos indivíduos e o seu carácter social. Ainda, a percepção que os respondentes possuem acerca do trabalho não está associada aos padrões D e E, indicando que para estes o trabalho não é algo desagradável.

Outro conjunto de perguntas, mais diretamente ligado ao sentido do trabalho, foi proposto como complemento da frase: “um trabalho que tem sentido para mim é um trabalho que...”, para as quais os respondentes tinham como opção de respostas as seguintes: concordo, nem concordo e nem discordo, discordo. As afirmações e respectivas respostas encontram-se ilustradas no quadro abaixo:

### Quadro 3: Sentido do trabalho para os EPPGG

As questões abaixo são afirmações para as quais você deve escolher entre as seguintes opções: Concordo, Nem concordo nem discordo e Discordo. Todas as questões abaixo descritas devem ser respondidas como complemento da seguinte frase: Um trabalho que tem sentido para mim é um trabalho que...				
	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Total
Requer variedade de tarefas e, conseqüentemente, variedade de competências para executá-las	67%	27%	6%	100%
Possui finalidade e apresenta resultados tangíveis	80%	13%	7%	100%
Contribui para o alcance dos resultados da organização	95%	4%	1%	100%
Contribui para o bem estar da sociedade	84%	15%	1%	100%
É desafiador, estimulante e exige criatividade para a resolução de problemas	83%	15%	2%	100%
Contribui para o meu crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal	93%	6%	1%	100%
Permite que eu tenha autonomia	73%	22%	5%	100%
É reconhecido e apoiado pelos colegas de trabalho	73%	24%	3%	100%
É reconhecido e apoiado pelos amigos e familiares	58%	35%	7%	100%
Me concede um bom salário	76%	14%	10%	100%
Possui condições de trabalho físicas e materiais confortáveis e adequadas	81%	16%	3%	100%
É eficiente e permite a melhor utilização dos recursos materiais e humanos	79%	19%	2%	100%
Me realiza individualmente	87%	11%	2%	100%
É moralmente aceitável e cujos valores éticos, morais e espirituais são semelhantes aos mesmos	66%	26%	8%	100%
Possibilita o estabelecimento de relações pessoas agradáveis, desenvolve laços de afeição e estimula a cooperação dentro do grupo de trabalho	76%	21%	3%	100%

Me dá estabilidade financeira, segurança, independência e sustento	86%	10%	4%	100%
Ocupa meu tempo	35%	41%	24%	100%
Dá sentido a minha vida	50%	32%	18%	100%
Permite reconhecimento e valorização por parte da alta direção da organização	58%	29%	13%	100%
Permite que eu tenha responsabilidade	75%	22%	3%	100%

Fonte: elaborado pelas autoras.

A frequência das respostas de concordância com as afirmativas propostas, corrobora com o exposto acima, à medida em que percebe-se que os estudantes de Administração Pública, membros da geração Y, compreendem o trabalho como algo enriquecedor e positivo, conforme proposto pelos padrões A, B e C estabelecidos pela pesquisa realizada pelo Grupo MOW (1987).

As respostas também encontram eco nos construtos de Morin (1996, 2002) para a qual o sentido do trabalho deve ser entendido como uma estrutura afetiva, formada por três componentes: o significado, a orientação e a coerência.

Destaca-se ainda que para os futuros EPPGG para que um trabalho tenha sentido é necessário fundamentalmente que este contribua para os resultados da organização, além de contribuir para o crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal do EPPGG, conforme destacado por 95% e 93% dos respondentes respectivamente. Essas respostas corroboram com as afirmações de Hackman e Oldham (1976) que destacam a importância do sentido e da identidade do trabalho como a possibilidade de alcançar, por meio do trabalho, não apenas o crescimento individual, mas também o alcance de resultados para a organização e demais membros.

Ressalta-se ainda o elevado percentual de concordância dos futuros EPPGG quanto às afirmações que compreendem que um trabalho com sentido é aquele que o realiza individualmente e que dá estabilidade financeira, segurança, independência e sustento, conforme afirmação de 87% e 86% dos respondentes, respectivamente. Essas percepções corroboram com as pesquisas de Morin que identificaram que um trabalho que tem sentido, além de realizar o indivíduo pessoalmente, precisa também garantir segurança, autonomia e estabilidade. Por meio destes, o trabalho concede ao trabalhador fatores como respeito e dignidade pessoal perante os outros. Por esse motivo, os salários e as condições de trabalho

para os EPPGG devem ser estudados cuidadosamente, no sentido de perceber se as condições atualmente oferecidas a estes profissionais correspondem às esperadas por eles.

Por fim, vale destacar as seguintes questões: “um trabalho que tem sentido para mim é um trabalho que...”: “ocupa o meu tempo” e “dá sentido à minha vida”: para estas indagações teve-se a maior porcentagem de respostas em discordância com a afirmativa (24% e 18% respectivamente). Isso espelha o que é apontado pelos autores estudiosos da Geração Y de que os membros desta geração esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão. Em outras palavras, valorizam o trabalho, mas desejam, sobretudo, ser rapidamente reconhecidos pelo trabalho que realizam bem como reservar parte do seu tempo para a manutenção de suas relações familiares e demais atividades pessoais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo propôs-se a entender o que constitui um trabalho que tem sentido para os ingressantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais, membros da Geração Y.

Através de uma pesquisa exploratória realizada com estudantes do Curso de Administração Pública, pertencentes ao recorte geracional escolhido e futuros ocupantes da carreira em questão, constatou-se que, conforme apontado pelos estudos de referência na análise do sentido do trabalho, o trabalho é elemento central na vida dos indivíduos. Como tal precisa ser permeado por fatores tais como: identidade, utilidade, variedade, aprendizagem, satisfação, reconhecimento, dignidade e vinculação.

Dessa forma, para a geração em análise, é fundamental que se obtenha, através deste trabalho, meios para se realizar profissionalmente e ser reconhecido pelas suas realizações.

O conciliar da vida profissional e pessoal é igualmente importante para esses jovens. Flexibilidade de horários, variação de atividades e locais de trabalho estão ainda entre os elementos destacados como fundamentais para os pertencentes da Geração Y.

Destaca-se por fim que essas informações são de fundamental importância quando se discute questões relacionadas à motivação e retenção destes profissionais, quando formados na carreira de EPPGG. Tendo em vista que os EPPGG constituem-se como profissionais estratégicos para o governo de Minas Gerais, considerando suas atribuições e posições diretivas, é de fundamental importância conhecer quais são os fatores que conferem sentido ao trabalho destes profissionais.

Tais fatores podem se conformar como subsídio para o planejamento e implementação de políticas de gestão de pessoas, capazes de promover maior satisfação destes profissionais e, conseqüentemente, aptas a reduzirem o percentual de evasão, identificado na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais.

## BIBLIOGRAFÍA

- Afonso, V. Inserção e atuação dos egressos do Curso Superior de Administração Pública no poder executivo estadual: uma análise do caso mineiro, 2001. Monografia em Administração Pública. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2001.
- Arsenault, Paul M., Validating generational differences A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal* - Vol. 25 No. 2, 2004, pp. 124-141.
- Adams, S.J., Gen X: how understanding this population leads to better safety programs, *Professional Safety*, v. 45, p. 26-9, 2000.
- Bresser-Pereira, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998.
- Castells, Manuel. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura. Vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.
- Cennamo, L. e Gardner, D., Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* - Vol. 23 No. 8, 2008, pp. 891-906.
- Chen, Po-Ju e Choi, Youngsoo. Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 No. 6, 2008 pp. 595-615.
- Collins, J., Why we must keep Baby Boomers working, *New Zealand Business*, v. 12, n. 8, p. 53, 1998.

- Conger, J, How Gen X manage, *In* OSLAND, J.; KOLB, D.; RUBIN, I.W. (Eds), *Organizational Behavior Reader*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 9-19, 2001.
- Custódio *et al.* Dos veteranos à geração y: caminhos diversos, desafios comuns. Artigo apresentado no Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Portugal, 2011.
- D’amato, A. e HERZFELDT, R., Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology* - Vol. 23 No. 8, 2008, pp. 929-953.
- Ferrarezi, E., Zimbrão, A. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista do Serviço Público*. Brasília 57: p.63-86. Jan/ Mar. 2006.
- Ferreira, C. M. M. Crise e Reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. In: Petrucci, Vera; Schwarz, Leticia (Orgs). *Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999, cap. 2, p. 63-96.
- Gaetani, F. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. *Revista do Serviço Público*. Brasília: ENAP, Ano 50, nº4, p.92-120, out./dez.1999.
- Hess, Narelle e Jepsen, Denise M., Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International* - Vol. 14 No. 3, 2009, pp. 261-283.
- Howe, N; Strauss, B, 13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?, Vintage Books, New York, NY, 1993.
- Karp *et al.*, Bridging the Boomer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work, Daris Black Publishing, Palo Alto, CA, 2001.
- Kovács, Ilona. As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação. Oeiras, Portugal: Celta, 2002.
- Kupperschmidt, B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, v. 19 n. 1, p. 65-76, 2000.
- Lombardía, P. G., Stein, G., Pin, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de La generacion Y. Universidad de Navarra, Madrid, 2008.
- Longo, F. Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- Lyons, S., An exploration of generational values in life and at work. *Dissertation Abstracts International*, 2004.

- Macky, K., Gardner D., Forsyth, S., Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology* - Vol. 23 No. 8, 2008, pp. 857-861.
- Marconi, N. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: LOUREIRO, M.R; ABRUCIO, F.L; PACHECO, R.S (Orgs.) *Burocracia e política no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- McGUIRE, D., UK, E., TODNEM BY, R. e HUTCHINGS, K., Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training* - Vol. 31 No. 8, 2007, pp. 592-608.
- Montana, P.; PETIT, F. Motivating generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, v. 2, n. 2, p. 139-148, 2008.
- Morin, E. M. Os sentidos do trabalho. *RAE Executivo*. vol.1 - nº1 - ago/set/out 2002.
- Nogueira, R. P. Santana, J. P. *Human Resource Management and public sector reforms: trends and origins of a new approach*. IPEA, texto para discussão nº 888. Brasília, junho de 2002.
- Oliveira, K.P. *Gestão de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais: Retenção de Pessoas do Cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Dissertação Mestrado. UFMG. 2009.
- PAES DE PAULA, A.P. *Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica*. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Campinas e Rio de Janeiro, ANPAD, p.1-15, 2001.
- Pereira, L. C. B. *Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.
- Pereira, L. C. B.. *Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997, v. 3.
- Ramió, C. Salvador, M. *Intituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas*. In: Longo, F. Ramió, C. (ed). *La professionalización del empleo público en América Latina*, Barcelona: Fundación CIDOB, 2008.
- Rocha De Oliveira, Sidinei ; Piccinini, Valmiria Carolina ; Fontoura, Daniele dos Santos ; Schweig, Cristine . *Buscando o Sentido do Trabalho*. In: ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. ENANPAD 2004, 2004. v. VI.

- Smola, K.W.; SUTTON, C.D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, 2002.
- Sullivan, S. E. *et al.*, Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International* Vol. 14 No. 3, 2009. pp. 284-302.
- SUPER *et al.*, The life-span, life-space approach to careers. *In* BROWN, D.; BROOKS, L. (Eds), *Career Choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1996.
- Super, D. E. , *The psychology of careers*. New York: Harper & Row, 1957.
- Vilhena, R. *et al.* *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.
- Westerman, James W. e Yamamura, Jeanne H., Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International* - Vol. 12 No. 2, 2007 pp. 150-161.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., Coulon, L., Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* - Vol. 23 No. 8, 2008, pp. 878-890.
- YU, Hui-Chun e Miller, P., Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal* - Vol. 26 No. 1, 2005, pp. 35-50.