

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

**MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento
Empresarial**

Paulo Vítor Queiroz Dumas Codeço

**Perfis motivacionais das gerações X e Y:
estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do
Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro RJ

2012

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

**MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento
Empresarial**

Paulo Vítor Queiroz Dumas Codeço

**Perfis motivacionais das gerações X e Y:
estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do
Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro

2012

Paulo Vítor Queiroz Dumas Codeço

**Perfis motivacionais das gerações X e Y: estudo junto aos funcionários
de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada a Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

Orientadores:

Isabel de Sá Affonso da Costa, D.Sc
Marco Aurélio Bouzada, D.Sc

Rio de Janeiro

2012

C669 Codeço, Paulo Vítor Queiroz Dumas

Perfis motivacionais das gerações X e Y: estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro/
Paulo Vítor Queiroz Dumas Codeço. – Rio de Janeiro, 2012.
71f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, 2012.

1. Geração X. 2. Geração Y. 3. Fatores motivacionais. 4. Tipos motivacionais. 5. Hierarquia de valores. I. Título.

CDD 650



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**PERFIS MOTIVACIONAIS DAS GERAÇÕES X E Y: ESTUDO JUNTO AOS
FUNCIONÁRIOS DE UM BANCO ESTATAL NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

elaborada por

PAULO VITOR QUEIROZ DUMAS CODEÇO

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

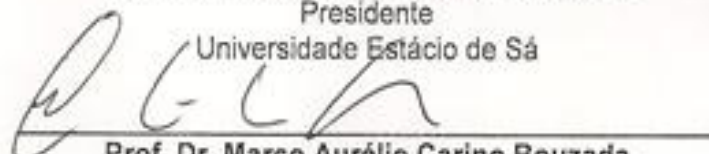
Rio de Janeiro, 24 de outubro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

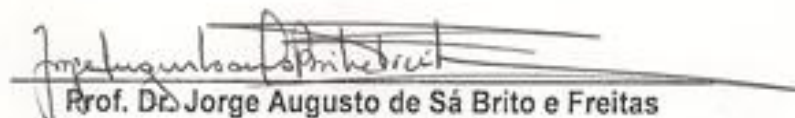


Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa
Presidente

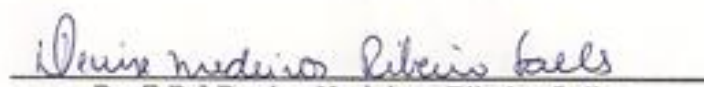
Universidade Estácio de Sá



Prof. Dr. Marco Aurélio Carino Bouzada
Universidade Estácio de Sá – Co-orientador



Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Universidade Estácio de Sá



Prof.ª Dr.ª Denise Medeiros Ribeiro Salles
Universidade Federal Fluminense

AGRADECIMENTOS

A meus orientadores Isabel de Sá Affonso da Costa e Marco Aurélio Bouzada, que em todo o período de orientação dispensaram muita disponibilidade, paciência e tranquilidade, o que facilitou a construção desse trabalho. Ressalto também a sua importância no despertar da minha motivação para a elaboração desta dissertação, sempre agindo com muita clareza e objetividade.

Aos funcionários do Banco, que se disponibilizaram a responder ao questionário, viabilizando a pesquisa.

Um especial agradecimento à minha esposa, ao meu filho e à minha filha, que muito contribuíram para que eu pudesse concluir este trabalho.

RESUMO

As organizações começam a conviver com uma nova geração, denominada Geração Y, que vem gradualmente ocupando posições no mercado de trabalho. É geralmente aceito, embora não existam pesquisas exaustivas sobre o tema, que essa geração apresenta diferenças das gerações anteriores em suas expectativas, valores, formas de se relacionar com as organizações, sua maneira de conduzir a vida e outros aspectos que precisam ser identificados e entendidos de forma a equalizar possíveis conflitos de gerações. Assim, esta pesquisa teve como objetivo testar se os perfis motivacionais dos contratados pelo Banco, no ano de 2010, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentam diferenças significativas entre empregados pertencentes à Geração X e à Geração Y. Para tanto foi utilizado o questionário baseado no “Inventário de Valores de Schwartz – SVI”. Posteriormente aplicou-se o teste de comparação de proporções, com nível de significância de 10% – “Teste Qui Quadrado” –, com o objetivo de verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusou a presença de determinado Tipo Motivacional é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusou a mesma presença. Concluiu-se que o fator motivacional autotranscendência ocupa o primeiro lugar na hierarquia de valores para as Gerações X e Y, porém, observou-se que os Tipos Motivacionais Estimulação e Hedonismo, conforme resultado do Teste de Comparação de Proporções, são percebidos de forma diferenciada entre as gerações.

Palavras-chave: Gerações X e Y. Fatores Motivacionais. Tipos Motivacionais. Hierarquia de Valores.

ABSTRACT

Companies start to deal with a new generation known as Y Generation, which has slowly taking position in the workplace. Generally accepted, even though, there is not exhaustive research about the topic that this generation shows differences from former generations in its expectation, values, the relationship with companies, the life style, and other differences which must be identified and known to mitigate the generational conflict. Thus, the goal of this research is to test whether the motivational profile of the bank employees, in the year 2010, in the city of Rio de Janeiro, and with professional level shows significant difference among Generation X and Y employees. A survey based in the Schwartz Value Inventory – SVI was used. After that the compare of proportions test with 10% significance level was used – Chi-square test – with the goal to verify whether the proportion of the Generation X which detected some motivational level is statistically different from the Generation Y persons who detected the same presence. Therefore, the motivational level auto-transcendence is the first place in the hierarchy of the values for X and Y Generation, however, it was observed that the motivational types Stimulation and Hedonism, according the test result of the compare of proportions, are perceived in a differentiated way among generations.

Key-words: X and Y Generations. Motivational Factors. Motivational Types. Hierarchy of the Values.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estrutura teórica das relações entre valores	37
Figura 2	Resultados da Geração X	51
Figura 3	Resultados da Geração Y	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proporção de indivíduos com a presença dos Tipos Motivacionais referentes ao Fator Motivacional – Abertura à mudança.....	55
Gráfico 2	Proporção de indivíduos com a presença dos Tipos Motivacionais referentes ao Fator Motivacional – Conservação	57
Gráfico 3	Proporção de indivíduos com a presença dos Tipos Motivacionais referentes ao Fator Motivacional – Autopromoção	60
Gráfico 4	Proporção de indivíduos com a presença dos Tipos Motivacionais referentes ao Fator Motivacional – Autotranscendência.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Contratações do Banco, em 2010, no Estado do Rio de Janeiro	19
Quadro 2	Características das Gerações	27
Quadro 3	Características do Contrato Psicológico	33
Quadro 4	Perguntas associadas aos valores motivacionais	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Hierarquia dos Tipos Motivacionais – pesquisa Tamayo (2007)	40
Tabela 2	Perfil da Amostra	51
Tabela 3	Fatores Motivacionais – Resultado do Teste Qui Quadrado (nível de significância 10%)	53
Tabela 4	Tipos Motivacionais – Resultado do Teste Qui Quadrado (nível de significância 10%)	54
Tabela 5	Fator Motivacional – Abertura à mudança – Médias de escores dos tipos motivacionais associados	56
Tabela 6	Fator Motivacional – Conservação – Médias de escores dos tipos motivacionais associados.....	58
Tabela 7	Fator Motivacional – Autopromoção – Médias de escores dos tipos motivacionais associados.....	61
Tabela 8	Fator Motivacional – Autotranscedência – Médias de escores dos tipos motivacionais associados.....	63
Tabela 9	Presença dos Fatores Motivacionais para as gerações	64
Tabela 10	Hierarquia dos Tipos Motivacionais – Geração X.....	64
Tabela 11	Hierarquia dos Tipos Motivacionais – Geração Y.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- PDV – Plano de Demissões Voluntárias
SVI – Inventário de Valores de Schwartz

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL	16
1.2 QUESTÃO-PROBLEMA.....	21
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo Final	21
1.3.2 Objetivos Intermediários	21
1.4 DELIMITAÇÃO	22
1.4.1 Delimitação Geográfica	22
1.4.2 Delimitação Temporal	22
1.4.3 Delimitação Teórica	23
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 A GERAÇÃO Y: CARACTERÍSTICAS E MODELOS DE TRABALHO.....	24
2.2 O CONTRATO PSICOLÓGICO	30
2.3 VALORES PESSOAIS E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	34
3 METODOLOGIA	42
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 ABORDAGEM.....	42
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	42
3.4 COLETA DE DADOS	43
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	44
3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	50
4.2 PERFIL DA AMOSTRA	50
4.3 RESULTADOS OBTIDOS	51
4.3.1 Abertura à mudança	55
4.3.2 Conservação	57
4.3.3 Autopromoção	59
4.3.4 Autotranscendência	62
5 CONCLUSÃO	67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO A - Instrumento de Pesquisa	75

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL

O mundo corporativo vem apresentando profundas modificações, caracterizando-se por grande competição entre as empresas, necessidade de mão de obra cada vez mais qualificada, instabilidade nas relações de trabalho e novos valores. Esta acirrada competição provocou uma série de reflexos na relação entre as empresas e seus empregados, sendo um dos mais expressivos a pressão por resultados representativos.

Observa-se que tais modificações ocorrem tanto em empresas privadas quanto em instituições públicas e estatais, que em momentos anteriores não eram avaliadas pela sociedade no que se refere à sua eficiência e aos seus resultados. Assim, a preocupação com os aspectos que afetam a motivação e o comprometimento da força de trabalho ganham destaque.

O trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, tanto pela forma quanto pelo meio no qual desempenha sua tarefa. Assim, não basta considerar as necessidades como fator de influência para o comportamento do trabalhador, mas é também preciso observar se este percebe as condições existentes no ambiente organizacional como facilitadoras ou não para o alcance dos seus objetivos e das suas necessidades.

Alguns fatores motivam as pessoas para o trabalho, tais como: realização pessoal, reconhecimento, possibilidade de crescimento, busca de um objetivo, segurança e perspectiva de futuro, sendo que elas não pretendem apenas desempenhar as tarefas a serem realizadas. Almejam também construir algo valioso e, se possível, deixar um legado para as futuras gerações. Paralelamente, esperam que seus pares e gestores reconheçam os esforços e a competência que aplicam na empresa, ou seja, são movidas pelo apreço e pelo prestígio que recebem das outras pessoas com as quais interagem.

De acordo com Kanaane (2006), a motivação resulta de ações e comportamentos selecionados pelo indivíduo na busca por atender às suas

necessidades e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual, bem como por aqueles oriundos do ambiente e mesmo da herança genética. Sendo assim, o trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem que tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional. De forma contrária, pode ocorrer que a ação de enfrentar obstáculos organizacionais possa proporcionar satisfação e realização, na medida em que ela esteja associada às expectativas e possibilidades percebidas pelos indivíduos.

Segundo Schwartz (*apud* Porto e Tamayo, 2003, p. 23), os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Esse autor salienta ainda que o sistema de valores pode ser estruturado em dois níveis. O primeiro é considerado como a estrutura geral, relacionado a todos os aspectos da vida. Desta forma, esta estrutura reveste-se de caráter amplo e abstrato. O segundo nível refere-se às estruturas associadas a contextos específicos, como família, trabalho e religião.

Para Schwartz (2005), os valores individuais são considerados como fins da ação humana, cujo alcance permite satisfazer uma ou mais das três necessidades básicas da sua existência: as necessidades biológicas, as necessidades de interação social coordenada e as necessidades de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Os valores representam objetivos gerais que visam a satisfazer necessidades humanas básicas, como metas desejáveis, transituacionais e de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida dos indivíduos. Baseado nessa concepção, Schwartz (1992, p. 4) propôs uma tipologia de valores agrupada aos Fatores Motivacionais: Abertura à Mudança, Autopromoção, Autotranscendência e Conservação.

No contexto do trabalho, há de se considerar a presença de outras gerações, que convivem apresentando expectativas diferentes. Os valores e a forma de se relacionar com as organizações, bem como a maneira de conduzir a vida das novas gerações demonstram pontos de vista muitas vezes opostos aos padrões existentes. Além de lidar com essa convivência bastante diversificada, os gestores terão que rever as formas de dar reconhecimento às novas gerações, uma vez que, provavelmente, essas pessoas sentem-se reconhecidas de formas diferentes. Assim, é necessário que as empresas repensem a maneira de gerir seus recursos

humanos, na busca de entender as novas gerações e adequar sua gestão, objetivando promover a retenção dos talentos existentes.

Na literatura existem diversas formas de classificação da evolução das gerações, de acordo com a faixa etária, apresentando diferentes denominações. Para Tapscott (1988, p. 20), *boom* (explosão) é o período em que houve acentuado aumento da natalidade nos Estados Unidos. *Bust* (declínio) é o período no qual houve uma queda na natalidade e *Echo* é o período de irradiação do *Baby Boom*. Desta forma, os *Baby Boomers* são os nascidos entre 1946 e 1964, os *Baby Busters* (ou Geração “X”) são aqueles nascidos no período entre 1965 e 1976 e os *Echo Boomers*, também chamados de Geração Net, N-Gen, Geração Digital, *Millennials* ou Geração “Y”, são os nascidos de 1977 a 1997.

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), a Geração Y apresenta características bem marcantes, como: multitalentosa, elevada autoestima, socialmente consciente, exigente, criativa, em permanente conexão com algum tipo de mídia, habituada à mudança, preocupada com questões sociais, curiosa, alegre, flexível, colaboradora, dentre outras. Os indivíduos da Geração Y possuem um novo conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Consideram o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, o que resulta em nova visão para o entendimento de carreira, promoção, vínculo profissional, formas de enxergar e de se relacionar com as organizações. A Geração Y considera o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade e, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos.

A partir da confirmação deste perfil é possível antecipar que indivíduos com essa visão de mundo trariam consigo novos valores e motivações para o ambiente organizacional, capazes de afetar diretamente as relações de trabalho e sua gestão. Essa nova geração, representada pelos novos entrantes do mercado de trabalho, chegaria com novas aspirações, novos valores, um nível de comprometimento com a empresa não tão grande como o das gerações anteriores, fazendo com que as organizações precisem rever sua forma de gerir pessoas, sob o risco de não conseguirem reter mão de obra.

Embora Veloso et al (2008) ressaltem de forma enfática as características da Geração Y e sua nova relação com o trabalho, deve-se considerar que ainda hoje o ambiente de trabalho impõe o cumprimento de regras e adaptações à cultura

organizacional, o que acaba por limitar e muitas vezes restringir o comportamento dos funcionários.

Neste contexto está inserido o Banco, objeto de nosso estudo, que apresenta a necessidade de renovar seu quadro de pessoal devido à saída de um grande número de funcionários, gerada por aposentadorias regulares e Planos de Demissões Voluntárias (PDV), ocorridas no período de 2003 a 2007.

De acordo com as informações da Gerência de Pessoas – Rio de Janeiro, responsável pela contratação da mão de obra no referido Estado, somente no ano de 2010 foram contratados 806 novos empregados, que apresentaram o seguinte perfil: 476, ou seja, 59% do total contratado, nasceram a partir de 1978, sendo que 223 destes assumiram seus cargos em unidades de negócios localizadas no Grande Rio e serão aqui definidos como pertencentes à Geração Y. Já os outros 330, ou seja, 41%, nasceram em anos anteriores a 1978 e 150 destes ocuparam seus cargos na cidade do Rio de Janeiro, sendo enquadrados nas Gerações X ou *Baby-boomer* (Quadro 1).

Quadro 1 - Contratações do Banco, em 2010, no Estado do Rio de Janeiro

	Cidade do Rio de Janeiro	Fora da Cidade do Rio de Janeiro	Total de Contratados
Geração Y	223	253	476
Geração X	150	180	330

Fonte: Gerência de pessoas do Banco

Diante da constatação de que o maior percentual de contratados pertence à Geração Y, pode-se supor que o conflito de gerações no ambiente de trabalho passe a ser inevitável, haja vista que cada geração traz em sua história vivências marcadas pelo contexto no qual estão inseridos e que podem apresentar expectativas diferentes em relação aos vínculos que estabelecem no trabalho. Desta forma, entende-se que o Banco terá o grande desafio de verificar se as políticas de gestão de pessoas que vigoraram até o presente momento com sucesso, gerando comprometimento organizacional e dedicação entre os empregados mais antigos,

continuarão eficientes para os novos funcionários que ora assumem seus cargos. Ao mesmo tempo, entende-se que os dirigentes que almejam o melhor para suas empresas trabalhem na busca por funcionários satisfeitos profissionalmente. Para isso, devem identificar os fatores que influenciam o alcance desta satisfação.

Esta pesquisa pretendeu oferecer contribuições para o repensar das práticas de gestão de pessoas nas organizações, a partir da identificação dos valores motivacionais para o trabalho percebidos pelas Gerações X e Y, o que poderá refletir diretamente em um melhor ambiente de trabalho, bem como em uma melhor gestão de pessoas.

Embora haja no meio acadêmico pesquisas abordando o tema da diferença entre as Gerações X e Y (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008), elas ainda são escassas e, em sua maior parte, relativas a contextos que não o brasileiro. Também não foi possível identificar trabalhos que apresentassem as diferenças entre as Gerações X e Y a partir da percepção dos valores motivacionais. Assim, esta pesquisa pretende contribuir para o corpo de conhecimento sobre o tema sob dois aspectos: desenvolver conhecimento sobre a realidade organizacional brasileira e desenvolver pesquisa sobre as diferenças motivacionais entre as Gerações X e Y, com base em referencial teórico reconhecido sobre valores (SCHWARTZ, 2005; PORTO; TAMAYO, 2003, 2009), apoiada em instrumento de pesquisa elaborado por Schwartz (1992).

Existe campo para novas pesquisas sobre o assunto, em especial no caso de organizações que passam por um processo acentuado de renovação de seu quadro funcional. Especificamente sobre a empresa em questão, a pesquisa poderá ser de grande valia, uma vez que, no ano de 2010, houve um elevado ingresso de novos funcionários. Dada a importância da sua permanência, cabe salientar a necessidade de serem treinadas e desenvolvidas as suas competências, com vistas à sucessão dos que atualmente ocupam cargos de gestão, com influência direta no desempenho da empresa.

A organização foco do estudo é um Banco estatal, neste trabalho denominado Banco, que, devido à legislação vigente, é obrigada a promover a contratação de seu corpo funcional por meio de concurso público. Considerando que, por força de lei, estas seleções não apresentam restrição de idade, ocorre o ingresso de indivíduos de quaisquer gerações, o que representa um desafio para a

empresa no que se refere ao planejamento e desenvolvimento da gestão de pessoas, considerando as características próprias e marcantes de cada geração.

Sendo assim, podemos questionar o que a empresa observará no comportamento de cada geração e como deverá agir para que desperte no novo contratado o interesse em permanecer vinculado à empresa, promovendo seu desenvolvimento profissional e buscando novos desafios.

1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Os perfis motivacionais dos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentam diferenças significativas por geração (X e Y)?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo final

O trabalho apresenta, como objetivo final, testar se os perfis motivacionais dos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentam diferenças significativas por geração (X e Y).

1.3.2 Objetivos intermediários

A elaboração do trabalho pretende alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- a) Identificar, dentre os 806 empregados contratados pelo Banco, no ano de 2010, que assumiram seus cargos na cidade do Rio de Janeiro e que possuem nível superior completo, os que pertencem à Geração X e os enquadrados na Geração Y, de acordo com a classificação de Veloso et al (2008); e
- b) Identificar, dentre os tipos e fatores motivacionais elencados por Schwartz (1992), aqueles presentes nos empregados que possuem nível superior completo, que assumiram seus cargos no Banco, no ano de 2010, na cidade do Rio de Janeiro.

1.4 DELIMITAÇÃO

A pesquisa foi construída a partir da delimitação de determinados parâmetros, a saber: delimitação geográfica, temporal e teórica.

1.4.1 Delimitação Geográfica

Para a construção da pesquisa foram utilizados como sujeitos os concursados do processo seletivo admitidos pela instituição que assumiram seus cargos exclusivamente em agências na cidade do Rio de Janeiro.

1.4.2 Delimitação Temporal

Os participantes da pesquisa foram selecionados a partir do conjunto dos funcionários que assinaram o contrato de trabalho com a empresa no decorrer do ano de 2010.

1.4.3 Delimitação Teórica

O referencial teórico do estudo enfatizou o contrato psicológico, o conceito de valores pessoais que influenciam as motivações para o trabalho e a Geração Y, frente às demais gerações.

1.5 RELEVÂNCIA

Para o Banco objeto de estudo, conhecer o que os empregados de diferentes gerações pensam sobre o trabalho e quais são os seus valores poderá contribuir para a realização de um direcionamento estratégico em sua gestão de pessoas, como forma de reter e desenvolver adequadamente essa mão de obra ao longo do tempo. Para os funcionários mais antigos do Banco, uma vez que a empresa entenda como essa nova geração considera o trabalho e os fatores que mais a motivam, melhores serão as relações de trabalho, tornando as atividades diárias mais equilibradas e harmoniosas, de forma que empresa e empregados sejam beneficiados. Conhecer mais detalhadamente o perfil desses novos contratados, seus desejos e expectativas, facilitará a integração com os empregados mais antigos da empresa, o que será positivo tanto para o funcionamento da empresa quanto para a criação de um favorável clima organizacional.

Quanto à relevância acadêmica, considerando a impossibilidade de identificar trabalhos que apresentam diferenças entre as gerações X e Y a partir da percepção dos valores motivacionais estudados por Schwartz (1992), a presente pesquisa pretende contribuir para o corpo de conhecimento sobre o tema em dois aspectos: desenvolver conhecimento sobre a realidade organizacional brasileira e desenvolver pesquisa sobre diferenças motivacionais entre as Gerações X e Y.

Considere-se ainda que estudos que forneçam subsídios para mais adequadamente administrar o Banco, em razão do amplo alcance de suas atividades na economia do país, são de interesse de nossa sociedade, que deve, cada vez mais, exigir serviços de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GERAÇÃO Y: CARACTERÍSTICAS E MODELOS DE TRABALHO

O sentido do trabalho pode variar para um mesmo indivíduo ou coletividade ao longo do tempo e entre pessoas ou grupos em um dado momento histórico. O trabalho sofreu consideráveis transformações no decorrer do último século, particularmente em função das mudanças tecnológicas observadas na era pós-industrial. Biotecnologia, automação, multimídias e redes computacionais globais representam alguns dos novos recursos disponíveis, que proporcionam profundas transformações nos diversos setores produtivos. Com o desenvolvimento e a incorporação de novas ferramentas e técnicas, o trabalho foi transferido, em grande escala, das mãos para as mentes (HOWARD, 1995).

Encontramo-nos na era do conhecimento e as organizações estão aprendendo a gerenciar seu capital intelectual ao mesmo tempo em que os profissionais estão cada vez mais atentos às oportunidades do mercado, assim como aos modelos de gestão em uso nas organizações. Ulrich (2001, p. 355) afirma que

O sucesso de uma empresa reside hoje mais em seu intelecto e em seu sistema de capacidades do que em seus ativos físicos. Gerenciar o intelecto humano – e convertê-lo em produtos e serviços úteis – está rapidamente se tornando a principal habilidade executiva de nosso tempo.

De acordo com Drucker (2010), para terem sucesso e conseguirem realizações, os trabalhadores do conhecimento precisam gerenciar a si mesmos, o que cria novas exigências sobre o indivíduo. Inicialmente é necessário que entendam o que fazem bem, ou seja, seus pontos fortes. Quando o trabalhador do conhecimento identifica e compreende seus pontos fortes e seu estilo de trabalho, ele deverá compreender os seus valores. O referido autor conclui afirmando que a pessoa tende a obter melhores resultados no momento em que aplica seus pontos fortes em áreas que valoriza. Desta forma, o trabalhador do conhecimento será

capaz de determinar onde deve tentar se colocar, conforme as oportunidades se apresentem. Drucker (2010, p. 290), acrescenta ainda que

O ativo mais valioso de uma companhia do século XX era seu equipamento de produção. O ativo mais valioso de uma instituição do século XXI, nos negócios ou fora deles, são os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade.

Assim, são construídas as bases da sociedade do conhecimento, que interferem diretamente nas relações de trabalho, surgindo a demanda pelo trabalhador com novas habilidades e atitudes, compatíveis com o novo cenário, conforme abordado por Martins (2001), quais sejam:

- a) **Especialização** – o trabalhador do conhecimento é necessariamente um especialista;
- b) **Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos** – ainda que a especialização seja uma exigência, será de suma importância que o trabalhador desenvolva a capacidade de compreensão e análise das diversas culturas e tradições em um mundo globalizado, além da capacidade de interação com outros conhecimentos especializados, uma vez que a ausência dessas habilidades e atitudes poderia gerar uma improdutiva arrogância cultural e científica. Há de se considerar que os problemas atuais são de tal complexidade que as disciplinas, isoladamente, não conseguem solucioná-los e, assim, a abordagem interdisciplinar, ao integrar saberes especializados, possibilita aos especialistas uma visão global dos problemas, habilitando-os a uma ação mais eficaz;
- c) **Trabalho em equipe** – o trabalho do conhecimento deve ser realizado em equipes, nas quais a colaboração e a comunicação eficaz são competências essenciais;
- d) **Gerenciamento por resultados** – sendo especialistas em suas áreas, os trabalhadores do conhecimento não poderiam ser gerenciados à maneira tradicional, na qual o chefe tem capacidade de avaliar a eficiência do seu subordinado. O trabalho do conhecimento se assemelha ao do profissional liberal, do qual não se avaliam as tarefas,

mas sim os resultados. Esse modelo pressupõe novas habilidades gerenciais, bem como a atribuição de responsabilidade e autonomia ao trabalhador;

- e) **Aprendizagem continuada** – existe uma constante necessidade da atualização continuada, pois caso contrário a carreira pode se deteriorar em poucos anos. O trabalhador do conhecimento deve também ser um aprendiz, possuidor de uma atitude de busca permanente de atualização em sua especialidade, sem afastar a perspectiva sistêmica e interdisciplinar;
- f) **Raciocínio criativo e resolução de problemas** – espera-se do trabalhador, em qualquer função, habilidade para análise de resultados do processo e proposição de ações inovadoras, diferentemente do que ocorria na era industrial, quando se esperava da mão de obra apenas a execução das tarefas, enquanto aos gerentes cabia todo o trabalho decisório;
- g) **Desenvolvimento de liderança** – a partir de uma liderança inspiradora será possível criar na empresa uma visão compartilhada, que encoraje os funcionários a se tornarem agentes ativos de mudança. O líder deve possuir uma visão sistêmica, em lugar da perspectiva individualista do líder-herói;
- h) **Autogerenciamento da carreira** – na nova perspectiva de aprendizagem organizacional, o empregado é responsável pelo seu desenvolvimento e pela gestão da sua carreira. No acordo tácito de empregabilidade *versus* produtividade, cabe à organização disponibilizar os meios para o desenvolvimento e a gestão de carreira, e ao empregado definir aqueles necessários às finalidades do seu trabalho e da sua trajetória profissional.

Nesse contexto, a presença de uma nova geração apresentando uma nova visão em sua relação com o trabalho aumentará a necessidade de entendimento sobre o que pensa e o que deseja esse profissional. Conhecer melhor essas pessoas será imprescindível, num momento em que temos grande parte dos postos de trabalho ocupados por trabalhadores do conhecimento pertencentes à nova geração, a chamada Geração Y.

Alguns autores que pesquisaram o perfil das gerações *baby boomers*, X e Y muitas vezes não apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. Porém, não divergem significativamente na descrição das características das pessoas que compõem cada uma dessas três gerações (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008). No entanto, deve-se destacar que em grande parte das pesquisas encontradas sobre a Geração Y os autores referem-se a um contexto que não o brasileiro.

De acordo com Tapscott (1998), os *Baby boomers* são os nascidos entre 1946 e 1964; os integrantes da Geração X são aqueles nascidos no período de 1965 a 1976 e os *Echo boomers*, também denominados Geração Net, Geração Digital, *Millennials* ou Geração Y, são os nascidos entre 1977 e 1997, conforme apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Características das Gerações

<p>Geração <i>Baby boomers</i></p> <p>Nascidos período de 1946 a 1964</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; -Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; -Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial.
<p><i>Baby busters</i> ou Geração X</p> <p>Nascidos período de 1965 a 1976</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa; -Sofreram <i>downsizing</i> corporativo. Com isso desenvolveram a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos, o que os estimulou a desenvolverem suas habilidades e a melhorarem sua empregabilidade.
<p><i>Eco Boomers</i>, N-Gen, Geração Net, Geração Digital, <i>Millennials</i> ou Geração Y</p> <p>Nascidos período de 1977 a 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cresceram em contato com as tecnologias da informação; -São mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

Fonte: Adaptado de Veloso et al (2008) e Tapscott (1988)

Para Erickson (2011), os Y, nos EUA, se criaram em meio a um mundo que se empenha para entender a escalada do terrorismo e da violência escolar, que tomaram conta das manchetes. Desta forma, a autora cita que

Os atos de terrorismo são fundamentalmente aleatórios. E como cresceram nesse período, os Y acabaram com um modelo conceitual baseado na imprevisibilidade. Para muitos, viver a vida na plenitude virou uma prioridade importante e compreensível. Uma sensação de impaciência será a mais saliente das características singulares a definirem essa geração ao longo da vida (ERICKSON, 2011, p. 46).

O comportamento da Geração Y no trabalho é capaz de estarrecer muitos da Geração X, que o julgarão como impróprio. Ainda de acordo com Erickson (2011), os participantes daquela geração são audazes e diretos, emitem opiniões com liberdade, sem dar importância para a hierarquia e para o que é considerado o protocolo “apropriado”. Parecem considerar que todos se interessam pelo seu ponto de vista.

A velocidade das mudanças vividas pela Geração Y ao lado de importantes transformações sofridas por seus pais, introduziu um salto qualitativo que os Y ainda estão digerindo e que deixa perdidos os X, seus pais. Por exemplo, é difícil para um X ouvir de um Y que recusou uma oferta de trabalho com alto salário porque este não lhe permitiria desfrutar a vida pessoal.

Os participantes da Geração Y vivenciaram as transformações da tecnologia da informação e acompanham sua constante e rápida evolução. Sentem-se confortáveis com ela e são mais instruídos que seus pais neste quesito. De acordo com Tapscott (1998), as crianças e os jovens desta geração tomam o computador com acesso à Internet como mais um aparelho doméstico. Eles utilizam a mídia digital para entretenimento, aprendizado, comunicação, compras e também para administrar as suas finanças. Conforme sua denominação, eles são a Geração Digital, a primeira geração a crescer cercada pela mídia digital, que prefere a internet à televisão. Trata-se da geração da interação.

Segundo Coimbra e Schikmann (2001), a Geração Y faz parte de uma grande revolução que está transformando tudo. Quando os jovens desta geração entram para a força de trabalho, trazem com eles uma cultura muito diferente, com diferentes visões de autoridade, hierarquia e inovação.

Para Tapscott (1998), o nível de conforto que esta geração tem com a Internet dará uma nova configuração aos negócios, já que estes jovens influenciam as compras de seus pais por meio do uso da rede e entram no mundo adulto como consumidores “plugados”. Esse autor lembra ainda que a Internet, os computadores e a tecnologia interativa estão mudando todas as instituições de nossa sociedade e esta é a primeira vez na história da humanidade em que as crianças participam significativamente na mudança da situação vigente.

Segundo Alch (2000 *apud* COIMBRA; SCHIKMANN, 2001), a Geração Y é a primeira geração a crescer na era digital, entendendo a necessidade da interconectividade para a comunidade mundial. Seus integrantes são conectados globalmente via Internet e estão destinados a desafiar as práticas correntes de gerência e a obter um grande efeito na forma como o trabalho é realizado.

Como grupo, a Geração Y mistura criatividade com uma tendência investigativa no que se refere à mídia eletrônica. Esta geração emprega uma combinação de colaboração, interdependência e rede para alcançar seus objetivos, combinação esta que propiciou o aprendizado do trabalho em grupos, o que será positivo para empresas que tenham seus ambientes baseados em trabalho de equipe. Na medida em que esta geração contribui para a redefinição e reestruturação da forma de trabalhar, ela busca utilizar seus talentos em companhias que não imponham barreiras à sua liberdade.

Autores como Veloso et al (2008) e Coimbra; Schikmann (2001) resumem e destacam algumas características desta Geração, tais como permanente conexão com algum tipo de mídia; habituados a mudanças e valorização da diversidade; preocupação com questões sociais e crença nos direitos individuais; mais criadores do que receptores; curiosidade; alegria; flexibilidade; colaborativos; formação de redes para alcance dos objetivos; prioridade do lado pessoal em relação às questões profissionais; inovação e gosto pela mobilidade; imediatismo; impaciência; auto-orientação; decididos e voltados para resultados; dificuldade com restrições, limitações e frustrações. Seus integrantes encaram o trabalho como desafio e diversão e prezam o ambiente informal com transparência e liberdade. Buscam um aprendizado constante e não têm medo da rotatividade de empregos.

Considerando os diversos autores citados, supõe-se que a presença de gerações com características diferentes no mesmo ambiente de trabalho poderá

provocar conflitos, haja vista que cada geração apresenta diferentes experiências, vivências, desejos e expectativas.

Cabe também ressaltar que ao ingressar nas organizações os trabalhadores da Geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores.

2.2 O CONTRATO PSICOLÓGICO

A presença da Geração Y com suas características próprias no mercado de trabalho tem produzindo transformações na construção do contrato psicológico nas atuais relações entre empregador e empregado. Segundo Rousseau e Shperling (2003), temos assistido a mudanças significativas nas relações laborais, especificamente no que tange à relação entre empregadores e colaboradores.

Muitas são as expectativas existentes por parte dos empregados em relação à organização na qual trabalham. Essas expectativas surgem de forma explícita, como negociações salariais, benefícios, horário de expediente, avaliação de desempenho, dentre outras. Porém, a relação entre empregado e organização é muito mais complexa do que acordos contratuais formais e envolve ainda uma grande porção de termos subjetivos, relativos às promessas feitas de ambos os lados, entre empregado e empregadores, e que acontecem de forma implícita, dando origem a um contrato psicológico.

Para Kolb (1978), o contrato psicológico difere do contrato legal porque define um relacionamento dinâmico, mutável e que está continuamente sendo renegociado. O contrato psicológico lida com as expectativas da organização sobre o indivíduo e suas contribuições para satisfazê-la num processo de influência mútua e contínua.

Rousseau (1995) define o contrato psicológico no trabalho como o entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente no relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas realizadas explícita ou implicitamente nessa relação. A autora afirma que este contrato baseia-se em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental.

Smithson e Lewis (2003) citam que todas as definições do contrato psicológico incluem os elementos:

- a) Crenças, valores, expectativas e aspirações do empregador e do empregado em relação a promessas e obrigações implícitas no relacionamento;
- b) Confiança nos termos do relacionamento. Como essas promessas e obrigações não são necessariamente explícitas, há a necessidade de compartilhamento de confiança no relacionamento. As expectativas dependem de interpretações interpessoais;
- c) Possibilidade de contínua renegociação, variável conforme as expectativas do indivíduo e da organização. É dinâmico e mutável. Contudo, algumas pesquisas fornecem apenas uma visão estática do processo;
- d) Baseados em percepções individuais numa mesma organização, gerando contratos psicológicos diferentes e que influenciarão de maneira distinta as formas percebidas dos eventos organizacionais.

Segundo Handy (1978), o contrato psicológico não considerado de forma idêntica por ambas as partes torna-se fonte de problemas, conflito ou litígio. Na perspectiva do indivíduo, quando é exigido dele mais do que suponha ser o seu papel, o sentimento decorrente pode ser de “exploração”. Na perspectiva da organização, o mesmo comportamento pode ser interpretado como falta de cooperação ou de envolvimento do indivíduo. A busca de homogeneidade na interpretação dos contratos psicológicos inscreve-se, pois, como importante competência das lideranças, que propicia alinhamentos de desempenho e previne a ocorrência de conflitos entre as partes.

Leiria, Palma e Cunha (2006), embasados por McFarlane, Shore e Tetrick, afirmam que mesmo na presença de um contrato formal de trabalho os indivíduos tendem a desenvolver contratos de natureza psicológica. Neste sentido, os autores identificaram três funções do contrato psicológico, a saber:

- a) **Redução da insegurança** – uma vez que o contrato formal de trabalho não elimina toda a ambiguidade existente na relação, o contrato

psicológico preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores;

- b) **Orientação do comportamento do trabalhador na organização** – o trabalhador vai comparar as obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz desses resultados; e
- c) **Promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência, por parte do trabalhador, sobre a organização** – o contrato psicológico permite aos trabalhadores o desenvolvimento de um sentimento de influência sobre o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para a escolha de terminar ou não as suas obrigações.

Segundo Rousseau (1990), existem duas categorias de contratos definidos, os contratos transacionais e os contratos relacionais (Quadro 3). São ditos transacionais os contratos que envolvem trocas monetárias entre as partes por um determinado período de tempo. São de caráter instrumental, com trocas específicas e quantificáveis. Já os contratos com termos de desempenho menos específicos, que incluem trocas monetárias ou não, mas que geram uma expectativa de longo tempo de associação com a empresa, acompanhados de fatores que ultrapassam os aspectos profissionais como a lealdade e o apoio, são classificados como relacionais.

Para Rousseau (1996), o contrato mantém-se vigente enquanto as partes cumprem ou excedem os termos do acordo. A percepção de que houve violação contratual depende, em primeira instância, de o empregado perceber uma quebra no contrato e, em segunda instância, da interpretação dada a esta quebra. Essa autora cita ainda que muitas vezes acordos são rompidos sem que o empregado o perceba, pois mesmo se confirmada cognitivamente, a percepção de violação está vinculada à interpretação dos fatos. Fatores como confiança na relação com o empregador e tipo de contrato psicológico podem impedir que aflore um sentimento de violação contratual.

Quadro 3 - Características do Contrato Psicológico Relacional e Transacional

CONTRATO PSICOLÓGICO RELACIONAL	CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACIONAL
Duração longa, sem data prévia para o fim	Duração curta ou com data de fim pré-estabelecida
<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lealdade; -Empenho além do exercício estrito das funções atribuídas; -Conformidade às normas da organização; -Identificação com os valores organizacionais. 	<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ter padrões de desempenho, conforme negociado; -Ser responsável pela evolução de suas competências e conhecimentos profissionais; -Respeitar os valores organizacionais, mas não necessariamente identificar-se com eles; -Trazer “valor acrescentado” para a organização; - Ser responsável por sua carreira profissional.
<p>A empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Remunerar com justiça o bom desempenho; -Dar formação adequada às funções atribuídas; -Proporcionar uma carreira profissional interna; -Dar segurança/estabilidade de emprego; - Providenciar ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, outros. 	<p>A empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagar em função do desempenho; -Aceitar como natural a saída do trabalhador, quando este encontrar uma situação de trabalho mais interessante; -Especificar as funções do trabalhador com um mínimo de ambiguidade.

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano, (1999)

Conforme indicam Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), violações em contratos transacionais geram no empregado uma sensação de que seus benefícios foram reduzidos, podendo produzir sentimentos de injustiça e traição. Por ter um caráter de troca econômica, o empregado tenta reequilibrar a situação, entendendo que suas obrigações em relação ao empregador são, agora, menores. Já as violações em contratos relacionais, de acordo com os mesmos autores, podem implicar mudança da própria natureza da relação. Por envolver fatores emocionais

como confiança, crença na boa vontade e tratamento justo, a violação pode desgastar as obrigações mais centrais nesse tipo de relacionamento e o empregado sente-se desobrigado da lealdade e dos esforços extras.

2.3 VALORES PESSOAIS E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

No campo dos estudos organizacionais, a terminologia dos valores foi adotada sob múltiplas formas, além daquelas utilizadas na linguagem econômica. Os valores passaram a contribuir para a classificação dos princípios coletivos orientadores da ação, para definir cultura organizacional e para explicar comportamentos individuais no contexto organizacional (KOZAN; ERGIN, 1999; MUNENE; SCHWARTZ; SMITH, 2000).

Schwartz (2005) ressalta que os valores representam tendências ou tipos motivacionais vinculados a determinadas necessidades básicas da existência humana: biológicas, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos. Desta forma, Schwartz (*apud* OLIVEIRA E MÜLLER, 2010) apresenta as principais características dos valores, a saber:

- a) Valores são crenças – intrinsecamente ligadas à emoção e não a ideias objetivas e frias e, quando ativados com ou sem consciência, geram sentimentos positivos ou negativos;
- b) Valores são um construto motivacional – referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam por obter. São importantes para que uma pessoa tenha motivação para agir adequadamente;
- c) Valores transcendem situações e ações específicas – a natureza abstrata dos valores os diferencia de conceitos como normas e atitudes;
- d) Valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, servem como padrões ou critérios. O impacto de nossos valores nas nossas decisões cotidianas raramente é consciente e só os percebemos quando as ações ou julgamentos considerados têm implicações conflitantes para diferentes valores que possuímos;

e) Valores são ordenados por importância relativa, são hierarquizáveis de acordo com a prioridade de importância que o caracteriza como indivíduo.

Desta forma,

A teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais. Essa estrutura deriva do fato de que ações na busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores. Por exemplo, ações na busca por novidade e mudança (valores de estimulação) tendem a ir contra a preservação de costumes antigos e honrados (valores de tradição). Em contrapartida, a busca por valores de tradição é congruente com a busca de valores de conformidade. Ambos motivam ações de submissão a expectativas externas. Assim, alguns pares de tipos motivacionais competem entre si, enquanto outros são complementares. (SCHWARTZ, 2005, p. 28)

Com o intuito de facilitar a análise e a classificação dos dados obtidos na realização da pesquisa, será apresentada a seguir a definição de cada um dos dez Tipos Motivacionais em termos dos objetivos amplos que eles expressam, bem como os valores e as características a eles associados.

- 1 Poder** – busca de controle, domínio sobre pessoas e recursos, *status* social, prestígio;
- 2 Realização** – sucesso pessoal por meio de demonstração de competência, conforme padrão social, ambição, capacidade e respeito próprio;
- 3 Hedonismo** – aproveitar a vida, busca de prazer e gratificação para si mesmo;
- 4 Estimulação** – excitação, novidade, desafios na vida, mudanças;
- 5 Autodeterminação** – liberdade, criatividade, independência, escolha de seus projetos, curiosidade e pensamento exploratório;
- 6 Universalismo** – busca de bem-estar da sociedade, preocupação com a natureza e o meio ambiente, justiça social, igualdade, compreensão e tolerância;
- 7 Benevolência** – busca de bem-estar de pessoas próximas, ação de servir, ajudar, prudência, equilíbrio, fidelidade, honestidade, generosidade e amizade verdadeira;
- 8 Tradição** – respeito, compromisso, aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião fornecem, humildade;
- 9 Conformidade** – submissão, autodomínio, autodisciplina;

10 Segurança – segurança da família, harmonia, estabilidade da sociedade e dos relacionamentos, regra social.

Conforme Porto e Tamayo (2009), o modelo de Schwartz foi elaborado progressivamente por meio de um diálogo entre a teoria e a realidade observada. A partir do tipo de objetivo ou motivação que expressa cada valor, esse autor postulou dez tipos motivacionais que abrangem o conjunto de valores identificados nas diversas culturas. Esses tipos motivacionais tendem a ser universais e apresentam uma estrutura dinâmica de relações de congruência e conflito.

Segundo Schwartz (2005), a proposta da estrutura teórica de relações entre valores é uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, uma forma de organizar as diversas necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias.

De acordo com Tamayo e Porto (2009), várias características do Modelo de Investigação de Valores (Fig.1) idealizado por Schwartz devem ser salientadas, como:

- a) O modelo associa intimamente os valores com as motivações subjacentes, de tal forma que a estrutura dos valores transforma-se na estrutura da motivação humana;
- b) A estrutura circular do modelo representa a dinâmica das relações de congruência e de conflito entre os tipos motivacionais. Desta forma, quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes e, quanto mais distantes forem, mais antagônicas são suas motivações subjacentes;
- c) A estrutura circular expressa também a continuidade do conteúdo motivacional entre os tipos motivacionais e entre os próprios valores.

O modelo apresentado por Schwartz (2005) permite analisar os valores individuais. O autor apresenta a Teoria dos Valores como uma estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais, na qual as ações pela busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou serem congruentes com a busca de outros valores. Esta teoria, representada na Figura 1, estabelece quatro Fatores

Motivacionais. São eles: Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à Mudança. Por sua vez, os fatores estão organizados em duas dimensões bipolares: Abertura à Mudança X Conservação e Autotranscendência X Autopromoção.

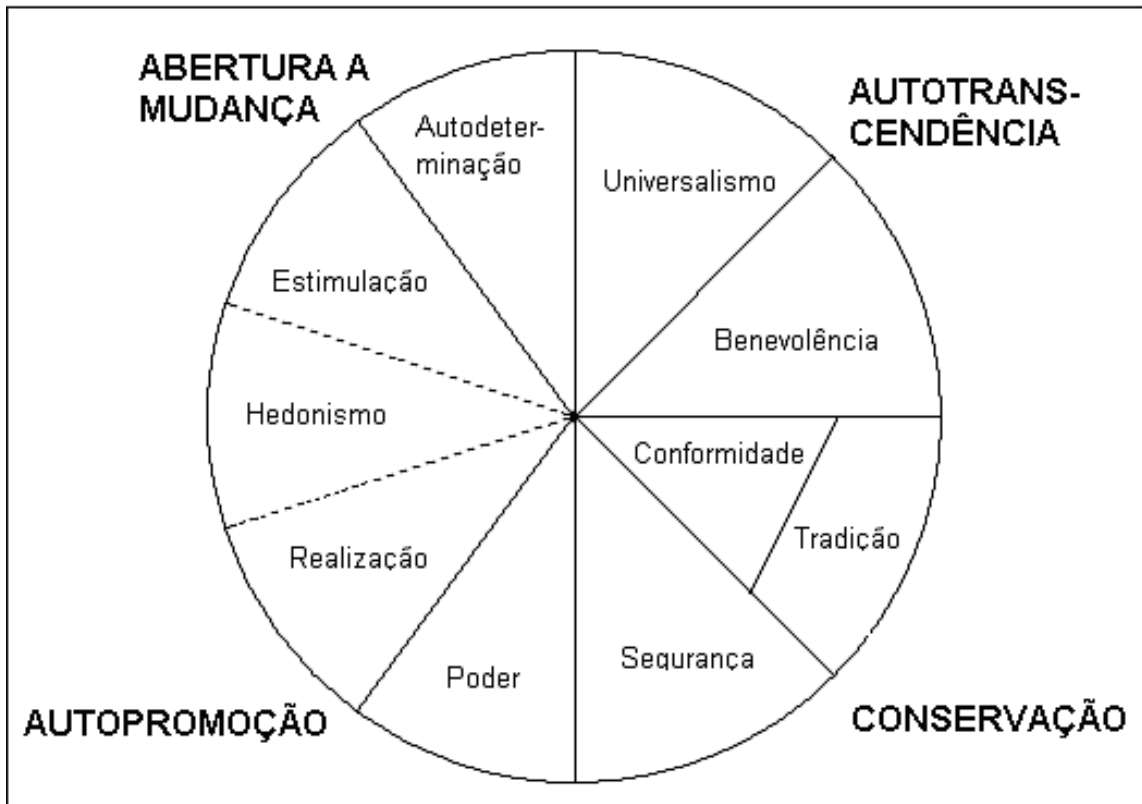


Fig. 1 – Estrutura teórica de relações entre valores
Fonte: Porto; Tamayo (2009)

Nestes Fatores Motivacionais encontram-se dez Tipos Motivacionais: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo, ressaltando que quanto mais próximos estiverem em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes serão suas motivações e, quanto mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações.

Observa-se que o Tipo Motivacional classificado como Hedonismo tem elementos tanto para Abertura à Mudança quanto para a Autopromoção.

Esses Fatores Motivacionais representam o agrupamento dos Tipos Motivacionais e, segundo Schwartz (2005), possuem os seguintes significados:

- a) **Autotranscendência:** aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência);
- b) **Conservação:** autorrestrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição);
- c) **Autopromoção:** busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder, realização e hedonismo);
- d) **Abertura à mudança:** pensamento e ações independentes do indivíduo que favorecem a mudança (autodeterminação, estimulação e hedonismo).

Porto e Tamayo (2003) apresentam uma escala contendo valores, agrupando-os em dez tipos, com suas respectivas metas motivacionais. De acordo com Tamayo e Oliveira (2004), os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão abertura à mudança *versus* conservação opõe valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodesenvolvimento e Hedonismo), favorecendo a mudança, e em seu lado oposto, valores que dão ênfase à autorrestrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição).

A dimensão autopromoção *versus* autotranscendência apresenta, no primeiro polo, os valores relativos aos tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo, e no polo da autotranscendência, os valores de Universalismo e Benevolência. Essa dimensão contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, ainda que prejudique os dos outros, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza.

Segundo Tamayo et al (2001), cada tipo motivacional possui proximidades e oposições com os demais valores. Os tipos que são congruentes entre si, como “universalismo” e “benevolência” ou “realização e poder” imprimem comportamentos que tendem para a mesma direção, enquanto valores que são contraditórios ou conflitantes, como “poder” e “universalismo”, por serem antagônicos, motivam comportamentos em direções contrárias. Desta forma, é esperado que em um sistema de valores as prioridades contraditórias tenham graus de importância nitidamente diferentes. Observa-se também que o valor “hedonismo”,

em certos pontos, mescla-se e confunde-se com os valores de realização e estimulação. Já os valores tradição e conformidade se assemelham e compartilham os mesmos objetivos motivacionais, mas o primeiro mostra-se mais contraditório em relação a seus opostos, por apresentar aspirações mais subjetivas e absolutas.

De acordo com Rokeach (1974), existem evidências de mudanças significativas na percepção dos valores motivacionais com relação à idade dos indivíduos. Ele observou que num período de três anos houve modificação na importância de valores relacionados à paz, à igualdade e à harmonia em pessoas entre 20 e 30 anos de idade.

Desta forma, para que as organizações possam viabilizar a adequação entre o perfil motivacional do trabalhador e as ações concretas de motivação, é necessário determinar o perfil motivacional dos empregados a partir das motivações predominantes, dando início à construção de estratégias de motivação no trabalho. Um dos instrumentos apropriados para esta avaliação e identificação é o Inventário de Valores de Schwartz (SVI).

O presente estudo seguiu a mesma linha de pesquisa abordada por Tamayo (2007), que utilizou a escala de valores elaborada por Schwartz (1992) em seu artigo Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros, para uma pesquisa multicultural que apresentou como um dos objetivos verificar as possíveis diferenças na hierarquia dos tipos motivacionais de valores em função do gênero e da profissão. A amostra de sua pesquisa foi composta por 419 sujeitos, sendo 169 professores de escola secundária privada e 250 estudantes universitários. Dessa amostra, 200 sujeitos eram do sexo masculino e 219 do feminino, com idade média de 26 anos.

Na conclusão do artigo o autor identificou uma hierarquia dos tipos motivacionais na qual os valores relativos ao tipo motivacional Autodeterminação ocuparam o primeiro lugar. Assim, sua meta motivacional é a procura de liberdade de pensamento, de ação e de opção. Ocupando o segundo lugar na hierarquia, encontram-se os tipos motivacionais Benevolência e Universalismo.

Foram observadas diferenças de gênero nos seguintes tipos motivacionais: Hedonismo, Benevolência, Tradição, Conformidade, Segurança e Universalismo. No tipo motivacional Hedonismo o escore foi mais elevado para sujeitos masculinos do que para os femininos e nos outros tipos motivacionais as mulheres apresentaram escores mais altos do que os homens.

Segundo Tamayo (2007), os resultados relativos ao impacto do gênero sobre a hierarquia de tipos motivacionais de valores observados em sua pesquisa revelam que os homens dão prioridade aos valores que estão a serviço de interesses individuais (Hedonismo e Estimulação), enquanto as mulheres enfatizam os valores cuja meta motivacional visa a interesses coletivos (Benevolência, Tradição e Conformidade) e mistos (Segurança e Universalismo).

Quanto à conclusão no contexto de trabalho, para alcançar a hierarquia de valores em função da profissão, comparou-se um grupo de professores com um grupo de estudantes universitários. Os estudantes apresentaram escores superiores aos dos professores nos seguintes tipos motivacionais: Autodeterminação, Hedonismo, Estimulação, Autorrealização e Universalismo. Nos tipos motivacionais Tradição e Conformidade foram observados escores mais elevados para os professores do que para os estudantes. Observou-se ainda que os tipos motivacionais de valores enfatizados pelos estudantes estão todos a serviço de interesses individuais, com exceção do de Universalismo, que é misto, ao passo que os professores valorizaram mais dois tipos motivacionais coletivos, Tradição e Conformidade.

Os escores de importância dos Tipos Motivacionais apontados por Tamayo (2007) em sua pesquisa são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Hierarquia dos Tipos Motivacionais – Amostra total

RANKING	TIPOS MOTIVACIONAIS	MÉDIA
1º	Autodeterminação	4,61
2º	Benevolência	4,49
3º	Filantropia	4,49
4º	Autorrealização	4,29
5º	Hedonismo	3,96
6º	Conformidade	3,87
7º	Segurança	3,83
8º	Estimulação	3,31
9º	Tradição	3,14
10º	Poder	2,79

Fonte: Tamayo, 2007

Comparando-se os conceitos atribuídos aos contratos psicológicos com a Teoria dos Valores Culturais de Schwartz, que define fatores e tipos motivacionais percebidos pelos indivíduos, observa-se que o contrato psicológico relacional apresenta características e valores associados aos fatores motivacionais Conservação e Autotranscendência, enquanto o contrato psicológico transacional apresenta características e valores ligados aos fatores motivacionais Abertura à Mudança e Autopromoção.

Assim, podemos afirmar que os valores percebidos nos tipos motivacionais autodeterminação, hedonismo, estimulação, poder e realização estão presentes nos contratos psicológicos transacionais, que segundo Veloso et al (2008), são mais percebidos pela Geração Y, enquanto que os valores observados nos tipos motivacionais conformidade, tradição, segurança, universalismo e benevolência se apresentam nos contratos psicológicos relacionais e são mais percebidos pela Geração X.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva. De acordo com Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis. Não há compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Para Michel (2009), a pesquisa descritiva se propõe a verificar e a explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-os com o ambiente.

3.2 ABORDAGEM

A pesquisa foi construída a partir de uma abordagem quantitativa, com aplicação do questionário proposto no modelo apresentado por Schwartz (1992), de forma a identificar e a comparar os perfis motivacionais dos empregados das Gerações X e Y. Desta forma, a pesquisa foi centrada na apuração das respostas fornecidas pelos questionários aplicados, dos quais foram retirados os dados para a realização das análises e conclusões do estudo.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Considerando a clareza do objetivo da pesquisa, o presente estudo se propôs a descrever o perfil motivacional dos novos funcionários do Banco que assumiram seus cargos no ano de 2010, na cidade do Rio de Janeiro.

De um universo de 806 funcionários contratados no ano de 2010 pelo Banco em estudo, 373 assumiram seus cargos em unidades localizadas na cidade do Rio de Janeiro, dentre os quais foram considerados como população (para aplicação do questionário da presente pesquisas) os 211 empregados, sendo que obteve-se 70 questionários respondidos. Na identificação da população pesquisada, consideraram-se funcionários com nível de escolaridade superior completo, não importando sexo, estado civil, cargos que ocupavam no momento da aplicação dos questionários ou outros fatores que pudessem segmentar esse público, de forma que fossem analisadas e comparadas as observações entre participantes da Geração X e Y.

A amostra foi composta pelos indivíduos da população que responderam satisfatoriamente ao questionário, cujas respostas foram passíveis de aproveitamento estatístico.

3.4 COLETA DE DADOS

O presente estudo buscou identificar os valores motivacionais para o trabalho percebidos pelos funcionários do Banco, por meio de pesquisa de campo, utilizando dados numéricos e aplicação de questionário estruturado abrangendo o universo de funcionários com nível superior admitidos pela empresa no ano de 2010, na cidade do Rio de Janeiro.

A pesquisa de campo foi estruturada com base no questionário de “Inventário de Valores de Schwartz – SVI”, instrumento aplicado em 67 países, com 64.271 participantes (SCHWARTZ, 2005), devidamente validado, o que dispensa a realização de pré-teste. Para a realização da pesquisa foi aplicado o questionário utilizado por Tamayo (1995) em pesquisa realizada em Brasília-DF, cujo objetivo foi a validação no Brasil do modelo “SVI - Inventário de Valores de Schwartz”, que se encontra no Anexo A.

Cada pergunta foi elaborada de forma a indicar a maior ou menor percepção do funcionário em relação a um determinado valor motivacional. Assim, foram agrupados e associados os dez tipos motivacionais apontados por Schwartz (2005), com as perguntas constantes do questionário (Quadro 4).

Quadro 4 – Perguntas associadas aos tipos motivacionais

TIPOS MOTIVACIONAIS	QUESTÕES ASSOCIADAS
Universalismo	01, 02, 19, 26, 28, 31, 32, 37, 40, 43
Tradição	20, 23, 34, 38, 47, 55
Conformidade	12, 22, 42, 50
Segurança	08, 09, 14, 16, 24, 45, 60
Poder	03, 13, 18, 25, 29, 49
Realização	36, 41, 46, 51, 53,59
Hedonismo	04, 54, 61
Estimulação	10, 27, 39
Autodeterminação	05, 15, 17, 33, 44, 57
Benevolência	06, 07, 11, 21, 30, 35, 48, 52, 56 e 58

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa apresenta como objetivos intermediários:

- a) Identificar os funcionários que assumiram seus cargos no Banco na cidade do Rio de Janeiro, enquadrando os que pertencem à Geração Y e à Geração X, de acordo com Veloso et al (2008); e Tapscott (1988);
- b) Identificar, dentre os fatores e tipos motivacionais elencados por Schwartz (1992), os presentes nos empregados das Gerações Y e X, que assumiram seus cargos no Banco, no ano de 2010.

Para o alcance do objetivo citado na alínea “a” foi considerado o total de 806 funcionários contratados pela empresa no ano de 2010, dentre os quais foi realizada a seleção da população de funcionários que possuíam nível superior e que assumiram seus cargos na cidade do Rio de Janeiro.

Dando continuidade ao tratamento dos dados, uma vez selecionada a população citada, foi iniciada a segmentação, de forma a identificar os funcionários que pertenciam à Geração Y e os que compunham o grupo da Geração X. Para a realização desta segmentação foram utilizadas como referência as obras de Veloso et al (2008) e Tapscott (1988), que definem cada tipo de geração de acordo com os períodos de nascimento. Sendo assim, os nascidos no período de 1965 a 1976 pertencem à Geração X, enquanto que os nascidos no período entre 1977 e 1997 são pertencentes à Geração Y.

Para alcançar o objetivo citado na alínea “b”, foi aplicado ao público selecionado na amostra o questionário baseado no “Inventário de Valores de Schwartz – SVI”, o qual apresentou perguntas que conduziram à identificação de alguns valores associados a um ou mais Tipos Motivacionais apresentados por Schwartz (1992).

Uma vez identificados os valores relacionados a um ou mais Tipos Motivacionais, foi calculada a média aritmética do escore atribuído pelo indivíduo a cada um desses valores. Considerando que 3 (três) foi o ponto médio da escala utilizada, se essa média foi maior que 3, o Tipo Motivacional foi considerado presente no indivíduo em questão.

O escore de cada indivíduo, em cada um dos quatro fatores motivacionais, foi considerado como a média dos escores dos tipos motivacionais referentes àquele fator motivacional. E, de forma análoga à que foi feita com os tipos motivacionais, cada fator motivacional foi considerado presente no indivíduo se o seu escore foi maior que 3.

O objetivo principal da pesquisa foi testar se os perfis motivacionais identificados nos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentaram diferenças significativas por Geração (X e Y).

Assim, partimos da hipótese de que ao aplicarmos o Teste de Comparação de Proporções encontraremos, estatisticamente, uma igualdade entre a proporção de indivíduos da Geração X que acusam a presença dos Tipos Motivacionais apontados por Schwartz (1992) e a proporção de indivíduos da Geração Y que acusam a mesma presença. E, caso seja identificada alguma diferença significativa em relação a essa proporção, será apontada pelo Teste de Comparação de Proporções.

Desta forma, o Tipo Motivacional 1 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Poder** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 2 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Realização** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 3 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Hedonismo** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 4 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Estimulação** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 5 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Autodeterminação** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 6 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Universalismo** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 7 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Benevolência** como

motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 8 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Tradição** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 9 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Conformidade** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

O Tipo Motivacional 10 foi avaliado por meio do Teste de Comparação de Proporções (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença de **Segurança** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

Dando sequência ao questionário, foi avaliado o fator motivacional Abertura à Mudança por meio do Teste de Comparação de proporção (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença do fator **Abertura à Mudança** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

Para o fator motivacional Conservação também foi aplicado o Teste de Comparação de proporção (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença do fator **Conservação** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

Para o fator motivacional Autopromoção foi aplicado também o Teste de Comparação de proporção (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença do fator **Autopromoção** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

Para o fator motivacional Autotranscendência também foi aplicado o Teste de Comparação de proporção (com nível de significância de 10%), para verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença do fator **Autotranscendência** como motivação é estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença.

Assim, foram testados os dez tipos e os quatro fatores motivacionais definidos por Schwartz (1992), de forma a alcançar o objetivo principal da pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O método escolhido para o estudo pode apresentar certas limitações, a seguir apresentadas.

- a) Quanto ao tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito ao fato de o pesquisador fazer parte da empresa ora estudada. Ainda que não estivesse inserido no grupo pesquisado, foi preciso observar até que ponto foi possível distanciar-se e analisar de forma imparcial a questão;
- b) Existe a possibilidade do viés de não-resposta: os funcionários que não responderam ao questionário podiam ter perfis motivacionais diferentes dos que responderam;
- c) Na identificação dos fatores motivacionais, cada tipo foi considerado com o mesmo peso dentro de cada fator motivacional, já que a média aritmética foi utilizada, e eles puderam apresentar importâncias diferentes dentro de cada fator motivacional;
- d) Na identificação dos tipos motivacionais, cada valor foi considerado com o mesmo peso dentro de cada tipo motivacional, já que a média aritmética foi utilizada e eles puderam apresentar importâncias diferentes dentro de cada tipo motivacional;
- e) Há de se considerar que as respostas fornecidas nos questionários foram preenchidas pelos funcionários a partir de uma demanda, na qual as respostas foram dadas de forma pensada e analisada sem

muita espontaneidade, o que pode vir a distorcer um pouco a realidade das percepções de cada um em relação aos seus reais valores motivacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os questionários respondidos foram numerados e digitados em planilha de dados do MS Excel. Para posteriores observações e análises, foram realizados os cálculos das médias das respostas atribuídas ao conjunto de tipos motivacionais agrupados, os quais fazem referência aos seguintes fatores motivacionais: Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à mudança, conforme descrito por Schwartz (2005).

Com referência aos dados quantitativos, foi utilizada no instrumento de pesquisa uma escala de nove pontos, assim numerados: 7 (suprema importância); 6 (muito importante); 5 e 4 (não rotulados); 3 (importante); 2 e 1 (não rotulados); 0 (não importante); e -1 (oposto aos meus valores).

De forma a analisar a existência, representatividade e diferença ou não entre as Gerações X e Y, para cada tipo motivacional pesquisado, aplicou-se o “Teste Qui Quadrado”, considerando que o tipo motivacional estaria presente para o pesquisado na medida em que sua resposta fosse maior ou igual a 3 (importante) e ausente para os pesquisados que pontuaram menor ou igual a 2 dentro da escala apresentada.

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

O trabalho contou com a participação de 70 funcionários do Banco, que responderam ao instrumento de pesquisa, sendo 31 pertencentes à Geração X e 39 pertencentes à Geração Y.

No que se refere ao perfil da amostra: gênero (masculino (M) ou feminino (F)), idade, grau de escolaridade (graduação (G), pós-graduação (PG), mestrado (M) ou doutorado (D)), estado civil (solteiro (S), casado (C), divorciado (D), Viúvo (V) ou Outros (O)) e se ocupa cargo de confiança, é descrita na Tabela 2.

Tabela 2 – Perfil da amostra

GERAÇÕES	QTDE	GÊNERO		IDADE MÉDIA	ESCOLARIDADE				CARGO DE CONFIANÇA	
		M	F		G	PG	M	D	Sim	Não
Geração X	31	17	14	45,30	25	6	-	-	3	28
Geração Y	39	16	23	30,46	34	5	-	-	9	30
Total	70	33	37	37,88	59	11	-	-	12	58

4.3 RESULTADOS OBTIDOS

Os escores apurados na presente pesquisa são apresentados (Fig. 2 e Fig. 3) com referência aos valores que definem a percepção dos Fatores Motivacionais e seus respectivos Tipos Motivacionais na visão das Gerações X e Y, alvo de análise nos tópicos a seguir.

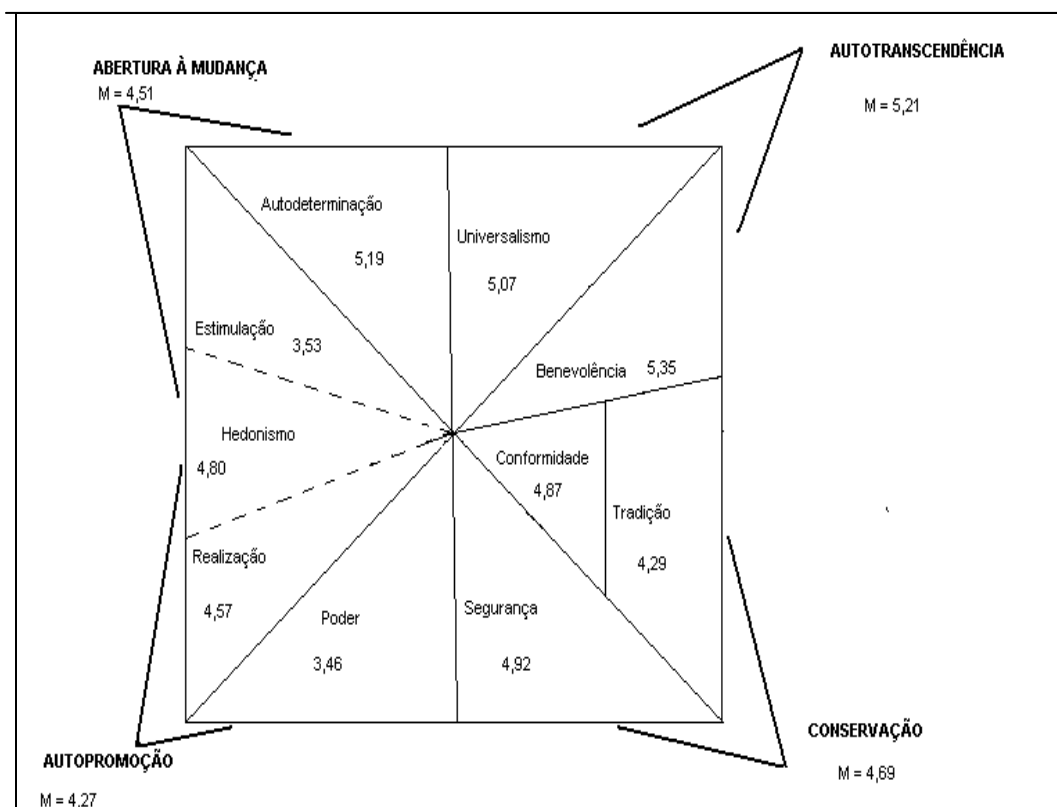


Fig. 2 - Resultados da Geração X

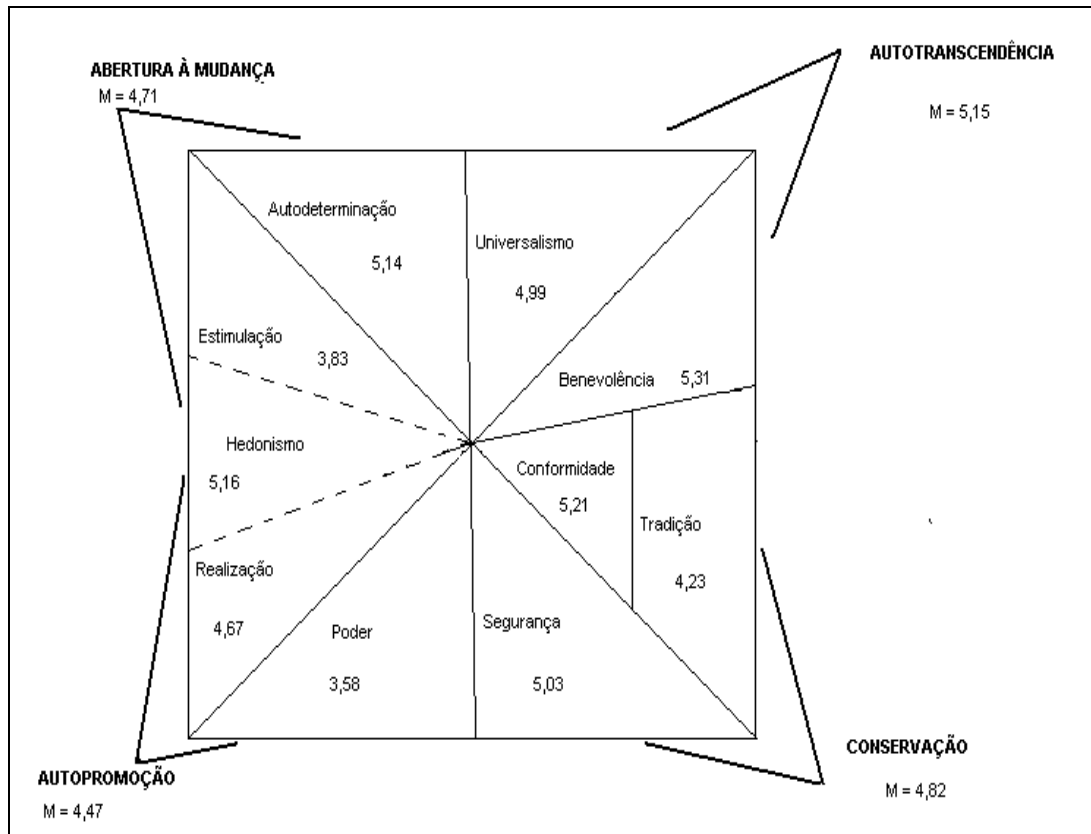


Fig. 3 - Resultados da Geração Y

Os resultados alcançados com a aplicação do instrumento de pesquisa (Anexo A) foram agrupados em quatro Fatores Motivacionais, que representam o agrupamento dos Tipos Motivacionais de Schwartz (2005). Os Fatores Motivacionais apresentam os significados descritos a seguir.

- a) **Autotranscendência:** aceitação dos outros como iguais e preocupação com o seu bem-estar (universalismo e benevolência);
- b) **Conservação:** autorrestrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição);
- c) **Autopromoção:** busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder, realização e hedonismo);
- d) **Abertura à mudança:** pensamento e ações independentes do indivíduo que favorecem a mudança (autodeterminação, estimulação e hedonismo).

Os resultados encontrados quando da aplicação do Teste de Comparação de Proporções – Teste Qui Quadrado para os Fatores Motivacionais e Tipos Motivacionais, com o objetivo de verificar se a proporção de indivíduos da Geração X que acusaram a presença dos referidos Tipos e Fatores como valores motivacionais foi estatisticamente diferente da proporção de indivíduos da Geração Y que acusaram a mesma presença são apresentados a seguir, nas Tabelas 3 e 4.

**Tabela 3 – Fatores Motivacionais
Resultado do Teste Qui Quadrado (Nível de significância 10%)**

FATORES MOTIVACIONAIS	VALOR “p”
Abertura à Mudança	36,92%
Autopromoção	69,63%
Autotranscendência	86,89%
Conservação	86,89%

Apesar da conclusão de aceitação da hipótese de igualdade entre as proporções observadas, ressaltamos o valor encontrado para o fator motivacional abertura à mudança de $p=36,92\%$ que demonstra uma igualdade menos evidente entre as percepções das Gerações X e Gerações Y, enquanto o fator autopromoção teve $p=69,63\%$ e os fatores autotranscendência e conservação apresentaram $p=86,89\%$, demonstrando igualdade mais evidente entre as proporções com relação à percepção de importância para os referidos fatores motivacionais.

Tabela 4 – Tipos Motivacionais
Resultado do Teste Qui Quadrado (Nível de significância 10%)

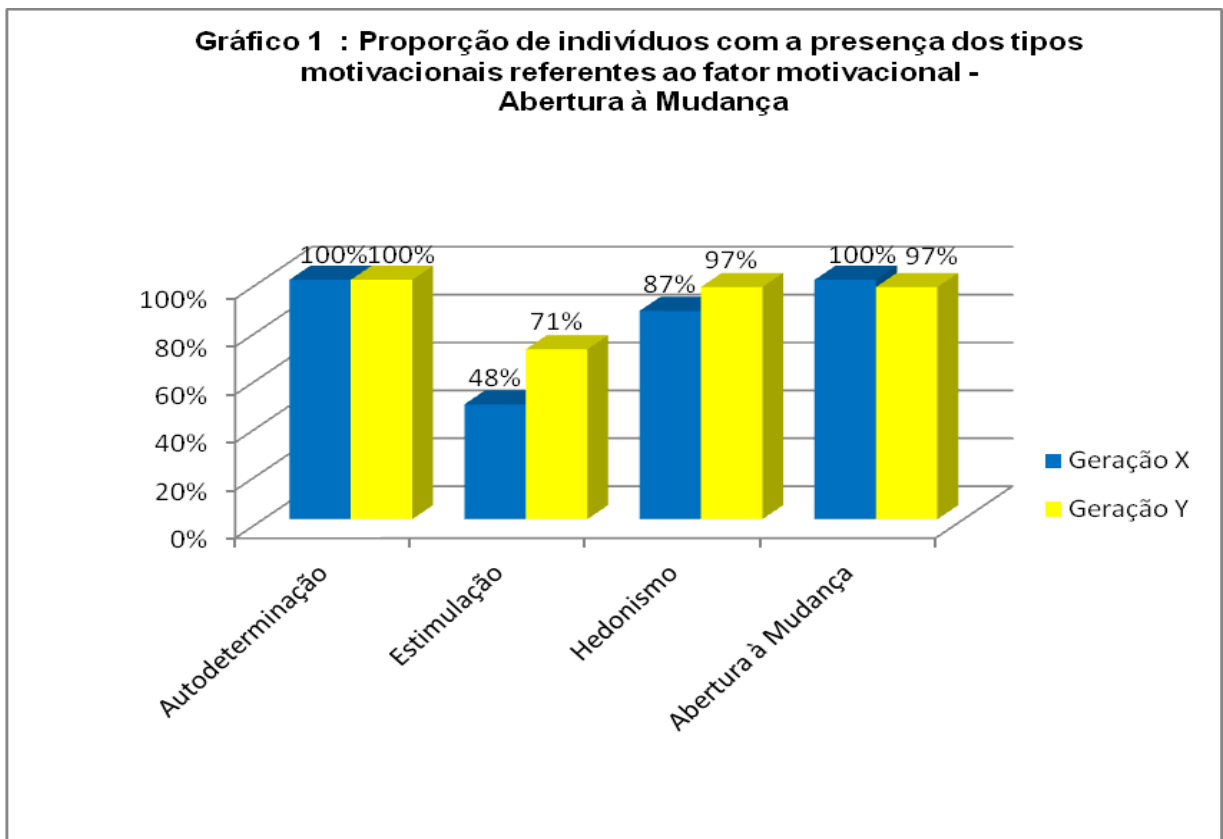
FATOR MOTIVACIONAL	TIPOS MOTIVACIONAIS	VALOR "p"
Abertura à mudança	Autodeterminação	Impossível realizar o teste
	Estimulação	4,57%
	Hedonismo	9,52%
Conservação	Conformidade	42,50%
	Tradição	76,82%
	Segurança	86,89%
Autopromoção	Hedonismo	9,52%
	Poder	36,63%
	Realização	86,89%
Autotranscendência	Universalismo	86,89%
	Benevolência	Impossível realizar o teste

Com relação aos resultados dos Testes Qui Quadrado para os tipos motivacionais Estimulação e Hedonismo, observou-se que apresentaram resultado $p=4,57\%$ e $p=9,52\%$, respectivamente. E, sendo $p=10\%$ o nível de significância definido para o teste, conclui-se com os resultados apresentados que é rejeitada a hipótese de que existe igualdade entre as percepções de valores para os referidos tipos motivacionais observadas pela Geração X e Y.

Quanto aos tipos motivacionais Benevolência, Realização, Universalismo, Segurança, Tradição, Conformidade e Poder encontrou-se em todas as situações o valor $p > 10\%$, pelo qual se conclui que para os referidos tipos motivacionais o teste mostra a aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y para os referidos valores que compõem os tipos motivacionais acima citados. Dentre essas igualdades, destaca-se como menos evidente a referente ao tipo motivacional Poder (valor $p=36,63\%$) e como mais evidente às referentes aos tipos Benevolência, Realização, Universalismo e Segurança (valor $p= 86,69\%$).

4.3.1 Abertura à mudança

A Abertura à Mudança é percebida por meio dos Tipos Motivacionais estimulação, autodeterminação e hedonismo. Observando o Gráfico 1 bem como a Tabela 5, é possível identificar que a Abertura à Mudança apresentou uma média de 4,51 para a Geração X e 4,71 para a Geração Y, demonstrando maior presença nesta Geração, uma vez que a média do fator apresentou-se mais elevada do que a encontrada nos respondentes da Geração X.



No entanto, aplicando-se o Teste Qui Quadrado para o Fator Motivacional Abertura à Mudança, encontramos o valor de $p = 36,92\%$. Considerando-se que 10% foi o nível de significância definido para o teste e que o valor de p encontrado foi maior que 10%, é possível aceitar a hipótese de igualdade entre as percepções da Geração X e da Geração Y quanto à relevância da observação do Fator Motivacional Abertura à Mudança apontados por Schwartz (2005).

Tabela 5 – Fator Motivacional: ABERTURA À MUDANÇA
Médias dos escores dos tipos motivacionais associados

	ABERTURA À MUDANÇA				
	ESTIMULAÇÃO	AUTODETERMINAÇÃO	HEDONISMO	MÉDIA DO FATOR	VALOR "p"
GERAÇÃO X	3,53	5,19	4,80	4,51	36,92%
GERAÇÃO Y	3,83	5,14	5,16	4,71	

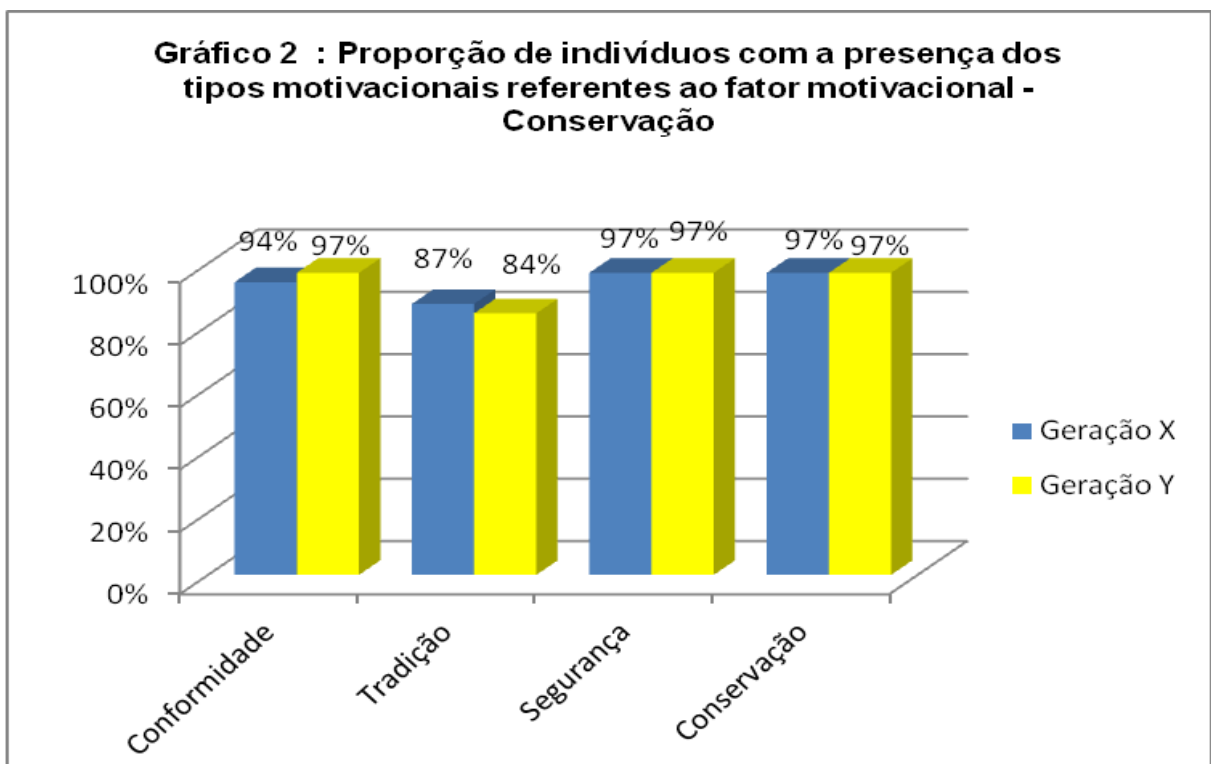
Em relação ao Tipo Motivacional hedonismo, aplicou-se o Teste Qui Quadrado, o qual encontrou o nível de significância $p = 9,52\%$, portanto, com $p < 10\%$, rejeitando-se a hipótese de igualdade entre as proporções observadas pelas Gerações X e Y. Assim, o teste explicita a existência de uma diferença representativa em relação à percepção da Geração Y e da Geração X. Observou-se que o referido tipo é percebido com maior importância pelos funcionários da Geração Y, o que conduz à conclusão, de acordo com Schwartz (2005), que estas percepções estão ligadas a pessoas com características tais como: condescendência consigo mesmas, autoindulgência, busca pelo prazer, de algo que lhes traga um senso de gratificação.

Com a aplicação do Teste Qui Quadrado ao Tipo Motivacional estimulação, obteve-se um valor de $p = 4,57\%$. Tendo encontrado p menor que o nível de significância de 10% definido na pesquisa, então é rejeitada a hipótese de que existe igualdade nas percepções de valores para o referido tipo motivacional para as Gerações X e Y. Conclui-se que, assim como no hedonismo, existe uma diferença representativa entre as Gerações X e Y no que diz respeito à percepção e à presença do Tipo Motivacional estimulação. Desta forma, identificamos um grau de importância maior para os funcionários do Banco pertencentes à Geração Y, que apresentou média de escores de 3,83 em relação aos da Geração X, que apresentou média de escores de 3,53. Essa diferença, identificada pelo Teste Qui Quadrado, conduz à conclusão que para os funcionários da Geração Y os desafios na vida e no trabalho, emoções fortes, a presença de novos fatos influenciando em oportunidades em suas carreiras, são fatores estimulantes, uma vez que demonstram ser audaciosos e estão em busca de uma vida excitante.

Quanto ao Tipo Motivacional autodeterminação, não foi aplicado o Teste Qui Quadrado, já que 100% da amostra apresentou em suas respostas escores relevantes para o referido tipo motivacional, não cabendo a aplicação do teste. Desta forma, pode-se dizer que todos os empregados pesquisados percebem com relevância valores como: pensamento independente, escolha de seus próprios objetivos, criatividade e liberdade.

4.3.2 Conservação

O Fator Motivacional Conservação reúne características dos Tipos Motivacionais que se opõem ao Fator Abertura à Mudança. Segundo Schwartz (2005), no Fator Motivacional Conservação observamos os Tipos Motivacionais Conformidade, Tradição e Segurança. O Gráfico 2 e a Tabela 6 identificam que o fator conservação é percebido com maior importância pela Geração Y, que obteve média dos escores de 4,82 em relação aos escores atribuídos pela Geração X, com média de 4,69.



Com a aplicação do Teste Qui Quadrado ao Fator Motivacional Conservação, foi obtido o valor $p = 86,89\%$, maior que o nível de significância definido na pesquisa, que é de 10%. Sendo assim, tendo as duas gerações manifestado representativa importância no que se refere aos valores ligados aos Tipos Motivacionais Conformidade, Tradição e Segurança, é aceita a hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y quanto ao Fator Motivacional Conservação.

Considerando o expressivo grau de importância apresentado pelas duas gerações para os Tipos Motivacionais Tradição, Conformidade e Segurança, entende-se que valores definidos como humildade, autodisciplina, obediência, segurança, senso de pertencimento, compromisso, aceitação dos costumes e respeito aos limites foram percebidos com grande importância para os funcionários participantes da presente pesquisa.

Tabela 6 – Fator Motivacional: CONSERVAÇÃO
Médias dos escores dos tipos motivacionais associados

	CONSERVAÇÃO				
	CONFORMIDADE	TRADIÇÃO	SEGURANÇA	MÉDIA DO FATOR	VALOR "p"
GERAÇÃO X	4,87	4,29	4,92	4,69	86,89%
GERAÇÃO Y	5,21	4,23	5,03	4,82	

A aplicação do Teste Qui Quadrado para o Tipo Motivacional Conformidade apresentou o resultado $p = 42,50\%$, no qual p foi maior que 10%. Sendo assim, conclui-se pela aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções da Geração X e da Geração Y quanto à observação dos valores ligados ao referido Tipo Motivacional.

De acordo com a Tabela 6, no Tipo Motivacional Conformidade observamos uma representatividade maior de importância para os funcionários pertencentes à Geração Y em relação aos da Geração X. Tal situação chama à atenção pelo fato de

que, quando da análise do Tipo Motivacional Autodeterminação, identificamos ainda um elevado grau de importância atribuído pela Geração Y a este tipo motivacional. Considerando que o Tipo Motivacional Autodeterminação apresenta valores como criatividade, liberdade e independência, que se contrapõem aos valores apontados para o Tipo Motivacional Conformidade, tais como autodisciplina e obediência, é curioso observar que os funcionários da Geração Y estão também atentos aos limites e à contenção dos impulsos de transgressões das normas sociais, que definem os valores percebidos no Tipo Motivacional Conformidade.

Com referência ao Tipo Motivacional Tradição, aplicou-se o Teste Qui Quadrado, com $p = 76,82\%$. Considerando que o nível de significância foi maior que 10%, é aceita a hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y com relação à observação dos valores que orientam o Tipo Motivacional citado. Observando a Tabela 6 percebemos que o referido tipo motivacional encontra-se, tanto na Geração X quanto na Geração Y, na oitava colocação no ranking da hierarquia dos Tipos Motivacionais, de acordo com os dados compilados na pesquisa.

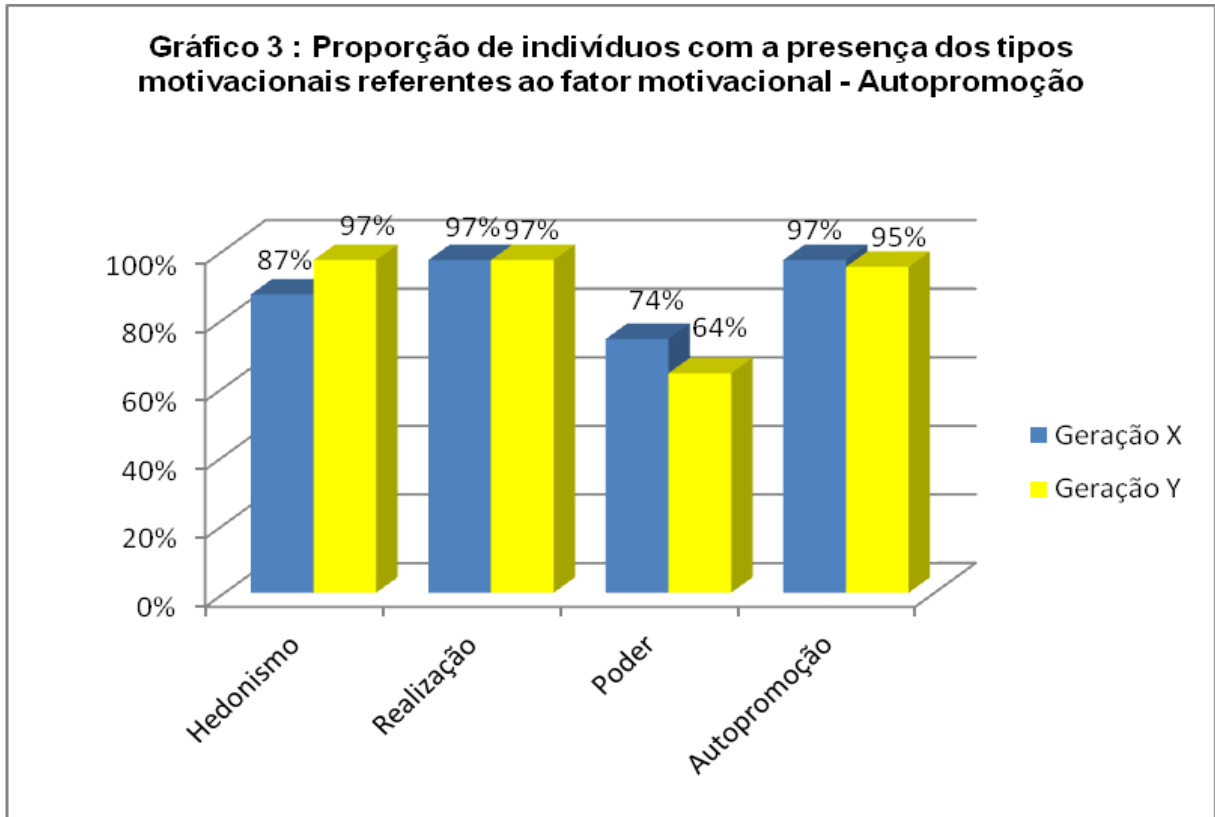
Quanto ao Tipo Motivacional Segurança, ao aplicar o Teste Qui Quadrado, foi encontrado $p = 86,89\%$, maior que o nível de significância 10% definido para o teste e, assim como os Tipos Motivacionais Conformidade e Tradição, concluiu-se pela aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y para os valores que compõem o referido tipo motivacional.

4.3.3 Autopromoção

O Fator Motivacional Autopromoção é definido pela importância do status social, a percepção de prestígio, controle sobre outras pessoas, o sucesso pessoal pela competência e os Tipos motivacionais vinculados a este Fator são: Hedonismo, Realização e Poder.

A aplicação do Teste Qui Quadrado ao fator permitiu encontrar $p = 69,63\%$ e, sendo $p > 10\%$, é aceita a hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y em relação à observação do Fator Motivacional Autopromoção.

Com referência ao Tipo Motivacional Poder aplicou-se o Teste Qui Quadrado, o qual encontrou $p = 36,63\%$. Considerando que o valor de p foi maior que 10%, é aceita a hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y com relação à percepção dos valores que orientam o Tipo Motivacional Poder.



Quanto ao Tipo Motivacional Realização, ao aplicar o Teste Qui Quadrado foi encontrado $p = 86,89\%$, valor maior que o nível de significância 10% definido para o teste. Assim, concluiu-se pela aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y para os valores que compõem o referido Tipo Motivacional.

Conforme descrito quando da análise do Fator Motivacional Abertura à Mudança, ao aplicar o Teste Qui Quadrado ao Tipo Motivacional Hedonismo foi encontrado o valor $p = 9,52\%$. Tendo encontrado $p < 10\%$, menor que o nível de significância atribuído à pesquisa, rejeita-se a hipótese de igualdade entre as proporções observadas pelas Gerações X e Y. Desta forma, o teste nos mostra que existe uma diferença representativa em relação à percepção da Geração Y e a Geração X, na qual o Tipo Motivacional Hedonismo é mais percebido pela Geração

Y, que obteve escore de 5,16, enquanto os funcionários da Geração X obtiveram o escore de 4,80. Assim, valores derivados de necessidades orgânicas e do prazer associado à sua satisfação, tais como prazer, gozar a vida e autoindulgência são bastante valorizados pelos funcionários do Banco a que pertence a Geração Y.

Cabe ressaltar as observações para o Tipo Motivacional Hedonismo, presente tanto no Fator Motivacional Abertura à Mudança quanto no Fator Motivacional Autopromoção. Considerando o resultado da pesquisa, identificamos na Geração Y um elevado percentual de funcionários que percebem o Tipo Motivacional Hedonismo como de grande importância, haja vista que 97% dos pesquisados registraram escores superiores a 3, o que define o seu grau de importância, enquanto para a Geração X apenas 87% dos pesquisados definiram o referido tipo motivacional como importante.

Quando analisamos as respostas das pesquisas dadas pelas Gerações X e Y para o Tipo Motivacional Realização, identificamos uma grande importância para as duas gerações, uma vez que de 97% dos pesquisados apresentaram escores que definem tal valor como importante em sua vida.

Tabela 7 – Fator Motivacional: AUTOPROMOÇÃO
Médias dos escores dos tipos motivacionais associados

	AUTOPROMOÇÃO				
	PODER	REALIZAÇÃO	HEDONISMO	MÉDIA DO FATOR	VALOR "p"
GERAÇÃO X	3,46	4,57	4,80	4,27	69,63%
GERAÇÃO Y	3,58	4,67	5,16	4,47	

Ao observar o Gráfico 3, identifica-se que a proporção de indivíduos da Geração X que percebe o tipo motivacional Poder é maior do que a proporção encontrada para os indivíduos da Geração Y. Porém, observando-se a média aritmética para o referido tipo motivacional apontado na tabela acima, identifica-se que os indivíduos da Geração Y possuem uma média maior que a encontrada para os indivíduos da Geração X. Assim, ao analisar os resultados, entende-se que tal

fato acontece, já que os escores apontados pelos indivíduos da Geração Y nas respostas das pesquisas obtiveram altos valores na escala proposta pelo questionário SVI. Ressalta-se então que o tipo motivacional Poder possui uma relevância mais acentuada para os indivíduos da Geração Y, quando comparados com os indivíduos da Geração X.

4.3.4 Autotranscendência

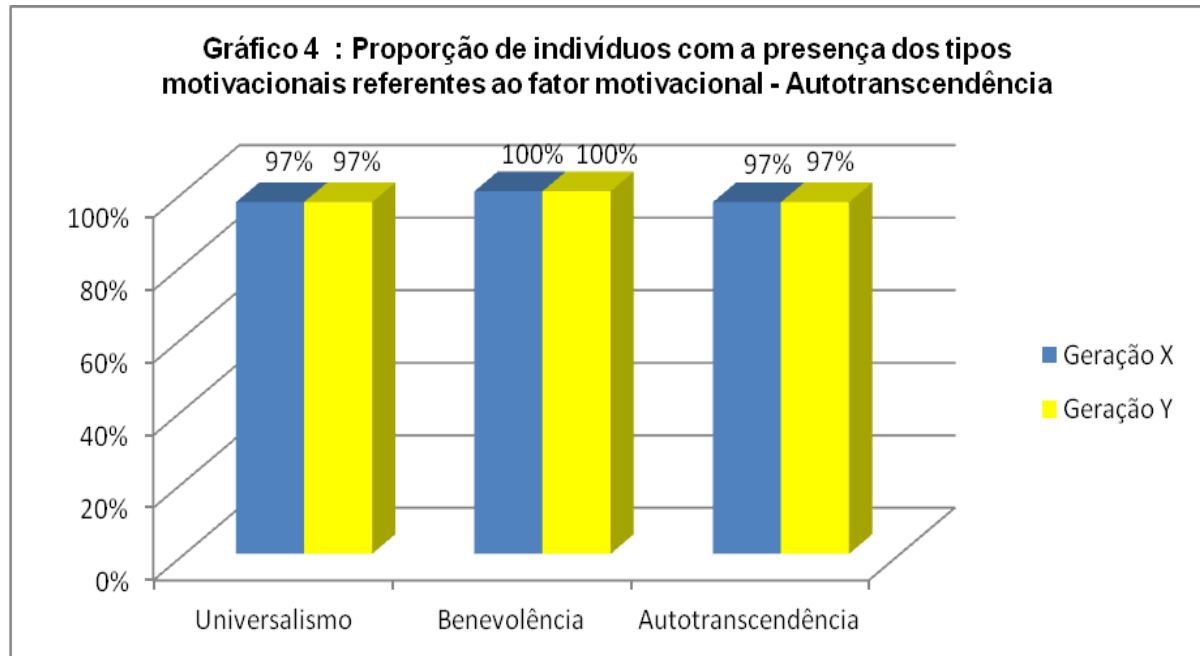
Os Tipos Motivacionais Universalismo e Benevolência compõem o Fator Motivacional Autotranscendência e estão organizados em uma dimensão que se contrapõe aos valores observados pelo Fator Motivacional Autopromoção.

Aplicando-se o Teste Qui Quadrado para o Fator Motivacional Autotranscendência encontrou-se o valor de p maior que o nível de significância definido para a pesquisa, que foi de 10%. Considerando-se que o valor de p encontrado foi de 86,89%, conclui-se pela aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y para o referido fator.

O Teste Qui Quadrado foi também aplicado ao Tipo Motivacional Universalismo, no qual foi encontrado um valor de $p = 86,89\%$, o que demonstra a aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y na observação dos valores que constroem o referido tipo motivacional.

Quanto ao Tipo Motivacional Benevolência, não foi possível aplicar o Teste Qui Quadrado, uma vez que a proporção encontrada pelas Gerações X e Y foi de 100%, o que define a grande importância para ambas as gerações.

Os tipos motivacionais universalismo e benevolência obtiveram escores elevados tanto para a Geração X quanto para a Geração Y (Tabela 8), o que ocasionou altas médias para o Fator Motivacional autotranscendência em comparação aos demais fatores analisados na pesquisa.



Considerando que para as Gerações X e Y o tipo motivacional universalismo mostrou-se importante para 97% dos pesquisados, enquanto o tipo motivacional benevolência apresentou relevância para 100% da amostra, é importante ressaltar que esses valores têm grande representatividade para todo o grupamento de funcionários pesquisados, o que conduz à percepção da presença de valores tais como igualdade, um mundo de paz, atenção e proteção ao meio ambiente e à natureza, harmonia e lealdade. É grande a importância atribuída por todos os pesquisados com o bem-estar de todas as pessoas com as quais eles mantêm contato, assim como a proteção da natureza.

Tabela 8 – Fator Motivacional: AUTOTRASCENDÊNCIA
Médias dos escores dos tipos motivacionais associados

	AUTOTRASCENDÊNCIA			
	UNIVERSALISMO	BENEVOLÊNCIA	MÉDIA DO FATOR	VALOR "p"
GERAÇÃO X	5,07	5,35	5,21	86,89%
GERAÇÃO Y	4,99	5,31	5,15	

A hierarquia dos Fatores Motivacionais foi obtida pela média dos escores dos Tipos Motivacionais e, para tanto, foram considerados os valores percebidos por cada uma das Gerações X e Y, representados a seguir (Tabela 9).

Tabela 9 – Presença dos Fatores Motivacionais para as Gerações

FATORES MOTIVACIONAIS	MÉDIAS GERAÇÃO X	MÉDIAS GERAÇÃO Y
Autotranscendência	5,21	5,15
Conservação	4,69	4,82
Abertura à Mudança	4,51	4,71
Autopromoção	4,27	4,47

A hierarquia dos tipos motivacionais, ou seja, o perfil motivacional da amostra estudada para as Gerações X e Gerações Y é apresentada nas Tabelas 10 e 11. Esta informação foi obtida a partir das médias de cada um dos dez fatores apresentados na pesquisa, conforme o modelo de questionário utilizado por Schwartz (2005).

Tabela 10 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais Geração X

RANKING	TIPOS	MÉDIA
1º	Benevolência	5,35
2º	Autodeterminação	5,19
3º	Universalismo	5,07
4º	Segurança	4,92
5º	Conformidade	4,87
6º	Hedonismo	4,80
7º	Realização	4,57
8º	Tradição	4,29
9º	Estimulação	3,53
10º	Poder	3,46

X

Tabela 11 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais Geração Y

RANKING	TIPOS	MÉDIA
1º	Benevolência	5,31
2º	Conformidade	5,21
3º	Hedonismo	5,16
4º	Autodeterminação	5,14
5º	Segurança	5,03
6º	Universalismo	4,99
7º	Realização	4,67
8º	Tradição	4,23
9º	Estimulação	3,83
10º	Poder	3,58

Ainda que Tamayo (2007) não tenha segregado o público pesquisado em função do tipo de geração a que pertenciam, se X ou Y, ao compararmos os resultados da hierarquia dos tipos motivacionais obtidos pelo autor em sua pesquisa, que também estava inserida no contexto do trabalho, foram apuradas semelhanças nos resultados encontrados na presente pesquisa para a Geração X. Entretanto, ao realizar a comparação entre os resultados obtidos nesta pesquisa com os pesquisados que pertenciam à Geração Y, identifica-se maior número de divergências na hierarquização dos tipos motivacionais.

Mantendo como referência os dados obtidos na pesquisa realizada por Tamayo (2007), o Tipo Motivacional Benevolência é também percebido pelas Gerações X e Y com relevante grau de representatividade, ocupando a primeira posição no ranking de importância da hierarquia dos tipos motivacionais.

Cabe ainda ressaltar que, de acordo com Veloso et al (2008), a Geração Y possui como características a criatividade, a curiosidade, a flexibilidade e que, na presente pesquisa, os valores que compõem o tipo motivacional autodeterminação são mais percebidos pela Geração X em comparação à percepção da Geração Y.

Ao analisar o tipo motivacional Hedonismo identifica-se maior importância para a Geração Y, a qual ocupa a terceira colocação no ranking da hierarquia dos tipos motivacionais, conforme apresenta a Tabela 9, enquanto para a Geração X o referido tipo está na sexta posição.

Comparando os resultados da pesquisa para o tipo motivacional Hedonismo com aqueles encontrados por Tamayo (2007), identificamos uma semelhança entre os resultados da presente pesquisa para a Geração X e os encontrados na pesquisa do referido autor. Cabe ressaltar a divergência encontrada quando são observados os resultados da Geração Y, para a qual a escala de hierarquia dos tipos motivacionais apresenta-se numa posição de maior importância quando comparada com os resultados encontrados na Geração X e na pesquisa citada.

Ao observarmos a hierarquia do tipo motivacional Universalismo em relação às Gerações X e Y, identificou-se uma diferença de posicionamento no ranking, no qual o referido tipo ocupa a terceira posição para os funcionários pertencentes à Geração X, enquanto que para os da Geração Y ocupa a sexta posição na hierarquia de importância.

Quando analisados os resultados da pesquisa de Tamayo (2007) em

relação à importância da hierarquia do tipo motivacional Universalismo, bem como nesta pesquisa para os pertencentes à Geração X, observa-se que ambos estão localizados na terceira posição do ranking.

Os Tipos Motivacionais Tradição, Estimulação e Poder apresentaram para a Geração X e para a Geração Y, respectivamente, a oitava, a nona e a décima posição na hierarquia de importância dos tipos motivacionais, o que é similar ao resultado encontrado por Tamayo (2007) em sua pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O objetivo final da pesquisa foi testar se os perfis motivacionais dos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentavam diferenças significativas por Geração (X e Y).

Considerando a importância da vinculação entre os desafios propostos aos trabalhadores e as estratégias de motivação aplicadas pela empresa, torna-se fundamental que o Banco conheça o perfil motivacional de seus colaboradores, o que possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização.

Desta forma, com os resultados encontrados na pesquisa para o Tipo Motivacional Benevolência, no qual todos os pesquisados manifestaram sua representativa importância na percepção do referido valor e o fato de que na hierarquização de valores o referido Tipo ocupa a primeira posição, a Gestão de Pessoas do Banco deverá atentar para os valores com características que enfatizam a preocupação voluntária com o bem-estar alheio, amor, trabalho, sentido de vida e bem-estar da família. Segundo Schwartz (*apud* PORTO; TAMAYO, 2005), tais características contribuem para promover relações sociais cooperativas, que propiciam uma base motivacional interiorizada para o referido comportamento.

Sendo o Banco em estudo uma estatal muito antiga, que apresenta uma cultura organizacional bem definida, acreditamos que essa característica tenha influenciado diretamente na percepção de valores dos funcionários pesquisados, fato este que a empresa poderá capitalizar na adaptação dos novos empregados às normas e cultura da empresa.

De acordo com Veloso et al (2008), fatores como criatividade, curiosidade, liberdade e escolha dos próprios objetivos são fortes características percebidas pela Geração Y, porém os resultados da pesquisa mostraram que, na hierarquia dos Tipos Motivacionais, tais valores foram mais percebidos pela Geração X quando comparados com os percentuais identificados pela Geração Y. Sendo assim, os resultados sugerem que, independente de pertencer à Geração X ou Y, ao ingressar no Banco, seus colaboradores irão em busca de segurança e estabilidade, dando prioridade à percepção de valores relacionados aos Tipos Motivacionais Benevolência e Conformidade, com o intuito de solidificar sua

adaptação e integração à empresa.

Conforme citado anteriormente, apesar de identificada pelo Teste Qui Quadrado a maior percepção de valor pela Geração Y para o Tipo Motivacional Estimulação, a pesquisa mostrou que os Tipos Motivacionais Tradição, Estimulação e Poder ocupam as três últimas posições na Hierarquia dos Tipos Motivacionais. Embora essa conclusão não possa ser generalizada, os resultados sugerem que tais Tipos Motivacionais não são percebidos com prioridade pelos empregados do Banco, independentemente de pertencerem à Geração X ou Y.

Os Tipos Motivacionais Tradição, Estimulação e Poder apresentaram para a Geração X e para a Geração Y, respectivamente, a oitava, nona e décima posição na hierarquia de importância dos tipos motivacionais, de forma similar ao resultado encontrado por Tamayo (2007) em sua pesquisa. Desta forma, embora a presente pesquisa não permita concluir, é possível que haja uma transformação nos valores da sociedade, o que atinge a todos, seja qual for a geração.

De acordo com os sujeitos desta pesquisa, a idade média dos funcionários da Geração Y que ingressam no Banco é de 30,46 anos, o que sugere a conclusão que são pessoas mais maduras, em busca de segurança. Pode-se confirmar tal suposição a partir das questões respondidas pela referida Geração, que apresentam uma média do escore para o Tipo Motivacional Segurança de 5,03, ocupando a quinta posição no ranking da hierarquia de valores, conforme demonstrado na Tabela 10. Desta forma, concluímos que, para o público que busca ingresso no referido Banco, o Tipo Motivacional Segurança apresenta grande importância no momento da escolha da empresa para trabalhar. Tais conclusões divergem das definições apresentadas por Veloso et al (2008), bem como para Coimbra e Schikmann (2001), que apresentam como características desta geração o imediatismo e a mobilidade, sem apresentar resistência à rotatividade de emprego.

Entendemos, desta forma, que as características do Banco, no que se refere à forma de tratar as demissões que eventualmente acontecem, eleva a percepção de segurança no trabalho por parte do público em geral, uma vez que as demissões só ocorrem quando comprovados fatos que levem a uma decisão da demissão por justa causa.

Apesar do pouco tempo de ingresso na empresa dos participantes da pesquisa, com a conseqüente pouca experiência para ocupar cargos

comissionados, identificamos que 17% do total dos pesquisados possuem cargos de confiança. Quanto aos ocupantes destes cargos, 75% do total de pesquisados que os ocupam pertencem à Geração Y. Corroborando com os números apresentados na Tabela Perfil da Amostra para o item cargo de confiança, observou-se na presente pesquisa que valores ligados ao Tipo Motivacional Estimulação, que apresentam características de desafios, apresentaram a média de escore de 3,83 para a Geração Y, enquanto que a Geração X apresentou média de escore de 3,53.

A pesquisa foi realizada de forma aleatória, no que se refere ao gênero dos respondentes e identificou-se que, do total dos 70 pesquisados, 53% pertencem ao sexo feminino. Cabe ressaltar a elevada participação do sexo feminino, haja vista que a empresa, ainda que a equidade de gênero seja um de seus objetivos estratégicos, apresenta um corpo funcional com expressiva maioria masculina. Desta forma, deve-se atentar para a iniciativa e a atitude dos sujeitos do sexo feminino para a participação da presente pesquisa, o que pode sinalizar também a sua disposição para outras iniciativas dentro da empresa, em variados campos.

Conforme citado no referencial teórico, de acordo com Kolb (1978), o contrato psicológico difere do contrato legal porque define um relacionamento dinâmico, mutável, que está continuamente sendo renegociado. Assim, considerando que encontramos diferenças quando da aplicação do Teste Qui Quadrado nas percepções entre as Gerações X e Y para os tipos motivacionais Estimulação e Hedonismo, bem como no que diz respeito às diferenças identificadas na hierarquia dos tipos motivacionais, nos quais para a Geração X os Tipos Universalismo, Conformidade e Hedonismo aparecem em terceira, quinta e sexta posições, respectivamente, e para a Geração Y aparecem, em sexta, segunda e terceira colocações, concluímos que esses valores apontam para o contrato psicológico do tipo transacional.

Na construção da presente pesquisa surgiram alguns questionamentos que, no entanto, não foram abordados, uma vez que não faziam parte do objetivo principal. Considerando-se o fato de não ter sido localizado qualquer outro trabalho que aplicasse a Teoria de Valores de Schwartz na análise comparativa dos perfis motivacionais das Gerações X e Y, acreditamos que este estudo seja motivação para futuros trabalhos, que corroborem ou refutem os resultados aqui apresentados. Assim, no intuito de promover futuras contribuições para o entendimento cada vez

maior dos perfis motivacionais presentes nas Gerações X e Y, recomendamos:

1. A realização de uma pesquisa que compare a percepção dos perfis motivacionais das Gerações X e Y de empregados de um mesmo segmento, sendo uma amostra oriunda de uma instituição privada e outra de uma instituição estatal, de forma a proporcionar uma análise comparativa.
2. Sugerimos também a realização da presente pesquisa selecionando pesquisados que trabalhem no Banco em regiões do Brasil diferentes do Rio de Janeiro.
3. Encerrando as recomendações, sugerimos aprofundar a presente pesquisa utilizando-se uma abordagem metodológica qualitativa de forma longitudinal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTANHEIRA, L.; CAETANO A. Dimensões do contrato psicológico. **Psicologia**, v. 13, n.1, p. 99-125, 1999.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

DRUCKER, P. F. **Gestão**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

ERICKSON, J. **E agora, geração X?:** como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HOWARD, A. A. Framework for work change. In: Howard, A.A. **The changing nature of work**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KOZAN, M.; ERGIN, C. The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. **International Journal of Conflict Management**, v.10, n.3, p. 249-267, 1999.

LEIRIA, A. C., PALMA, P. J., CUNHA, M. P. O contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipe. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 12, n. 1, p. 67-94, 2006.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho:** um desafio para os gestores. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em: 5 out. 2011.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUNENE, J.; SCHWARTZ, S.; SMITH, P. Development in Sub-Saharan Africa: cultural influences and managers decision behavior. **Public Administration & Development**, v. 20, n. 4, p. 339-351, 2000.

OLIVEIRA, F. B; MÜLLER, E. S. M. O perfil motivacional e inclinação de carreira do estudante e do profissional da Tecnologia da Informação. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, ano 10, v.14, n.1, p.51-73, 2010.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

_____. Validação do questionário de Perfis de Valores no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 369-376, 2009.

ROBINSON, S. L.;KRAATZ, M. S.;ROUSSEAU, D. M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

ROKEACH, M. Change and stability in American value systems. **Public Opinion Quarterly**, v. 38, n. 2, p. 222-239, 1974.

ROUSSEAU, D. M. Changing the deal while keeping the people. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 1, p. 50-61, 1996.

_____. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, p. 389-400, 1990.

_____. **Psychological contracts in organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____, SHPERLING, Z. Pieces of the action: ownership and the changing employment relationship. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 553-570, 2003.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65.

SMITHSON, J.; LEWIS, S. **The psychological contract**: a Sloan work and family. 2003. Disponível em: <http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250>. Acesso em: 6 out. 2011.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 23, n. especial, p. 7-15, 2007.

_____. Valores Organizacionais. In: TAMAYO, A; BORGES, J. E; CODO V. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1995.

_____; OLIVEIRA, A. F. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 2, abr.-jun., 2004.

_____ et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 17, n. 1, p. 27-35, jan.-abr., 2001.

TAPSCOTT, D. **Geração digital**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura 2001.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO A – Instrumento de Pesquisa

INSTRUÇÕES

Neste questionário 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?" Há uma lista de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado.

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

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

não					importante					muito
importante										importante
0	1	2	3	4	5	6				6

0 - significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 - significa que o valor é importante.

6 - significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Além dos números de 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda os números -1 e 7, considerando que:

-1 - significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7 - significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida.

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

No espaço antes de cada valor escreva 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, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 61, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

01___IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)

02___HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)

03___PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)

04___PRAZER (satisfação de desejos)

05___LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)

06___TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)

07___UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)

08___SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)

09___ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)

10___UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)

11___SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)

12___POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)

13___RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)

14___SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)

- 15___AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)
- 16___RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17___CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18___VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19___UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20___RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21___AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22___AUTODISCIPLINA (autorrestrição, resistência à tentação)
- 23___PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24___SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para a minha família)
- 25___RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26___UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27___UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28___SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29___AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30___AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31___UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32___JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- 33___INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)
- 34___MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35___LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36___AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37___ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
- 38___HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)

- 39___AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40___PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41___INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42___RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
- 43___SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44___AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
- 45___SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
- 46___CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47___CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48___HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49___PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50___OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51___INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52___PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53___ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54___QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer etc.)
- 55___DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56___RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57___CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58___INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59___BEM SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60___LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61___AUTOINDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)