



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**EBAPE**

**ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E DE EMPRESAS  
LUIZ CLAUDIO BATISTA**

**PERFIL MOTIVACIONAL DA GERAÇÃO Y  
COMPARADO AO DE OUTROS GRUPOS ETÁRIOS:  
INVESTIGAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

**Rio de Janeiro (RJ)**

**2012**

**LUIZ CLAUDIO BATISTA**

**PERFIL MOTIVACIONAL DA GERAÇÃO Y  
COMPARADO AO DE OUTROS GRUPOS ETÁRIOS:  
INVESTIGAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas (RJ), para obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray

Rio de Janeiro

2012

**Batista, Luiz Claudio**

**Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional / Luiz Claudio Batista. – 2012.**

**104 f.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.**

**Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.**

**Inclui bibliografia.**

**• Geração Y. 2. Motivação no trabalho. 3. Relações entre gerações**  
**I. Irigaray, Hélio Arthur Reis. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.**

**CDD – 305.23**



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

LUIZ CLAUDIO BATISTA

PERFIL MOTIVACIONAL DA GERAÇÃO Y COMPARADO AO DE OUTROS  
GRUPOS ETÁRIOS: INVESTIGAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
NACIONAL.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 30/08/2012

Aprovada em: 20/09/2012

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
**Helio Arthur Reis Irigaray**  
Orientador (a)

  
\_\_\_\_\_  
**Filipe João Bera de Azevedo Sobral**

  
\_\_\_\_\_  
**Jair Nascimento Santos**

À minha bela Vanessa, que é todo o meu amor, o meu desvelo. (parafrazeando o poeta da Inconfidência Mineira, Cláudio Manuel da Costa, *in* Poemas, Soneto XI)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus, pela reiterada bondade e infinita misericórdia comigo.

À minha família, em especial minha esposa, Vanessa, e nossos filhos, Guilherme, Gabriel e Giulia. Deles tenho o amor que me alimenta; e ainda, ao longo de minha jornada no mestrado, tive apoio, incentivo, solidariedade, torcida e compreensão pelos longos meses que nosso convívio foi atravessado por meus estudos e elaboração desta pesquisa. Estejam certos que “meu” diploma, na verdade, é de vocês!

Aos colegas de trabalho que se dispuseram a colaborar na coleta de dados desta pesquisa. Homenageio também todos aqueles que ao longo de minha carreira foram verdadeiros mestres para mim, quer sejam como líderes, liderados, enfim, todos os colegas de jornada.

Aos colegas do MEX 2010, com os quais tive a honra e a oportunidade de conviver ao longo do curso.

Aos Professores do MEX, pelas lições; em especial, ao Professor Doutor Hélio Irigaray, pelo incentivo, orientação deste trabalho e ensinamentos. O maior deles: a arte de ser exigente, sem perder a humanidade, a jovialidade e a capacidade de demonstrar como tornar simples, algo complicado em aparência. De antemão, quero eximi-lo de qualquer imperfeição porventura remanescente neste estudo, fruto, unicamente, de minha incapacidade em apreender as orientações transmitidas.

“(...) maldita seja a terra por sua causa. Enquanto você viver, você dela se alimentará com fadiga. (...) Você comerá seu pão com o suor do seu rosto, até que volte para a terra, pois dela foi tirado.” (Livro do Gênesis, 3,17-19)

## RESUMO

A presente dissertação investiga o perfil motivacional de empregados de uma grande instituição financeira brasileira, inseridos no corte demográfico designado de “Geração Y” (Y’s). Tal perfil foi comparado ao de empregados pertencentes a outros grupos etários da mesma instituição. Para dar suporte à pesquisa, o referencial teórico analisa os cortes geracionais – com enfoque na Geração Y – e diferentes visões sobre o tema da motivação, bem como debate a importância do conhecimento do perfil motivacional desses empregados, para uma adequada formulação de estratégias de motivação laboral. Secundariamente, para essa análise a pesquisa busca auxílio na teoria do contrato psicológico de trabalho. Na coleta de dados da pesquisa foi utilizada a Escala de Valores de Schwartz (Schwartz Value Survey), em sua versão PVQ – Portrait Value Questionnaire, com o objetivo de prescrever os tipos motivacionais mais relevantes dos Y’s e seus *cohorts*, permitindo-se, com isso, traçar um perfil motivacional de cada grupo demográfico. Com base na amostra coletada, o estudo conclui que não há evidência sobre a existência de diferenças no perfil motivacional, sob o ponto de vista estatístico, entre os cortes geracionais dentro da organização pesquisada.

Palavras-chave: motivação, perfil motivacional, geração y, Escala de Valores de Schwartz, empregados de instituição financeira.



## **ABSTRACT**

This research investigates the motivational profile of employees members of a large Brazilian financial institution, embedded in demographic cohort referred to as "Generation Y" (Y's). This profile was compared to that of employees belonging to other age groups in the same institution. To support research, was used bibliography about generational cuts - focusing on Generation Y - and different views on the subject of motivation, as well as debate the importance of knowing the motivational profile of these employees to adequate formulation of motivational labor strategies. Secondly, for this analysis the research seeks to aid in the psychological contract work theory. The Scale Values Schwartz (Schwartz Value Survey), in its PVQ - Portrait Value Questionnaire version, was used in collecting research data, aiming investigate most relevant motivational types for Y's and their cohorts, allowing so draw a motivational profile of each demographic group. Based on the collected sample, the study concludes there is no statistical evidence on the existence of differences in motivational profile between generations within the organization researched.

**Keywords:** motivation, motivational profile, generation y, Schwartz value survey, financial institution's employees.

## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução .....	1
1.2 Objetivos do estudo.....	4
1.3 Relevância.....	5
1.4 Limitação do estudo.....	6
1.4.1 A organização-alvo do estudo e seu contexto.....	8
<b>2 APORTE TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Geração Y e demais grupos etários.....	13
2.2 Motivação e perfis motivacionais.....	21
2.3 Contrato psicológico.....	33
<b>3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>37</b>
3.1 Coleta de dados.....	37
3.1.1 Instrumento para mensuração do perfil motivacional.....	37
3.1.2 Como, onde e quando foi realizada a coleta de dados.....	43
3.2 Tratamento dos dados.....	45
3.3 Limitações do método.....	46
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>6 PARA CONCLUIR.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO B - ESTRUTURAÇÃO DOS INDICADORES FINAIS DA PESQUISA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO C - COMPARAÇÃO DE MÉDIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>91</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: ESTRUTURA MOTIVACIONAL PELA TEORIA DE SCHWARTZ.....	30
FIGURA 2: CORRESPONDÊNCIA ENTRE VALORES MOTIVACIONAIS DE ORDEM SUPERIOR, EXPECTATIVAS EXPRESSADAS PELOS VALORES DOS TIPOS MOTIVACIONAIS E ALGUMAS ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO.....	32

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1: QUESTIONÁRIO PVQ – FRASES x TIPOS MOTIVACIONAIS.....	41
--	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MOTIVAÇÕES DO EMPREGADO, METAS MOTIVACIONAIS E ALVOS DE INTERESSE.....	28
TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO AMOSTRAL DA POPULAÇÃO.....	44
TABELA 3: FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS POR ITEM PVQ x GRADAÇÃO DE IMPORTÂNCIA.....	48
TABELA 4: COMUNALIDADES DOS 21 ITENS PVQ (ANÁLISE INICIAL).....	49
TABELA 5: MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADA (ANÁLISE INICIAL).....	50
TABELA 6: FATORES x ITENS PVQ (ANÁLISE INICIAL).....	51
TABELA 7: ESCORES E RANQUEAMENTO DOS INDICADORES FINAIS.....	53
TABELA 8: MATRIZ DE CORRELAÇÕES – INDICADORES FINAIS.....	54
TABELA 9: FATORES x ITENS PVQ (ANÁLISE POR TM ISOLADAMENTE).....	83
TABELA 10: FATORES x VOS (TENTATIVAS REESPECIFICAÇÃO DE FATORES)..	84
TABELA 11: INDICADORES FINAIS PARA MEDIÇÃO DOS PERFIS.....	85
TABELA 12: TESTE ANOVA – INDICADORES FINAIS.....	88
TABELA 13: MÚLTIPLAS COMPARAÇÕES DE MÉDIA – BONFERRONI.....	89
TABELA 14: TESTE DE HOMOGENEIDADE DE VARIÂNCIAS.....	90

# 1 O PROBLEMA

## 1.1 INTRODUÇÃO

Obviedades à parte, gerações se sucedem num processo de vida e morte, fruto da condição finita do ser humano. Estudam e trabalham. Alguns se aposentam. E os mais velhos são substituídos pelos mais jovens no mercado de trabalho. Muitas vezes, várias gerações convivem num mesmo espaço laboral. Dentro desta realidade, muito se fala hoje no meio corporativo sobre a “Geração Y”. Este debate tenta jogar luzes sobre as características desse novo grupo etário, prescrutando eventual existência de diferenças do mesmo, em relação aos anteriores.

Preocupação esta que também permeou as organizações no passado, quando afluíram ao mercado as gerações precedentes. Até porque, especula-se que sempre existiram diferenças de opinião e concepções de vida entre gerações distintas (HAMMILL, 2005; ELMORE, 2010).

O termo geração Y, refere-se ao grupo de pessoas nascidas entre o início da década de 1980 e o ano 2000, cujos “primeiros” membros, hoje em torno dos 19 a 31 anos de idade, começam a se apresentar de forma significativa na força de trabalho e que brevemente serão maioria (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). No geral, acredita-se que seja uma geração que valoriza o trabalho como sendo parte da vida, não a própria vida. “Nisso reside o contraste de valores que está fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia” (op. cit., p. 3).

Para as empresas, independentemente do pretendo contraste entre a geração Y e suas predecessoras ainda na ativa (*baby-boomers* e geração X), o mais importante é encontrar meios para atrair, manter, envolver e preparar esse novo grupo geracional para o sucesso em questões como liderança, trabalho em conjunto e “capacidade de honrar seu legado” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 4).

Nesta tarefa, um ponto chave para as organizações é ir além da mera análise do comportamento dessa geração. É preciso entender o que a impulsiona, e desse modo tornarem-se capazes de motivá-la de forma eficiente. Aliás, o entendimento das motivações dos membros das diversas gerações de uma empresa é fundamental para o sucesso da mesma (ELMORE, 2010).

Assim, esta dissertação discute a importância de se conhecer o perfil motivacional da geração Y e dos demais grupos geracionais existentes numa organização. No caso, uma grande instituição financeira nacional, aqui denominada de *Banco Beta*. Como se pode notar, a ênfase da investigação será na geração Y, mas compara-se o perfil da mesma face às demais, integrantes do quadro de empregados do citado banco. Tal enfoque é facilmente explicado, porquanto esse novo contingente representa o futuro dessa organização, e certamente de todas as outras.

De plano, cabe ressaltar, este trabalho entende perfil motivacional como sendo a hierarquia de importância que têm para cada pessoa as diversas motivações que orientam a sua vida. Motivações estas identificadas por meio de prioridades dadas pelas pessoas aos valores (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Valores como critérios e não qualidades inerentes às coisas, usados pelo indivíduo para selecionar e justificar ações, avaliar eventos e pessoas – inclusive, ele próprio (SCHWARTZ, 1992).

Logo, a investigação e comparações mencionadas são guiadas no objetivo de responder à seguinte pergunta da pesquisa: há diferença no perfil motivacional da geração Y em relação aos demais cortes geracionais que atuam no Banco Beta?

Ao encontro da complexa tarefa de entendimento daquilo que impulsiona o trabalhador – ou as pessoas, no geral –, conhecer o perfil motivacional dos diversos grupos etários da empresa pode ser muito relevante. Pois, na elaboração e implementação de uma estratégia de motivação laboral, sua eficiência corresponderá diretamente à adequação dos motivadores adotados às metas e valores do trabalhador. No caso desta dissertação, inferidos pelo perfil motivacional, de acordo com a geração a qual pertence o empregado.

Processo este guardando estreita ligação com a produtividade individual e organizacional, a ponto do tema motivação – e suas estratégias – receber interesse considerável na literatura internacional (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Em tempo, importante reforçar que o estudo sobre perfil motivacional encontra-se inserido no escopo daquele tema, abordado na presente dissertação juntamente com a teoria

do contrato psicológico de trabalho, explanada com base na obra de Rousseau (1995). Ambos os tópicos explanados como mecanismos auxiliares no entendimento das relações empregado-empregador e, por conseguinte, como subsídios à construção, interpretação e discussão desta pesquisa.

Tal seara – das relações de trabalho – deve ser objeto de esforços da administração, voltados para compreender a natureza complexa dos padrões motivacionais, de forma a haver condições de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. Certamente, um desafio atual das empresas consiste em “encontrar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas” (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) complementam e reforçam tal posicionamento, para quem “o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado”. Pois cada pessoa, na sua respectiva realidade tem uma condição própria de contribuir na consecução dos objetivos organizacionais, ao tempo em que deseja ser “tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade do trabalho” (op. cit., p. 36).

Obviamente, um programa de motivação não tem o condão de atender às metas e interesses de cada empregado, individualmente considerado, mas pode se basear pelas “metas e interesses compartilhados na organização como um todo ou em seus diversos setores” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 40).

Clegg et al. (2011) tratam igualmente dessa questão, realçando-a porém sob a perspectiva etária, de forma ainda mais afeita aos objetivos desta dissertação. Referindo-se às pessoas e aos reflexos em tudo o que tem a ver com elas, falam sobre a natureza mutante da força de trabalho como uma das maiores preocupações das organizações, com grande impacto na gestão de seus recursos humanos. Por consequência, no atingimento de seus objetivos empresariais.

Aqueles autores defendem que uma das variáveis dessa natureza é a mudança demográfica; a outra, seria a mutação do conhecimento. Neste sentido, diante dos desafios e oportunidades que a questão demográfica impõe, sugerem os autores que a área de recursos humanos das organizações deva focar as “diferenças geracionais que supostamente existem entre as pessoas, as quais afetam suas atitudes, percepções e expectativas sobre o trabalho (...)” (CLEGG et al., 2011, p. 198).



Por conta dessas possíveis diferenças na forma de pensar e agir da geração Y, perante suas antecessoras, alertaram também aqueles pesquisadores que uma política uniforme de recursos humanos pode não conseguir “contemplar adequadamente todas as diferenças em valores relacionados ao trabalho e à vida, identificados com cada geração distinta. Por isso, a política de RH precisa ser sensível e refletiva aos valores das diferentes gerações” (CLEGG et al., 2011, p.198).

Em suma, defende-se a importância do necessário conhecimento e entendimento prévios do perfil motivacional da geração Y, cotejado com os de outros grupos geracionais na organização-alvo deste estudo; e por conseguinte de quaisquer outras. Isso, como fator crítico para o sucesso de políticas de RH e suas estratégias de motivação dos trabalhadores.

Estudo este de caráter exploratório e descritivo quanto aos fins; e bibliográfico e de campo quanto aos meios, seguindo taxonomia proposta por Vergara (2010).

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Como exposto na introdução, primordialmente, este estudo tem por objetivo averiguar se há diferença do perfil motivacional da geração Y, em relação aos demais cortes geracionais (*cohorts*) que atuam no *Banco Beta*. Eis o problema da pesquisa a ser respondido.

Para atingi-lo, será necessário alcançar alguns objetivos intermediários, quais sejam: (a) definir o conceito sobre o que é a geração Y, buscando clarificar o termo e reduzir-lhe o grau de imprecisão, vis-à-vis aos demais grupos etários; (b) identificar o perfil motivacional da geração Y e dos outros grupos geracionais de empregados da ativa no *Banco Beta*, no caso *baby-boomers* e geração X; e (c) comparar os perfis encontrados.

Deste modo, observaremos se pode ser afirmada a existência de diferenças entre os achados, verificando-lhes eventuais pontos de interseção e similaridade, convergência ou afastamento.

### 1.3 RELEVÂNCIA

O tema “geração Y” não possui bibliografia farta, mormente na literatura nacional. A própria definição do termo, e respectiva identificação de qual faixa etária comporia essa geração, não encontra convergência na literatura disponível. Kodatt (2009), tratando de preferências de estilos de lideranças entre as gerações, citou artigos que falavam sobre diferenças no modo de ser de cada grupo etário. Mas também chamou a atenção para a pouca quantidade de estudos empíricos que provassem esta afirmação. Parece-nos que o quadro ainda é atual. Por isso a ideia de embrenharmos na senda deste estudo.

Espera-se com isso uma pequena contribuição do resultado desta pesquisa para o debate acadêmico sobre essa temática, num esforço de reflexão sistematizado. Pesquisa que também pretende ser útil e relevante à organização *Banco Beta* – e a qualquer outra – como subsídio para a elaboração de política(s) de recursos humanos. Enfim, deseja-se que ela seja consumível. Evidente, mesmo a par da busca de sua relevância e objetivo prático, buscou-se não perder de vista o necessário rigor em sua condução (ROBEY e MARKUS, 1998).

Sobre tal relevância para a organização *Banco Beta*, no tocante à política de RH, a mesma está relacionada à gestão da mudança demográfica da força de trabalho. Fundamentalmente, na elaboração de estratégias de motivação da geração Y, sem descuidar-se das gerações anteriores. Permitindo, dessa forma, que o convívio e sucessão entre gerações possa catalizar positivamente tal diversidade. Processo voltado à construção de uma empresa mais produtiva e competitiva que, por seu turno, dê condições favoráveis às pessoas de exercerem com naturalidade seu potencial criativo, em busca de seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima (BERGAMINI, 1997).

Neste processo, a análise do perfil motivacional, em especial da geração Y, está ligada à preocupação com a perenidade da organização. Portanto, o estudo é importante para provocar reflexões sobre eventuais necessidades de reforço ou adaptação de políticas gerenciais, para extrair-se o máximo de benefícios dessa nova geração de empregados (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Imagina-se, isso valha também para qualquer outra organização. Ou seja, face às características da geração Y, se as empresas precisam rever o tradicional modelo de recrutar, gerenciar e manter pessoas (TAPSCOTT, 2008).

Essa adequação de políticas e estratégias aos valores professados pela geração Y, conhecidos pelo perfil motivacional, como dito alhures, é fundamental na retenção e comprometimento desses empregados. Isso se revela como um fator determinante no futuro. Particularmente, parece-nos o caso de empresas como o *Banco Beta*, palco do estudo desta dissertação, cuja filosofia de atendimento e relacionamento com o cliente (que se pretende, seja duradouro), supõe um vínculo empregador-empregado com visão de longo prazo, abarcando a característica da lealdade deste último com a organização. Tudo isso, de modo que a força de trabalho tenha pleno conhecimento e envolvimento sobre os atributos de “entrega do serviço ao cliente”, conferindo um diferencial competitivo à organização (ROUSSEAU, 1995, p. 106).

Ainda mais num setor como o mercado financeiro, caracterizado por forte concorrência e produtos “comoditizados”, *prima facie*, onde a proposta de valor ofertada ao cliente é bastante impactada pela qualidade do atendimento.

Fato é, não se pode olvidar que a geração Y estará em pouco tempo à frente das empresas, das organizações do terceiro setor e instituições governamentais. Enfim, num papel de protagonista em todos os setores da sociedade. Daí, o caráter de relevância geral do estudo do tema, até no objetivo de contribuir, quiçá, juntamente com outros, na compreensão e gestão dos futuros movimentos de afluência das gerações subsequentes no mercado de trabalho.

#### **1.4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Conforme Vergara (2010), sabemos que a realidade é complexa. Portanto, jamais conseguiremos captá-la em sua inteireza. Desse modo, é necessário delimitar bem o escopo da pesquisa. Baseado em tal lição, o estudo busca um melhor entendimento sobre o que é a “Geração Y”, cujos membros atuam como empregados numa determinada organização. Na sequência, trata dos valores mais relevantes para esta geração no relacionamento com o ambiente de trabalho e, por conseguinte, de seu perfil motivacional, comparativamente aos demais *cohorts* da organização *Banco Beta*.

Assim, visando assegurar o cumprimento do principal escopo em tela, ficarão de fora do estudo aspectos ligados mais profundamente à psicologia, quando da análise das características da geração Y. Este é um trabalho para peritos na arte inspirada por Sigmund Freud, dentre outros. Do mesmo modo, não serão tratadas questões sobre as diferenças de gênero e orientações sexuais, religião e raça. Nem origem social, renda familiar e estilo de criação dos pais, a acentuar ou mitigar eventuais clivagens dentro do referido grupo etário, bem como entre as gerações que coexistem dentro da organização *Banco Beta*.

Embora não possamos deixar de reconhecer a existência da diversidade, a abordagem do tema permeada pela preocupação com tais diferenciações levaria a uma maior necessidade de tempo, tanto para o estudo como respectiva coleta de dados. Certamente, haveria o risco de perda de foco em relação ao escopo original e problema da pesquisa.

Em idêntico sentido, não se pretende abordar eventuais diferenças de ordem geográfica, evidenciando possíveis distinções dos empregados do *Banco Beta* localizados em cidades do interior ou capitais ou em determinados estados e regiões do país.

Também, não serão avaliados eventuais impactos do tempo de trabalho na organização, a influenciar a formatação do perfil motivacional e sua relação com níveis de comprometimento organizacional, a exemplo da pesquisa desenvolvida por Tamayo et al. (2001). Nem tampouco, da posição hierárquica do empregado, se o mesmo ocupa ou não algum cargo gerencial na empresa, nos moldes do estudo feito por Murph et al. (2010).

Ainda, não serão realizadas considerações sobre o uso e influência da tecnologia, na tentativa de explicar a origem e intensidade de eventuais diferenças na forma de pensar da geração Y, face suas predecessoras, como muito se cogita na literatura estudada (REED, 2007; KODATT, 2009; REISENWITZ e IYER, 2009; ELMORE, 2010; JOHNSON, L. e JOHNSON, M., 2010; LIPKIN e PERRYMORE, 2010; SIMONS, 2010).

Em síntese, na busca do objetivo proposto pela dissertação, o termo geração Y (como também, *baby-boomers* e geração X) será tratado como categoria fechada, dentro do entendimento Kantiano de conceito puro não contaminado pela experiência (THIRY-CHERQUES, 2008).

Finalmente, não será considerada eventual influência do nível de emprego da economia no comportamento e valores (perfil motivacional) dos membros da geração Y. Isto pois, podemos especular que num quadro com baixa taxa natural de desemprego, ou seja, com oferta razoável de vagas e oportunidades de trabalho, as chances de realocação profissional

são maiores. Neste cenário, os membros da geração Y – e até de outras – poderiam sentir-se mais encorajados a sair da organização e mudar de emprego, em busca de salários maiores e/ou condições de trabalho que melhor se adaptem a suas preferências e habilidades. Processo este transitório e de caráter combinatório, denominado “desemprego friccional” (MANKIW, 2009, p. 596). Muito embora, numa situação como a descrita, as empresas devam se esmerar ainda mais em reter e motivar seus talentos.

#### **1.4.1 A organização-alvo do estudo e seu contexto**

Um delimitador fundamental é o espaço organizacional onde o estudo foi subsumido. No caso, o palco da pesquisa desta dissertação é uma instituição financeira nacional de grande porte, com mais de 80 mil empregados, a ser designada doravante como *Banco Beta*. Tal casa bancária vem passando por profundas modificações em seu quadro de pessoal nos últimos seis anos, por causa do ingresso de contingente significativo de novos empregados. Seja pela contratação direta para suprir necessidade de mão-de-obra, seja pela aquisição e incorporação de outras instituições financeiras.

O vetor desse processo, a partir de 2006, foi um reforço na estratégia corporativa do *Banco Beta* visando acelerar sua expansão comercial e crescimento de ativos. Àquela época, a empresa disputava a liderança e manutenção de seu protagonismo no mercado financeiro nacional. Estava fortemente pressionada por seus principais concorrentes na conquista por *market share* nos nichos de crédito geral às pessoas físicas e jurídicas, como também em outros produtos e serviços bancários. Por características derivadas de sua estrutura societária e filosofia de gestão de recursos humanos (por exemplo: baixa rotatividade de mão-de-obra), tal estratégia de crescimento tinha de lidar com especificidades que, em princípio, poderiam colocá-la em desvantagem frente a seus maiores contendores.

Tal política de crescimento, para fazer frente à concorrência e melhorar o atendimento ao cliente, levou o banco a recrutar quase 20.000 pessoas, entre 2007 e 2011. Outro contingente de quase 18.000 pessoas se incorporou ao quadro de empregados, vindas de instituições financeiras adquiridas, conforme citado. É bem verdade, nem todos os egressos

correspondem ao extrato demográfico da geração Y, mas este forma um grupo bastante representativo.

Paralelamente a esse processo, houve também um grande número de aposentadorias. Somente em 2007, cerca de 12.000 empregados saíram do *Banco Beta*, mediante plano de incentivo lançado pela empresa. Atualmente, do total de empregados, 71% têm menos de 10 anos de banco. Quando baixamos esse ponto de corte para até 5 anos de empresa, o percentual chega a 53% do total da força de trabalho.

Quanto à distribuição por cortes demográficos da força de trabalho do *Banco Beta*, após esses grandes movimentos de pessoal, restou a seguinte composição<sup>1</sup>: 25,5% nasceram no período 1946-1964; 52,2% entre 1965-1980; e 22,3% a partir de 1981. Ou seja, “*baby-boomers*”, “geração X” e “geração Y”, respectivamente, conforme tratado neste artigo (CLEGG et al., 2011, p. 200). Aparte: há pouquíssimos empregados com mais de 66 anos, classificados como *veterans* ou *traditionals* (LOMBARDÍA et al., 2008, p. 2; LIPKIN e PERRYMORE, 2010, pp. 2 e 196). Mas, como não há representatividade sob o aspecto numérico, tal contingente não será tratado nesta dissertação.

Embora o último grupo relacionado – geração Y – ainda não seja o majoritário, há uma grande preocupação quanto ao treinamento e preparação do mesmo, pela tendência natural de predomínio deste corte geracional no *Banco Beta* ao longo dos próximos anos. Fenômeno este natural e que atingirá todas as organizações, como já mencionado nesta dissertação. Por sinal, membros da geração Y começam a ocupar postos de gerência em unidades operacionais e táticas da empresa sob enfoque, conforme apurado.

O núcleo central dessa preocupação tem a ver com a sustentabilidade dos negócios e perenidade da empresa; principalmente, por parte dos integrantes dos níveis estratégico e tático do banco, ainda compostos quase que totalmente por membros pertencentes às gerações anteriores. Pessoas com longo histórico de trabalho na organização, que, aliás, foi a primeira e única empregadora formal para a grande maioria. Empregados cujas carreiras no *Banco Beta* confundem-se com suas próprias vidas, mantendo com a organização um contrato psicológico de trabalho do tipo relacional. Tipo caracterizado pela afetividade do empregado para com a empresa e grande lealdade a ela (ROUSSEAU, 1995, p. 92). Sentimento este que não estaria

---

<sup>1</sup> Posição em dezembro de 2010, conforme relatório de administração do *Banco Beta*.

no rol de características marcantes da geração Y em sua relação com um empregador (LIPKIN e PERRYMORE, 2010; CLEGG et al., 2011).

Por esse motivo, é possível notar um ligeiro viés desses grupos mais antigos de empregados. No caso, eles tratam de sondar e questionar o nível de engajamento, dito de outra forma, o sentido de pertencimento da geração Y em relação à empresa, comparativamente aos deles. Enfim, se a novel geração está devidamente “embebida” no caldo da cultura organizacional do *Banco Beta*, bem como se a mesma, a exemplo dessas gerações anteriores, possui os mesmos supostos vínculos de lealdade para com a empresa. Dentre outros fatores, pela perspectiva e vontade dos empregados de nela permanecerem até sua aposentadoria, garantida por um dos melhores e mais sólidos planos de previdência do país. Portanto, vínculo bastante assegurado, e em muito explicado, pelo sentimento de segurança.

Situação esta que permaneceu intacta e até fortalecida ao longo de muito tempo, em relação aos empregados do *Banco Beta*. Por exemplo, mesmo durante o período de estagflação vivenciado pelo Brasil de finais dos anos de 1970 até 1994, sendo o desemprego elevado um dos principais definidores daquela fase crítica da economia nacional. Esse sentimento de segurança foi fissurado de alguma forma ao longo da década de 1990, quando o *Banco* passou por grandes transformações e reestruturações, tão em voga naqueles tempos de liberalização e abertura da economia brasileira e mundial.

Mas, apesar de todas as turbulências, ele permaneceu como sinônimo de emprego estável e seguro, que em muitos lugares do país ainda é considerado uma boa ocupação, mesmo no nível inicial de carreira. É bem verdade que se deve tomar cuidado com esse olhar, por conta de dois motivos.

Primeiro, porque essa estabilidade e segurança podem tornar os empregados mais “dóceis e previsíveis, mas não necessariamente mais produtivos” (HERSEY e BLANCHARD, 1977, p. 35). Independentemente do grupo geracional ao qual pertençam. Em segundo lugar, porque essa visão não revela necessariamente as reais intenções e motivações do empregado. Notadamente, na fixação dos termos de seu contrato psicológico de trabalho com a empresa.

Pois, além do mero contrato de trabalho escrito – v.g., aquele grafado na Carteira de Trabalho dos regidos pela CLT –, o empregado fixa os termos de sua relação de emprego em um nível individual, durante um processo psicológico de montagem do arranjo de trabalho com seu empregador. Deste modo, o empregado constrói ou até reforça, por exemplo, a

intenção de permanecer por um longo tempo na empresa e nela fazer uma carreira. Claro, a depender das mensagens enviadas pela organização, se a mesma valoriza e sinaliza o desejo de estabelecer relações estáveis e de longo prazo com sua força de trabalho, por meio de sua política de RH (ROUSSEAU, 1995).

Mas, neste processo de ajuste, pode ocorrer do empregado valer-se dessa segurança e estabilidade enquanto espreita algo melhor, fora da empresa. Logicamente, tal situação pode não ser a mais adequada para a organização, sob o ponto de vista da produtividade e envolvimento do empregado no trabalho. Sem contar com os investimentos no treinamento dessa pessoa, desperdiçados quando ela sai da empresa (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Certamente, a situação cogitada pode envolver qualquer empregado, de quaisquer faixas etárias. Mas o senso comum, influenciado por noções pré-concebidas (corretas ou não), pode levar *X's* e *boomers* a entender que esse risco seja mais exacerbado com membros da geração Y. Por isso, o viés de escrutínio de vários administradores daqueles grupos geracionais em relação a este, sobre o nível de comprometimento e envolvimento com a organização.

Uma noção de pretenso déficit de lealdade da geração Y, tão propalado em artigos de opinião, que, como veremos, teve origem no *marketing*, pode estar na raiz das desconfianças quanto à postura desse grupo no trabalho, por parte das gerações anteriores. Tanto no *Banco Beta*, como já dito, quanto em qualquer outra organização.

A par dessa percepção, pesquisas junto a gestores de empresas americanas, por exemplo, detectaram que “alguns temem que as características negativas dessa geração não sejam somente uma questão de idade e maturidade, mas a manifestação de um sistema de valores profissionais com o potencial de causar enorme dano ao ambiente laboral” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 4). Além da baixa fidelidade, tais características negativas teriam a ver com a dificuldade de assumir responsabilidades por erros cometidos, reconhecer limitações e incapacidade de focar o presente, segundo essa mesma pesquisa.

Controvérsias à parte, e voltando à empresa sob foco, o fato é que a cultura organizacional do *Banco Beta* parece estar sob teste de fogo, a partir deste grande movimento de substituição de pessoas trabalhando na empresa. Em especial, pelo afluxo da geração Y, com seus valores, maneira de agir e ver o mundo, independentemente do juízo acerca disso. Em muitos casos, como tangenciado anteriormente, juízos por vezes equivocados em virtude



de preconceitos ou estereótipos, que, a propósito, têm de ser deixados de lado (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

## 2 APORTE TEÓRICO

### 2.1 GERAÇÃO Y E DEMAIS GRUPOS ETÁRIOS

A preocupação sobre a existência de diferenças entre gerações e os impactos disso no mercado de trabalho teria surgido na década 1960, nos Estados Unidos, quando foi cunhado o termo “fosso entre gerações” (ELMORE, 2010, p. 8). A temática emergiu à época, quando as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 – nas primeiras décadas seguintes ao final da 2ª Guerra Mundial –, denominadas *baby-boomers*, tornavam-se adolescentes e começavam a questionar o modo de vida de seus pais, classificados numa geração anterior designada como *veterans* ou *traditionals* (HAMMILL, 2005; LOMBARDÍA et al., 2008; ELMORE, 2010; LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Quanto à geração Y, o termo – *generation Y* – surgiu pela primeira vez na revista *Advertising Age*, em 1993 (REED, 2007; REISENWITZ e IYER, 2009). A mais tradicional publicação de *marketing* americana, surgida em 1930 na cidade de Chicago, definiu tal geração como sendo a última em que todos os seus membros nasceriam no século XX. Mais precisamente, até o ano 2000. Aqui, percebe-se claramente que a temática emergiu com força inicialmente no campo do *marketing*, pela necessidade de se entender o comportamento de uma nova classe de consumidores, representados pelos jovens desse grupo geracional.

Reed (2007); Lombardía et al. (2008); e Reisenwitz e Iyer (2009), também registram outros nomes pelos quais essa geração é chamada, a saber: “*Echo Boomers*”; “*Millennium Generation*”; “*Generation Next*”; “*Net Generation*” e “*Generation Why?*”.

Apesar do debate mais recente no Brasil sobre o assunto, principalmente de 2008 para cá, vimos que a “Geração Y” é objeto de discussão nos Estados Unidos há mais tempo, como também podemos verificar na edição *online* da revista *Bloomberg Businessweek*, de fevereiro de 1999. O assunto foi focalizado quando os primeiros membros dessa geração – alcunhados *Y’s* – estavam na transição da adolescência para a vida adulta, sendo o tema tratado

igualmente sob a ótica do *marketing*, a exemplo da *Advertising Age*. O que confirma a tradição daquele país em se interessar por questões ligadas à mudança demográfica.

A matéria da *Businessweek* abordava sobre o total desinteresse demonstrado por essa turma por marcas consagradas nos Estados Unidos ao final do primeiro milênio, como *Levi's*, *Nike* e *Converse*. Por isso, os *Y's* desafiavam e deixavam desorientadas as empresas donas dessas *top brands*, assim como os profissionais de *marketing* por elas contratados. O referido artigo sugestionava uma influência da internet sobre essa geração, como uma das variáveis de explicação do desapego e baixa lealdade às marcas (ver [http://www.businessweek.com/1999/99\\_07/b3616001.htm](http://www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm)).

Voltando aos dias de hoje, a entrada desse grupo no mercado, e os impactos disso no mundo corporativo, vem sendo objeto de reportagens, entrevistas e artigos de opinião em jornais, revistas e mídia televisiva. Ao citarem os impactos e mudanças provocadas pela geração Y, tais matérias especulam sobre quais seriam suas características marcantes e postura laboral, a possível existência de diferenças na forma de pensar dessa geração em relação às anteriores e os aspectos motivacionais dos membros dessa geração.

Para Tapscott (2008), eles demandam oportunidades para aprender e ter maior responsabilidades, querem *feedbacks* instantâneos, primam por balancear a vida profissional e pessoal e anseiam por relações fortes no ambiente de trabalho.

Já Richard Lyons, reitor da escola de negócios de *Berkeley - Haas School of Business*, afirma que “uma das maiores mudanças é a disseminação da ideia de que é preciso haver significado no trabalho que esses jovens fazem. Eles não buscam sentido apenas para a vida pessoal, mas também para a carreira” (Revista *Valor Carreira* do Jornal *Valor Econômico*, de novembro de 2009, p. 16).

Brandão (2008), sem dar contornos definitivos ao que seria a geração Y, especula que a mesma é multitarefa. Por isso, em decorrência desse comportamento, o autor infere que uma boa forma de lidar com essa geração no trabalho é pactuar projetos com etapas bem definidas, com começo, meio e fim claramente delineados. Projetos factíveis, com resultados palpáveis, superação de obstáculos e apresentando oportunidades concretas de vitórias e realização pessoal. Também, na medida do possível, que se atribua mais de um projeto para esses jovens, segundo o autor.

Lipkin e Perrymore (2010), psicólogas americanas, designam a geração Y como multitalentosa, atribuindo a ela outras qualidades, como superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. Contudo, não deixam de fazer um alerta e opinar sobre a mesma, logo no início do livro da dupla sobre o assunto: “Também representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes, que geralmente têm a mesma idade de seus pais superprotetores” (op. cit., p. 2). Por este motivo que essas autoras defendem o uso de boas práticas de *coaching* e *mentoring* para promover a integração dos Y’s às organizações, trabalhando-lhes nos pontos fortes e fracos.

A limitação bibliográfica existente quanto aos poucos estudos empíricos sobre o tema, como já mencionado anteriormente, impõe um desafio adicional para o presente estudo. Assim, um ponto primordial para entendimento é que urge tentarmos definir o próprio corte demográfico (*cohort*); melhor dizendo, os limites temporais dessa geração, previamente à análise de seu perfil motivacional, como almejado neste trabalho.

Na bibliografia pesquisada as opiniões são bastante divergentes. Para Reisenwitz e Iyer (2009); e Kodatt (2009) e Simons (2010) o marco inicial da geração Y seria 1977, indo até os nascidos em 1988, 1997 e 1998, respectivamente, na opinião dos autores citados. Elmore (2010) e Murphy et al. (2010) concordam no ano de 1980 como início, com término em 1992 para a pesquisadora e até os dias atuais para o trio de estudiosos.

Já Johnson, L. e Johnson, M. (2010) e Guha (2010) concordam em 1981 como sendo o ano inaugural, mas também divergem quanto ao término. A dupla de pesquisadores fala em 1995, o indiano no ano 2000. Um pouco à frente no tempo, em relação à proposta anterior, Gumz e Dashukewich (2010) situaram o nascimento dos Y’s entre 1983 e 1997. Por sua vez, Lombardía et al. (2008) efetuaram seu corte demográfico de maneira mais genérica, compreendendo as décadas de 1980 e 1990, no estudo publicado originalmente em espanhol pela *Universidad de Navarra – IESE*, depois divulgado na edição nº 70 da revista *HSM Management* (set-out/2008).

Hammill (2005), em artigo publicado na revista *online* da *Fairleigh Dickinson University Silberman College of Business*, de *New Jersey*, estabeleceu o período de 1981 a 2000 (ver <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>).

Lipkin e Perrymore (2010) enquadraram o período de nascimento dos membros da geração Y entre os anos de 1980 e 2000. Classificação muito próxima à do *generation timeline* de Hammill (2005).

A par desta miríade de propostas, é fundamental mantermos em mente o caráter não linear e subjetivo dessa classificação; por conseguinte, de quaisquer outras. Sobre essa subjetividade, opina Hammil (2005, p. 2): “*this subjectivity poses no real problems since the variation of years is not significant enough to impact the big picture of a generation’s description*”. Como se pode depreender, o autor alerta que a variação de ano não é significativa o suficiente para afetar o panorama geral de descrição de uma geração. Além do mais:

A primeira coisa a considerar é o indivíduo e seus valores subjacentes, ou características pessoais e estilo de vida, que parecem corresponder à cada geração, (...). Nem todas as pessoas em uma geração compartilharão as mesmas características ditas peculiares dessa geração (...). Os indivíduos nascidos em uma extremidade do intervalo de datas podem ver sobreposição de características com a geração anterior ou seguinte. (HAMMILL, 2005, p. 2) (tradução nossa)

Lipkin e Perrymore (2010), ao defenderem a existência e desenvolvimento de traços característicos de cada geração, também relativizaram a tentativa de classificação rígida e o risco de generalizações, pois alertam para as diferenças existentes dentro de um mesmo grupo geracional. As próprias autoras reconhecem que nos Estados Unidos a geração Y é um grupo bem variado, inclusive sob o ponto de vista étnico e social, sendo um terço pertencente a grupos minoritários. Obviamente, guardadas as características locais, podemos inferir que ocorre o mesmo no Brasil. Como já alertado, tais clivagens não serão consideradas, pela limitação do escopo desta pesquisa. Outrossim, a despeito das relativizações, já dissemos que o termo geração Y será tratado aqui como categoria fechada.

Volvendo-nos à tarefa de delimitação do tempo para os Y’s, sopesados os alertas recém-citados, a opinião de Hammill (2005) quanto ao período de abrangência dos nascidos desta geração é a mesma adotada mais recentemente por Guha (2010) e Clegg et al. (2011). Qual seja: 1981 como marco inicial, indo até 2000, ano de fechamento do século XX. Assim, para os fins desta dissertação e desenho da pesquisa, adotar-se-á este período para o corte demográfico da geração Y. A justificativa por essa opção segue adiante.

O ano de 1981 revelou-se emblemático, porquanto é a data em que foi reconhecida a AIDS nos Estados Unidos (LOMBARDÍA et al., 2008). Doença que se tornaria uma pandemia mundial nos anos seguintes. Embora o vírus HIV tenha sido descoberto um ano antes e vestígios da doença tenham sugerido sua incidência na África Subsaariana desde a

década de 1950, o ano de 1981 ficou como referência, tendo sido publicado naquele momento histórico o primeiro artigo da literatura médica sobre o assunto (LARKIN, 2001; VAN DE WALLE, 2007).

A AIDS marcou profundamente a geração nascida entre meados da década de 1960 e 1970 – integrantes da geração X – que entraram na adolescência e vida adulta sob o estigma e temor dessa síndrome, inclusive, causadora da morte de ídolos<sup>2</sup> dessa geração. Muito desse medo foi infundido pela sociedade conservadora, que capitalizou a doença como um instrumento para reforçar alguns de seus pilares, notadamente o núcleo familiar monogâmico, questionado e ameaçado nas sociedades consideradas permissivas (IRIGARAY, 2008).

Para a geração X essa doença significou uma inflexão – pelo medo – no discurso da revolução sexual, fomentado entre os anos de 1950 e 1960 e impulsionado pela descoberta da pílula anticoncepcional. A incidência da AIDS, como nenhuma outra pandemia na história moderna, além de afetar fortemente uma determinada geração (X's), trouxe impactos na pauta de comportamento da geração seguinte; no caso, os Y's (LOMBARDÍA et al., 2008).

Por isso a escolha de 1981 como ponto de partida. Para o marco final, alberga-se a proposta trazida de forma pioneira pela *Advertising Age*, conforme já explanado (REED, 2007). Então, a geração Y será tratada neste trabalho como sendo aquela composta por pessoas nascidas entre 1981 e 2000. Principalmente, com um olhar naturalmente focado na “primeira metade” desse grupo, pelo fato de sua integração ao mundo laboral. Pois é especulado que a outra parte dos Y's poderá ser a origem das primeiras dores de cabeça aos seus pares mais velhos do mesmo *cohort*, assim que começarem a afluir ao mercado de trabalho (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 223).

Quanto às suas antecessoras, cujos perfis motivacionais também serão medidos, será adotada a seguinte classificação, por período de nascimento: *baby-boomers*, entre 1946 e 1964; e geração X, de 1965 a 1980 (HAMMILL, 2005; CLEGG et al., 2011, p. 200).

---

<sup>2</sup> No Brasil: por exemplo, artistas *pop* como Cazuzza e, mais tarde, Renato Russo. Na cena internacional: Fred Mercury do grupo *Queen*.

Sobre o porvir, começa a emergir a curiosidade sobre como se comportará a próxima geração, denominada “*Linksters*”<sup>3</sup> ou “*the Facebook crowd*”<sup>4</sup> (JOHNSON, L. e JOHNSON, M., 2010). Reed (2007) e Lombardía et al. (2008) chamam-na de Geração Z.

Definidos os períodos geracionais, cabe ressaltarmos, mesmo que rapidamente, algumas questões concernentes ao modo de agir e pensar da geração Y, especulados na literatura. Isso, antes de prosseguirmos na tarefa de identificação dos valores dessa geração, sem pejo e risco de antecipar os resultados e conclusão desta pesquisa. Antes porém, no intuito de ilustrar o tema, ajudando na construção do raciocínio posteriormente.

Lombardía et al. (2008), no tocante à motivação e valores dos Y’s, dão boas pistas sobre características – a princípio – peculiares dessa geração, que ajudam a compreendê-la e fornecer boas pistas de análise. Os autores teriam se valido de levantamento junto a empregados, de diversos grupos etários, atuando em empresas latino-americanas. De plano, afirmam que os Y’s representam uma “geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com segurança” e que tiveram acesso à informação como nunca dantes (op. cit., pp. 3-5).

Na sequência, os autores ibéricos enumeram uma série de atributos valorizados por esse *cohort*, como: senso de justiça; preocupação com o ambiente; respeito à diversidade; autonomia individual e flexibilidade; crença maior na co-decisão do que na hierarquia; comunicação fluida e aberta. Afirmam ainda que os trabalhadores da geração Y desejam que o seu estilo de vida e forma de focar o trabalho sejam respeitados. Também, que dão o melhor de si em um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, com oportunidades e desafios. Sempre, com a ressalva do respeito à esfera privada. Ambiente no qual exista um clima de trabalho agradável, com estímulo e reconhecimento à iniciativa, e com remuneração ligada a resultados.

Embora feito num contexto cultural e geográfico diferente (norte americano, ao invés do europeu e latino-americano), o estudo de Lipkin e Perrymore (2010) complementa o de Lombardía et al. (2008), chegando a resultados muito parecidos, com nuances em grande parte semânticas.

---

<sup>3</sup> Irmãos ligados/conectados (tradução livre do autor deste estudo).

<sup>4</sup> A multidão *Facebook* (tradução do autor deste estudo). Em alusão ao *site* de relacionamentos da internet.

A dupla americana, até por formação acadêmica, pesquisou os aspectos comportamentais dos Y's, tentando explicá-los nas origens sob a ótica da psicologia (a qual, como já alertado alhures, não aprofundaremos). Pesquisa feita a partir de entrevistas com trabalhadores e estudantes da geração Y, nos Estados Unidos, além de gestores de empresas e professores que lidam com a mesma, segundo explanado logo no início da citada obra. O referido estudo aponta que essa geração valoriza, por exemplo, “o tempo livre e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p 3). Sugestiona ainda a criação de novas “regras do jogo” por parte dessas pessoas, indo de encontro à política corporativa tradicional. Vejamos:

A Geração Y não está nem aí para a política (política empresarial). Os jovens dessa geração falam o que pensam, fazem questão de ter informações imediatas e desprezam os canais tradicionais de comunicação para expressar sua opinião. A ideia de hierarquia caiu em desuso e foi substituída pelo conceito de 'igualdade'. Não é que os jovens Y não tenham respeito ou não sejam capazes de entrar no 'jogo', mas é que eles não querem perder seu tempo tentando agradar seus superiores para conseguir alguma coisa. (...) Embora essa postura de franqueza possa ser muito positiva, a cultura corporativa ainda se baseia na escada corporativa, respeito pela autoridade, estrutura hierárquica etc. A postura tradicional é a de 'atalhos e armadilha', em que o sujeito pode cair em uma tão rápido quanto pegar um atalho. Tal postura determina, porém, que a ordem para uma boa administração é a hierarquia. Os jovens da Geração Y, por sua vez, preferem um ambiente de trabalho em que haja comunicação lateral, independentemente de cargos. Eles esperam promoções e reconhecimento com base no talento.” (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p.194)

Prosseguem as pesquisadoras, opinando que tais regras, subjacentes ao comportamento da geração Y, derivariam da forma em que ela foi criada, sob influência da tecnologia, de questões ambientais, políticas, sociais, e até a evolução da medicina. Temas que contribuíram para moldar expectativas, valores e crenças dessas pessoas em torno de conceitos como segurança, confiança e hierarquia.

Neste último conceito, por exemplo, o cargo não importaria, mas sim a qualidade da ideia; e o chefe não merece respeito por causa de posição, mas por causa de suas atitudes. Esse grupo também valoriza a diversidade e seria um dos primeiros a se importar com as missões e ações das organizações nos campos ambiental, social e voluntariado. O *marketing* tradicional já não teria efeito com os Y's, que no momento de escolher um produto para comprar ou até definir um lugar para trabalhar, buscariam empresas com os quais se identificam. Melhor dizendo, empresas cujos valores refletem aqueles próprios dessa geração (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).



Certamente, as empresas – e os demais segmentos da sociedade – devem analisar e refletir bem sobre esse quadro, buscando distinguir se de fato existem e quais seriam esses valores próprios da geração Y. Notadamente na organização-alvo desta pesquisa, cuja alta-gerência ainda é composta majoritariamente por X's e *boomers*, como já explanado. Não é desarrazoado pensar que talvez exista um único conjunto de valores, compartilhado por todas as gerações, e a confusão se dê no campo das percepções de uns em relação a outros, oriundas de nuances comportamentais e diferentes níveis de participação na vida social e corporativa.

Para Laraia (2001), o nível de interação de uma pessoa em sua cultura tem limitações, uma delas de ordem etária. “É obvio que a participação de um indivíduo em sua cultura depende de sua idade” (op. cit, p. 80). Segundo o autor, dentro de uma sociedade complexa com alto grau de especialização, uma das questões que explicam essa diferença no nível de participação depende do acúmulo de experiências, obtidas muitas vezes em anos de preparo.

Tamayo (2007) também discorre neste ponto. Como é sabido “a idade está associada a outras variáveis, podendo ser vivências ou fases cruciais para a pessoa, tais como experiência de trabalho e fundação de uma família que, facilmente, levam a níveis diferentes de maturação psicológica” (op. cit., p. 13). Porém, tais diferenças de maturidade, e suas influências nos comportamentos típicos de cada fase da vida de uma pessoa, podem não significar necessariamente distinção de valores professados pelas diferentes gerações. Porque “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural” (LARAIA, 2001, p. 68). Muito embora, sabemos que a cultura é dinâmica e muda num ritmo próprio a cada sociedade.

(...) cada sistema cultural está sempre em mudança. Entender tal dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental (...) a compreensão das diferenças entre povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. Este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir (LARAIA, 2001, p.101).

Tal raciocínio aplica-se perfeitamente ao mundo corporativo. A consciência de tudo isso, por parte das empresas, pode ser fundamental numa estratégia de atração, envolvimento e retenção de membros da geração Y, além perfeita integração entre as diferentes gerações em ambiente de trabalho.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E PERFIS MOTIVACIONAIS

Devido a suas limitações os seres humanos tendem a agrupar-se em organizações, num amplo espectro de variedade e complexidade – por exemplo, fábricas, hospitais, bancos, escolas, clubes, lojas, repartições governamentais – para o alcance de certos objetivos (ARGYRIS, 1968). Hodiernamente, ao falar-se do indivíduo numa sociedade de organizações, pode ser afirmado que os vínculos com tais estruturas modelam a vida das pessoas (CLEGG et al., 2011).

Neste estudo, o tema motivação – e eventual existência de diferentes perfis motivacionais por grupo demográfico – gira em torno do trabalho, melhor dizendo, da organização para a qual as pessoas vendem sua força de trabalho. Organização essa que está atônita, e por conseguinte, as pessoas também, em meio à feroz disputa de mercado e busca frenética por inovações, “vivendo sob pressão na procura de algo para dominar os novos desafios” (BERGAMINI, 1997, p. 12).

Outrora, imaginava-se que a acumulação de riqueza e, principalmente, o avanço da ciência resolveriam o problema econômico relacionado à luta pela subsistência. Liberto disso, que o motivava ao trabalho, o homem passaria a despender energias para propósitos não-econômicos aprendendo a viver bem, livre dos excessos do próprio trabalho (KEYNES, 1930).

Mas ao contrário do que se imaginava, o avanço da tecnologia não ajudou a atingir esse ideal, nem tampouco a aliviar essa pressão, frente aos desafios do mercado. Para Freitas (1999), fala-se hoje até em tecnologia afetiva. Neste cenário, o computador, ícone do moderno, deixa de ser ferramenta e passa à condição de amigo, companheiro, cúmplice, cujo uso redefine o modo de ser das pessoas e a própria noção de tempo. Observação perfeitamente cabível e extensível, por exemplo, aos novos modelos de ‘telefones inteligentes’ (*smartphones*), com seus vários aplicativos (*apps*) que potencializam a produtividade de seus usuários. Mas que também podem ‘escravizá-los’.

Ainda segundo Freitas (1999), o homem se tornou um sem-limites, já que pode saber de tudo, ‘acessar’ tudo, conversar com várias pessoas ao mesmo tempo, ganhando a vida um outro contorno quando o homem é capaz de superar os limites impostos pelo seu “corpo-

prisão”. Mais uma vez, há perigos neste ponto, na medida em que a organização pode estabelecer uma relação predatória com seus colaboradores. Enquanto o “sistema não cair” e o empregado estiver “conectado”, pode se exigir maior produção, mesmo fora do ambiente tradicional de trabalho. Tangenciar essa questão é importante, principalmente porque no foco do estudo está uma empresa que integra o mercado financeiro, setor onde o uso da tecnologia é muito intenso.

Voltando à Bergamini (1997), o problema é que nesse ambiente de pressão e estresse, o ser humano precisa demonstrar que vale mais do que as máquinas – ou muito mais com a ajuda delas –, que ameaçam torná-los desnecessários, donde o tema da motivação precisa ser revisto, pois o trabalho vem deixando de ser um referencial de auto-estima para as pessoas. O fato é que as organizações não podem se esquecer das pessoas, pois estas é que dão vida àquelas (ARGYRIS, 1968).

Mas, segundo Tenório (2008), infelizmente as organizações muitas vezes se esquecem das pessoas ou as trataram de maneira reificada, como um objeto-recurso, justamente como se fossem máquinas. Daí, imperando-se nas teorias organizacionais a racionalidade instrumental, subtraindo do homem o sentido do trabalho, transformado num fardo pesado a ser carregado – porquanto repetitivo, muitas vezes sem sentido, burocrático e rígido – do que um meio de autorrealização. Situação que nos remete à imagem do castigo de *Sísifo*, na mitologia grega. Racionalidade esta fruto do *taylorismo-fordismo*, do qual novas teorias tentam realizar um contraponto e equacionar uma melhor relação entre o homem e o trabalho.

Para Tamayo e Pachoal (2003), é neste ponto que reside um dos grandes desafios e problemas das organizações, qual seja, lidar com a motivação no trabalho, situada no contexto da interação dos interesses da organização e os interesses do empregado. Portanto, é crucial que “a organização valorize eficientemente os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 36). A bem da verdade, “a complexa relação das pessoas que compõem a organização com a obtenção de seus fins específicos passa pela valorização recíproca” (op. cit., p. 45).

Por um lado, há demandas da organização de duas ordens: explícitas, quanto aos parâmetros de desempenho e atitudes no trabalho; e implícitas, ligadas ao comportamento espontâneo do empregado, como, por exemplo, engajamento em ações altruístas de cidadania empresarial. De outro, há demandas do empregado para ser tratado com respeito e por oportunidades de satisfação de necessidades e atingimento de objetivos pessoais. Ainda, se o

empregado verifica que não há meios de satisfazer tais demandas, ele passa a perceber e sentir que há uma relação de exploração, não de troca (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

No que já opinava Argyris (1968), segundo o qual, a partir dessa incongruência, passa a existir um conflito entre a organização formal e o individualismo de seu membro, no momento em que este percebe uma ameaça às suas necessidades e aptidões (*abilities*), frente às exigências da organização. Em suma, restaria fulminada a motivação. Por conta disso, a importância da gestão buscar “perseguir objetivos que criem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para as pessoas” (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 50).

A motivação – do latim *movere*, que significa mover – é um conceito com mais de 100 anos, mas o início de seu uso na Administração remonta a década de 1950, sendo uma preocupação relativamente recente (BERGAMINI, 1997; CLEGG et al., 2011). Grande parte da teoria da motivação veio da escola humanista da psicologia, cujo objetivo “era encontrar processos motivadores que levassem a uma sociedade sadia” (CLEGG et al., 2011, p. 172). É fenômeno complexo e revela características aparentemente paradoxais, sendo, portanto, inapropriado dizer que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicá-lo de forma precisa (BERGAMINI, 1990).

Historicamente, na fase anterior à revolução industrial apostava-se deliberadamente num ambiente de medo, onde a principal maneira de motivar era mediante punições, até mesmo com uso de castigos físicos. Enfim, a motivação era entendida como um estímulo à ação, algo externo à pessoa. Clegg et al. (2011), ainda falando dos tempos primevos, citam o pensamento de John Stuart – que pregava a valorização, exclusivamente, do que é útil para nós – e o viés da motivação pelo auto-interesse, conceito trazido por Adam Smith em sua teoria sobre a riqueza das nações, segundo a qual a mesma resultava da atuação de indivíduos movidos apenas pelo seu próprio interesse.

Com a revolução industrial, os altos investimentos em produtividade e processos industriais exigiam uma preocupação com a melhoria de procedimentos de trabalho, sua supervisão e uso de ferramentas. Neste momento, entra em cena a filosofia *taylorista* do controle, da melhor forma de se fazer as coisas e o fracionamento das tarefas. Sai a punição e entra o dinheiro como a melhor forma de motivação, numa crença sobre o homem racional e passivo, o *homo economicus* (BERGAMINI, 1997).

Uma proposta alternativa surge com Elton Mayo, na consideração das pessoas e ênfase no comportamento social das mesmas, segundo o qual a estratégia administrativa deveria reconhecer o valor de cada pessoa e buscar a satisfação das necessidades sociais, sendo a motivação enxergada como um processo grupal, fruto das pesquisas em *Hawthorne*. Fechando o raciocínio neste ponto, é objeto de crítica a forma pela qual a motivação ainda era relacionada a um único fator, seja ele dinheiro ou relacionamento interpessoal, numa visão completamente débil à época, face à complexidade do ser humano (BERGAMINI, 1997).

Para Hersey e Blanchard (1977), mesmo reconhecendo que as vontades diferem por pessoa e que a natureza humana é complexa, o tema da motivação pode ser trabalhado num viés instrumental. Credo ser possível compreendê-la, com o objetivo de predizer, orientar, mudar e controlar o comportamento humano, eles defendem que a motivação é uma “função administrativa” (op. cit., p. 4). Para predizer o comportamento dos empregados os administradores precisam saber os motivos ou necessidades – tratados como sinônimos – que provocam determinada ação, num dado momento. A motivação dependeria da força das necessidades, desejos e impulsos dirigidos para objetivos, conscientes ou inconscientes. São “as molas da ação” (ibidem, p. 12).

Hersey e Blanchard (1977) dão bastante ênfase ao caráter extrínseco da motivação. Para eles, os administradores conseguem motivar fornecendo um ambiente onde os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades.

Bergamini (1997) reconhece que a motivação, no contexto organizacional, envolve a relação entre líderes e liderados. No que é acompanhada por Zanini (2007), que ainda ressalta o aspecto da confiança, a promover um clima favorável e de colaboração entre as duas partes. Contudo, embora a importância do papel da liderança no ambiente de trabalho, Bergamini possui visão diferente dos autores norte-americanos, mencionados no parágrafo anterior.

A estudiosa enfatiza o aspecto intrínseco da motivação e denuncia tentativas simplificadoras de lidar com o tema. Notadamente, pela via do controle das pessoas, o que leva ao fracasso, à revolta, omissão ou conformismo. Por mais que se refinem as técnicas de seleção, desenvolvimento e compensação, as pessoas precisam de motivação e esta deve ser compreendida como “predisposição interna e inerente ao ser humano”, sendo que “cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional” (BERGAMINI, 1997, p. 24). Logo, as organizações não devem se perguntar como desenvolver estratégias de

motivação das pessoas, mas o que deve ser feito para “evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados para o seu primeiro dia de trabalho” (BERGAMINI, 1990, p. 29) .

Eis a grande questão, porque as pessoas têm necessidades e objetivos diferentes, com formas próprias de perseguí-los. A diversidade é fonte de informações sobre o comportamento motivacional, bem como a personalidade, predisposições, emoções, atitudes, crenças. Cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais (BERGAMINI, 1997). Neste aspecto, a individualidade tem um peso importante, nesta “realidade motivacional do ser” (BERGAMINI, 1997, p. 104). Algo que não possui réplica, pois cada indivíduo é único neste aspecto. Aqui, há um resvalo para a Psicologia, que não é o escopo desta dissertação conforme já alertávamos. Inclusive, com base naquele ramo da ciência, a citada autora propõe uma metodologia para tentar classificar estilos de comportamento motivacional.

Clegg et al. (2011) também possuem grande crença na motivação intrínseca, como “fenômeno que reflete, como nenhum outro, o potencial positivo da natureza humana” (op. cit., p. 174). Neste sentido, chegam até a resgatar e fazer um paralelo com a ideia de autorrealização de Maslow, a despeito das críticas que possam ser feitas à teoria deste. Como, por exemplo, elitismo e simplismo; e à carência de comprovação empírica de sua hierarquia das necessidades (HERSEY e BLANCHARD, 1977). Para Clegg et al. (2011), num pensamento que pode ser classificado até como utópico, Maslow acreditava que seria maravilhoso um mundo com líderes administrando e motivando pessoas, com ênfase na autorrealização e onde as organizações fomentassem isso.

Portanto, numa abordagem mais contemporânea, a tentar capturar as múltiplas facetas do ser humano, a motivação passa a tratar da satisfação de necessidades. Devendo ser admitida a existência de diferenças individuais em situação de trabalho, e que as diferentes pessoas buscam objetivos motivacionais diversos para se engajarem e contribuir na consecução dos objetivos organizacionais. A motivação, neste cenário, passa a ser entendida como uma função muito particular à pessoa, abrangendo aspectos por meio dos quais o comportamento é ativado (BERGAMINI, 1997).

A par dos diferentes grupos de teorias (endógenas ou exógenas), abordagens diversas (como as teorias de conteúdo e processo) ou das visões a respeito da natureza da motivação (se intrínseca ou extrínseca à pessoa), é salutar o desenvolvimento de uma abordagem integradora (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). O que também é mencionado por Almeida e Sobral (2009), quanto à proposição de uma teoria unificadora para o tema da motivação

humana, numa forma de organizar as diferentes necessidades e objetivos propostos em outras teorias.

Essa tentativa decorreria de questão prática, pois enquanto teorias endógenas tentam explicar as motivações dos empregados num nível teórico, são as teorias exógenas que dão subsídios para programas de motivação. Justamente porque estas lidam com características do trabalho que podem ser manejadas por agentes externos ao empregado, tais como políticas de encarreiramento, condições de trabalho e enriquecimento da tarefa. Porém, “apesar da eficiência dos motivadores deduzidos a partir das diversas teorias exógenas, pode acontecer que, numa situação determinada, eles não respondam às expectativas e às metas dos empregados de uma organização” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 39).

Tamayo (2000), à vista dessas nuances, propunha como ponto de partida o conhecimento dos valores do trabalhador como elemento importante para o alcance da motivação e satisfação no trabalho. Uma vez conhecidos, poder-se-ia chegar ao entendimento das metas motivacionais – do perfil motivacional dos empregados –, a subsidiar estratégias que levassem àqueles objetivos. Reconhecendo que cada pessoa tem a sua expectativa e motivos pessoais, como por essa razão também é muito difícil especificar uma estratégia para cada empregado, é proposta então uma estratégia (ou estratégias) de motivação a partir de metas e interesses compartilhados na organização.

Para viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e ações concretas de motivação é necessário, porém, poder determinar com precisão o perfil motivacional dos empregados para, a partir daí, identificar as motivações predominantes e compartilhadas na empresa ou em setores dela. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 49)

Entendimento este necessário, pois “o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação da organização, visando atender metas de diversos grupos de trabalhadores” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 50). Por isso é salutar essa tentativa integradora, na medida em que “as motivações pessoais não ficam exclusivamente no nível teórico; elas passam a fornecer os elementos básicos para a definição dos programas de motivação laboral” (ibdem).

Portanto, para que as estratégias de motivação e envolvimento das pessoas tenham sucesso é importante em primeiro lugar identificar o perfil motivacional do grupo de empregados. O qual corresponde à hierarquia de importância no conjunto de metas e

motivações pessoais do trabalhador, tendo por principal construto o valor. Perfil definido pelas prioridades axiológicas dos empregados, dando-se ênfase aos valores predominantes, dentre os compartilhados na organização (TAMAYO, 2000; TAMAYO et al., 2001; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Assentada sobre um sistema de valores, tal disposição hierárquica das prioridades axiológicas corresponde a uma classificação ordenada dos mesmos ao longo de um *continuum* de importância (TAMAYO, 2007).

Segundo Schwartz (1992), a respeito do construto valor, o mesmo deve ser entendido como critério e não como qualidade inerente a objetos. Critério usado pela pessoa para selecionar e justificar ações, autoavaliar-se, avaliar outrem e eventos. Shalom Schwartz faz uma abordagem dos valores humanos com forte dimensão motivacional. Valor, cujo conteúdo principal é justamente o tipo de meta ou preocupação motivacional que ele expressa. Por sua vez, os diferentes conteúdos de valores representam, na forma de objetivos conscientes, três requisitos universais da existência humana aos quais todos devem estar sensíveis: as necessidades dos indivíduos como organismos biológicos; os requisitos de interação social coordenada; e necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos humanos.

Para Tamayo e Paschoal (2003), inspirados por essa abordagem, o valor é um mediador entre as necessidades e as metas individuais (meta motivacional), que regulam os três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço. As metas individuais são antecedentes do comportamento, que, por seu turno, objetiva a recompensa e satisfação das necessidades individuais. A necessidade transforma-se em meta via representação cognitiva, por meio dos valores, cujas fontes são alvos que as pessoas querem atingir na vida, os quais derivariam de exigências universais do ser humano. Aqui, lembrando os autores dos estudos de Rokeach (1973), quanto à estrutura de valores terminais e instrumentais, que deram base ao trabalho de Schwartz (1992).

Então, a sequência motivacional completa compreenderia as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores, a mediar as metas e intenções, que antecedem o comportamento. No que é seguido por algum tipo de recompensa, do qual a satisfação é derivada (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Diga-se de passagem, é antigo o interesse da pesquisa sobre valores humanos e sua capacidade explicativa sobre os comportamentos das pessoas (CAMPOS e PORTO, 2010). Para mapear o perfil motivacional de um grupo de empregados, Tamayo e Paschoal (2003) propõem a utilização de modelo elaborado por Schwartz (1992). Este desenvolveu um instrumento de medição – o Inventário



de Valores (*Schwartz Value Survey*) –, a partir de uma estrutura que define todo um espectro axiológico, permitindo testar empiricamente sua teoria motivacional dos valores humanos.

Esse modelo, foi testado e validado por pesquisa transcultural realizada em mais de 60 países. A propósito, cuja metodologia é amplamente aceita e adotada por pesquisadores de todo o mundo, do Brasil inclusive. Embora a estrutura de valores humanos possa ser desafiada pela filosofia, no modelo restou comprovada a presença de 10 tipos de valores motivacionais em todos os locais pesquisados, pertencentes a diversas regiões e culturas, sugerindo a universalidade dessa tipologia (TAMAYO e PASCHOAL, 2003; ALMEIDA e SOBRAL, 2009). Cada um dos 10 tipos motivacionais corresponde a metas específicas, que, por sua vez, compõem o conteúdo principal de um valor, conforme visto. As metas dos tipos motivacionais podem ter alvos ligados diretamente à própria pessoa; à satisfação de interesses relacionados à família, organização ou sociedade; ou interesses comuns à pessoa e aos outros.

**Tabela 1: Motivações do Empregado, Metas motivacionais e Alvos de interesse**

TIPOS DE VALOR MOTIVACIONAL	METAS MOTIVACIONAIS	ALVOS DE INTERESSE
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.	Ligados à própria pessoa (vg., prazer, prestígio, sucesso)
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.	
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.	
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.	
Poder	Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.	
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.	Ligados à família, organização ou sociedade (interesses coletivos, como bem-estar da comunidade ou equipe de trabalho)
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.	
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.	
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.	Ligados tanto à pessoa como de outros
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.	

Elaborado pelo autor, adaptado de TAMAYO e PASCHOAL (2003, p. 42)

Para melhor visualização dessas metas, Schwartz englobou 56 valores específicos aos 10 tipos motivacionais, sendo que cada valor pode ser definido pelo objetivo motivacional que ele permite cumprir. Tais valores específicos estão sinteticamente relatados na tabela 1, no campo metas motivacionais. Esses “valores específicos desempenham um papel secundário (...), uma vez que cumprem apenas a missão de permitir aferir a validade da estrutura de valores motivacionais (...)” (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 108).

Tal estrutura serve de base para a elaboração e análise do perfil motivacional, mapeado com base no *Schwartz value survey* (SVS), na qual os respondentes devem atribuir um determinado grau de importância a cada um dos 56 valores específicos, que atuam como princípios orientadores de sua vida (ALMEIDA e SOBRAL, 2009). Lembremo-nos, essa metodologia objetivava em sua origem identificar a própria estrutura motivacional dos indivíduos e sua universalidade, face às relações dos contratos dos valores. Porém, a declaração de universalidade dessa tipologia não se aplica à importância relativa dada pelos indivíduos aos tipos motivacionais, revelando-se ubíquas tais diferenças de importância entre as pessoas e grupos (SCHWARTZ, 1992). É justamente disso, de tais diferenças de gradações de importância, que deriva a possibilidade de se estabelecer uma hierarquia de valores e, portanto, o perfil motivacional entre pessoas e grupos.

A estrutura motivacional não é estática, pois seus componentes (10 tipos motivacionais) relacionam-se de forma dinâmica, por meio de diversas polaridades. Para Almeida e Sobral (2009), “as ações que buscam alcançar um determinado valor podem ser compatíveis ou conflitantes com a busca de um outro valor” (op. cit, p. 108). Porque, “as tendências motivacionais da pessoa nem sempre são harmoniosas; algumas podem ser conflituosas, dando origem a conflitos internos” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 42).

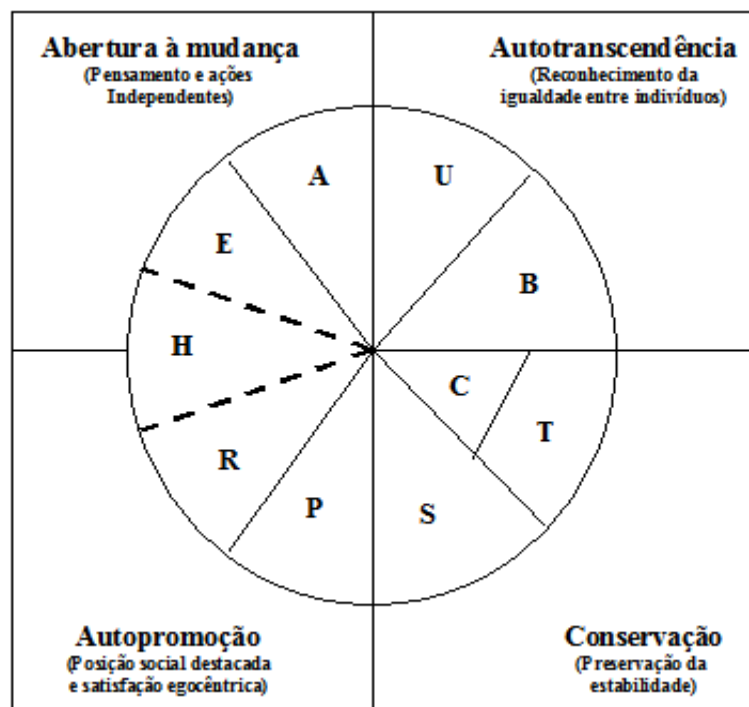
Os 10 tipos de valores motivacionais estão sintetizados e agrupados em quatro dimensões de valores de ordem superior: autotranscendência, conservação, autopromoção e abertura à mudança. Eles correspondem a categorias mais amplas, que apresentam uma maior universalidade e podem sugerir o compartilhamento de princípios em um nível mais abstrato (SCHWARTZ, 1992). Tais valores de ordem superior estão dispostos em dois eixos (bipolares), um deles designado eixo de valores práticos e o outro como eixo de valores éticos. No primeiro – “abertura a mudança” *versus* “conservação” – ordena-se valores pela tendência pessoal à independência de pensamento e abertura a novidades ou, contrariamente, ao apego à estabilidade e preservação do *status quo*. No segundo – “autopromoção” *versus*

“autotranscendência” – estão relacionadas consecuições de valores centrados no bem estar e desenvolvimento pessoal ou bem estar e harmonia coletiva (ALMEIDA e SOBRAL, 2009).

Assim, é postulada a compatibilidade entre os tipos motivacionais pertencentes a um mesmo agrupamento e conflito entre as metas motivacionais dos tipos situados em direções opostas. A busca simultânea de alvos pertencentes a áreas adjacentes é compatível, porquanto satisfazem interesses afins, enquanto a busca de alvos pertencentes a motivações opostas pode ser conflitante, por visarem interesses antagônicos (TAMAYO e PASCHOAL, 2003; ALMEIDA e SOBRAL, 2009).

Outrossim, cabe frisar a indefinição teórica quanto ao enquadramento preciso do tipo hedonismo num dos valores de ordem superior, sendo este fronteiro com as dimensões “abertura à mudança” e “autopromoção”. Ambas, relacionadas a inclinações e interesses pessoais (ALMEIDA e SOBRAL, 2009; e CAMPOS e PORTO, 2010). A valorização deste tipo também revelaria menor propensão ao controle dos impulsos pessoais que destoam das normas do grupo (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

**Figura 1: Estrutura Motivacional pela Teoria de Schwartz**



Fonte: ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 109

**Legenda:** A – Autotranscendência; E – Estimulação; H – Hedonismo; R – Realização; P – Poder; S – Segurança; C – Conformidade; T – Tradição; B – Benevolência; U - Universalismo

No geral, essa relação de proximidade e antagonismo entre os tipos, bem como a posição ambígua do hedonismo, pode ser facilmente percebida na figura 1, que representa a estrutura motivacional dos indivíduos, com metas referentes aos aspectos mais importantes da vida e do trabalho, sendo elaborada a partir do trabalho de Schwartz (1992).

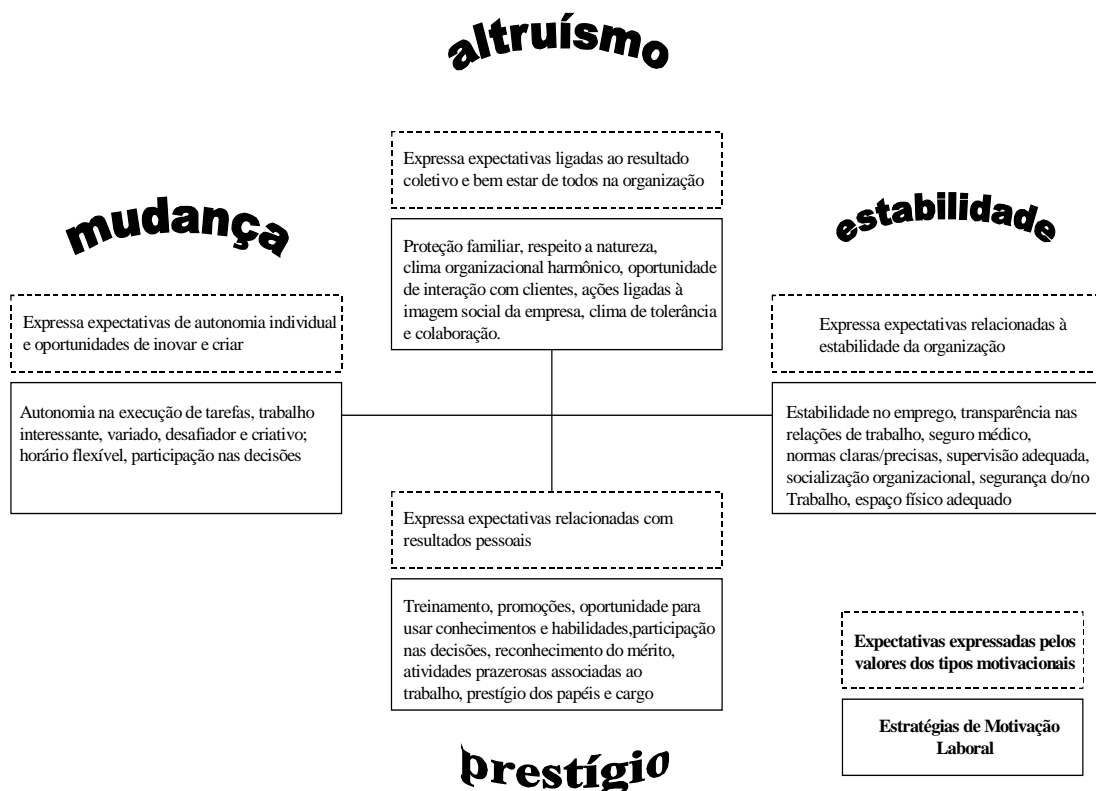
Dessa forma, o perfil motivacional dos empregados que se pode extrair dessa tipologia, a partir da análise e hierarquização dos aspectos mais marcantes para as pessoas, decorre dos próprios pressupostos e descrição de sua estrutura teórica:

A primeira dimensão, procura de mudança *versus* estabilidade, expressa a motivação da pessoa para seguir os seus próprios interesses intelectuais e afetivos por meio de caminhos incertos e ambíguos, em oposição à tendência a procurar a estabilidade e a preservar o *status quo* e a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e com as instituições. Teoricamente, situam-se, num dos pólos deste eixo, os tipos motivacionais estimulação e autodeterminação e, no outro, os referentes aos tipos segurança, conformidade e tradição. Assim, num extremo desta dimensão encontra-se a motivação para inovar, criar, descobrir, se autodeterminar, ter autonomia e ter desafios na vida e no trabalho. No extremo oposto, encontram-se as forças motivacionais que levam a pessoa à procura de segurança, de ordem social, de autocontrole, de moderação, de estabilidade e de respeito pela tradição. A segunda dimensão, autotranscendência *versus* autopromoção, apresenta, num dos extremos, os tipos motivacionais universalismo e benevolência e, no outro, poder, realização e hedonismo. Este eixo expressa a motivação da pessoa para transcender as suas preocupações egoístas e promover o bem-estar dos outros e da natureza, em oposição a promover os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros. Um dos pólos está marcado pela motivação do empregado com os resultados do grupo, da sua área, da organização como um todo. No outro pólo, a ênfase é com os seus próprios resultados, sem preocupação com os resultados coletivos, numa luta para ser melhor que os outros, para ter prestígio, influência e poder. Esta dimensão também pode ser denominada altruísmo *versus* prestígio. As dimensões são bipolares e os seus pólos expressam um ponto extremo de uma determinada motivação. O eixo que sustenta os dois pólos constitui, então, um contínuo motivacional para representar a intensidade concreta que estas duas motivações opostas apresentam nas pessoas. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 44)

O elenco de 10 tipos motivacionais representa um conjunto de perspectivas de valorização do empregado, cada qual correspondente às suas metas e interesses, ou melhor, a uma demanda motivacional. Por exemplo, a motivação (demanda) de autodeterminação, que se relaciona com o interesse por autonomia, pode ser grande fonte de prazer ou frustração do empregado, a depender da forma em que o ambiente de trabalho lhe propicia o atendimento dessa meta. Frustração pelas restrições decorrentes da natureza do trabalho (desenho e conteúdo do cargo) e convívio com colegas; ou altamente recompensadora quando a empresa oferece um trabalho desafiador, interessante e prazeroso, indo ao encontro também da motivação hedonística (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Como já mencionado, esse elenco apresenta estrutura bidimensional, com os tipos distribuídos em quatro pólos, correspondentes a quatro conjuntos motivacionais fundamentais (valores de ordem superior), que podem servir de base na gestão da motivação no trabalho. A figura 2 permite visualizar essa correlação entre os valores motivacionais de ordem superior e algumas possíveis estratégias de motivação, que, a seu modo, dizem respeito a perspectivas de valorização dos empregados.

**Figura 2: Correspondência entre Valores Motivacionais de Ordem Superior, Expectativas Expressadas pelos Valores dos Tipos Motivacionais e Algumas Estratégias de Motivação Laboral**



Elaborada pelo autor, adaptada de TAMAYO e PASCHOAL (2003, p. 47).

Como podemos observar, as estratégias de valorização utilizadas pelas organizações se relacionam com alguma das motivações de ordem superior, representadas nos respectivos pólos motivacionais.

Esta relação da estrutura motivacional do empregado com as estratégias de motivação abre uma perspectiva interessante, no sentido de poder adequar as ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores, respeitando não somente o conteúdo das suas motivações, mas também a sua intensidade (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p. 48).

Clegg et al. (2011) também defendem uma visão integradora das teorias sobre motivação e reconhecem Schwartz como um “teórico master” no campo do entendimento dos valores das pessoas – ou sua hierarquia – e como alinhar os valores da organização a eles, dado o caráter motivacional disso. Sobre esse alinhamento, alertam que diferentes priorizações de valores podem levar a conflitos e impactos na confiança em instituições, o que não interessa às organizações.

Portanto, a partir do conhecimento do perfil motivacional de seus empregados, as empresas possam saber como empreender estratégias de alinhamento entre os objetivos destes e seus próprios interesses corporativos e organizacionais. O fato é que neste esforço as empresas precisam valorizar sua força produtiva, mediante oferta de oportunidades para atingimento de metas pessoais por meio do trabalho, numa estratégia de realização pessoal (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). É com base neste arcabouço que se pretende levantar o perfil motivacional da geração Y, comparando-os com os dos demais grupos geracionais da organização *Banco Beta*.

## 2.3 CONTRATO PSICOLÓGICO

Davel e Vergara (2001) defendem uma maior atenção para a questão da subjetividade, tanto quanto da objetividade na gestão organizacional. De certo modo, este ponto de relevância da subjetividade impregna a ideia do contrato psicológico do trabalho, defendido por Rousseau (1995). Esta, partindo de um ponto parecido àquele do qual também fala

Bergamini (1997), afirma que as mudanças pelas quais passaram as organizações ao longo dos anos de 1980 levaram ao declínio do trabalho; melhor dizendo, da forma como o mesmo era enxergado. Relações de trabalho estáveis e com vínculos de lealdade foram substituídas por atitudes de não garantia entre organizações e seus antigos membros. Dentre as mudanças, enumeram-se processos de *downsizing*, reestruturações, *outsourcing*, fusões e aquisições (*M&A*). Todos, sob o imperativo – ou desculpa – dum cenário econômico sempre desafiador e mercado cada vez mais competitivo (ROUSSEAU, 1995).

É a partir desta seara, das relações de trabalho, que a mencionada autora norte-americana trata de uma forma diferente os elementos que embasam as ações das pessoas, face às organizações, com grande preponderância da subjetividade como mencionado.

Tamayo e Paschoal (2003), inspirados por Schwartz (1992), como falado em tópico anterior, entendem que as prioridades axiológicas medeiam as necessidades e metas individuais das pessoas, regulando os três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço. Já Rousseau (1995) entende que a estruturação do comportamento das pessoas, e suas atitudes no trabalho, deriva da interpretação das mensagens enviadas pela organização. Mensagens que transmitem promessas para o futuro, interpretadas em um nível muito particular e a depender da predisposição individual.

É graças a essa interpretação que a pessoa moldaria a forma de buscar seus objetivos, elevar esforços e se dispor a sacrifícios no trabalho, em nome de ascensão e antecipação de desafios futuros (ROUSSEAU, 1995, p 35). Inclusive, o modo pelo qual a mensagem é interpretada pelo indivíduo tem um poder muito maior de influenciar o contrato psicológico, do que a própria mensagem recebida. Além das mensagens emitidas pela organização, por exemplo, mediante anúncios de emprego e eventos corporativos (anúncios de projetos de crescimento), os colegas e supervisores também exercem um papel importante neste processo por fornecerem as chamadas pistas sociais. Em verdade, funcionam como fontes de informação sobre a organização (normas, impressões sobre o local de trabalho), que ajudam o empregado a formar um conceito sobre a mesma e as reais intenções e consistência das promessas, veiculadas nas mensagens por ela enviadas (ROUSSEAU, 1995).

A ideia do contrato psicológico de trabalho busca superar o entendimento tradicional sobre contratos (escritos), via teoria comportamental. Nos contratos escritos há uma grande dificuldade para o detalhamento de todas as situações e expectativas que cercam a relação de trabalho. Notadamente, de situações não previstas que podem ocorrer no futuro pela própria

dinâmica de mudanças do ambiente organizacional. Enfim, é uma dificuldade imposta pela racionalidade limitada, conforme preconiza Rousseau (1995). Por isso, é necessário entendermos essa perspectiva comportamental dos contratos. Mesmo porque, as escolhas das pessoas – como emprego e momento de aposentadoria, decisões de consumo ou contratação de um serviço – envolvem uma promessa feita, quer seja por empregadores, produtores ou prestadores de serviço, na sequência lógica do exemplo.

Então, o contrato psicológico de trabalho é crença individual em obrigações recíprocas entre empregado e empregador, com base em promessas feitas por este último (ROUSSEAU, 1995). É contrato psicológico por causa da percepção da(s) promessa(s) e sua aceitação, sendo um processo subjetivo e potencialmente único – idiossincrático –, porquanto elaborado numa esfera individual. Processo este que leva à construção dos termos de um acordo de intercâmbio entre o indivíduo e a organização para a qual trabalha. Contrato dotado do poder de profecia autorrealizável, de criar o futuro; que funciona no mais amplo contexto de metas, e como tal faz indivíduos e organizações mais produtivos, desde que bem engendrado e haja um sentimento de mutualidade (ROUSSEAU, op. cit., pp. 8-10).

Quando um mesmo grupo de titulares do contrato se vêem partícipes e compartilhando as mesmas promessas com uma organização, temos um contrato psicológico no nível normativo. Quando o empregado percebe que as promessas não estão sendo cumpridas, fundamentalmente pela desídia ou ação deliberada da outra parte (empregador), instaura-se um sentimento de violação do contrato psicológico de trabalho, com elevados danos potenciais às pessoas e até à organização. Processos como os exemplificados no início do capítulo (*downsizing, outsourcing etc*), que, se não trabalhados corretamente pela organização, provocam tal violação (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994; WETZEL, 2001).

Embora não sejam bases das promessas, as normas sociais afetam a natureza e a interpretação das mesmas, pois nenhuma delas ocorre no vácuo. Aqui, para entendermos como o contrato psicológico – individual ou normativo – afeta o comportamento, precisa ser considerado o contexto cultural, com seus valores e pressupostos fundamentais (ROUSSEAU, 1995).

No tocante aos pressupostos fundamentais, Rousseau (1995) entende que estes são crenças inconscientes, compartilhadas por membros acerca de sua organização e sua relação com ela. Crenças não visíveis, mas que afetam o modo das pessoas verem as coisas. Por exemplo: quando pessoas acreditam que a organização cuida dos seus, fazem um relação com



a imagem da família, muito mais do que de uma corporação. Neste ponto, a autora palmilha terreno já percorrido por Edgar Schein. Esse autor buscou explicar sobre os níveis de uma cultura (artefatos e criações; valores; e pressupostos básicos ou fundamentais - *basic assumptions*) e suas interações, tendo definido os pressupostos fundamentais como sendo o nível mais profundo, o qual chamou de “*taken for granted*” (SCHEIN, 1985, p. 18).

Inclusive, quando uma força cultural sustenta um contrato psicológico há uma forte sublevação quando violado (ROUSSEAU, 1995, p. 49).

Os pressupostos fundamentais são manifestados nos valores que permeiam a organização, que são hierarquizados com certo ranqueamento de importância. Tais valores revelariam *trade-off's* que as pessoas fazem entre vários modos de comportamento em situações específicas, determinando que normas seguir e quando (ROUSSEAU, 1995, p. 50).

Aqui, vemos uma aproximação dessa abordagem com a teoria proposta por Schwartz (1992) e encampada por Tamayo (2000) como já mencionado, o que nos leva, mais uma vez, à necessidade de conhecermos os valores presentes no conjunto dos empregados da organização, por meio do perfil motivacional, de forma a moldar adequadamente às mensagens a eles enviadas. Um outro ponto de interface tem a ver com o fato dos valores organizacionais serem percebidos pelos empregados (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). O que influencia necessariamente desde a atração e recrutamento de empregados, até a forma de balizamento de expectativas de carreira e políticas de compensação da empresa, que são exemplos de mecanismos formadores do contrato psicológico de trabalho (ROUSSEAU, 1995).

### 3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

#### 3.1 COLETA DE DADOS

##### 3.1.1 Instrumento para mensuração do perfil motivacional

Conforme referencial teórico utilizado, foram desenvolvidos originalmente dois instrumentos de mensuração das prioridades de valores, viabilizando deste modo traçarmos um perfil motivacional: o Inventário de Valores (*Schwartz Value Survey – SVS*) e o Questionário de Perfis de Valores (*Portrait Values Questionnaire – PVQ*). Ambos, estruturados por Shalom H. Schwartz (1992, 2001).

O primeiro instrumento possui 60 itens. Parte dele refere-se aos 56 valores específicos englobados nos 10 tipos motivacionais<sup>5</sup> da tipologia de Schwartz (1992), conforme a seguir: Autodeterminação (liberdade, criatividade, independente, escolhendo os próprios objetivos, curioso, auto-respeito); Estimulação (vida emocionante, vida variada, ousadia); Hedonismo (prazer, curtindo a vida); Realização (ambicioso, influente, capaz, bem sucedido, inteligente); Poder (poder social, riqueza, autoridade, preservando a minha imagem pública, o reconhecimento social); Segurança (segurança nacional, reciprocidade de favores, segurança familiar, sentimento de pertença, social, saudável, limpo); Conformidade (obediente, auto-disciplina, polidez, honrar pais e anciãos); Tradição (respeito pela tradição, devoto, aceitar a minha parte na vida, humildade, desapego, moderação), Benevolência (útil, responsável, indulgente, honesto, amor, lealdade, amizade verdadeira, uma vida espiritual, sentido na vida); Universalismo (igualdade, unidade com a natureza, sabedoria, um mundo de beleza, justiça social, mente aberta, proteção do meio ambiente, um mundo de paz, harmonia interior) (SCHWARTZ, 1992, pp. 28-29).

---

<sup>5</sup> O autor chegou a discutir e pesquisar a possibilidade de existência do tipo motivacional espiritualidade, englobando os valores vida espiritual, sentido na vida, harmonia interior e desapego. Porém, não foi comprovada pela pesquisa a universalidade desse tipo (SCHWARTZ, 1992, p. 38).

A estes 56 itens foram acrescentados quatro valores considerados tipicamente brasileiros, o que não quer dizer que sejam exclusivos à cultura nacional (TAMAYO, 2007), a saber: esperto, sonhador, vaidade e trabalho; dos tipos autodeterminação, estimulação, hedonismo e benevolência, respectivamente. Assim, temos conformado o primeiro instrumento.

O segundo, contava com 40 itens, sendo depois condensado para 21, quando de sua adaptação ao Brasil (ALMEIDA e SOBRAL, 2009; CAMPOS e PORTO, 2010).

No Inventário de Valores de Schwartz (SVS) o sujeito-alvo da pesquisa é confrontado diretamente com um rol descritivo de valores específicos, cada qual acompanhado por frases explicativas substantivas entre parêntesis para facilitar-lhes a compreensão (CAMPOS e PORTO, 2010). Exemplos: igualdade (oportunidades iguais para todos); paz interior (estar em paz comigo mesmo); uma vida excitante (experiências estimulantes); riqueza (possessões materiais, dinheiro) (SCHWARTZ, 1992, pp. 60-62).

Para cada um dos valores específicos é solicitado que seja atribuído um grau de importância, numa escala de 0 (não importante) a 6 (muito importante), sob a ótica do respectivo valor como princípio que orienta a vida do respondente. Quanto mais alto o número atribuído, mais importante é o valor para a pessoa. Concomitantemente, é utilizada uma escala binária de -1 e 7, cuja característica de variáveis antípodas representa uma gradação de oposição total (-1) ou de suprema importância (7), que determinado valor representa como princípio orientador da vida da pessoa (respondente).

Para cada série de valores, o respondente era solicitado a ler todos os itens e escolher primeiramente aqueles mais importantes, marcando-os com 7. Na sequência, marcaria os itens que representam os valores opostos aos seus, atribuindo-lhes -1. Feito isso, os demais itens deveriam ser avaliados por meio da escala de 0 a 6 (TAMAYO, 2007).

Schwartz et al. (2001), procurando estender a validade transcultural de sua teoria de valores humanos, elaborou o *Portrait Values Questionnaire (PVQ)*. Este se diferencia do SVS pela menor quantidade de itens, como já dissemos, bem como pela forma indireta de aferição do grau de importância do valor, como consequência do modo de abordagem das perguntas.

O PVQ inclui curtos retratos verbais de pessoas diferentes. Cada um descreve os objetivos de uma pessoa, aspirações ou desejos que apontam implicitamente para a importância de um tipo de valor único. Por exemplo: "Pensar em novas idéias e ser criativo é importante para ele. Ele gosta de fazer as coisas à sua maneira original", descreve uma pessoa para quem autodireção é valor importante. "É importante que ele seja rico. Ele quer ter um monte de dinheiro e coisas caras", descreve uma

peessoa que preza os valores de poder. Ao descrever cada pessoa em termos do que é importante para ele ou ela - as metas e desejos que ele ou ela persegue - os retratos verbais capturam os valores da pessoa, sem que os mesmos sejam explicitamente identificados como o tópico de investigação. (SCHWARTZ, 2003, p. 273) (tradução nossa)

O PVQ foi desenhado para facilitar o estudo dos valores humanos básicos junto a pessoas com maior dificuldade de pensamento abstrato (TAMAYO e PORTO, 2009; ALMEIDA e SOBRAL, 2009).

Com ele buscava-se maior concretude e facilidade de entendimento dos quesitos por parte do entrevistado, de forma a ampliar sua abrangência de aplicação. Notadamente, que pudesse ser utilizado em um maior leque de países, independentemente do grau de instrução dos respondentes, viabilizando a investigação de valores “em diferentes realidades culturais, principalmente as de baixo nível de escolaridade” (CAMPOS e PORTO, 2010, p. 211). A propósito dos objetivos do instrumento, discorre originalmente seu autor:

Dois objetivos guiaram o desenvolvimento do Questionário de Valores PVQ. Primeiro, ele deve ser mais concreto e cognitivamente menos complexo do que o SVS, portanto, utilizáveis por populações para as quais o SVS aparentemente não foi adequado. Em segundo lugar, deve diferir substancialmente da SVS no seu formato e tarefa de julgamento para fornecer um teste independente da teoria do valor de conteúdo e estrutura. (SCHWARTZ et al., 2001, p. 523) (tradução nossa)

Segundo bibliografia pesquisa, o PVQ foi traduzido – e retraduzido – do inglês para o português, validado e trazido ao Brasil por Tamayo e Porto, em 2007, embora o resultado deste trabalho tenha sido publicado apenas em 2009. Nesta primeira versão brasileira o instrumento mantinha os 40 itens originais. Estes representavam valores presentes no SVS, possuidores de significado similar entre as diversas culturas submetidas ao Inventário de Valores de Schwartz, e que implicitamente apontam para a importância de um tipo motivacional em uma pessoa (TAMAYO e PORTO, 2009).

Campos e Porto (2010), sobre uma adaptação brasileira do PVQ, mais enxuta em número de quesitos (21), relatam que o respondente é apresentado a uma descrição – retrato (*portrait*) verbal – hipotética de 21 pessoas, no tocante à importância de suas metas pessoais. Para operacionalizar a pesquisa, foram selecionadas do PVQ original duas descrições de caráter projetivo, para cada um dos 10 tipos motivacionais da teoria de Schwartz (1992). Exceto para universalismo, para o qual foi definido mais um item, abrangendo um total de três descrições.

Daí, obedecendo ao critério original do PVQ, o entrevistado é demandado a definir o “quanto esta pessoa é parecida com você”, a partir de uma escala de 6 pontos, que variam de “não se parece nada comigo” (1) a “se parece muito comigo” (6) (CAMPOS e PORTO, op. cit., p. 211)

Almeida e Sobral (2009), antes de Campos e Porto (2010), optaram por outro caminho. Contrariamente à técnica projetiva do PVQ original, propuseram um rol de 21 questões de inquirição direta aos participantes de sua pesquisa. Tal forma, à feição do SVS, devia-se a um maior nível cognitivo que se pressunha existir nos indivíduos submetidos à pesquisa desses autores.

No caso, estudantes de MBA e mestrado executivo de instituições de referência do Rio de Janeiro e São Paulo. Embora o uso de técnica diversa na construção do instrumento adaptado, a ideia era a mesma do original: captar e mensurar o grau de importância dos valores motivacionais dos pesquisados e não os valores específicos.

Em suma, verificar a gradação atribuída pelos respondentes a cada um dos 10 tipos motivacionais da teoria de valores humanos. Ainda quanto ao modelo-base, o PVQ trazia duas frases para cada uma das descrições (itens). A primeira frase faz referência à importância de um valor específico; a outra, concatenada à primeira, refere-se a um determinado sentimento relacionado ao mesmo valor. Na adaptação sob comento, depois de traduzidas para o português, as mesmas foram fundidas em uma única frase<sup>6</sup>, sem perder de vista o significado e aplicabilidade para as quais foram pensadas (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, pp. 110-112).

---

<sup>6</sup> Exemplo: para o tipo motivacional Autodeterminação (*Self-determination*), o modelo original do PVQ de Schwartz previa a construção “*Thinking up new ideas and being creative is important to him. He likes to do things in his own original way*” (Pensar em novas ideias e ser criativo é importante para ele. Ele gosta de fazer coisas a seu próprio modo – tradução do autor) (SCHWARTZ, 2003, p. 313). No PVQ adaptado, após tradução para o português e fusão, ficou estruturada como “Pensar em novas ideias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira” (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, pp. 112 e 114).

**Quadro 1: Questionário PVQ – frases x tipos motivacionais**

<b>Itens do questionário (“pergunta”) – variável de análise (*)</b>	<b>Valor Motivacional a ser aferido</b>
3 - Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça. (U3)	UNIVERSALISMO (U)
8 - Escutar as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo que não concorde com elas, procurar compreendê-las. (U8)	
19 - Proteger e preservar a natureza (U19)	
12 - Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam. (B12)	BENEVOLÊNCIA (B)
18 – Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas (B18)	
7 - Defender que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando. (C7)	CONFORMIDADE (C)
16 - Comportar-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem errado. (C16)	
9 – Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem. (T9)	TRADIÇÃO (T)
20 - Respeitar a crença religiosa e cumprir os mandamentos da sua doutrina. (T20)	
5 - Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade. (S5)	SEGURANÇA (S)
14 - Defender que o país deva estar livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social. (S14)	
2 – Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos (P2)	PODER (P)
17 Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram (P17)	
4 - Mostrar as minhas capacidades para que as pessoas possam admirar o que faço. (R4)	REALIZAÇÃO (R)
13 – Ter sucesso e impressionar os outros. (R13)	
10 - Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer (H10)	HEDONISMO (H)
21 - Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim. (H21)	
6 - Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer. (E6)	ESTIMULAÇÃO (E)
15 – Correr riscos e procurar sempre novas aventuras. (E15)	

1 - Pensar em novas ideias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira. (A1)	AUTODETERMINAÇÃO (A)
11 - Tomar as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações. (A11)	

PVQ adaptado (fonte: ALMEIDA e SOBRAL, 2009, pp. 113-114)

As 21 frases resultantes deste processo, distribuídas, ou, melhor dizendo, agrupadas pelos 10 tipos motivacionais, podem ser visualizadas no quadro 1. Consoante essa versão adaptada do PVQ, tais frases descreveriam preferências relacionadas com valores (tipos) motivacionais, sendo pedido ao respondente declarar o quanto tais preferências coincidem com as suas, como princípios de conduta orientadores de sua vida e escolhas (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 112). Pelo que se depreende, Almeida e Sobral (2009) usaram como inspiração a escala proposta do PVQ original, que ia de 1 a 6 (SCHWARTZ et al., 2001, p. 525). No caso, quanto maior o valor atribuído pelo respondente à frase mais aderente – ou coincidente – é a mesma, em relação aos princípios que orientam sua vida.

Por sua proposta de abordagem direta e quantidade mais reduzida de questões, o rol proposto por Almeida e Sobral (2009) foi o escolhido como conteúdo para a aplicação da pesquisa desta dissertação. Dois motivos balizaram esta opção. Primeiramente, os empregados do *Banco Beta*, componentes do universo (população) da presente pesquisa, possuem como escolaridade mínima o ensino médio completo. Quantidade considerável possui graduação e pós-graduação. Logo, acredita-se na existência de elevada capacidade cognitiva dos mesmos. Finalmente, a aplicação e coleta do questionário seguiram as condições de acesso às pessoas, em meio ao expediente de trabalho, tendo o menor número de questões favorecido a rapidez no preenchimento do roteiro, mitigando eventual prejuízo ao normal andamento das atividades das pessoas.

Apenas em um ponto o roteiro de entrevista desta pesquisa se diferencia do modelo adaptado no qual se baseou, qual seja, na escala atribuída a cada uma das frases. No presente instrumento, foi pedido que o respondente usasse a mesma mecânica de atribuição de graus de importância (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7), em relação àquela indicada no preenchimento do Inventário de Valores de Schwartz, como já explicado alhures. Isto, por conta da forma de inquirição direta da adaptação do PVQ usado, a exemplo do SVS. A propósito, quanto à forma do questionário, buscou-se inspiração no trabalho de Porto (2005).

### 3.1.2 Como, onde e quando foi realizada a coleta de dados

Foram distribuídos 245 questionários – *survey* auto-administrado, em quatro diferentes unidades de trabalho do *Banco Beta*, no estado do Rio de Janeiro (superintendência estadual; gerência regional de crédito imobiliário; e duas agências). Tais unidades, representam as áreas tática e operacional da referida instituição financeira, palco desta pesquisa. Além disso, o questionário também foi distribuído e aplicado em duas diferentes turmas de empregados sob treinamento, em salas de aulas da gerência regional de RH do *Banco Beta*, localizadas na capital do mencionado estado.

Foi entregue, pelo próprio pesquisador ou emissário deste, um questionário-roteiro para cada empregado presente nos citados locais, independentemente da faixa etária do mesmo, sexo, cargo ocupado ou qualquer outra distinção. Foi pedido que o documento fosse preenchido e devolvido, preferencialmente, ato incontinenti à entrega; ou que fosse encaminhado ao pesquisador no menor lapso possível, em endereço previamente informado. No ato da entrega, foi dito que se tratava de pesquisa acadêmica para aferição de valores humanos, de caráter voluntário, sendo as respostas anônimas, as quais seriam tratadas de forma estatisticamente agregada.

Também, foi enfatizada a necessidade de cada respondente marcar sua respectiva faixa etária, dentre três opções, em espaço próprio do questionário, cujas *ranges* seguiam os cortes temporais definidos conforme referencial teórico desta dissertação: 1946 a 1964; 1965 a 1980; 1981 em diante; como sendo os períodos definidores das gerações *baby-boomers*, *X* e *Y*, respectivamente. Lembremo-nos que o objetivo da pesquisa é mensurar o perfil motivacional da geração *Y*, comparado aos demais cortes demográficos de empregados do *Banco Beta*, verificando dessa forma se existem diferenças entre eles.

Retornaram 113 questionários (46,1% do total entregue). Destes, 105 válidos (42,8% do total entregue), porquanto preenchidos de forma correta e completa. Este contingente foi tratado como amostra – não-probabilística – da pesquisa, sendo considerado como um número mínimo aceitável face à quantidade de questões (21) veiculadas no roteiro entregue e proposta de tratamento dos dados, via análise fatorial. Neste sentido, como “regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas (...)” (HAIR Jr. et al., 2005, p. 98).



Os roteiros foram aplicados e recolhidos no período de outubro de 2011 a fevereiro de 2012. Voltando-nos à amostra, como pode ser constatado e já tangenciado, a seleção da mesma foi definida pelo critério da acessibilidade. Custo e tempo foram as razões principais para a escolha da técnica de amostragem não-probalística (COOPER, 2003, p. 167).

Na sequência, a tabela 3 mostra a proporção da amostra (n = 105) por faixa etária, comparativamente à população (N = 103.971), representada pelo total de empregados da empresa utilizada como universo de análise desta pesquisa.

**Tabela 2: Distribuição amostral da população**

<b>Grupo geracional (faixa etária)</b>	<b>Quantidade de questionários na amostra</b>	<b>Participação relativa no total da amostra (%)</b>	<b>Quantidade total no quadro de empregados (população)*</b>	<b>Participação relativa no total de empregados do BB (população)</b>
<i>Baby-bombers</i> (1946-1964)	17	16,2%	26.509	25,5%
Geração X (1965-1980)	49	46,7%	54.232	52,2%
Geração Y (1981-em diante)	39	37,1%	23.230	22,3%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>103.971</b>	<b>100%</b>

\*Fonte: Relatório de Administração do *Banco Beta* de 2010.

A título de esclarecimento, a realização da pesquisa foi autorizada pelo *Banco Beta*, mediante apresentação do projeto e questionário explanado neste capítulo.

### 3.2 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados foi realizado em duas etapas. Inicialmente, as respostas foram analisadas por meio de análise fatorial, mediante uso do software SPSS, versão 17.0. Para Cooper (2003), se as variáveis trazidas na pesquisa são inter-relacionadas, porém, sem que possamos designar algumas como dependentes ou outras independentes, isso permite o uso de técnica de análise de interdependência, da qual a análise fatorial é um exemplo. A explicação quanto aos fatores e resultados do tratamento serão abordados na seção 4 – Resultados da Pesquisa.

Ainda, face grande quantidade de quesitos da pesquisa (21 no total, respondidos em 105 questionários da amostra), o uso da análise fatorial mostrou-se útil de forma a reduzir-se o número de variáveis a uma quantidade administrável, podendo ser melhor interpretadas e compreendidas (COOPER, 2003, p. 465; HAIR Jr. et al., 2005, p. 91). Precipuaente, que viabilizasse a mensuração dos grupos de quesitos – lembremo-nos, são 21 ao todo – pelos seus respectivos agrupamentos dos 10 tipos motivacionais (TM) e, posteriormente, a priori, pelos quatro Valores de Ordem Superior (VOS), conforme tipologia adotada nesta pesquisa.

Ademais, deve ser considerado o caráter exploratório desta pesquisa, para a qual a análise fatorial é também indicada (HAIR Jr. et al., 2005).

Após a análise fatorial, foram estabelecidos escores das graduações de importância dos grupos de valores identificados na pesquisa, mediante o cálculo das médias dos respectivos tipos motivacionais que englobam. Portanto, os grupos foram hierarquizados, conforme notas atribuídas pelos respondentes aos itens constantes dos questionários-roteiros coletados na amostragem, os quais correspondem aos respectivos tipos motivacionais. Por seu turno, na sequência, utilizados em grupamentos com base no referencial teórico desta pesquisa. Desse modo, permitindo estabelecer os perfis motivacionais.

Posteriormente, foi aplicado teste ANOVA para comparação das citadas médias, encontradas por grupo geracional, de forma a averiguar a existência de diferenças relevantes entre os grupos, sob o ponto de vista estatístico.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme Cooper (2003, pp. 167 e 262), podem ser apontadas duas limitações acerca da presente estratégia metodológica:

- a) o tipo de abordagem da comunicação da pesquisa; e
- b) a inferioridade técnica do tipo de amostragem não-probalística frente à probalística, pois esta permite melhor controle e redução de vieses e erros na amostragem.

Em virtude disso, há consequências que se aplicam a este estudo. O primeiro ponto tem a ver com instrumento utilizado para a coleta dos dados, que é do tipo *survey* auto-administrado. Apesar da identificação do pesquisador com as pessoas que foram contatadas na coleta de dados, o que favoreceu o bom índice de retorno dos questionários distribuídos, o tipo do *survey* aplicado pode gerar ansiedade entre alguns respondentes, quanto à pressa no preenchimento do questionário, exacerbada pelas condições momentâneas do ambiente de trabalho. Contexto este que também pode acarretar distração no momento da resposta, levando a riscos na qualidade da reflexão exigida para a aposição dos graus de importância frente às questões apresentadas.

No que concerne ao tipo de amostragem adotada – não-probalística – deparamo-nos com a dificuldade de se estabelecer generalizações da população, a partir de parâmetros e resultados obtidos pela análise da amostra.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

“Mas, na realidade, os prospectivistas construíram um futuro imaginário a partir de um presente abstrato. Um pseudopresente untado de hormônios lhes substituiu o futuro. Os instrumentos toscos, mutilados, mutiladores que lhes serviam para perceber e conceber o real tornou-os cegos não somente quanto ao imprevisível, mas ao previsível. Não resisto ao prazer de citar o perito dos peritos, Robert Gibrat, presidente das Sociedades Estatísticas da França: ‘Nestes últimos vinte anos, os peritos regularmente se equivocaram’” (Edgar Morin)

A análise do perfil motivacional dos empregados do Banco Beta, por grupos geracionais estipulados nesta pesquisa, foi baseada na possibilidade trazida pela teoria de valores humanos (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Fundamentalmente, a análise capturou o grau de importância atribuído na amostra para 21 itens (frases), correspondentes a diversas metas motivacionais – cada qual representando o conteúdo de um determinado valor. Por sua vez, este se refere a um tipo motivacional (TM), sendo aferidas 10 categorias axiológicas, distribuídas por dois eixos de valores de ordem superior (VOS), demonstrando uma dinâmica de relações de afinidade ou antagonismo entre os objetivos subjacentes a cada tipo motivacional (SCHWARTZ, 1992; ALMEIDA e SOBRAL, 2009).

Originalmente, a partir das gradações observadas, tentou-se estabelecer o ranqueamento dos mencionados valores de ordem superior, a serem adotados como indicadores finais para análise do perfil. Neste sentido, inferindo-se o nível de apreço desses valores junto aos diversos grupos de gerações de empregados do *Banco Beta*, sendo focada a geração Y, comparativamente aos demais cortes etários. Neste ponto, o processo de análise se deparou com dificuldades para o perfeito ajustamento dos 10 tipos motivacionais aos quatro VOS. Nada de surpreendente diante do alerta feito na análise de consistência do instrumento PVQ adaptado, que fora utilizado como molde de coleta dos dados desta pesquisa.

Almeida e Sobral (2009), quando da adaptação do *Portrait Value Questionnaire* de Schwartz (2001), alertavam para a consistência interna da escala utilizada, por meio do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), face o amplo espectro de significados dos tipos motivacionais. Assim, dificilmente os  $\alpha$  seriam elevados ( $> 0,7$ ). Da mesma forma, o número de itens e a forma condensada do PVQ – dois itens por tipo motivacional, exceto para universalismo, com três – também condiciona as correlações internas da escala.

Por tal motivo, é recomendado que o  $\alpha$  não seja levado em conta como medida de fidedignidade para a montagem dos tipos motivacionais (TM); porém, aconselha-se o uso de tal parâmetro na validação dos grupamentos de ordem superior (VOS) (ALMEIDA e SOBRAL, 2009, p. 115). Tais alertas mostram que o PVQ adaptado apresenta fragilidades, notadamente na robustez interna da estrutura de 10 TM (op. cit., p. 120).

Embora não seja o objetivo desta pesquisa a validação do ajustamento da escala do PVQ adaptado, a análise dos dados buscou aferir uma melhor estruturação dos indicadores finais para análise do perfil motivacional, diante dos alertas de consistência imanentes ao modelo. Contudo, o referencial básico vem do modelo dos 10 tipos motivacionais, proposta na teoria de valores humanos (SCHWARTZ, 1992), os quais serão agrupados na medida do possível nos valores de ordem superior, conforme a mesma teoria, numa tentativa de redução da quantidade de indicadores finais, como é do feitio de uma análise fatorial.

**Tabela 3: Frequência de respostas por item do PVQ x graduação de importância**

Item do PVQ	Tipo Motivacional (TM)	% de respostas por grau/range de importância do valor como princípio orientador da vida do respondente			
		-1 (oposto aos meus valores)	0-2 (não importante)	6 (muito importante)	7 (de suprema importância)
9 - Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem. (T9)	Tradição	21%	36%	8,6%	1%
17 - Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram (P17)	Poder	18,1%	39%	9,5%	1%
15 - Correr riscos e procurar sempre novas aventuras. (E15)	Estimulação	12,4%	37,1%	1,9%	1,9%
13 - Ter sucesso e impressionar os outros. (R13)	Realização	12,4%	26,6%	9,5%	4,8%
2 - Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos (P2)	Poder	10,5%	34,3%	5,7%	4,8%
18 - Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas (B18)	Benevolência	0%	0%	22,9%	61,9%
21 - Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim. (H21)	Hedonismo	0%	1%	22,9%	58,1%
12 - Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam. (B12)	Benevolência	0%	0%	24,8%	55,2%
3 - Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça. (U3)	Universalismo	0%	1%	28,6%	48,6%
10 - Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer (H10)	Hedonismo	0%	2,9%	28,6%	45,7%
19 - Proteger e preservar a natureza (U19)	Universalismo	0%	2,9%	25,7%	42,9%

Elaborado pelo autor

Para tanto, num primeiro passo, considerando-se toda a amostra ( $n = 105$ ), a simples análise de estatística descritiva mostrou algumas concentrações (frequência) relevantes de respostas em itens dos extremos da escala, que vai de  $-1$  a  $7$ , conforme pode ser visto na tabela 3. O procedimento já permitiu algumas inferências quanto à estrutura e relações dinâmicas dos 10 TM. O resultado da estatística descritiva sugere na amostra um evidente antagonismo entre os valores de ordem superior – VOS do eixo “autotranscendência” (itens ligados aos tipos motivacionais universalismo e benevolência) e “autopromoção” (itens dos tipos realização e poder), confirmando os supostos da teoria aqui utilizada. É apresentada uma alta valorização de importância para o primeiro VOS, em detrimento do segundo, que figura como pólo oposto aos valores professados pela grande maioria dos respondentes.

Ainda à primeira vista, o elevado grau de importância atribuído ao tipo motivacional hedonismo não parece estar alinhado aos VOS “abertura à mudança” – cujo tipo motivacional “estimulação” apresenta baixa graduação de valor – e “autopromoção”, idem. Ressalta-se de plano esse fator pela indefinição sobre o posicionamento preciso do tipo hedonismo, dentro de uma determinada categoria axiológica superior, sendo adjacente aos dois VOS citados. Outro ponto que despertou atenção é a presença das variáveis T9 e E15, dentre aquelas com menor grau de importância – ou maior grau de desimportância –, pois cada qual pertence a tipos motivacionais (tradição e estimulação, pela sequência) situados em posições opostas no eixo de valores práticos de ordem superior.

**Tabela 4: Comunalidades dos 21 itens PVQ (Análise Inicial)**

Item PVQ* (variável)	Extração	Item PVQ* (variável)	Extração	Item PVQ* (variável)	Extração
U3	,602	T9	,558	R13	,741
U8	,688	T20	,404	H10	,787
U19	,482	S5	,645	H21	,787
B12	,614	S14	,486	E6	,616
B18	,528	P2	,662	E15	,714
C7	,686	P17	,651	A1	,438
C16	,650	R4	,607	A11	,773

Método de extração: análise de componentes principais

(\*) Para o código dos itens do questionário PVQ vide Quadro 1, p. 41.

Passando-se para o resultado da análise fatorial ( $n = 105$ ), o escrutínio inicial da matriz de correlação inteira revelou um índice de adequação da amostra  $KMO = 0,683$ , considerado satisfatório (valor de referência  $> 0,5$ ), sendo o teste de esfericidade de *Bartlett* significativo

( $p < 0,05$ ). Ou seja, não é matriz identidade (1 na diagonal e 0 no restante da matriz), restando demonstrada a fatorabilidade da matriz de correlações entre os itens da escala.

Conforme tabela 4, dos 21 itens (variáveis) sob análise, foi apresentado um índice de comunalidade superior a 0,6 para 15 deles, indicando ser indiferente análise de componentes ou de fatores comuns (HAIR Jr. et al., 2005, p. 101). Os indicadores U19 (proteger e preservar a natureza), T20 (respeitar a crença religiosa e cumprir seus mandamentos), S14 (defender que o país deva estar livre de ameaças) e A1 (pensar novas, ser criativo e fazer coisas à minha maneira) apresentaram baixa comunalidade ( $< 0,5$ ).

**Tabela 5: Matriz de componentes rotacionada (Análise Inicial)**  
**(Rotated Component Matrix<sup>a</sup>)**

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
E_15	<b>,755</b>					,279
R_4	<b>,675</b>	,328				
R_13	<b>,664</b>	,423			,345	
P_2	<b>,615</b>	,268			,425	
E_6	<b>,569</b>			,495		
A_1	,492					,425
C_16		<b>,783</b>				
P_17	,375	<b>,606</b>				,341
T_20		<b>,594</b>				
S_5		<b>,538</b>		,366	,373	
U_3			<b>,742</b>			
B_12	,262		<b>,651</b>			-,252
S_14		,348	<b>,576</b>			
B_18			<b>,553</b>	,296	,284	
U_19			,484	,427		
H_21				<b>,830</b>		
H_10				<b>,823</b>		
A_11		-,260	,277		<b>,735</b>	
U_8			,532		<b>-,600</b>	
T_9						<b>,730</b>
C_7		,485			-,371	<b>,547</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Na amostra, 62,48% da variância é explicada por seis fatores (critério do autovalor – *initial eigenvalues*), na solução inicial não rotacionada. Para uma separação mais clara, bem como para tornar a solução fatorial mais simples e significativa, a rotação VARIMAX realizada apresentou a matriz veiculada na tabela 5.

Conforme Hair Jr. et al. (2005, p 107), pelo tamanho da amostra desta pesquisa (n = 105), podem ser consideradas relevantes cargas fatoriais acima de 0,5. Assim, pela matriz de componentes rotacionada foram mapeados os seis fatores da tabela 6.

**Tabela 6: Fatores x itens PVQ (Análise Inicial)**

Fator	Itens do PVQ
1°	E6 E15 R4 R13 P2
2°	C16 P17 T20 S5
3°	U3 B12 B18 S14
4°	H10 H21
5°	A11 U8
6°	T9 C7

Elaborada pelo autor (para significado dos itens, vide pp. 41-42)

Vis-à-vis à tipologia de valores humanos, os conteúdos dos fatores extraídos dessa análise inicial não se mostraram totalmente aderentes ao modelo de tipos motivacionais; inclusive, no nível do agrupamento das categorias axiológicas de ordem superior. Ocorreram interseções de itens (valores) pertencentes a tipos motivacionais de VOS diferentes, bem como incompletude de valores por tipo e/ou VOS. Algo que a análise de estatística descritiva já permitiu inferir.

Por exemplo, no primeiro fator, os itens R4, R13 e P2 pertencem a tipos do VOS “autopromoção”; mas, E6 e E15 integram o tipo motivacional “estimulação”, enquadrados na categoria superior “abertura à mudança”. Já no sexto fator, as duas variáveis integram tipos pertencentes ao VOS “conservação”, mas este mostra-se incompleto pela ausência dos itens C16, T20 e S5, situados no segundo fator junto com a variável P17. Esta relacionada ao tipo motivacional “poder” do valor de ordem superior “autopromoção”. Nota-se que o quarto fator ficou com as duas variáveis pertencentes ao tipo hedonismo. Como já ressaltado anteriormente, este não possui classificação precisa quanto ao posicionamento num VOS.



Desse modo, face o alerta obtido quando da validação da escala do PVQ adaptado, acredita-se que as dificuldades e inconsistências verificadas derivam da baixa robustez desse modelo quanto à estrutura dos 10 tipos motivacionais.

Acrescente-se aqui outro ponto de alerta, emergente a esta pesquisa: o risco de viés e erro de aferição da variável T9, cuja frase começa com uma negativa. Vejamos: “não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem” (grifo nosso).

Como a gradação de valores envolve uma classificação “-1” (valor oposto aos do respondente), há risco de inversão de escala, podendo influenciar a medição da variável. O fato é que tal fragilidade ficou ainda mais patente em outra tentativa de construção de fatores, quando T9 (TM: “tradição”) se apresentou combinada com a variável A1 (TM: “autodeterminação”), pertencente a VOS teoricamente oposto. No caso, “abertura a mudança” e “conservação”, respectivamente. Curiosamente, repetindo-se na análise fatorial algo demonstrado na estatística descritiva com a própria variável T9 e E15, situação relatada em parágrafos anteriores.

Após o escrutínio inicial e sopesadas as dificuldades mencionadas, partiu-se para tentativas de reespecificação dos fatores, visando conferir maior consistência estatística. Isso, para um melhor resumo dos dados e construção dos indicadores a serem utilizados no mapeamento dos perfis motivacionais. Tais tentativas estão descritas no anexo B.

Após esse exercício, restaram definidos os indicadores “autotranscendência”; “abertura à mudança”; “hedonismo”; “autopromoção”; “segurança”; e “conformidade e tradição”. Então, foram apuradas as médias das gradações de importância de cada um deles, por grupo geracional de empregados do *Banco Beta*, estabelecidos conforme suporte teórico próprio.

No processo de análise, foram detectados quatro casos de *outliers*, mas que em nada alteravam o resultado final. Por isso, não foram excluídos da amostra. A tabela 7 mostra o ranqueamento dos escores, conforme as médias apuradas para cada indicador, nos respectivos grupos etários.

**Tabela 7: Escores e ranqueamento dos indicadores finais**

## Case Summaries

Indic.	N				Mean				Std. Deviation			
	Grupos				Grupos				Grupos			
	BB	Gen X	Gen Y	Total	BB	Gen X	Gen Y	Total	BB	Gen X	Gen Y	Total
H	17	49	39	105	6,15	5,99	6,06	6,04	1,21	1,16	1,30	1,21
AT	17	49	39	105	6,12	5,99	5,89	5,97	,71	,76	1,00	,85
S*	17	49	39	105	4,76	4,64	4,68	4,68	1,91	1,45	1,66	1,60
C_T*	17	49	39	105	3,90	4,18	3,91	4,03	1,58	1,51	1,72	1,59
AM	17	49	39	105	3,82	3,65	3,87	3,76	1,48	1,45	1,43	1,43
AP	17	49	39	105	2,99	2,72	3,14	2,92	2,26	1,61	1,77	1,78

\* Tipos motivacionais integrantes do valor de ordem superior “conformidade”

**Legenda: H – Hedonismo, AT – Autotranscendência, S – Segurança, C\_T – Conformidade Tradição, AM – Abertura à mudança, AP – Autopromoção, BB – Baby Boomers, Gen X – Geração X, Gen Y – Geração Y**

Como pode ser percebido na tabela 7, a hierarquia de importância atribuída aos indicadores foi idêntica para todos os cortes demográficos. Também, depreende-se não existir diferença significativa na gradação de importância dos indicadores entre a geração Y e seus pares, dentro da amostra obtida na organização *Banco Beta*. Tal gradação, de acordo com a teoria de valores humanos (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO e PASCHOAL, 2003) indica para a geração Y um perfil motivacional bastante voltado ao prazer hedônico, ao trabalho em equipe (espírito de grupo e preocupação com seu bem-estar) e sensibilidade a questões éticas ligadas ao igualitarismo e cuidado com o meio ambiente, por exemplo. Embora indicadores considerados de pequena confiabilidade ( $\alpha < 0,6$ ), infere-se uma preocupação com a segurança pessoal e estabilidade, com proeminência face à ação independente e inovadora, todos estes avaliados como indicadores de valorização mediana.

Ainda, existe pequena valorização da dimensão de ordem superior “autopromoção”. A propósito, na amostra, podemos inclusive afirmar a existência de oposição entre esta e o VOS “autotranscendência”, conforme se verifica na matriz de correlações da tabela 8.

**Tabela 8: Matriz de correlações – indicadores finais**

Indicadores	AT	AM	H	AP	C_T	S
Autotranscendência – AT	1					
Abertura à mudança – AM	,146	1				
Hedonismo – H	,444	,205	1			
Autopromoção – AP	-,048	,481	,143	1		
Conformid. e Tradição - CF	,098	,138	,028	,420	1	
Segurança – S	,316	,012	,313	,322	,326	1

Ainda na tabela 8, podemos verificar a correlação praticamente nula entre os indicadores “segurança” e “abertura à mudança”; “hedonismo” e “conformidade e tradição”. Nos casos, variáveis localizadas em pontos opostos dos eixos teóricos de valores de ordem superior.

Também, nota-se uma correlação positiva entre “autotranscendência” e “conformidade e tradição”, confirmando a posição de adjacência desses indicadores na estrutura circular da tipologia de valores motivacionais de Schwartz (1992), conforme apresentado na figura 1 da página 30 deste estudo. O mesmo pode ser afirmado em relação às demais correlações positivas observadas. Exceção notável e problemática é a correlação positiva demonstrada entre “abertura à mudança” e “conformidade e tradição”, indicadores de posições opostas no eixo de valores práticos. Questão esta a reforçar suspeita sobre a confiabilidade do segundo indicador mencionado, dotado de baixo alfa de *Cronbach* (,530), conforme apurado na análise estatística contida no anexo B.

Curiosamente, os indicadores “hedonismo” e “segurança” apresentaram alta correlação. Aparentemente, tal achado sugere o acerto de não se incluir o primeiro indicador em “abertura à mudança”, situado em posição antagônica no eixo de valores práticos em relação ao VOS “conservação”, ao qual pertence o tipo motivacional “segurança”. O mesmo raciocínio pode ser aplicado quando observamos a correlação positiva entre “autotranscendência” e “hedonismo”, também demonstrando o acerto em não englobar este último no indicador “autopromoção”. Enfim, corrobora-se o acerto em manter “hedonismo” como indicador à parte.

Volvendo-nos à hierarquização dos indicadores, onde é sugerido não haver diferenças significativas entre os perfis dos grupos etários, um teste ANOVA confirmou tal questão, pois valor  $p > 0,05$  para todas as medições, sendo o mesmo corroborado pelo teste de múltiplas

comparações de média – *Bonferroni* e indicação de igualdade de variâncias – homocedasticidade –, revelada no teste de homogeneidade. Os resultados de tais análises estão veiculados no anexo C.

## 5 DISCUSSÃO

“É uma grande questão, disse Cândido. Esse discurso fez nascer novas reflexões, e (...) sobretudo concluiu que o homem tinha nascido para viver nas convulsões da inquietação ou na letargia do tédio.” (Voltaire)

Como visto, o presente trabalho buscou investigar sobre a existência de diferenças entre a geração Y e suas predecessoras – especificamente, do perfil motivacional –, numa organização do mercado financeiro. A propósito, no que concerne a este ponto, a existência de diferenças foi refutada pela análise realizada junto à amostra, em que pese o risco de generalizações de tal resultado da pesquisa.

A investigação teve por contexto a preocupação sobre o natural processo de sucessão e convívio entre gerações, a par daquilo que Clegg et al. (2011) designam como mutação demográfica da força de trabalho. Fenômeno dos mais importantes com os quais as organizações precisam estar atentas, além das transformações trazidas pela evolução tecnológica (mutação do conhecimento), segundo aqueles autores.

A ideia da realização deste trabalho é contemporânea do próprio interesse demonstrado pelas organizações sobre a geração Y, questão esta reverberada pela mídia de 2008 para cá e corroborada pela observação do autor em seu ambiente corporativo, nos últimos três anos. Desta observação restava de fato a inquietude sobre o comportamento desse novo grupo de profissionais, notadamente, sobre o nível de comprometimento deles com a organização. No caso, a mesma instituição financeira palco deste estudo.

Muito se especula sobre haver diferenças profundas na forma de agir e pensar da geração Y, em relação a outros grupos etários ainda na ativa. Uma dessas diferenças estaria no fato dessa geração encarar o trabalho como sendo parte da vida, não a própria vida (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Acredita-se que dessa característica emerge uma dose de desconfiança, quanto ao grau de comprometimento e lealdade das pessoas dessa geração com as organizações para as quais trabalham. Essa nos parece ser a grande e verdadeira preocupação sobre esse novo grupo demográfico. Fato originado da simples constatação do

desejo das organizações em terem empregados alinhados aos seus objetivos (ARGYRIS, 1968; ROUSSEAU, 1995; TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

De certo modo, acredita-se também que boa parte desse pensamento foi influenciado pelas conclusões de estudos de *marketing*, inicialmente desenvolvidos nos Estados Unidos na década de 1990. Tais estudos concluíram pelo desapego e baixa lealdade a marcas e produtos consagrados de então, por parte dos integrantes da geração Y que, naquele momento, entravam na adolescência (REED, 2007; ELMORE, 2010).

Depreende-se claramente que essas conclusões criaram um viés para a análise futura e especulações quanto ao comportamento laboral desse grupo. Ademais, devemos sopesar o aumento da probabilidade de uma análise enviesada, na medida em que um determinado grupo (gerações X e *baby-boomers*) tenta definir e avaliar outro (geração Y).

Ainda no campo das reflexões iniciais, cabe destacar que é antiga a busca pelas empresas do alinhamento e comprometimento de seus empregados. Podem ser discutidos os métodos, não a tentativa. A questão é revelada originalmente pela implantação de formas de controle e indução ao trabalho até por castigos físicos. Processo que foi se transformando ao longo do tempo, dando espaço ao surgimento de novas concepções da Administração, inclusive, a preocupação quanto à maneira de motivar os trabalhadores adequadamente (ARGYRIS, 1968; BERGAMINI, 1997; CLEGG et al., 2011).

Desse modo, podemos imaginar como bastante plausível que a preocupação hoje demonstrada com a geração Y, de busca do engajamento, ocorreu em todos os momentos na história. E certamente quando da “passagem de bastão” entre as gerações anteriores. O componente novo é justamente a pesquisa no campo do *marketing* sugestionando uma pretensa característica de baixa lealdade dos Y’s, a transbordar para a fronteira do comportamento em ambiente de trabalho e trazendo inquietações quanto à eficácia de estratégias de motivação e de gestão de pessoas (v.g., estratégias de retenção).

Assim, temos dois campos para debate. Um deles está diretamente ligado ao resultado apurado na pesquisa, quanto ao perfil da geração Y, cotejado com características ditas peculiares para esse grupo etário. O outro campo diz respeito às consequências advindas desse perfil comparativamente aos demais grupos demográficos, no caso, para a organização *Banco Beta*.

Portanto, um primeiro ponto a ser debatido é se procede a preocupação sobre possível déficit no nível de comprometimento ou se tal avaliação é fruto – ou seria exacerbada – pelo

desconhecimento ou noções pré-concebidas. Isto se estende para todo o rol de características que se dizem peculiares ao *cohort* representado pelos Y's. Foi justamente para sair do campo das especulações, que o presente trabalho se propôs a contribuir para o debate do tema. Como ponto de partida, adotou-se a provocação trazida por Lipkin e Perrymore (2010), relatada no referencial teórico, sobre análise dessa geração se basear na investigação do que a impulsiona e motiva, indo além da mera questão comportamental. Por essa razão, a pesquisa resolveu partir da motivação, campo vasto e complexo nos dizeres de Bergamini (1990, 1997). Nele, foi buscada uma visão integradora que levou ao uso da teoria de valores humanos de Schwartz (1992) e sua ferramenta PVQ – *Portrait Value Questionnaire*. No caso, a versão adaptada ao Brasil por Almeida e Sobral (2009), para coleta de dados e aferição dos perfis motivacionais, como relatado nas seções anteriores deste trabalho.

O primeiro resultado disso nos permite discutir e resgatar um ponto bastante enfatizado pela literatura pesquisada, e já citado em parágrafo anterior, que diz respeito à aspiração de uma vida profissional e pessoal equilibrada, por parte da geração Y (HAMMILL, 2005; LOMBARDÍA et al., 2008; TAPSCOTT, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2010; CLEGG et al., 2011). Como visto, tal característica chega até a suscitar pontos de interrogação sobre esse grupo e suas motivações.

Mas, convenhamos, tal grupo conviveu e foi criado por pais ou parentes próximos que vêm de uma época de transformações profundas na economia, pelo rápido avanço da tecnologia e comunicações, que exacerbou fortemente a competitividade, disputa por mercados e busca por inovações. Tempos que levaram a uma ruptura na forma em que o trabalho era visto, diante das situações de estresse e insegurança gerados às pessoas em sua relação com as organizações, suas empregadoras, como relatado por Bergamini (1997) e Freitas (1999). Ademais, a filosofia de relações estáveis de emprego de grande parte das empresas foi substituída por uma política de não garantias (Rousseau, 1995). Todo esse movimento trouxe como resultado um desalinhamento entre os interesses da organização e das pessoas que nela trabalham, com fortes prejuízos à motivação no trabalho (BERGAMINI, 1997; TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Pode ser inferido que esse processo deixou marcas na nova geração, que cresceu vendo o reflexo de tudo isso em seus parentes. Logo, é factível que queiram algo diferente para suas vidas. Aliás, tendo como pano de fundo a inexistência de diferenças no perfil motivacional da geração Y, em relação à X e *baby-boomers*, é reveladora a descoberta, no

âmbito da amostra pesquisada, da elevada gradação de importância atribuída ao tipo motivacional hedonismo. Tipo muito valorizado por todas as gerações (média geral de 6,04 numa escala que vai até 7), tendo ficado em primeiro lugar na hierarquização dos indicadores medidos na pesquisa. Analisando internamente os itens trazidos na referencial teórico, que levaram à construção do referido indicador, percebe-se claramente o anseio dos respondentes pela apreciação dos prazeres da vida e do cuidar bem de si mesmo (81% de respostas entre os graus de valoração “6 – muito importante” e “7 – de suprema importância”).

Não surpreende o fato do hedonismo se apresentar como o valor mais graduado na amostra da pesquisa, pelo conteúdo da inquirição realizada. Ora, o prazer, desejo legítimo do ser humano, é muito característico da cultura brasileira, como sói perceber na produção artística e manifestações culturais do país.

Como o lado hedônico está ligado a inclinações pessoais, não é demais pensar que os indivíduos querem trabalho, mas também querem fruir a vida. Podemos dizer, as pessoas anseiam trabalhar e viver bem. Seria ótimo se fosse possível conciliar as duas coisas, rumo à utopia keynesiana de superação da motivação direcionada à mera luta pela subsistência (Keynes, 1930). Aqui, sabe-se que um importante requisito para isso é a significação do trabalho. Trabalho no qual as pessoas se identifiquem, que tenham prazer e possam desenvolver seu potencial criativo, empregando o melhor de suas energias. Claro, sem que isso também corresponda à destruição das possibilidades do viver fora do trabalho. Essa harmonia entre trabalho e vida, tão decantada como característica da geração Y, foi corroborada neste ponto pela pesquisa e parece ser um alvo de todas as gerações de trabalhadores existentes no *Banco Beta*.

Neste ponto, parece-nos que a diferença existente entre as gerações pode estar na exteriorização do anseio hedônico, pois o mesmo é comum a todos. Interessante notar, a literatura utilizada no referencial teórico atribui a geração Y o apreço à comunicação fluida e sem barreiras (LOMBARDÍA et al., 2008; TAPSCOTT, 2008), não apresentando temor em expressar seus pensamentos (LIPKIN e PERRYMORE, 2010); ponto para o qual não houve aferição direta face os itens apresentados no questionário PVQ.

Num passo seguinte, o resultado da pesquisa demonstrou igualmente um escore elevado para o indicador “autotranscendência”, grupamento axiológico de ordem superior e aglutinador dos tipos motivacionais “universalismo” e “benevolência”. Dimensão pertencente ao eixo de valores éticos, conforme denominado por Almeida e Sobral (2009), que expressa a



motivação da pessoa em transcender preocupações egocêntricas, estando inclinada a contribuir para o bem-estar do seu grupo e ações ligadas a temas de interesse geral, como por exemplo o respeito à natureza (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Por sua posição na teoria, não nos parece que esse indicador esteja em conflito com hedonismo.

No tocante à geração Y, o resultado adere perfeitamente às características propaladas sobre essa geração quanto à preocupação com causas que remetem à atribuição da qualidade de “socialmente conscientes” aos membros desse *cohort* (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Também, abrindo-se o leque de possibilidades aventadas pela teoria pesquisada, essa gradação atribuída ao indicador “autotranscendência” nos leva a acreditar, por parte do público pesquisado – e indistintamente, conforme resultados mostraram –, na existência de expectativas ligadas ao bem estar de todos e ao resultado coletivo, aí incluído o da própria organização (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO e PASCHOAL, 2003; ALMEIDA e SOBRAL, 2009).

Neste caso, o mesmo grupo de teoria sugere às empresas a adoção de estratégias de motivação ligadas à imagem social da mesma e que valorizem o clima organizacional harmonioso, de tolerância e colaboração, além da oportunidade de interação com clientes. Importante notar a congruência disso com duas características levantadas como sendo próprias à geração Y: o anseio por relações fortes no ambiente de trabalho (TAPSCOTT, 2008) e o senso de missão, segundo o qual esse grupo se importa com a missão das organizações, principalmente quando estas se relacionam com os campos ambiental, social e de voluntariado (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). A priori, curioso notar o compartilhamento do valor, e no mesmo grau de importância, por parte dos membros de outras gerações.

Quanto às características supra, pelos resultados obtidos na amostra podemos inferir que a organização onde ocorreu a pesquisa está diante de um campo promissor, relativo às chances de sucesso de estratégias de alinhamento dos interesses dela mesma com de seus empregados, pela forte inclinação coletivista destes. Obviamente, a depender do interesse da organização neste sentido, em estimular e reforçar tais valores mapeados na equipe. A constatação fica ainda mais clarividente pela correlação negativa evidenciada na amostra entre o indicador de “autotranscendência”, do qual falamos, face o de “autopromoção”. Este, teoricamente situado em pólo oposto ao outro no eixo de valores éticos (SCHWARTZ, 1992; ALMEIDA e SOBRAL, 2009; CAMPOS e PORTO, 2010).

Além dessa correlação negativa, “autopromoção” revelou-se o indicador para o qual foi atribuído o menor grau de importância dentre aqueles estruturados na presente pesquisa, tendo apresentado na média de toda a amostra o escore 2,92 (não importante, conforme escala utilizada). Embora, especificamente para o corte etário da geração Y tenha apresentado média 3,14 (importante), diferença tal considerada como não significativa sob o ponto de vista estatístico, quando comparado aos escores apresentados nos demais *cohorts*. Mesmo assim, no *continuum* de importância do eixo de valores éticos restou caracterizado a oposição deste indicador comparativamente à “autotranscendência” para o público da geração Y.

Ainda quanto ao referido indicador “autopromoção”, também classificado como categoria axiológica superior, o mesmo agrupa tipos motivacionais que denotam preocupações pessoais com o próprio resultado – sem preocupação com os do grupo –, a luta para mostrar-se melhor do que os outros e a busca por prestígio, influência e poder. Enfim, expressa metas relacionadas com resultados pessoais (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Pelo resultado obtido na pesquisa junto a todo o grupamento de empregados é deduzido que estratégias que estimulem uma competitividade interna, no nível individual, poderão fracassar.

Dentro dessa perspectiva, pela oposição entre os valores das dimensões autopromoção e autotranscendência, pode ser inferido que políticas de remuneração variável de feições individualistas não sejam eficazes. Ou, se levadas a ferro e fogo, talvez possam destruir o tecido de coesão e senso de grupo que imperaria na empresa *Banco Beta*, como também revelado neste trabalho. Obviamente, não se discute neste estudo o mérito sobre a melhor política de gestão, mas a adequação dos sinais emitidos pelo perfil motivacional dos empregados às práticas da empresa, alertando-se contudo sobre os riscos para a organização quanto à eventual dissonância.

Lembrando-nos que o perfil extraído da pesquisa representa a média de pensamento do grupo componente da amostra. Porém, especificamente para o corte etário dos membros da geração Y na amostra, esse resultado não corrobora a característica de propensão desse grupo em valorizar a remuneração por resultados sob o viés individual (LOMBARDÍA et al., 2008).

Na sequência dos indicadores finais hierarquizados na seção 4 (vide tabela 7, p. 53), temos gradações de importância significativas para “segurança” e “conformidade e tradição” para a amostra. No caso, 4,68 e 4,03 de média, respectivamente, nota classificada como importante na escala adotada na pesquisa. Como pode ser observado, embora apresentados e

aferidos em dois indicadores distintos – por força da necessidade de consistência na montagem dos indicadores finais da pesquisa, os mesmos representam tipos motivacionais englobados na categoria axiológica superior “conservação”.

Repisando a teoria veiculada neste estudo, esta categoria encontra-se no eixo de valores práticos, também nos dizeres de Almeida e Sobral (2009), revelando tendência a procura por estabilidade e preservação do *status quo*, bem como a segurança que ele gera no relacionamento com os outros e as instituições. Assim, essas inclinações corroboram a demanda por estratégias ligadas à estabilidade no emprego, transparência nas relações de trabalho, normas de supervisão claras e adequadas, qualidade de espaço físico e políticas assecuratórias, como seguro saúde (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Desta feita, é possível dizermos que tal achado reforça a característica de viés coletivista apurada pela amostra, denotando o apreço ao trabalho em grupo e a segurança proporcionada por esse mesmo grupo e até pela organização, por assim dizer. A matriz de correlações (tabela 8, p. 54), resultante da análise percorrida na seção 4, mostra essa questão dado o valor positivo entre os indicadores “autotranscendência” e “segurança”, ambos, adjacentes na estrutura motivacional da Teoria de Schwartz (1992), conforme pode ser visto na figura 1 da página 30. Ou seja, não há relação de oposição ou conflito entre esses valores e seus tipos motivacionais.

Tal aspecto, soa natural pela característica observada do contexto da organização palco desta pesquisa – *Banco Beta* – diante das oportunidades ofertadas pelo trabalho de campo realizado. Contexto organizacional apresentando como pano de fundo a baixa rotatividade de mão-de-obra, configurando-se em clara mensagem do tipo de relação que a organização pretende manter com seus empregados – de longo prazo, o que certamente influencia a atração dessa mesma mão-de-obra nos processos de recrutamento realizados. Essa questão, por sinal, é tratada por Denise Rousseau (1995) e se desdobra na formação do contrato psicológico de trabalho, tema a ser abordado mais adiante. A propósito, isso pode explicar de certo a característica de homogeneidade da amostra, a despeito das diferenças etárias.

A questão posta à luz é: a característica e filosofia da organização definem fortemente o perfil das pessoas que nela buscam trabalho. Dito de outra forma, as pessoas buscam trabalhar – ou permanecer no emprego – em locais cujos valores compartilha. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), esta é uma característica forte da geração Y, que balizaria até os hábitos de consumo. De todo modo, vê-se que os valores de segurança, conformidade e tradição são

muito apreciados pelos membros das demais gerações, como se depreendeu do estudo. Principalmente, segurança. Certamente, pelos idênticos motivos já aduzidos no processo de atração. Até porque, diz um chiste popular na indústria financeira que ‘ninguém’, quando criança, manifesta o desejo de ser bancário ‘quando crescer’.

Notável é o fato dessa descoberta refutar, para a amostra, a característica de imediatismo pespegada à geração Y. Um ponto para reflexão é como a organização neste caso deve atuar no balizamento das expectativas de carreira e ascensão profissional.

Ainda quanto aos indicadores da categoria “conservação”, a gradação apresentada – relativamente significativa (média superior a 4, pela amostra), contradiz de certa forma a afirmativa de pretenso desprezo da geração Y à hierarquia e canais tradicionais (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Por outro lado, devemos ponderar que o líder que agrega conhecimento e possibilita o diálogo tem maiores possibilidades de angariar naturalmente o respeito dos Y’s, pela crença destes no valor da co-decisão (LOMBARDÍA et al., 2008).

Esgotando-se os indicadores da pesquisa, chegamos à discussão sobre os resultados encontrados para a categoria “abertura à mudança”, valor de ordem superior que agrupa os tipos motivacionais “autodeterminação” e “estimulação”, como já vimos. Pela matriz de correlações a mesma não chega a apresentar clara oposição aos indicadores ligados à dimensão superior “conservação”, como era de se esperar pelos supostos da teoria utilizada (SCHWARTZ, 1992). Porém, tal medida pode ser considerada baixa entre “conformidade e tradição” e “abertura a mudança”; e praticamente nula entre este último e o indicador “segurança” (vide tabela 8, p. 54). Embora sem caracterização de conflito entre os valores mencionados, a pesquisa permite inferir pela amostra que o perfil motivacional do grupo indica menor grau de importância atribuído a esta dimensão axiológica, em relação à sua categoria oposta no eixo de valores práticos. Vale dizer, situação comum entre a geração Y e demais *cohorts*.

Como sabido, a categoria “abertura à mudança” relaciona-se com o pensamento e ações independentes. Algo afeito aos Y’s, segundo a teoria colacionada, que valorizariam a ação autônoma individual. Entretanto, o resultado da pesquisa demonstra que mais do que o apreço à autonomia, os respondentes apresentam um maior pendor pela coletividade e trabalho em grupo, demonstrado tanto pelos membros da geração Y quanto dos demais grupos etários.

Na continuidade do cotejo dos resultados da pesquisa com o aporte teórico trazido à baila, um ponto tangenciado neste trabalho diz respeito à teoria do contrato psicológico de trabalho. Neste, o tema articula-se com as conseqüências e estratégias que podem advir do mapeamento do perfil motivacional dos empregados. Leia-se, da necessidade e objetivo de que a pesquisa seja consumível. É a reflexão ora proposta, relativa ao segundo ponto do debate provocado, que tem a ver com as conseqüências da identificação do perfil motivacional dos empregados, Y's e demais.

Como já dissemos, ao conhecer e interpretar o perfil motivacional a organização passa a entender melhor os valores compartilhados em seu grupo de empregados e, por conseguinte, daquilo que os motiva. No caso deste trabalho, investigação com enfoque em grupos geracionais. Descortina-se então a possibilidade de se viabilizar estratégias aptas a buscar o engajamento dos empregados aos objetivos da organização (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Mas, além disso, este poderoso insumo permite que tal estratégia seja desenhada de forma consentânea com os anseios do grupo, atingindo-se um ponto de convergência entre os interesses do capital e trabalho e busca da mutualidade no compartilhamento de benefícios (DAVEL e VERGARA, 2001).

Em última instância, falamos do próprio significado do trabalho, algo caro à geração Y e, como se vê, a todas as outras, como pode ser extraído da hierarquização da pesquisa, onde o tipo motivacional hedonismo está intimamente ligado ao exercício das atividades que dão prazer e que possam levar a um sentimento de realização pessoal (BRANDÃO, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Questão que veio fortemente à tona, com o maior grau de valoração pelas pessoas de todas as gerações que participaram da pesquisa.

Certamente, algo que não é simples de ser engendrado frente às exigências de produtividade e cobrança por resultados, mas que precisa ser tentado pelas organizações. Frente até ao desafio das tentativas de se quebrantar a racionalidade instrumental que impera na Administração (TENÓRIO, 2008).

No tocante ao *Banco Beta*, organização-palco deste estudo, a pesquisa sugestiona, a partir da amostra, que o grupo de empregados é propenso a “vestir a camisa” da organização, desde que haja sentido e senso de missão no trabalho. O prazer em realizá-lo será conseqüência deste movimento. Isso é especialmente interessante quando identificado na geração Y, que representa o futuro da organização.

Aí é que se encaixa a teoria do contrato psicológico de trabalho (ROUSSEAU, 1995). Como já esboçado anteriormente, a filosofia de gestão da empresa comunica fortemente intenções e promessas em relação a seus empregados, influenciando no processo de atração de mão-de-obra. Da mesma forma, a missão da empresa, políticas de investimento, pacote de benefícios e política de ascensão profissional e estrutura de cargos salários, para ficarmos em alguns exemplos. Nesses casos, as mensagens operam também no processo de retenção do empregado.

Neste nível, algumas das políticas citadas podem funcionar como meros motivadores extrínsecos. Porém, no caso, se a organização deseja buscar a fronteira do pleno e duradouro engajamento, pela motivação de seus empregados, deve refletir e preocupar-se com o tipo de contrato psicológico a ser construído junto a eles. Se a opção for por um contrato do tipo transacional, que se estabeleça política de remuneração variável agressiva ou remuneração por tarefa. Contudo, se deseja a construção de um contrato do tipo relacional, a pesquisa sugere a existência de campo fértil para isso na organização alvo da pesquisa.

Porquanto seus resultados sobre a amostra indicam a propensão para o trabalho em equipe e a convergência entre interesses pessoais e organizacionais, como já debatido. Ao que nos parece, e a própria teoria estudada, indica que esta seja a opção com maior chance de ser buscada pelo *Banco Beta*, em virtude da indústria à qual pertence (setor financeiro, serviços), onde o comprometimento dos empregados é diferencial competitivo. Notadamente, pela necessidade de conhecimento e aplicação dos denominados atributos de entrega do serviço, como explanado no tópico dedicado à teoria sob comento (ROUSSEAU, 1995).

Explorando um pouco mais a questão, as demandas expressadas pelos valores de “autotranscendência” e “conservação” (neste último, referimo-nos especialmente ao indicador “segurança”), que emergiram muito fortemente da pesquisa, fornecem um bom indicativo na construção deste contrato psicológico do tipo relacional, caracterizado pela lealdade, compromisso e relacionamento de longo prazo. Frise-se, ao encontro do desafio do qual falam Lipkin e Perrymore (2010) em reter os membros da geração Y, imediatistas à primeira vista. Porém, também podemos dizer o mesmo em relação aos demais.

Essas demandas, analisadas sob o resultado obtido na amostra, levam a crer que a adoção de estratégias assecuratórias (v.g., licença maternidade estendida; apoio a empregados que foram vítimas de assalto e seus familiares, desde que benefícios além daqueles legais ou estipulados em Acordo Coletivo de Trabalho) e que privilegiam um bom clima de trabalho,

podem fomentar a percepção de uma organização que cuida dos seus, gerando uma visão da mesma muito mais afeita à imagem de uma família, do que de uma corporação. Há neste caso formação de vínculos muito fortes, a moldar comportamentos e dar potência a políticas de motivação (ROUSSEAU, 1995; TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Neste sentido, Rousseau (1995) indica o papel exercido pelas mensagens enviadas, que veiculam promessas, que uma vez interpretadas e aceitas, conformam o contrato psicológico. É neste nível que a organização precisa atuar, cuidando sobretudo da harmonia, consistência e coerência de todas as suas políticas de gestão de pessoas, de forma a não cair em contradição, provocar desconfianças e violação do contrato psicológico, sob pena de provocar grandes danos à empresa e, claro, aos empregados, pela frustração, raiva e estresse (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994).

Podemos ilustrar a questão de como pode operar o envio da mensagem institucional: uma coisa é determinar e cobrar de maneira sistemática a venda de determinado volume de produtos; outra, é conscientizar e demonstrar aos empregados a importância de se colocar determinados produtos no mercado e a contribuição disso para a vida das pessoas e até para o país.

No aporte teórico utilizado fala-se que a geração Y é um contingente que se preocupa com a igualdade e se identifica com missões. Tipicamente, aquelas ligadas ao bem estar da sociedade e meio ambiente (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Nisso converge para a característica encontrada em todo o grupo de empregados do *Banco Beta* para os valores de caráter coletivo. Então, pode ser também especulado que na oferta dos desafios e estímulo ao trabalho, a organização possa fazê-la sob o signo de uma missão, como a preocupação e filosofia da sustentabilidade, tão em voga em nosso tempo, bem como mostrando que a atividade da empresa tem uma razão de ser, que transcende à mera intermediação financeira (atividade principal de um banco).

Reforçando exemplo já relatado, a empresa precisa demonstrar que uma concessão de crédito (atividade bancária central), seguindo critérios adequados (responsabilidade de evitar o superendividamento das pessoas; financiamento a atividades que não degradem o meio ambiente, por exemplo), é benéfica e fundamental ao crescimento econômico, geração de emprego e renda, enfim, ao crescimento da sociedade. O mesmo raciocínio pode ser aplicado à educação financeira, com estímulo à formação de poupança e cultura previdenciária. Descendo a raízes mais profundas, pode se dizer que a atividade da empresa contribui para

realização de sonhos e desejos das pessoas, como o financiamento dos estudos de um filho, a compra da casa própria ou da viabilização de uma aposentadoria mais digna para um cliente no futuro.

Na verdade, atividades tais exercidas concretamente pelas pessoas. Ou seja, denota-se que diante dos valores mais apreciados pelo grupo de empregados do *Banco Beta*, a organização tem em mãos a possibilidade de utilizar-se dessa abordagem a moldar a significação do trabalho; e que este propicie satisfação e prazer às pessoas, que se sentirão ainda mais à vontade identificando-se em meio a uma equipe, cumpridora de uma missão.

Neste mister, desnecessário dizer que a organização não pode olvidar e se descuidar quanto à demonstração concreta da seriedade e veracidade de uma filosofia e política deste naipe, propaladas pelas mensagens veiculadas pela organização. Porquanto, falhas de implementação serão encaradas como violação do referido contrato, principalmente, se tais ocorrências transparecerem propositais ou fruto de negligência por parte da empresa e/ou de seus mandatários (ROUSSEAU, 1995).

De nada adiantará, por exemplo, a empresa preconizar a inclinação pela responsabilidade socioambiental, se internamente incentiva, compactua ou transige com práticas de assédio moral e desrespeito a direitos trabalhistas. Tal dissonância colocará em xeque a imagem construída e o contrato proposto pela empresa no conjunto das mensagens emanadas, que, certamente, responde em grande medida pela escolha da organização como *locus* de trabalho ou da decisão de uma pessoa de nela permanecer e fazer carreira.

Em suma, uma mensagem organizacional não encontrará eco na realidade dos empregados que se enxergam explorados e não partícipes de um projeto do qual podem se orgulhar e capaz de fornecer elementos para sua autorrealização (ARGYRIS, 1968; BERGAMINI, 1997; TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Isto seria especialmente frustrante para a geração Y, bem como para todas as demais. Abrindo-se parênteses neste ponto, devemos relembrar o alerta de Bergamini (1990) para quem um grande desafio das empresas não é necessariamente motivar, mas evitar que as pessoas percam a motivação com que chegaram para trabalhar no seu primeiro dia.

O resultado da pesquisa, que demonstra não existir diferenças entre os perfis motivacionais da geração Y e seus *cohorts* no *Banco Beta*, sugere, para essa organização que pense o tema da motivação de forma geral. Talvez, a mesma conclusão possa ser útil a outras organizações na busca pela perenidade.



Então, uma vez tratados os dois campos de debate do qual falamos, entende-se por necessária a reflexão sobre outros pontos que podem ser extraídos desse trabalho, conforme adiante.

Divagações sobre o futuro sempre foram características do homem e, por consequência, das organizações humanas. Como lidar com o porvir? Ou melhor, quem lidará com ele? São perguntas frequentes na cabeça dos gestores, para ficarmos no caso do mundo corporativo. Sabe-se, existem até mesmo correntes de pensamento estratégico que tentam não apenas decifrar, mas criar o futuro. O avanço inexorável da tecnologia, somadas às mudanças de pensamento e costumes na sociedade, cria novas necessidades e possibilidades, mas trazem novos riscos à baila. Quem diria, há 20 anos, que o homem seria tão dependente de celulares? Dependência esta que já se tornou patológica em algumas situações. Muitos parecem se sentir ‘mutilados’ na ausência desse aparelho ou de sua eventual inoperância.

Tais questões tornam fluidas as certezas outrora existentes. Uma delas era que o homem teria mais tempo para o lazer e descanso, pelo avanço da tecnologia. Lêdo engano! Também, que existiriam coisas que o dinheiro não pudesse comprar, como uma ‘gravidez tranquila’ para uma mulher norte americana abastada – ou de qualquer outra plaga – que deseja ‘terceirizar’ sua gestação para uma indiana pobre e necessitada de recursos, que se dispõe a atuar como ‘barriga de aluguel’. Claro, não é intuito deste estudo discorrer aqui sobre reflexões e julgamentos morais acerca de tais questões.

Porém, diante dessas variáveis ambientais e sociais, as organizações passam a correr de forma incessante, num frenesi inesgotável por sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo, onde uma determinada inovação pode inclusive destruir uma indústria ou profissões. É só nos lembrarmos das máquinas de escrever e dos filmes de celulóide para máquinas de fotografia. Produtos obsoletos ou meros objetos de culto *vintage* nos dias atuais, quando muito. Junto com a máquina de escrever, também pereceram as profissões de técnico de manutenção e professor de datilografia. Isso, sem contar com empresas e marcas que desapareceram do mercado ou precisaram se reinventar para sobreviver.

Dado o contexto organizacional, a otimização da estrutura de custos, a maximização do lucro e estímulo à produção de conhecimento são imperativos categóricos. O problema é a forma como tratar as pessoas, o principal ator desse cenário e que deve ser o usufrutuário em última instância dos benefícios materiais do progresso. Afinal, para que serve uma empresa ou sociedade rica com pessoas infelizes? Evidente, é necessário não cairmos na tentação

maniqueísta de acharmos que tudo vai mal. Porém, é preciso vigilância constante e inconformismo, de forma a não se perder de vista o fim último de todas as coisas: a felicidade do homem, retratado nesta pesquisa em sua dimensão de trabalhador, que atua numa determinada organização.

A par do senso de pragmatismo e abstraindo-nos das correntes de pensamento econômico ou ideologia política, podemos até discutir o *quantum* e a forma de distribuição justa, mas o progresso material é necessário e o dinheiro é fonte de suprimento de carências. Portanto, a produtividade das empresas e a qualidade no fornecimento de bens e serviços são importantes no cenário econômico, para ficarmos em dois importantes objetivos empresariais. Ou será que há possibilidade de existirem trabalhadores satisfeitos de uma empresa falida?

Daí, a defesa da importância de metas, cobrança por performance e entrega de resultados, mas que isso seja feito com respeito aos indivíduos, considerados em sua dimensão humana, tratados como tal, e para os quais sejam dadas as condições de satisfação e realização pessoal. Processo a ser precedido pelo esforço genuíno de entendimento de suas motivações, para a modelagem de um ambiente de trabalho desafiador e recompensador, com significado. Enfim, buscando-se uma convergência de interesses da organização e das pessoas que nela atuam.

É neste contexto que foi discutida a necessidade de entendimento do perfil motivacional da geração Y, aquela que hoje representa o futuro das organizações. Preocupação que não pode negligenciar o próprio convívio entre gerações, a propiciar aprendizagem mútua e preparação voltada à perenidade da empresa, como no caso do *Banco Beta*, palco da pesquisa, como dito no início deste tópico.

Clarividente é a possibilidade de existirem pessoas com perfis diferentes, dentro dos respectivos cortes geracionais pesquisados. Entretanto, como já falado antes, a ideia da pesquisa era mapear os valores compartilhados pelos diversos *cohorts* existentes na empresa, pela dificuldade de se trabalhar com diagnósticos e estratégias individualizadas em um nível macro da organização. Afirma-se isso para descortinar a possibilidade da aplicação da metodologia desta pesquisa na investigação de perfis intraequipes, ministrada por supervisores ou gerências locais do respectivo grupo de trabalho, no intuito de assegurar o alinhamento de interesses corporativos e pessoais – do grupo – da menor estrutura até os mais altos escalões organizacionais.

Por fim, cabe falarmos da preocupação quanto às classificações. Como já confessado, a pesquisa buscou refletir sobre eventual diferença existente nos perfis motivacionais dos empregados de uma organização, separadamente por grupos geracionais, com ênfase na geração Y. Diga-se, antes de qualquer análise do perfil motivacional houve um trabalho de categorização. Tal esforço acompanha o homem, desde as primícias da ciência. Tudo em prol de um melhor entendimento das coisas, dos fenômenos da natureza e até dos próprios seres humanos. Podemos enumerar várias tentativas de classificação, cada qual com suas peculiaridades e graus de polêmica. Para ficarmos restritos a dois exemplos, podemos citar as categorias taxonômicas propostas inicialmente por Carolus Linnaeus (Carl von Linné) no século XVIII; e as tipificações, por conta de características morfológicas, das pessoas mais propensas à prática de crimes, conforme trabalho de antropologia criminal de Cesare Lombroso, no século XIX. Como sabemos, tais tentativas sofreram refutações e modificações ao longo do tempo.

Guardadas as devidas proporções e ambições desta pesquisa, bem como ciente do caráter precível de qualquer conclusão, a tentativa aqui esposada pretendia igualmente apreender um fenômeno tão importante da vida corporativa, em sentido estrito, e da própria vida em seu sentido mais amplo, como é o caso da motivação. Esta, diga-se, como vetor fundamental para o engajamento e comprometimento das pessoas com o trabalho e até com uma organização.

Porém, o resultado da pesquisa, pelo menos dentro dos limites nela propostos, denota que mais importante do que a tentativa de classificação das gerações – e investigação sobre diferenças entre elas – é o trabalho de entendimento, integração e aprendizado mútuo entre os diversos grupos etários, cujos valores advêm da cultura que compartilham ao mesmo tempo num determinado momento histórico. Reconhecendo mais uma vez os limites da pesquisa, talvez a diferença não resida nas características e perfil motivacional das gerações, mas nas percepções de uma em relação às outras, pois cada qual sofre daquilo que Lipkin e Perrymore (2010) denominaram como “geracentrismo” (op. cit., p. 3), o que as faz pensar que sejam únicas e melhores.

É lógico que os mais velhos possuem vivências maiores em termos de experiência, mas até isso é relativo. Num exemplo extremo, bastaria comparar um homem de 30 anos que jamais saiu do campo, numa remota região do país, a outro de 50 anos, executivo de uma grande empresa, com ótima formação acadêmica e longa vivência profissional. Embora as

diferenças, certamente um teria o que aprender com outro, se fosse dada alguma possibilidade de convívio. O homem do campo poderia transmitir ao executivo sua experiência quanto à leitura dos sinais da natureza, que trazem importantes lições subjacentes, como o tempo de maturação das coisas. Essa lição, por exemplo, poderia ser de grande utilidade ao executivo no controle da ansiedade e estresse. Este é um exemplo paradoxal, apesar de absolutamente crível, pois é um contraponto à afirmação de que a ansiedade seria uma característica típica da geração Y (à qual pertence o homem do campo, como exemplificado).

A necessidade de relativização também decorre da própria ausência de padrão único em todos os membros de um grupo, o que é dificilmente verificável, ainda mais quando tratamos de um grupo humano. Numa determinada família, podemos encontrar na sua prole matriarca uma fã de cantora *pop*, enquanto a filha aprecia cantoras da MPB da década de 1960 e a neta delira com antigas canções de *blues*. Identicamente, não é difícil imaginar um velho senhor preocupado em fechar a torneira do chuveiro enquanto se ensaboa no banho, ao contrário de seu neto que esbanja água ao lavar-se e até esquece de fechar a torneira após usar o lavabo.

Neste último exemplo, certamente ambos – avô e neto – falariam da importância de se preservar a natureza, acaso instigados a fazê-lo. Sendo este um exemplo que adverte para o cuidado das relativizações, mas igualmente especula sobre a necessária distinção entre atitudes (no caso, explicitamente diferentes entre avô e neto) e valores professados (diferença não identificável claramente). Contudo, as diferenças podem ser equalizadas pelo aprendizado mútuo, como no exemplo do pai que não ultrapassa mais o sinal vermelho, envergonhado pela reprimenda recebida do filho de tenra idade, que acabara de receber noções de cidadania e bom comportamento no trânsito pela escola primária.

A partir do desafio que tais trocas de experiências podem significar no mundo corporativo, especula-se que os próprios membros da primeira metade da geração Y, que daqui a pouco tempo estarão à frente das organizações, podem enfrentar problemas com seus pares mais jovens que ingressarão no mercado de trabalho nos próximos anos. Por tal motivo, no processo de integração e aprendizado mútuo entre as gerações, é que Lipkin e Perrymore (2010) sugerem o uso de técnicas de *coaching* e *mentoring*.

Enfim, não podemos refutar e deixar de prestar atenção à geração Y, pois ela guarda a semente do futuro das organizações. Todavia, é muito mais imperioso o correto entendimento de como as organizações podem e devem acompanhar a evolução dos valores no conjunto de

seus empregados, de forma a capturar a melhor forma de convergência das necessidades da empresa e de seus membros. Hoje, aparentemente, os valores podem ser iguais, o que não quer dizer imutabilidade ao longo do tempo, pois a cultura é dinâmica e é ela que plasma os valores (LARAIA, 2001). Numa perspectiva imediata, quanto à geração Y, existe o desafio da atração e retenção de seus membros, pois há enormes queixas sobre o ‘custo afundado’ imposto pela saída prematura de um jovem talento da organização, em busca de outras oportunidades mais interessantes a seu talante.

Não nos iludamos, as organizações continuarão a ter um papel central na vida do homem e a rotina de cobranças por performance e o frêmito por inovações e eficiência produtiva continuará. O que se pretende é provocar uma reflexão e busca de alternativas, a permitir que o mundo do trabalho não massacre as pessoas, possibilidade plena diante do fato de tal mundo ser construído pelas mesmas. Nada melhor do que as organizações exerçam essas possibilidades junto a um novo contingente de trabalhadores, sem se esquecer daqueles que já labutam há um tempo maior, buscando-lhes a integração e troca de conhecimentos e vivências. Assim, as organizações não terão porque se preocuparem com o porvir, pois desse amálgama estarão na prática moldando o próprio futuro.

A ideia das empresas conhecerem o perfil motivacional, para adequarem suas mensagens e propostas de atuação junto a seus empregados, pode ser um passo concreto nesta direção, ressalvados os casos em que este processo ocorra sob objetivos disfarçáveis ou não de manipulação das pessoas, o que seria odioso. É louvável tentativa, na medida em que ao conhecerem os perfis motivacionais das pessoas, a organização possa ofertar um ambiente e condições de trabalho que lhes alarguem o potencial, conferindo-lhes maiores chances de autorrealização e exercício de ajuda aos seus semelhantes. Em última análise, transformando a concepção do trabalho para algo verdadeiramente divino, porquanto sublime em seu poder de transformação das coisas e do próprio ser humano; e não como um castigo de Deus derivado da ideia da expulsão do homem do Paraíso, como forjado pelo imaginário religioso da civilização ocidental.

## 6 PARA CONCLUIR

“Muito bem dito – respondeu Cândido-, mas temos de cultivar nosso jardim”  
(Voltaire)

Quanto aos objetivos intermediários propostos neste estudo, temos que o corte etário da geração Y foi definido entre os anos de 1981 e 2000, estando as gerações X e *baby-boomer*, situadas nos períodos de 1965 a 1980; e 1946 a 1964, respectivamente. Sobre os perfis motivacionais dessas gerações, mapeados na organização-palco desta pesquisa, o foco de interesse ligava-se à geração mais nova, frente a seu futuro protagonismo e sucessão natural na cena corporativa. Às demais, o interesse figurava a título de comparação posterior com o novel grupo etário.

Da análise realizada emergiu um perfil motivacional que demanda um trabalho prazeroso e em harmonia com a vida pessoal, com grande preponderância e preferência a valores ligados aos tipos universalismo e benevolência (enquadrados na categoria axiológica mais abstrata de “autotranscendência”). Ainda, uma significativa apreciação da estabilidade e conformidade, inclusive com grau de apreço mais elevado em relação a tipos ligados ao valor de ordem superior “abertura à mudança”. Em suma, a par do anseio hedônico, depreende-se com clareza um perfil motivacional de característica coletivista e bastante propenso ao engajamento com a missão e proposta da organização; em clara oposição a tipos axiológicos individualistas, como no caso daqueles ligados ao VOS “autopromoção”.

Neste ponto, comparando-se o perfil motivacional da geração Y e seus *cohorts* na organização *Banco Beta*, infere-se pela amostra analisada que não há evidências indicando haver diferença entre os perfis encontrados, sob o ponto de vista estatístico. O que responde à pergunta da pesquisa.

Além das limitações da estratégia metodológica, expostas em capítulo próprio, devem ser ressaltados outros pontos que podem ter levado a este resultado da pesquisa:

- a) embora em quantidade aceitável, pelo aporte teórico utilizado, a amostra é pequena;
- b) à essa característica, acrescenta-se o fato da amostra aparentar certo grau de homogeneidade. Essa combinação pode ter reduzido o potencial de descoberta de

diferenças entre os perfis dos grupos geracionais pesquisados na população, representada pelo conjunto de empregados do *Banco Beta*;

- c) a técnica de coleta dos dados, apoiada na teoria do perfil motivacional usada neste estudo, pode ter induzido risco de danos à validade discriminante, por conta do viés de desejabilidade social no ato da resposta do questionário da pesquisa.

Apesar das limitações apresentadas, acredita-se na possibilidade deste estudo contribuir na construção de atalhos para futuras pesquisas. Ademais, é importante atermo-nos ao potencial caráter perecível do próprio resultado desta pesquisa, porquanto o mesmo é fruto de uma hierarquização de valores passíveis de sofrerem mutações com o tempo, em virtude de mudanças culturais e alterações do ambiente organizacional.

No tocante às implicações gerenciais, o trabalho evidencia a importância do conhecimento prévio do perfil motivacional dos empregados, para melhor estruturação e adequação das estratégias de motivação laboral. Quando se fala deste perfil, fala-se sobretudo do conjunto de valores mais importantes compartilhados no grupo de empregados. Essa é uma implicação com profundos impactos na gestão de pessoas e negócios de qualquer organização, à vista do risco de se implementar políticas aparentemente vitoriosas (até aplicadas com sucesso em outras empresas), mas que podem não ter o mesmo efeito face o contexto gerado pela hierarquia de valores do grupo de empregados.

Tal reflexão pode ser válida para todos os níveis organizacionais. Desde o levantamento do perfil motivacional resultante de pesquisa realizada em toda organização, a embasar políticas gerais, até a apuração daquele existente em uma determinada equipe de uma unidade operacional, como ferramenta a subsidiar reflexões do seu respectivo gestor quanto à condução do tema RH. Evidente, sem que isso signifique a produção de ações localizadas, pelos gestores de unidades de trabalho, em desalinho ou incongruentes com as políticas organizacionais gerais.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se análise dos perfis motivacionais levando-se em conta clivagens como gênero e orientação sexual, renda familiar, posição hierárquica na organização (gestores e não gestores; cargos técnicos em áreas operacionais, táticas e estratégicas) e localização geográfica, por exemplo. Um outro ponto pode ser a investigação quanto ao grau de influência da cultura organizacional na formação ou alteração de valores dos seus empregados, carecendo neste caso de pesquisas longitudinais.

Finalmente, acredita-se que independentemente da existência ou não de diferenças, conclui-se o quanto é importante assegurar a motivação das pessoas, transpondo a mera tentativa e esforços de compreender diferenças intergeracionais. Para tanto, a partir do conhecimento do perfil motivacional de seus empregados, a organização deve estar efetivamente empenhada em assegurar o sucesso dos mesmos no trabalho e gerar oportunidades de construção de suas carreiras, algo caro à geração Y e a qualquer outra.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe J. R. de; SOBRAL, Filipe J. B. de A. **O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil.** RAM, v.10, nº 3, pp. 101-126, mai/jun-2009.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Programa de Publicações Didáticas – Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional – USAID – Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos.** RAE, p. 23-34, abr/jun-1990.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997

BRANDÃO, João Baptista. **Professor da FGV explica a geração Y,** 2008. Disponível em: <<http://itweb.com.br/31716/professor-da-fgv-explica-a-geracao-y>>. Acesso em 22.04.2011.

BUSINESSWEEK. **Generation Y,** fevereiro de 1999. Disponível em: <[http://www.businessweek.com/1999/99\\_07/b3616001.htm](http://www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm)>. Acesso em 09.01.2011.

CAMPOS, Camila B. de; PORTO, Juliana B. **Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros.** Psico, v. 41, n. 2, pp. 208-213, abr/jun-2010.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e Organizações: uma introdução à teoria e prática.** 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração** (tradução: Luciana de Oliveira da Rocha). 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade** / Eduardo Davel e Sylvia Constant Vergara (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

ELMORE, Leigh. **Generation Gaps**. Women in Business, June 2010.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GUHA, Anindita B. **Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y - The Test of Two-Factor Theory**. Vilakshan, XIMB Journal of Management; September, 2010.

GUMZ, F. M.; DASHUKEWICH, C. **Getting the Best Out of Generation Y**. American Management Association – Mworld, Fall 2010.

HAMMILL, Greg. **Mixing and Managing four generations of employees**. FDU Magazine - Fairleigh Dickinson University, 2005. Disponível em: <[www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws](http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws)>. Acesso em: 07.08.2011.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados** (tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto). 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. 2ª edição. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1977.

IRIGARAY, Hélio A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008

JOHNSON, Larry; JOHNSON, Meagan. **Resolving Intergenerational Workplace Conflict**. Baseline, November/December 2010.

KEYNES, John M. **Possibilidades econômicas para os nossos netos**, 1930 (tradução de Cacildo Marques-Souza). Extraído de Ensaios sobre Persuasão, New York: W. W. Norton & Cia, 1963, pp. 358-373. Disponível em: <[www.geocities.ws/luso\\_america/keynesPO.pdf](http://www.geocities.ws/luso_america/keynesPO.pdf)>. Acesso em: 04.09.2011.

KODATT, Stephanie. **I Understand "You": Leadership Preferences Within the Different Generations**. Northern State University/Our Lady of the Lake University, USA. The 5<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance, 5-6 November 2009.

LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

LARKIN, Marilynn. **Aids Research put in perspective**. Lancet, 14.07.2001, vol. 358 Issue 9276, p.161, 1/2 p. Base de dados: Business Source Complete.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Quem é a geração Y**. Revista HSM Management, edição nº 70, set/out-2008.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. Tradução da 5<sup>a</sup> edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MURPHY JR.; Edward F.; GIBSON, Jane W.; GREENWOOD, Regina A. **Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness**. SAM Advanced Management Journal - Winter 2010.

OLIVEIRA, Aurea de F.; TAMAYO, Alvaro. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. R. Adm., São Paulo, v. 39, n. 2, pp. 129-140, abr/jun-2004.

PORTO, Rafael B. **Valores humanos pessoais e significados do produto como preditores de preferência por tipos de automóveis**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2005.

REED, Crispin. **Generation Y Research: What Makes 'Y' Tick**. Brand Strategy, ed. 5, p. 38, February 2007.

REISENWITZ, Timothy H; IYER, Rajesh. **Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers**. The Marketing Management Journal, v. 19, Issue 2, pp. 91-103, Fall 2009.

ROBEY, Daniel; MARKUS, M. Lynne. **Beyond rigor and relevance: producing consumable research about information systems.** Information Resources Management Journal – Special issue on the role of business in information technology research, v. 11, Issue 1, pp. 7-15, December 1998.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. **Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm.** Journal of Organizational Behavior, 15, 245-259, 1994.

ROKEACH, M. **The nature of human values.** New York: The Free Press, 1973.

ROUSSEAU, Denise M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks, California: Sage, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, California: Jossey-Bass Limited, 1985.

SCHWARTZ, Shalom H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** Advances in experimental social psychology, vol. 25. Orlando: Academic Press, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations.** In: The questionnaire development package of the European Social Survey, 2003. Disponível em: <<http://www.europeansocialsurvey.org/index.php>>. Acesso em: 24.11.2011.

SCHWARTZ, Shalom H.; MELECH, Gila; LEHMANN, Arielle; BURGESS, Steven; HARRIS, Mari; OWENS, Vicki. **Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement.** Journal of Cross-Cultural Psychology, 32; 519, Washington: Sage, 2001.

SIMONS, Neil. **Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives.** Information Management – ARMA International, January/February 2010.

TAMAYO, Alvaro. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho.** R. Adm., São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 37-47, abr/jun-2000.

\_\_\_\_\_. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros.** Reedição: texto publicado em 1994, v. 10, n. 2, pp. 269-286. In: Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 23, n. especial, pp. 007-015, 2007.

TAMAYO, Alvaro; SOUZA, M. G. S. de; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 17, n. 1, pp. 27-35, jan/abr-2001.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** RAC, v. 7, n. 4, pp. 33-54, out/dez-2003.

TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana B. **Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil.** Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n. 3, pp. 369-376, jul/set-2009.

TAPSCOTT, Don. **Geração Y vai dominar força de trabalho.** InformationWeek, 2008. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>>. Acesso em: 09.01.2011.

TENÓRIO, Fernando G. **Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional.** 3. ed. rev. e ampl. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Ética para executivos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VAN DE WALLE, Nicolas. **The African AIDS Epidemic: A History; AIDS and Power: Why There Is No Political Crisis – Yet, The Politics of AIDS in Africa.** Foreign Affairs, v. 86, p. 3, May/Jun 2007.

VALOR CARREIRA. **Os jovens querem mais que um emprego: querem uma empresa em que acreditem.** São Paulo, ano 7, n. 7, pp. 14-18, nov-2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 12ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

WETZEL, Ursula. **Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos.** RAC, ed. especial, pp. 217-235, 2001.

ZANINI, Marco T. F. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**Caro Colega,**

**Peço sua ajuda para a realização de uma pesquisa acadêmica, tendo por objetivo conhecer as atitudes, opiniões e condutas das pessoas sobre diferentes aspectos de sua vida.**

**As respostas são individuais, levando-se em conta o que seria mais desejável socialmente, em sua opinião.**

**As respostas são anônimas e tratadas estatisticamente de forma agregada.**

**Muito obrigado pelo apoio e gentileza.**

**Luiz Claudio**

### **Instrumento de Valores Humanos**

#### **INSTRUÇÕES:**

Nesta etapa você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA, e que valores são menos importantes PARA MIM?”

Avalie o quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo:

**COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA**, esse valor é:

Oposto aos meus valores	Não importante			Importante			Muito Importante	De Suprema importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

Antes de começar, leia todos os valores de 1 a 21 e em seguida escolha aqueles que são os de suprema importância para você e avalie-os atribuindo o número 7.

Em seguida, identifique o(s) valor (es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1.

Finalmente, avalie todos os outros valores restantes utilizando os outros números da escala (0 a 6).

No espaço antes de cada valor você deve escrever o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si.

Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

**Antes, marque com um “x” em qual período você nasceu:**

Entre 1946-1964	
Entre 1965-1980	
Entre 1981-2000	

### ITENS DO QUESTIONÁRIO VALOR MOTIVACIONAL

\_\_\_\_\_ Pensar em novas ideias e ser criativo, fazendo as coisas à minha maneira.

\_\_\_\_\_ Ser rico, ter muito dinheiro e possuir bens valiosos.

- \_\_\_\_\_ Defender que todas as pessoas, incluindo as que eu não conheço, devem ser tratadas com igualdade e justiça.
- \_\_\_\_\_ Mostrar as minhas capacidades para que as pessoas possam admirar o que faço.
- \_\_\_\_\_ Viver em um lugar seguro, evitando tudo o que possa colocar em risco a minha estabilidade.
- \_\_\_\_\_ Fazer muitas coisas diferentes na vida e procurar sempre coisas novas para fazer.
- \_\_\_\_\_ Defender que as pessoas devem fazer o que lhes mandam, cumprindo as regras em todos os momentos, mesmo quando ninguém está observando.
- \_\_\_\_\_ Escutar as pessoas que são diferentes de mim e, mesmo que não concorde com elas, procurar compreendê-las.
- \_\_\_\_\_ Não pedir mais do que se tem, acreditando que as pessoas devem viver satisfeitas com o que possuem.
- \_\_\_\_\_ Divertir-me sempre que posso, fazendo coisas que me dão prazer.
- \_\_\_\_\_ Tomar as minhas próprias decisões sobre o que faço, tendo liberdade para planejar e escolher as minhas ações.
- \_\_\_\_\_ Ajudar e zelar pelo bem-estar das pessoas que me rodeiam.
- \_\_\_\_\_ Ter sucesso e impressionar os outros.
- \_\_\_\_\_ Defender que o país deva estar livre de ameaças internas e externas, protegendo a ordem social.
- \_\_\_\_\_ Correr riscos e procurar sempre novas aventuras.
- \_\_\_\_\_ Comportar-me sempre de maneira apropriada, evitando fazer coisas que os outros considerem errado.
- \_\_\_\_\_ Estar no comando e dizer às outras pessoas o que elas devem fazer, esperando que cumpram.
- \_\_\_\_\_ Ser leal aos amigos e dedicar-me às pessoas que me estão próximas
- \_\_\_\_\_ Proteger e preservar a natureza
- \_\_\_\_\_ Respeitar a crença religiosa e cumprir os mandamentos da sua doutrina
- \_\_\_\_\_ Apreciar os prazeres da vida e cuidar bem de mim.

## ANEXO B – ESTRUTURAÇÃO DOS INDICADORES FINAIS DA PESQUISA

Antes da primeira tentativa de reespecificação, foi executada análise unifatorial das variáveis componentes de cada tipo motivacional, de acordo com a teoria de valores humanos (SCHWARTZ, 1992) e proposta de questionário PVQ adaptado (ALMEIDA e SOBRAL, 2009). Os resultados estão descritos na tabela 9.

**Tabela 9: Fatores x itens PVQ (análise por TM isoladamente)**

VOS	Tipo Motivacional	Variáveis (*)	Comunalidades	KMO (**)	Carga Fatorial (***)
Autotranscendência	Universalismo	U3	,604	,629	,777
		U8	,523		,723
		U19	,522		,723
	Benevolência	B12	,723	,500	,850
B18					
Conservação	Conformidade	C7	,687	,500	,829
		C16			
	Tradição	T9	,522	,500	,723
		T20			
	Segurança	S5	,662	,500	,813
		S14			
Autopromoção	Poder	P2	,693	,500	,832
		P17			
	Realização	R4	,787	,500	,887
R13					
Abertura à mudança	Hedonismo	H10	,824	,500	,908
		H21			
Abertura à mudança	Estimulação	E6	,757	,500	,870
		E15			
	Autodeterminação	A1	,577	,500	,760
A11					

(\*) O significado das variáveis está no Quadro 1, página 41 deste estudo.

(\*\*) Quando há somente 2 variáveis o valor esperado do KMO = 0,5

(\*\*) Em análise unifatorial a carga fatorial é mais importante que a comunalidade.

No caso, todas as cargas fatoriais são elevadas.



Na sequência, o resultado do agrupamento dos tipos motivacionais por VOS, na primeira tentativa de reespecificação de fatores está na tabela 10.

**Tabela 10: Fatores x VOS (tentativas de reespecificação de fatores)**

VOS	Variáveis	Comunalidades	KMO	Carga Fatorial (Inicial)*	Carga Fatorial (Rotacionada)	Comentários
1° Fator AT	U3	,451	,664	,672	Unifatorial**	Variáveis mostraram baixa comunalidade (só B12 > ,5). Mas, como se trata de resultado unifatorial as cargas são mais importantes. A propósito, todas elevadas.
	U8	,394		,628		
	U19	,424		,651		
	B12	,539		,734		
	B18	,371		,609		
2° Fator CO	S14	,642	,652	,560	,800	Na rotação os tipos se separam em 3 fatores, com interseção de variáveis dos TM conformidade e tradição; e evidente distinção das variáveis do TM segurança. Reespecificação com C7, C16, T9 e T20, apresentou KMO = 0,551, com T9 à parte, após nova rotação.
	S5	,625		,671	,773	
	T20	,713		,604	,832	
	C16	,648		,783	,617	
	T9	,807		,881	,887	
	C7	,639		,616	,577	
3° Fator AP	P2	,627	,631	,780	,776	Rotacionado, H10 e H21 se mostraram em fator à parte. Sem tais itens, a reespecificação com as variáveis P2, P17, R4 e R13 apresenta KMO = 0,733 convertendo-se para unifatorial, apresentando cargas altas (> ,5; pelo tamanho da amostra: n = 105).
	P17	,538		,594	,710	
	R4	,533		,726	,704	
	R13	,765		,839	,871	
	H10***	,851		,865	,923	
	H21***	,777		,752	,868	
4° Fator AM	H10***	,804	,609	,674	,896	Como na tentativa de montagem do 3° fator, ocorreu separação das variáveis “hedonismo” na rotação. A reespecificação com as variáveis E6, E15, A1 e A11 mostrou KMO = 0,634 e se converteu em unifatorial. A11 manteve baixas comunalidade (,221) e carga fatorial (,470).
	H21***	,766		,715	,868	
	E6	,621		,759	,672	
	E15	,649		,605	,801	
	A1	,551		,659	,716	
	A11	,227		,464	,395	

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

(\*) Informada a maior carga fatorial para a variável analisada

(\*\*) Output do SPSS: *The solution cannot be rotated*

(\*\*\*) Face indefinição teórica, foi realizada análise do TM hedonismo em dois 2 reespecificados (3° e 4°)

**Legenda:** AT - Autotranscendência, CO - Conservação, AP - Autopromoção, AM - Abertura à mudança

Para a análise dos perfis motivacionais, a ideia original era utilizar indicadores finais adstritos ao modelo teórico de valores humanos, no tocante àqueles de ordem superior. Ou seja, quatro indicadores correspondentes aos quatro VOS da teoria em uso. Porém, a par dos resultados das tentativas de reespecificação dos fatores, foram construídos seis indicadores,

tendo por característica comum representarem conjunto de variáveis em estruturas unifatoriais, respeitada a estrutura dos 10 tipos motivacionais.

**Tabela 11: Indicadores finais para medição dos perfis motivacionais**

Indicador	Variáveis	Comunalidades*	KMO**	Cargas Fatoriais	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )***	Rótulo do indicador
1°	U3	,451	,664	,672	,661	Autotranscendência
	U8	,394		,628		
	U19	,424		,651		
	B12	,539		,734		
	B18	,371		,609		
2°	E6	,639	,591	,800	,620	Abertura à Mudança
	E15	,696		,835		
	A1	,383		,619		
3°	H10	,824	,500	,908	,778	Hedonismo
	H21	,824		,908		
4°	P2	,620	,733	,787	,768	Autopromoção
	P17	,450		,671		
	R4	,541		,736		
	R13	,770		,877		
5°	S5	,662	,500	,813	,487	Segurança
	S14	,662		,813		
6°	C7	,521	,575	,722	,530	Conformidade e Tradição
	C16	,647		,804		
	T20	,393		,627		

\* Comunalidade: referência > ,5. Mas, como se trata de unifatorial, a carga é o que importa

\*\* Para duas variáveis, valor esperado do KMO = 0,5

\*\*\* Limite mínimo aceitável para  $\alpha$  entre 0,6-0,7 (HAIR Jr. et al, op. cit, p, 112).

Conforme pode ser visualizado na tabela 11, dos seis indicadores, três seguem tipologia das categorias axiológicas de ordem superior: autotranscendência, abertura à mudança e autopromoção. As outras três derivaram das tentativas de reespecificação dos fatores. Das 21 variáveis originárias da escala PVQ adaptada (ALMEIDA e SOBRAL, 2009), usada na coleta de dados desta pesquisa, apenas duas ficaram de fora da composição dos indicadores finais: A11 e T9.

A primeira variável não utilizada (A11), que deixou uma lacuna no indicador “abertura à mudança”, decorreu dos baixos valores de comunalidade (,221) e, principalmente,

de carga (,470), ponto este fatal pela característica de unifatorialidade da estrutura proposta. Quanto à variável T9, o não uso deriva da separação do item durante tentativa derradeira de reespecificação do fator ligado ao espectro “conformidade e tradição”, da dimensão superior “conservação – CO”. Inclusive, uma vez medida no sexto indicador, junto às variáveis C7, C16 e T20, há uma redução do  $\alpha$  (de: 0,530; para: 0,445), deteriorando a confiabilidade do mesmo, rompendo negativamente o limite mínimo tolerável.

A propósito, recordemo-nos, foi aventada nesta pesquisa a hipótese de haver problema na variável T9, com risco de inversão de escala pela forma em que a respectiva frase foi construída, combinada à forma de atribuição de grau de importância. Aliás, sobre a exclusão de variáveis, a questão encontra-se emergente no resultado das elucubrações para construção dos indicadores finais (Tabela 10).

Ainda sobre tais elucubrações, ficou evidente a separação das variáveis do tipo motivacional hedonismo (H10 e H21), tanto na tentativa de montagem do indicador “abertura a mudança – AM”, quanto de “autopromoção – AP”. Num exercício de verificação, o acréscimo dessas variáveis nos citados indicadores mantém o  $\alpha$  de um (0,620 para AM) e altera muito pouco o do outro (de: 0,768; para: 0,711, em AP), revelando indiferença quanto à presença das mesmas em ambos. Por isso a manutenção do grupo dessas variáveis como indicador final, separadamente a qualquer indicador/VOS.

Apenas a título de registro, esse comportamento do  $\alpha$  no caso não seguiu a situação homóloga constante do trabalho de adaptação do PVQ, instrumento que serviu de parâmetro para esta pesquisa. Almeida e Sobral (2009), sobre a melhor forma de adequar as variáveis do TM hedonismo aos indicadores de sua pesquisa, relatam que a transferência dos mesmos de “autopromoção” para “abertura à mudança” provocou um reforço no  $\alpha$  nos dois grupos.

Ademais, o fator-chave da opção por um indicador “puro” de hedonismo deve-se à própria indefinição teórica sobre o posicionamento deste, num dos quatro VOS.

Finalmente, sobre “segurança” e “conformidade e tradição”, os mesmos deveriam compor um único indicador – leia-se, “conservação” – caso fosse seguida na íntegra a teoria de Schwartz (1992) e sua categorização axiológica superior. Entretanto, num retrospecto das tentativas de reespecificação dos fatores, temos que as variáveis do TM “segurança” apresentaram clara separação daquelas referentes aos outros dois tipos do VOS “Conservação”. Por isso, a separação das mesmas pelos indicadores 5 e 6; que, em tempo,

apresentaram baixos valores de  $\alpha$ , com uma nota de preocupação para o valor crítico para o quinto indicador (segurança).

Aqui, vale também uma digressão aos estudos de Almeida e Sobral (2009), que havia detectado a incidência de valores muito baixos de  $\alpha$  para os três tipos motivacionais supra citados, quando da validação do PVQ adaptado. Dessa forma, o presente estudo buscou uma composição de estrutura que permitisse o uso de tais variáveis no mapeamento do perfil motivacional.

## ANEXO C – COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

**Tabela 12: Teste Anova – indicadores finais**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Autotranscendencia	Between Groups	,215	2	,108	,177	,838
	Within Groups	59,393	98	,606		
	Total	59,608	100			
AberturaMudanca	Between Groups	,657	2	,328	,158	,854
	Within Groups	203,636	98	2,078		
	Total	204,293	100			
Hedonismo	Between Groups	,768	2	,384	,274	,761
	Within Groups	137,099	98	1,399		
	Total	137,866	100			
Autopromocao	Between Groups	6,768	2	3,384	1,064	,349
	Within Groups	311,814	98	3,182		
	Total	318,583	100			
Conf_Tradição	Between Groups	1,082	2	,541	,237	,789
	Within Groups	223,380	98	2,279		
	Total	224,462	100			
Seguranca	Between Groups	2,832	2	1,416	,642	,529
	Within Groups	216,302	98	2,207		
	Total	219,134	100			

**Tabela 13: Múltiplas comparações de médias – Bonferroni**

Dependent Variable	(I) Grupos	(J) Grupos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Autotranscendencia	Baby	Geração X	,12989	,21913	1,000	-,4039	,6636
		Boomers	,10622	,23014	1,000	-,4544	,6668
	Geração X	Baby	-,12989	,21913	1,000	-,6636	,4039
		Boomers	-,02367	,17229	1,000	-,4433	,3960
	Geração Y	Baby	-,10622	,23014	1,000	-,6668	,4544
		Boomers	,02367	,17229	1,000	-,3960	,4433
Abertura Mudanca	Baby	Geração X	,17047	,40575	1,000	-,8179	1,1588
		Boomers	,01401	,42615	1,000	-1,0240	1,0520
	Geração X	Baby	-,17047	,40575	1,000	-1,1588	,8179
		Boomers	-,15646	,31902	1,000	-,9335	,6206
	Geração Y	Baby	-,01401	,42615	1,000	-1,0520	1,0240
		Boomers	,15646	,31902	1,000	-,6206	,9335
Hedonismo	Baby	Geração X	,15726	,33293	1,000	-,6537	,9682
		Boomers	-,02437	,34966	1,000	-,8761	,8273
	Geração X	Baby	-,15726	,33293	1,000	-,9682	,6537
		Boomers	-,18163	,26176	1,000	-,8192	,4560
	Geração Y	Baby	,02437	,34966	1,000	-,8273	,8761
		Boomers	,18163	,26176	1,000	-,4560	,8192
Autopromocao	Baby	Geração X	,26080	,50209	1,000	-,9622	1,4838
		Boomers	-,31471	,52732	1,000	-1,5991	,9697
	Geração X	Baby	-,26080	,50209	1,000	-1,4838	,9622
		Boomers	-,57551	,39477	,444	-1,5371	,3861
	Geração Y	Baby	,31471	,52732	1,000	-,9697	1,5991
		Boomers	,57551	,39477	,444	-,3861	1,5371

Conf_Tradição	Baby Boomers	Geração X	-,27491	,42497	1,000	-1,3100	,7602
		Geração Y	-,27899	,44633	1,000	-1,3661	,8082
	Geração X	Baby Boomers	,27491	,42497	1,000	-,7602	1,3100
		Geração Y	-,00408	,33413	1,000	-,8179	,8098
	Geração Y	Baby Boomers	,27899	,44633	1,000	-,8082	1,3661
		Geração X	,00408	,33413	1,000	-,8098	,8179
Seguranca	Baby Boomers	Geração X	,12185	,41818	1,000	-,8967	1,1404
		Geração Y	-,24958	,43920	1,000	-1,3194	,8202
	Geração X	Baby Boomers	-,12185	,41818	1,000	-1,1404	,8967
		Geração Y	-,37143	,32879	,784	-1,1723	,4294
	Geração Y	Baby Boomers	,24958	,43920	1,000	-,8202	1,3194
		Geração X	,37143	,32879	,784	-,4294	1,1723

**Tabela 14: Teste de homogeneidade de variâncias**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Autotranscendência	,150	2	98	,861
Abertura à mudança	,105	2	98	,900
Hedonismo	,085	2	98	,918
Autopromoção	2,351	2	98	,101
Conf_Tradição	,209	2	98	,812
Segurança	2,758	2	98	,068

## GLOSSÁRIO

**AIDS** – é o estado mais avançado da doença que ataca o sistema imunológico. A Síndrome de imunodeficiência adquirida, como também é chamada, é causada pelo HIV. (Governo Federal – Ministério da Saúde)

**CLT** – é a sigla da Consolidação das Leis do Trabalho, conjunto de normas que regulam as relações trabalhistas no Brasil.

**Cohort** – definição estatística para corte demográfico.

**Estagflação** – processo que combina estagnação econômica e inflação elevada.

**HIV** – é a sigla em inglês do vírus da imunodeficiência adquirida.