

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Luciana Silva Custódio

**SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO DE MINAS GERAIS:
VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS, SUAS IMPLICAÇÕES SOBRE
EXPECTATIVAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E CORRELAÇÕES COM A
QUESTÃO GERACIONAL**

Belo Horizonte

2013

Luciana Silva Custódio

**SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO DE MINAS GERAIS:
VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS, SUAS IMPLICAÇÕES SOBRE
EXPECTATIVAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E CORRELAÇÕES COM
QUESTÃO GERACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como
requisito para a obtenção do título de Doutora em
Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações
de Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Belo Horizonte

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C987s Custódio, Luciana Silva
Servidores do setor público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional / Luciana Silva Custódio. Belo Horizonte, 2013.
208f.: il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna
Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Servidores públicos – Minas Gerais. 2. Administração de pessoal. 3. Diversidade no ambiente de trabalho. 4. Cultura organizacional. 5. Valores. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 35.08(815.1)

Luciana Silva Custódio

**SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO DE MINAS GERAIS:
VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS, SUAS IMPLICAÇÕES SOBRE
EXPECTATIVAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E CORRELAÇÕES COM A
QUESTÃO GERACIONAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

(Fundação Dom Cabral/ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof. Dra. Simone Costa Nunes

(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof.^a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

(FEAD)

Prof.^a. Dra. Fátima Bayma de Oliveira

(Fundação Getúlio Vargas - RJ)

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

(Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD)

Belo Horizonte

05/09/2013

Dedico este trabalho a meus pais, Ivane e Mácio, que desde os primeiros passos e primeiras palavras me ensinaram a importância da família, do trabalho e da fé e que nunca mediram esforços para que eu estudasse e concretizasse meus sonhos.

A meus filhos, João Vítor e Lívia, inspiração diária, cujas mãozinhas muitas vezes entrelacei às minhas enquanto estudava velando o sono de vocês.

Ao Fernando, companheiro de toda a vida, presença, auxílio e amor constante, doutorou junto comigo.

À Carol e Marry, irmãs, amigas, entusiastas, não há como imaginar-me sem vocês!

Agradecimentos

Nesses quatro anos, muitas pessoas foram importantes e contribuíram direta ou indiretamente para que eu conseguisse finalizar mais esta etapa de minha vida. Algumas dessas pessoas foram fundamentais e com elas terei uma dívida de gratidão e por isso não poderiam deixar de serem lembradas neste agradecimento.

Em especial, agradeço imensamente ao Professor Dr. Anderson de Souza Sant'Anna a orientação, as ponderações sempre assertivas, sua gentileza e disposição em me auxiliar a todo e a qualquer momento. Agradeço aos colegas de serviço público a prontidão em responder ao questionário, o entusiasmo nas entrevistas, a torcida. Em especial, ao Ivan Trindade, Ana Cleide Ávila, Raíssa e Fernanda Neves.

Aos colegas da Fundação João Pinheiro, sobretudo, da Escola de Governo profa. Carolina Portugal, professor Sílvio Ferreira Júnior, professora Simone Dufloth e professora Cláudia Horta.

Aos professores do Programa de Doutorado, em especial à profa. Simone Costa Nunes, o carinho de sempre. Ao professor Antônio Neto a condução primorosa do PPGA. Aos professores Zélia Miranda Kilimnik, Fátima Bayma de Oliveira e Devanir Vieira Dias as valiosas contribuições durante e após o processo de qualificação.

À Jaqueline a competência e o profissionalismo no atendimento aos alunos. À Camila, colega de doutorado e amiga.

Aos colegas e amigos do Uni BH, prof. Henrique Cordeiro, Profa. Lílian Bambirra, Prof. Saulo Donard, profa. Regina Amorim, que sempre torceram muito por mim e confiaram enormemente em minha competência e dedicação profissional.

Às amigas Simoninha, Luciene, Maria Aparecida, Janaína, Carla Nery e Rosângela a torcida, as orações. À Minha Vó Maria, sempre alegre, risonha, que elogia tudo o que eu faço!

A minhas tias, que, com todo amor, não mediram esforços para cuidar de meus bebês para que eu pudesse dedicar-me a minhas obrigações profissionais e acadêmicas.

Aos amigos queridos que entenderam minha ausência e nunca deixaram de me incluir nos passeios e festividades, mesmo sabendo, de antemão, que eu não compareceria.

Aos cunhados, Nelson e Grisolia, irmãos adotados pelo meu coração, sempre disponíveis para me auxiliar.

Finalmente agradeço muito a Deus ter uma lista extensa de pessoas queridas e admiráveis que foram tão importantes para a conclusão deste doutorado e agradeço enormemente a oportunidade de estudar, de pesquisar e refletir sobre determinados temas e fazer da seara acadêmica a minha vida.

Resumo

O presente trabalho buscou investigar em que medida diferentes grupos geracionais de servidores do setor público do poder executivo do estado de Minas Gerais apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais. Para tanto, uma metodologia de pesquisa tríplice foi estabelecida: métodos quantitativos, qualitativos e, dentro desses últimos, a evocação de imagens. Cinco hipóteses foram estabelecidas. As quatro primeiras afirmavam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Veterana (H1), Geração Baby Boomer (H2), Geração X (H3) e Geração Y (H4). A Hipótese 5 afirmava a existência de diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais para cada geração em análise. A hipótese nula para cada uma das hipóteses constitui a não observância daquilo que determinada hipótese estabelece. Além da verificação das hipóteses procurou-se investigar se valores pessoais e organizacionais interferem nas escolhas do indivíduo ao longo de sua carreira. Tal pergunta de pesquisa pôde ser respondida por meio da metodologia qualitativa utilizada. Além dessa questão, outra ainda se fez importante na medida em que foi preciso investigar se os construtos teóricos que delineiam os perfis geracionais, construtos estes de origem norte-americana em sua maioria, podem ser utilizados para descrever o perfil de gerações de trabalhadores brasileiros. As escalas utilizadas para a pesquisa quantitativa foram a EVT-R, de Porto e Pilati (2010), e o IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004). Apenas a hipótese H1 não pôde ser verificada por insuficiência de respondentes pertencentes à Geração Veterana. As hipóteses nulas foram todas rejeitadas. As demais hipóteses, H2, H3, H4 e H5, foram todas atendidas. Em relação às perguntas de pesquisa, a interferência dos valores, pessoais e organizacionais, nas trajetórias profissionais dos indivíduos, foi evidenciada para os três grupos geracionais analisados – Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y. Acresce-se como resultado desta etapa da pesquisa a percepção de diferenças entre valores das gerações analisadas. Esses achados em relação aos valores pessoais e organizacionais podem ser ampliados para o conjunto dos grupos sociais aos quais pertencem os entrevistados, conforme Tinoco (2007). Analogamente, a partir da análise das entrevistas, pôde-se verificar o elemento “estabilidade”, caracterizado como valor comum à população estudada, independente da geração a que pertence esse servidor. Em relação à outra questão de pesquisa, elementos elencados como típicos de cada geração foram observados nos perfis dos sujeitos pesquisados no Brasil. Isso sugere, a partir da perspectiva dos respondentes, uma internalização dos construtos norte-americanos, em sua maioria, para se analisar o perfil do trabalhador brasileiro pertencente a estratos geracionais variados. Acredita-se, pois, que os objetivos propostos foram cumpridos e que se pôde contribuir, do ponto de vista prático sobretudo para o setor público, ao se agregarem achados que permitam o delineamento de políticas e práticas de gestão, capazes de maior aproveitamento do potencial de cada um dos grupos geracionais investigados; e, finalmente, do ponto de vista metodológico, ao se associarem diferentes metodologias, incluindo o uso de evocação de imagens em pesquisas organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no setor público. Diversidade geracional. Valores organizacionais. Valores pessoais.

Abstract

The present study sought to investigate the extent to which different generational groups of servers from the public sector of the Executive power of the State of Minas Gerais have distinct personal and organizational values and how these values are manifested in their careers and professional expectations. To this end, a triple research methodology was established: qualitative and quantitative methods, within these last, the evocation of images. Five hypotheses were established. The first four claimed the existence of statistically significant differences between personal and organizational values between investigated individuals belonging to the Veteran Generation (H1), the Baby Boomer generation (H2), generation X (H3) and generation Y (H4). 5 hypothesis asserted the existence of statistically significant differences between personal and organizational values to each generation. The null hypothesis for each one of the hypotheses is the failure of that particular hypothesis. In addition to the verification of hypotheses sought to investigate whether personal and organizational values interfere in an individual's choices throughout his career. Such research question might be answered by means of qualitative methodology used. In addition to this, another was important to the extent that it was necessary to investigate whether the theoretical constructs that delineate the generational profiles, these constructs of American origin for the most part, can be used to describe the profile of generations of Brazilian workers. The scales used for the quantitative research were the EVT-R, Porto and Pilati (2010), and the IPVO, de Oliveira and Tamayo (2004). Only the H1 hypothesis could not be checked for inadequacy of the respondents belonging to the Veteran Generation. The null hypotheses were all rejected. The other hypothesis, H2, H3, H4 and H5 were all met. In relation to the research questions, the interference of personal and organizational values, in the careers of individuals, was shown to the three generational groups analyzed-Baby Boomer generation, generation X and generation Y. Moreover, as a result of this step of research the perception of differences among generations analyzed values. These findings in relation to personal and organizational values can be extended to all the social groups to which they belong to respondents, as Tinoco (2007). Similarly, from the analysis of the interviews, could check the element "stability", featured as a common value to the population studied, regardless of the generation to which this server belongs. In relation to another issue, listed as typical elements of each generation have been observed in the profiles of the subjects surveyed in Brazil. This suggests, from the perspective of respondents, an internalisation of American constructs, mostly, to analyze the profile of Brazilian workers in the generational strata. It is believed, therefore, that the proposed objectives have been met and that might contribute, from a practical point of view especially for the public sector, if aggregate findings that allow the design of policies and management practices, capable of greater use of the potential of each one of the generational groups investigated; and, finally, methodological point of view, if you associate different methodologies, including the use of evocation of images in organizational research.

Keywords: Personnel management in the public sector. Generational diversity. Organizational values. Personal values.

Lista de Figuras

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | Relação entre necessidades básicas dos indivíduos e organizações | 37 |
| Figura 2 | Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores | 50 |
| Figura 3 | Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993) | 52 |
| Figura 4 | Correlação do modelo de Porto e Tamayo (2003) à estrutura bipolar de Schwartz | 54 |
| Figura 5 | Percurso metodológico da pesquisa qualitativa e seus principais fundamentos | 87 |
| Figura 6 | Geração dos entrevistados | 115 |
| Figura 7 | Gênero dos entrevistados | 115 |
| Figura 8 | Estado civil dos entrevistados | 116 |
| Figura 9 | Número de filhos dos entrevistados | 116 |
| Figura 10 | Nível de escolaridade dos entrevistados | 117 |
| Figura 11 | Se os entrevistados trabalham na área de formação | 118 |
| Figura 12 | Se ocupam cargo de gestão no estado e há quanto tempo | 119 |
| Figura 13 | Barraca de exército – desafios | 149 |
| Figura 14 | Família reunida | 150 |
| Figura 15 | Refeição e confraternização à mesa | 150 |
| Figura 16 | Moldura | 152 |
| Figura 17 | Pai trabalhando | 152 |
| Figura 18 | Campus universitário | 153 |
| Figura 19 | Pessoas trabalhando na horta | 154 |
| Figura 20 | Criança se divertindo | 155 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 21 | Prédio do Governo de Minas Gerais | 156 |
| Figura 22 | Nascimento do sobrinho | 156 |
| Figura 23 | Um horizonte de possibilidades | 158 |
| Figura 24 | Tranquilidade e estabilidade | 160 |
| Figura 25 | Estrutura Circular dos Valores segundo Schawrtz - I (1992) | 168 |
| Figura 26 | Estrutura Circular dos Valores segundo Schawrtz - II (1992) | 169 |

Lista de Quadros

| | | |
|-----------|--|-----|
| Quadro 1 | Hipóteses da pesquisa | 24 |
| Quadro 2 | Valores terminais e instrumentais | 47 |
| Quadro 3 | Tipos motivacionais e metas relacionadas da Teoria de Valores Gerais . | 49 |
| Quadro 4 | Divisão de gerações com base no ano de nascimento de seus membros . | 58 |
| Quadro 5 | Dimensões da Escala Revisada de Valores do Trabalho <i>versus</i> Dimensões de valores de Schwartz | 74 |
| Quadro 6 | Etapas do método história oral/ trajetória de vida | 80 |
| Quadro 7 | Conjunto de itens retirados das escalas | 138 |
| Quadro 8 | Comparativo entre os valores pessoais para as gerações | 140 |
| Quadro 9 | Comparativo entre os valores organizacionais para as gerações | 143 |
| Quadro 10 | Comparativo resumido dos valores pessoais para cada geração | 146 |
| Quadro 11 | Comparativo entre a percepção dos valores organizacionais para as gerações | 146 |
| Quadro 12 | Testes das hipóteses da pesquisa | 147 |
| Quadro 13 | Valores pessoais dos indivíduos entrevistados segundo o quadro de valores de Tamayo e Schwatz (1993) | 165 |
| Quadro 14 | Paralelo entre os valores organizacionais e os valores pessoais apreendidos na entrevista | 171 |

Lista de Tabelas

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 1 | Fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais e coeficientes <i>alpha</i> | 44 |
| Tabela 2 | Carga fatorial e tamanho necessário da amostra | 78 |
| Tabela 3 | Critérios para adequação da solução fatorial encontrada | 94 |
| Tabela 4 | Dimensionalidade e confiabilidade da escala EVT-R | 96 |
| Tabela 5 | Dimensionalidade e confiabilidade da escala IPVO | 99 |
| Tabela 6 | Avaliação da validade convergente dos construtos da escala EVT-R | 106 |
| Tabela 7 | Avaliação da variância média extraída (AVE) dos construtos da escala EVT-R | 107 |
| Tabela 8 | Avaliação da validade discriminante dos construtos da escala EVT-R . | 107 |
| Tabela 9 | Avaliação da confiabilidade composta (CC) dos construtos da escala EVT- R | 108 |
| Tabela 10 | Medidas de ajuste do modelo da escala EVT-R | 109 |
| Tabela 11 | Avaliação da validade convergente dos construtos da escala IPVO | 110 |
| Tabela 12 | Avaliação da variância média extraída (AVE) dos construtos da escala IPVO | 112 |
| Tabela 13 | Avaliação da validade discriminante dos construtos da escala IPVO | 112 |
| Tabela 14 | Avaliação da confiabilidade composta (CC) dos construtos da escala IPVO | 113 |
| Tabela 15 | Medida de ajuste do modelo da escala IPVO | 114 |
| Tabela 16 | Área de formação dos entrevistados | 117 |
| Tabela 17 | Estatística descritiva das variáveis da escala EVT-R | 120 |
| Tabela 18 | Estatística descritiva das variáveis da escala IPVO | 121 |
| Tabela 19 | Estatísticas descritivas dos construtos das escalas EVT-R e IPVO | 126 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabela 20 | Avaliação da normalidade dos construtos das escalas EVT-R e IPVO | 127 |
| Tabela 21 | Análise descritiva dos dados dos construtos da escala EVT-R – por geração | 128 |
| Tabela 22 | Análise da igualdade de variância dos construtos da escala EVT-R – por geração | 129 |
| Tabela 23 | Teste de diferença de média através da ANOVA construtos da escala EVT-R (quando as variâncias são iguais) – por geração | 130 |
| Tabela 24 | Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais) construtos da escala EVT-R – por geração | 131 |
| Tabela 25 | Resultados dos testes de hipóteses dos construtos da escala EVT-R – por geração | 131 |
| Tabela 26 | Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média nos construtos da escala EVT-R – por geração | 132 |
| Tabela 27 | Análise descritiva dos dados dos construtos da escala IPVO – por geração | 133 |
| Tabela 28 | Análise da igualdade de variância dos construtos da escala IPVO – por geração | 134 |
| Tabela 29 | Teste de diferença de média através da ANOVA em construtos da escala IPVO (quando as variâncias são iguais) – por geração | 135 |
| Tabela 30 | Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais) construtos da escala IPVO – por geração | 136 |
| Tabela 31 | Resultados dos testes de hipóteses dos construtos da escala IPVO – por geração | 136 |
| Tabela 32 | Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média nos construtos da escala IPVO – por geração | 137 |
| Tabela 33 | Teste de aderência a normalidade de <i>Kolmogorov-Sminorv</i> | 205 |

Lista de Siglas

| | |
|-------|--|
| AC | <i>Coeficiente Alfa de Cronbach</i> |
| ACAA | Dados Completamente Aleatórios ao Acaso |
| AFC | Análise Fatorial Confirmatória |
| AFE | <i>Análise Fatorial Exploratória</i> |
| AGFI | Índice de qualidade de ajuste calibrado |
| ANOVA | Análise de Variância |
| AVE | Variância Média Extraída |
| CF | Carga fatorial |
| CC | Confiabilidade Composta |
| ECCO | Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional |
| ECOAF | Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo |
| EPST | Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho |
| EST | Escala de Satisfação no Trabalho |
| EVO | Escala de Valores Organizacionais |
| EVT | Escala de Valores do Trabalho |
| EVT-R | Escala Revisada de Valores do Trabalho |
| GFI | Índice de Qualidade de Ajuste |
| IBGE | Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada |
| IPVO | Inventário de Perfis de Valores Organizacionais |
| IVO | Inventário de Valores Organizacionais |
| KMO | <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> |
| MBI | <i>Maslach Burnout Inventory</i> |
| MEE | Método de Equações Estruturais |

| | |
|--------|---|
| PNAD | Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios |
| PQ | <i>Portrait Value Questionnaire</i> |
| RMSEA | Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação |
| RVS | <i>Rokeach Value Survey</i> |
| SEPLAG | Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão |
| SISAP | Sistema de Administração de Pessoal |
| SSA | <i>Smalest Space Analysis</i> |
| SVS | Inventário de Valores de Schwartz |
| TEB | Teste de Esfericidade de Bartlett |
| VE | Variância explicada |

Sumário

| | | |
|--------------|---|-----|
| 1 | Introdução | 18 |
| 1.2 | Problema de pesquisa | 22 |
| 1.3 | Objetivos | 22 |
| 1.4 | Hipóteses da pesquisa | 23 |
| 1.5 | Justificativa | 25 |
| | | |
| 2 | Referencial Teórico | 31 |
| 2.1 | O comportamento organizacional | 31 |
| 2.2 | Valores | 34 |
| 2.2.1 | Valores organizacionais | 35 |
| 2.2.1.1 | <i>Mensuração de valores organizacionais no Brasil</i> | 38 |
| 2.2.1.2 | <i>Inventário de valores organizacionais [IVO]</i> | 39 |
| 2.2.1.3 | <i>Inventário de perfis de valores organizacionais [IPVO]</i> | 41 |
| 2.2.2 | Valores pessoais | 45 |
| 2.2.3 | Valores e gerações | 56 |
| 2.3 | Discussões em torno da diversidade geracional | 56 |
| 2.4 | Administração pública em mudança | 63 |
| 2.4.1 | <i>Em busca de novos modelos de Gestão Pública: a experiência de Minas Gerais</i> | 65 |
| 2.4.2 | <i>Mudanças no contexto organizacional: a questão dos valores</i> | 66 |
| | | |
| 3 | Metodologia | 71 |
| 3.1 | O percurso metodológico | 71 |
| 3.1.1 | <i>O percurso quantitativo: mensuração de valores pessoais e organizacionais</i> | 72 |
| 3.1.1.1 | <i>Unidades de observação</i> | 72 |
| 3.1.1.2 | <i>Instrumento de coleta de dados</i> | 73 |
| 3.1.1.3 | <i>Estratégia de coleta de dados</i> | 75 |
| 3.1.1.4 | <i>Tratamento e análise dos dados quantitativos</i> | 75 |
| 3.1.2 | <i>O percurso qualitativo: relações entre valores e trajetória de carreira</i> | 79 |
| 3.1.2.1 | <i>Trajетória de vida</i> | 80 |
| | | |
| 4 | Apresentação e Análise dos Dados | 88 |
| 4.1 | Análise exploratória dos dados | 88 |
| 4.1.1 | <i>Análise de dados ausentes</i> | 88 |
| 4.1.2 | <i>Análise de outliers</i> | 90 |
| 4.1.3 | <i>Normalidade dos dados</i> | 90 |
| 4.1.4 | <i>Linearidade</i> | 90 |
| 4.2 | Validação das escalas EVT-R e IPVO | 91 |
| 4.2.1 | <i>Análise Fatorial Exploratória [AFE] e cálculo da confiabilidade das escalas por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach [AC]</i> | |
| 4.2.2 | <i>Análise da dimensionalidade das escala EVT-R</i> | |
| 4.2.3 | <i>Análise da dimensionalidade da escala: escala IPVO</i> | |
| 4.3 | Análise Fatorial Confirmatória | 103 |
| 4.4 | Escala EVT-R | 105 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.5 | Escala IPVO | 109 |
| 4.6 | Apresentação descritiva dos dados | 114 |
| 4.6.1 | <i>Caracterização da amostra</i> | 114 |
| 4.7 | Apresentação descritiva dos Valores Organizacionais e Pessoais | 119 |
| 4.8 | Comparação da importância dos valores da escala EVT-R e IPVO entre gerações | 123 |
| 4.8.1 | <i>Transformação dos construtos em variáveis</i> | 125 |
| 4.8.2 | ANOVA | 126 |
| 4.8.2.1 | <i>Teste de normalidade dos construtos da pesquisa</i> | 127 |
| 4.9 | Verificando as hipóteses da pesquisa | 137 |
| 4.10 | Os valores organizacionais | 141 |
| 4.11 | Análise das informações da pesquisa qualitativa | 147 |
| 4.11.1 | <i>As trajetórias profissionais: Geração Baby-Boomer (bb)</i> | 148 |
| 4.11.2 | <i>As trajetórias profissionais: Geração X</i> | 154 |
| 4.11.3 | <i>As trajetórias profissionais: Geração Y</i> | 157 |
| 4.12 | Análises das entrevistas | 161 |
| 5 | Considerações Finais | 173 |
| | Referências | 181 |
| | Apêndices | 193 |

1 Introdução

As organizações vêm escrevendo suas histórias tendo por substrato transformações dos ambientes social, econômico, político, tecnológico e cultural. Isso se verifica, de forma explícita, por exemplo, nas mudanças advindas da ruptura do chamado “Círculo Virtuoso do Fordismo” (Harvey, 1993), cujos impactos ainda se fazem notar e se acentuam, contemporaneamente, em função de fatores, como o acirramento da competição a que as organizações estão sujeitas, tanto no âmbito internacional, quanto nacional, bem como das transformações culturais da sociedade e, conseqüentemente, dos indivíduos nela inseridos.

Inúmeras alterações econômicas, sociais, culturais e demográficas têm implicado alterações nos modelos de gestão, estruturas organizacionais, relações de trabalho, formas de encarecimento e no contrato psicológico estabelecido entre trabalhador-organização. Soma-se a isso mudanças demográficas, expressas no aumento da expectativa de vida, refletindo-se no adiamento das aposentadorias, e maior inserção da mão-de-obra feminina em postos de comando, configurando-se novos cenários para o gestor de pessoas.

Nas palavras de Schikmann (2010, p. 13), esse conjunto de mudanças exige um “aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação das organizações, implicando o uso de novas tecnologias [...] e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal”.

Longo (2007), por sua vez, direcionando a análise especificamente para a área de gestão de pessoas, aponta alguns elementos que representam a evolução do mundo do trabalho nas últimas décadas. Entre os pontos destacados pode-se citar: (a) a emergência da noção de empregabilidade, em que o trabalhador não mais possui um vínculo estável com uma única empresa durante toda a sua vida laboral. Antes, responsabiliza-se por sua qualificação pessoal em busca de experiências e habilidades que lhe garantirão melhores possibilidades de encontrar um emprego quando precisar e um novo¹; (b) valorização do conhecimento com ativo central no ambiente corporativo. As tarefas menos qualificadas tendem a ser automatizadas ou entregues a empregados com baixo nível de qualificação em posições precárias. Por outro lado, cresce a importância da retenção de talentos diferenciados capazes

¹ Para Balassiano e Costa (2006), os profissionais veem nas organizações possibilidades de ganhos em que agreguem valor à sua formação e experiência profissional. Esgotadas as possibilidades de crescimento, buscam novas posições em outras organizações. Essa tendência, segundo os autores, é devida à forma como a gestão de recursos humanos é realizada: há a transferência de obrigações da organização para o empregado, que passa a se responsabilizar pela gestão de sua carreira. O discurso que aborda a questão da empregabilidade reforça esse processo.

de utilizar as informações corporativas em prol da criação, sistematização de difusão de conhecimentos no ambiente organizacional; (c) flexibilização dos modelos de jornada de trabalho. Novos ajustes entre as necessidades das empresas e as prioridades dos trabalhadores começaram a ser desenvolvidos com a diversificação dos tipos de jornada de trabalho. Embora esses ajustes não se mostrem simples e fáceis de ocorrer, parece fato que a antiga ordenação de tempo das empresas industriais está cedendo espaço a múltiplas formas de organização do tempo de trabalho dentro dos ambientes corporativos; (d) flexibilidade na gestão de recursos humanos com a visão dos indivíduos como centrais para a criação de valor dentro das organizações. Esta se alinha à ideia de empoderamento dos empregados nos processos decisórios organizacionais; (e) gestão por competências, ampliando-se a noção de qualificação. A tônica passa a se concentrar na mobilização de múltiplos saberes – conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências – com vistas à geração de resultados.

Igualmente inserida nesse contexto e buscando se adaptar a suas mudanças, a administração pública tem sido compelida a repensar suas políticas e práticas, continuamente influenciadas por correntes de pensamento derivadas das ciências administrativas, em especial, por meio da inserção de noções, como gerencialismo, inovação e gestão por resultados, típicas do *management*, de origem norte-americana (Oliveira, Sant’Anna, & Vaz, 2010; Paes de Paula, 2005).

Corroborando com esse imperativo de mudanças nas organizações públicas, tem-se, conforme Schikmann (2010), que, nessas organizações, as mudanças mencionadas representam alterações não somente nas formas de estrutura e funcionamento mas na ressignificação dos sentidos que tanto a sociedade quanto o servidor atribuem ao que é público.

Tal quadro tem conduzido as organizações públicas a repensar seus objetivos e rever suas estruturas e processos para o alcance do desempenho desejado. A transformação dos órgãos públicos para a configuração de um modelo pautado por resultados pressupõe a ruptura com alguns padrões gerenciais vigentes e o profundo repensar de outros. (Schikmann, 2010, p. 13)

Enfim, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados, tal como estabelecido na nova ordem que se impõe, tem provocado iniciativas voltadas para a aproximação das práticas entre mercado de trabalho público e o mercado privado (Custódio, Viegas, Assis, & Knopp, 2011).

Longo (2007) destaca que as duas últimas décadas foram cenário de transformações na gestão pública das pessoas, especialmente nos países em desenvolvimento, como é o caso do

Brasil. No entanto, salienta o autor, a profundidade e o alcance dessas práticas têm sido bastante desiguais, o que torna interessante conhecê-las e analisá-las.

No Estado de Minas Gerais, o Poder Executivo, alvo deste trabalho, inaugura, por meio do chamado “Choque de Gestão”, a adoção de um conjunto de medidas destinado à maior profissionalização da administração pública estadual e ao atendimento às novas demandas sociais.

A proposta do Choque de Gestão aplicada no estado de Minas Gerais teve como ponto de partida o planejamento de um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da administração pública estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. (Vilhena, Martins & Marini, 2006, p. 15).

Nesse âmbito, no que concerne à gestão de pessoas, modelos de gestão por competência e de gestão de resultados, respaldados por projetos estruturadores e instrumentos de planejamento estratégico, vêm consolidar reformas baseadas em ações de cunho gerencialista, visando, a partir de suas bases teóricas e adoções pragmáticas, à potencialização dos serviços prestados pelo setor público.

Devido às mudanças no cenário que circunda e afeta as organizações, sejam públicas ou privadas, destaca-se a necessidade de melhor compreender as constantes transformações por que têm passado as relações indivíduo-trabalho-organizações.

Com a já referida elevação do aumento da expectativa de vida, decorrente dos avanços da medicina e de melhores condições de vida da população assim como do crescimento da população em si, é possível inferir que os representantes de diversas gerações conviverão de forma simultânea e, por um bom período de tempo, no mercado de trabalho. As diferenças por eles aportadas podem, se gerenciadas de forma efetiva, propiciar novos desafios às organizações, no sentido do desenvolvimento e incorporação de posturas e práticas que possam atender aos anseios desses distintos grupos. Uma das perspectivas para a compreensão dessas diferenças pode estar no entendimento da temática dos valores pessoais e organizacionais.

Brinkmann e Bizama (2000), Porto (2005) afirmam que valores são parte da vida dos indivíduos, refletindo em si mesmos e no meio no qual convivem. Oliveira (2004) acrescenta que valores orientam comportamentos e escolhas.

Em linhas gerais, valores podem ser compreendidos como representações cognitivas de exigências humanas universais, incluindo necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação e necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz & Bilsky, 1987). O indivíduo, para lidar com a realidade, deve reconhecer

tais necessidades e aprender respostas apropriadas para sua satisfação, o que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, seus valores, enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los. Assim, valores são apresentados com importante papel tanto no alcance dos objetivos organizacionais, quanto no atendimento das necessidades do indivíduo (Oliveira & Tamayo, 2004).

De fato, valores organizacionais, juntamente com papéis e normas, constam entre os principais componentes de uma organização, definindo e orientando seu funcionamento, além de atuarem como elementos integradores, na medida em que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais. Ademais esses valores são centrais para a cultura organizacional, sendo a força da cultura vinculada ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem; referem-se às crenças básicas de uma organização, representando a essência de sua filosofia, ao propiciarem orientação comum para os empregados, orientando o comportamento cotidiano.

Quanto aos valores pessoais, sua função no processo motivacional é fundamental ao fornecerem significado cognitivo e cultural às necessidades do indivíduo, transformando-as em metas e intenções. São considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir em sua vida. Além disso, valores pessoais apresentam forte influência sobre o comportamento do indivíduo.

Os valores pessoais e organizacionais constituem, desse modo, dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Ocorre que esses sistemas podem entrar em confronto, já que na base das organizações encontra-se o conflito entre interesses e valores do indivíduo e da coletividade, o qual é inevitável (Tamayo, 2005). Esse conflito, inclusive, acaba por afetar não apenas o indivíduo mas também a organização em que se insere. Isso, na medida em que a falta de consenso entre os valores e metas organizacionais e os objetivos e valores dos seus membros pode provocar tensão capaz de impedir a eficácia organizacional (Silva, 2004).

Sob essa perspectiva, em momentos de adequação ambiental e de desafios de modernização, tal como o que atravessa o setor público brasileiro, analisar os construtos valores organizacionais e pessoais, dentre estes, os de seus servidores, constitui importante subsídio para o delineamento de políticas de gestão de pessoas. Soma-se a isso o viés de, também nesse setor, pelos motivos já expostos, ser constatado incremento do número de servidores que pertencem a distintas gerações e sobre os quais não há um consenso teórico sobre equivalência de valores.

Isso posto, este trabalho se propôs a investigar em que extensão observam-se diferenças e/ou semelhanças entre valores organizacionais e pessoais, em servidores do serviço público do Poder Executivo de Minas Gerais que pertencem a distintas gerações e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais.

Partindo dessa proposta e em termos da estrutura deste trabalho, na sequência a esta introdução, apresentar-se-á o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos do estudo. Logo após, discorre-se sobre a justificativa teórica e prática de sua realização. Na seção 2 é apresentado o referencial teórico sobre valores organizacionais, valores pessoais, seus principais construtos teóricos e o *estado da arte* na mensuração e análise de tais construtos. São ainda apresentados os perfis de cada uma das quatro gerações objeto de estudo deste trabalho. A proposta metodológica da pesquisa é apresentada logo na sequência, na seção 3, enfatizando sua vertente quantitativa e qualitativa, por meio da adoção de imagens como subsídio aos dados obtidos por meio de questionários. Logo após, na seção 4, os resultados da pesquisa são apresentados e analisados, seguidos das considerações finais e referências.

1.2 Problema de pesquisa

De tudo o que foi exposto sobre as mudanças pelas quais atravessam as organizações públicas, mudanças contemporâneas no perfil e composição da mão-de-obra trabalhadora e maneira pela qual a relação trabalhador-organização tem sido afetada, este trabalho se propõe a investigar dois construtos que se destacam neste cenário: diversidade geracional e valores pessoais e organizacionais bem como uma possível relação entre estes.

Assim, estabeleceu-se como problema de pesquisa: diferentes gerações de servidores do setor público apresentam distintos valores organizacionais e pessoais e, em caso afirmativo, como eles se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais?

1.3 Objetivos

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo geral investigar em que extensão diferentes grupos geracionais de servidores do setor público do Poder Executivo do estado de Minas Gerais apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais. Fundamentados em tal objetivo central, seus objetivos específicos podem ser assim indicados:

a) investigar, junto aos agrupamentos geracionais, alvo do estudo, autopercepções quanto aos valores organizacionais (prioridades axiológicas da organização);

b) investigar, junto aos grupos geracionais, alvo do estudo, o perfil motivacional de valores pessoais (prioridades axiológicas);

c) analisar junto aos grupos pesquisados a existência de diferenças/semelhanças quanto aos valores organizacionais e pessoais investigados;

d) analisar de que forma os valores organizacionais e pessoais investigados repercutem na trajetória profissional de profissionais, alvo do estudo, isso, por meio de pesquisa qualitativa, adotando-se entrevistas em profundidade e associação com imagens.

A partir desses objetivos, algumas hipóteses puderam ser estabelecidas. Essas hipóteses são explicitadas na seção que se segue.

1.4 Hipóteses da pesquisa

Uma vez estabelecido o problema de pesquisa e traçados os objetivos geral e específicos dele derivados, algumas hipóteses podem ser firmadas:

a) Hipótese 1 (H1): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Veterana;

b) Hipótese 2 (H2): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Baby Boomer;

c) Hipótese 3 (H3): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração X;

d) Hipótese 4 (H4): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Y.

e) Hipótese 5 (H5): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais para cada geração em análise;

Quadro 1

Hipóteses da pesquisa

| | | | |
|-----------|---|------------|-----------|
| H1 | G1 | Vo1 Vp1 | Vo1 ≠ Vp1 |
| H2 | G2 | Vo2 Vp2 | Vo2 ≠ Vp2 |
| H3 | G3 | Vo3 Vp3 | Vo3 ≠ Vp3 |
| H4 | G4 | Vo4 Vp4 | Vo4 ≠ Vp4 |
| H5 | (Vo1; Vp1) ≠ (Vo2; Vp2) ≠ (Vo3; Vp3) ≠ (Vo4; Vp4) | | |

Nota. Onde: G1: Geração Veterana; G2: Geração Baby Boomer; G3: Geração X; G4: Geração Y; Vo: valores organizacionais; e Vp: valores pessoais. Fonte: Elaborado pela autora desta tese.

Com vistas à verificação das hipóteses propostas, necessário se faz que os construtos teóricos relacionados ao tema sejam entendidos. Assim, no referencial teórico constante da seção 2, elementos pertinentes aos valores organizacionais e aos valores pessoais serão abordados, bem como conceitos que tangenciam ou complementam essas temáticas.

Além das hipóteses, duas outras perguntas de pesquisa podem ser elencadas:

- valores pessoais e organizacionais interferem nas escolhas do indivíduo ao longo de sua carreira?
- os construtos teóricos que delineiam os perfis geracionais, construtos estes eminentemente de origem norte-americana em sua maioria, apresentar-se-iam compatíveis, para descrever o perfil de gerações de trabalhadores brasileiros, no caso específico de servidores públicos do Estado de Minas Gerais?

Tais perguntas de pesquisa puderam ser respondidas por meio da metodologia qualitativa utilizada.

Antes de se adentrar nos construtos teóricos basilares da pesquisa, necessário se faz, porém, melhor entender sua motivação bem como contribuições que este trabalho intencionou não apenas para o campo teórico mas também para o campo prático do estudo do comportamento humano nas organizações, sobretudo, nas organizações públicas.

1.5 Justificativa

No contemporâneo, a chamada *Sociedade da Informação e do Conhecimento* aponta para novos cenários de trabalho, assim como para a crítica de paradigmas organizacionais clássicos.

Assiste-se, sob tais rótulos, expansão, sem precedentes, do setor de serviços, avanços da tecnologia da informação e comunicação, globalização econômica, mudanças nas estruturas organizacionais² – entre elas horizontalização das estruturas organizacionais, processos de fusões, aquisições, alianças e redes, informacionalismo³, entre outros (Arsenault, 2004). Tais elementos, associados a mudanças demográficas, incorporação maciça de mão-de-obra feminina e pressões por maior democratização das práticas sociais (Jorgensen, 2003), têm contribuído para a migração de fatores competitivos organizacionais: dos recursos financeiros e físicos, para as pessoas (Jorgensen, 2003; Ruiz, Llaguno & Vázquez, 2008).

Nesse contexto, a questão da atração e retenção de jovens talentos emerge como um novo desafio, isso na medida em que os valores e as relações que esses profissionais estabelecem com as organizações podem se revelar diferenciados, comparativamente a profissionais veteranos (Ruiz *et al.*, 2008). A lealdade às organizações é, por exemplo, frequentemente, questionada pelo primeiro grupo mas também por profissionais já há mais tempo no mercado que trabalho, em que mudanças organizacionais os forçaram, não raro, a mudarem de organizações, ao longo de sua trajetória profissional, afetando o tipo de contrato psicológico até então estabelecido (Hess & Jepsen, 2009).

O contrato psicológico⁴, portanto, tem sofrido mudanças e se tornado mais pragmático em função das próprias alterações vivenciadas pelas organizações. Seu componente

² Em ambientes em rápida mutação, as organizações orgânicas, que apresentam menos especialização, hierarquias planas e menos formalização têm-se mostrado mais adequadas do que a burocracia industrial [Castells, M. (2000). *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 3). São Paulo: Paz e Terra; Hatch, M. J. (1997). *Organização teoria: moderna, simbólico e as perspectivas pós-modernas*. Oxford: Oxford University].

³ O informacionalismo constitui a base material para a nova sociedade. A geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade. A tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável para a implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica. Essa lógica preponderante de redes transforma todos os domínios da vida social e econômica e está se tornando a base para a organização social, e da ação de conhecimento sobre o conhecimento, a fonte de produtividade [Castells, M. (2000). *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 3). São Paulo: Paz e Terra].

⁴ O relacionamento com a organização é percebido, implicitamente, pelo Contrato Psicológico que define o que cada um dos envolvidos – trabalhador e organização – deve esperar, dar e receber no relacionamento [Kotter, J. *The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*. *California Management Review*, 15(3), 91-99;

relacional, que envolve aspectos socioemocionais, tem-se reduzido (De Meuse *et al.*, 2001), deixando preponderante o componente transacional, de curto prazo, limitado a um enfoque meramente econômico (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Em termos práticos, o profissional parece encontrar-se menos leal à organização em que trabalha, portanto, mais disposto a abandoná-la para se empregar em outra organização (Herzfeldt, 2008).

Hall e Moss (1998) relacionam mudanças relativas ao contrato psicológico a uma transformação em relação à própria carreira: daquela nos moldes tradicionais, gerenciada pela organização, para uma carreira do tipo proteana, gerenciada mais diretamente pelo próprio indivíduo (Kilimnik, Sant'Anna, & Castilho, 2006).

Na carreira proteana, o papel da organização passa a ser o de fornecer aos indivíduos oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Sob essa perspectiva, esta pode ser redirecionada de tempos em tempos dependendo da necessidade da pessoa. O objetivo do trabalhador é, portanto, garantir a empregabilidade em um contexto de trabalho em constante mutação (Briscoe *et al.* 2006).

Outra perspectiva de carreira, típica do novo contexto no mundo do trabalho e das novas relações e papéis estabelecidos entre (e para) trabalhador e organização, defende a alteração da noção de emprego para toda a vida, linear e ascendente, para a noção de carreira flexível (que se expande horizontalmente). Nesse último tipo, as preferências pessoais e as circunstâncias (em constante alteração) ganham espaço e passam a afetar, de forma mais profunda, as decisões que os indivíduos fazem em relação a seu trabalho. Super (1957) observa que, sob tal perspectiva, os profissionais poderiam, inclusive, vivenciar ciclos alternativos de carreira dependendo dos estágios diferentes de vida.

Tal cenário de mudanças sociais e organizacionais (modelos de gestão, estruturas organizacionais, relações de trabalho, formas de encarecimento e contrato psicológico), traduzidas em maior volatilidade das relações, traz em seu bojo a intensificação da noção de individualização das relações de trabalho. Esse maior foco na dimensão individual parece, ainda mais relevante, quando acompanhada pela escassez de trabalhadores qualificados, capazes de respostas efetivas a processos de crescimento econômico e, portanto, da necessidade das organizações em atraí-los e, sobretudo, retê-los (Jorgensen, 2003).

O aumento da expectativa de vida dos trabalhadores, aliado a um declínio das taxas de natalidade dos países industrializados (McGuire *et al.*, 2007), em combinação com outros fatores demográficos (Jorgensen, 2003) e econômicos (expansão econômica de países de

economias emergentes, como o Brasil), aponta para uma alteração substancial na composição e natureza da força de trabalho.

D'Amato e Herzfeldt (2008), em estudo envolvendo gestores europeus, chegaram a mencionar uma escassez crescente de profissionais e uma preocupação imediata das organizações em manter e desenvolver os talentos que já possuem. Em outro estudo, Martin e Tulgan (2001), indicaram que, em 2010, 60% da força de trabalho americana seria composta por trabalhadores com idade inferior a 34 anos. Igualmente, levantamento da *Access Economics*, em 2001, destacou que, durante a década de 2020/30, apenas 125 mil jovens entrarão na força de trabalho australiana (a média atual é de 170 mil/ano). A tais tendências soma-se a oferta de trabalho para profissionais mais velhos e com maior expectativa de vida (Jorgensen, 2003).

No Brasil, estudo envolvendo análise de dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios [PNAD], da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], referente ao período de 1978 a 1998 (Camarano, 2001), indicou que a participação do idoso brasileiro no mercado de trabalho é elevada, considerando-se os padrões internacionais, e que isso se relaciona à reinserção dos aposentados. Dados recentes da PNAD evidenciaram crescimento de 12,01% no número de aposentados ativos/ocupados de 2006 para 2009; revelaram, ainda, que essa fração da população de aposentados esteve sempre acima de 30% no período analisado (IBGE, 2008)⁵. Em 2010, o mercado de trabalho brasileiro ainda registrou aumento dos profissionais com 50 anos ou mais. A presença do grupo representa 21,5% e pode estar associada ao aumento da expectativa de vida e às mudanças nas regras de aposentadoria⁶.

Projeções sobre o envelhecimento da população brasileira realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA] (2010), que relacionam o envelhecimento da população/mercado de trabalho/crescimento econômico, evidenciaram que:

Haverá, pelo menos nas próximas duas décadas, uma proporção cada vez maior de pessoas em idade adulta, economicamente produtivas – ao menos em potencial –, que podem, pelo seu trabalho, reforçar a tendência de crescimento econômico nos próximos anos, dinamizar a economia, aumentar a poupança e contribuir para o desenvolvimento do país (IPEA, 2010, p. 389).

5 De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), havia, em 2009, 18,5 milhões de aposentados, entre os quais 5,4 milhões estavam ocupados. Recuperado em 6 de março de 2013, de <http://www.oabprevgo.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16:estudo-aponta-necessidade-da-previdencia-rever-aposentadoria-por-tempo-de-contribuicao&catid=9:noticias&Itemid=16>.

⁶Recuperado em 10 de novembro, de <http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/trabalho-carreira/copy_of_perfil-do-trabalhador-brasileiro>.

Ainda conforme dados dessa publicação,

[...]essa mudança na composição interna da estrutura etária da População Economicamente Ativa - PEA brasileira tem diversas implicações econômicas e sociais. No entanto, uma PEA mais “envelhecida” significa uma força de trabalho com maiores níveis educacionais, com maior experiência e, *ceteris paribus*, com maior produtividade. (IPEA, 2010, p. 292)

No caso brasileiro, esse cenário é fruto não só do aumento da expectativa de vida das pessoas (observadas em todo o mundo) mas também de fatores ligados a questões socioeconômicas, como a necessidade de complemento de renda (Camarano, 2001).

Em uma perspectiva macroeconômica e social, esse cenário compreende desafios e também oportunidades promissoras para o país na medida em que, conforme informações do IPEA (2010):

[...] na presente década e até o fim dos anos de 20207, o Brasil terá razões de dependência cada vez menores, uma população em idade ativa cada vez maior e em condições de usufruir de um maior desenvolvimento econômico, advindo da oportunidade do bônus demográfico⁸ (IPEA, 2010, p. 386).

Outros fatores também de suma importância são apontados por Khoury *et al.* (2010). Para esses autores, o trabalho pós-aposentadoria pode resgatar a valorização e o reconhecimento social, contribuindo assim para a melhoria da autoestima do aposentado.

Enfim, observa-se, por um lado, trabalhadores em faixas etárias mais elevadas sendo estimulados a permanecerem no trabalho e, por outro, trabalhadores mais jovens, que, em função de seu nível de qualificação cada vez mais amplo, são disputados em, não raro, “guerras por talentos” (Jorgensen, 2003).

⁷ Haverá, pelo menos nas próximas duas décadas, uma proporção cada vez maior de pessoas em idade adulta, economicamente produtivas – ao menos em potencial –, que podem, pelo seu trabalho, reforçar a tendência de crescimento econômico nos próximos anos, dinamizar a economia, aumentar a poupança e contribuir para o desenvolvimento do país. E há políticas importantes envolvidas no aproveitamento dessa oportunidade. A literatura trata dessas políticas mais detalhadamente, mas, em síntese, elas passam pela manutenção de altas taxas de emprego nos anos do bônus demográfico, por uma substancial elevação do investimento em educação, saúde e bem-estar da população para garantir níveis mais altos de produtividade por trabalhador, por incentivos à poupança e pela preparação do país para os anos que se seguem ao bônus – uma vez que, com o envelhecimento da população, as bases do crescimento via bônus tornam-se coisa do passado [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2010). *Macroeconomia para o desenvolvimento: crescimento, estabilidade e emprego* (p. 390). Brasília: IPEA].

⁸ A hipótese do bônus demográfico sustenta que, à medida que as populações evoluem no tempo para um perfil mais adulto de estrutura etária, com a conseqüente redução de suas razões de dependência, elas podem poupar mais recursos, uma vez que o produto do maior contingente adulto pode tornar-se, ao menos temporalmente – em torno de algumas décadas –, superior às necessidades do país em pauta. Há um aumento da poupança que se reverte em investimento, há um reforço ao crescimento econômico nas décadas de incidência do bônus; consequentemente, pode haver um desenvolvimento maior do país nesse período em que a carga populacional torna-se mais “leve” para a população em idade produtiva. [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2010). *Macroeconomia para o desenvolvimento: crescimento, estabilidade e emprego* (p. 285). Brasília: IPEA].

Ademais, observa-se que diferentes óticas oriundas de campos diversos do conhecimento trazem à tona as perspectivas e os desafios que se colocam para os gestores e para as organizações em face dessa alteração na conformação da mão-de-obra brasileira.

A grande maioria dessas mudanças é também evidenciada no âmbito do serviço público brasileiro.

Ao analisarem os paradigmas da administração pública no Brasil, Keinert e Bertero (1994) chamam a atenção para o impacto das mudanças observadas na sociedade e a necessidade de se repensar a gestão pública. Para esses autores é significativo que se estabeleçam, para um novo estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos. O pensamento desses autores torna perfeitamente adequado que se aprofunde na análise das relações que se estabelecem entre o servidor público, seus valores e os valores organizacionais em transição.

Para efeito de compreensão desses fenômenos, inicialmente, será procedida discussão em torno da temática geracional e, posteriormente, acerca de mudanças pelas quais o serviço público vem passando nas duas últimas décadas. Só então será possível que se estabeleça um ponto de apoio para a discussão dos valores organizacionais e pessoais para os trabalhadores desse setor pertencentes a gerações distintas e relações de tais valores com suas trajetórias profissionais.

Aproveitar os pontos fortes dessa interação entre diferentes grupos geracionais constitui desafio, visto que a diversidade geracional pode apresentar-se como multiplicador das possibilidades de planejamento de políticas de gestão de pessoas e de geração de resultados, tanto para a organização quanto para o indivíduo, bem como oportunidades para a construção de ambientes organizacionais mais aderentes às expectativas e necessidades de seus múltiplos atores (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008).

Dessa forma, verifica-se que o servidor público não é imune a essa necessidade de entendimento das diferentes gerações que dividem o ambiente de trabalho. Também nesse setor, a necessidade de compreensão dos perfis geracionais é importante na medida em que as práticas de gestão de pessoas no setor público têm sido repensadas dadas as condições de mudanças pelas quais esse setor atravessa, conforme se analisará.

Diante da ausência de consenso teórico em torno das discussões quanto às relações entre valores e recortes geracionais, conforme explicitada na subseção 2.1.1, reitera-se que este estudo se propõe a investigar tais relações, tendo por base profissionais atuantes no setor público. Ressalta-se que o estudo de valores, que tem por substrato a trajetória profissional do indivíduo, parece inédito em nível acadêmico. Desse modo, tônica adicional será dada à

análise da diversidade geracional e implicações desse fenômeno sobre as trajetórias profissionais vivenciadas e esperadas, a partir da investigação dos construtos valores organizacionais e valores pessoais.

O público-alvo foi constituído, desse modo, por servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Esse recorte é considerado importante na medida em que lança luz sobre profissionais de setor ainda pouco explorado em nível de estudos acadêmicos, no Brasil.

Soma-se a isso a possibilidade de se verificar a existência de correlações entre o arcabouço de valores e cortes de geração, aprofundando o debate em torno da dimensão geracional. A metodologia utilizada mesclará instrumentos já validados e reconhecidos para mensuração de valores pessoais e organizacionais, com entrevistas em profundidade enriquecidas com o uso de imagens, a fim de apreender a presença de determinados valores nas trajetórias profissionais dos pesquisados.

Enfim, do ponto de vista prático, o estudo proposto visa contribuir com elementos capazes de ampliar o debate em torno das relações entre valores organizacionais e pessoais, considerando indivíduos pertencentes a estratos geracionais variados e sua articulação com suas trajetórias profissionais. Como resultado, espera-se agregar achados que permitam o delineamento de políticas e práticas de gestão, capazes de maior aproveitamento do potencial de cada um dos grupos geracionais investigados.

Finalmente, do ponto de vista metodológico, além da conjugação de diferentes metodologias, visa-se ampliar as pesquisas utilizando a noção de imagem, em estudos organizacionais.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, lança-se luz sobre os construtos teóricos que sustentam esta pesquisa, a saber: diversidade geracional, mudanças nas organizações públicas, sobretudo as organizações que compõem o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e a temática relacionada aos valores, tanto valores pessoais quanto valores organizacionais.

À guisa de pano-de-fundo teórico, está o estudo sobre o comportamento organizacional que corresponde ao construto inicialmente abordado nesta seção, justamente por se tratar da base teórica sobre a qual se assentam e justificam os demais conceitos.

2.1 O comportamento organizacional

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

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

Embora apresentado de maneira diversa, Wagner e Hollenbeck (1999) e Griffin e Moorhead (2006) parecem convergir ao tratar o estudo do comportamento humano nas organizações como a tentativa de entender como e por que as pessoas se comportam da maneira como se comportam e que repercussões isso tem para a organização e vice-versa.

Esse entendimento é conhecido como a abordagem sistemática do comportamento organizacional. O objetivo desse tipo de abordagem é atribuir relações de causa e efeito ao comportamento humano. Dessa forma, defendem que o comportamento humano não é

aleatório, ou seja, há um direcionamento comportamental relativamente consistente que pode ser identificado e analisado para que se possam realizar previsões de comportamento razoavelmente acuradas.

A compreensão do comportamento organizacional é, nessa direção, elemento central para a análise dos processos de gestão, conferindo ao gestor e aos estudiosos do tema oportunidades “únicas e valiosas para avaliar a eficiência pessoal e organizacional” (Griffin & Moorhead, 2006, p. 8).

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

A psicologia tem contribuído com enfoque mais individualizado (micro) de análise, como os estudos da aprendizagem individual, da motivação, da personalidade, da subjetividade, da percepção, da eficácia da liderança, da satisfação com o trabalho, dos processos de tomada de decisão (individual), da avaliação do desempenho humano, das atitudes, da seleção de pessoal, do planejamento do trabalho e do estresse ocupacional. Voltada para uma análise coletiva, a psicologia social investiga questões relacionadas à mudança comportamental, à mudança de atitude, à comunicação, aos processos grupais, incluindo a tomadas de decisão nesse contexto.

Já a sociologia tem aportado inúmeras contribuições, incluindo análises sobre a dinâmica dos grupos, o trabalho em equipe, a comunicação, o poder, os conflitos e o comportamento intergrupar. Também em nível do grupo, a Antropologia, ao analisar os seres humanos e suas atividades, tem contribuído de maneira significativa no estudo de valores e atitudes comparativas e na análise multicultural, visando entender melhor as diferenças de valores e atitudes, assim como comportamentos fundamentais entre pessoas de diferentes organizações e países.

Se a unidade de análise, por sua vez, é o sistema organizacional, a Sociologia acrescenta ao estudo da teoria da organização formal, a tecnologia organizacional, a mudança e a cultura organizacional.

Ainda tendo como nível de análise o sistema organizacional, a antropologia colabora com estudos sobre a cultura organizacional e o ambiente organizacional. A Ciência Política, por sua vez, tendo como foco de análise o comportamento de indivíduos e grupos dentro de um sistema político, propicia como aportes estudos sobre o conflito, política intraorganizacional e poder.

Diante de tantas contribuições sobre a relação que o indivíduo estabelece com a organização, cabe ao gestor um olhar atento sobre este tema, ciente de que a gestão moderna, conforme salienta Casado (2002), requer a compreensão de que a organização é formada por pessoas com motivações, habilidades e aptidões diversas. Desconsiderar isso impediria uma visão mais acurada da organização, impossibilitando ações para a melhoria e avanços dos modelos de gestão.

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

Enfim, a análise dos diversos construtos relativos ao comportamento organizacional pode contribuir, sobremaneira, para as políticas de gestão de pessoas nas organizações.

Nesse íterim, importante elemento no estudo do comportamento organizacional é o estudo dos valores, na medida em que estabelece a base para a compreensão de atitudes e motivação humana. Essa relação valores/comportamento é defendida por diversos autores. Para eles, os valores influenciam o comportamento das pessoas. Como afirma Rokeach (1973, p. 122): “[...] o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em diversas situações experimentais e da vida real [...]”. Nesse sentido, Tamayo (2005) é categórico ao defender a ideia de que os valores são determinantes do comportamento do indivíduo. Nas palavras de Dolan e Garcia (2006, p.32), “valores não são apenas palavras. Os valores guiam e orientam nosso comportamento e afetam nossas experiências cotidianas”.

Portanto, entender os valores, a forma como estão hierarquicamente ordenados (sistema de valores) e a forma como estes influenciam de maneira concreta o comportamento humano é de suma importância para a tomada de decisões e definição de políticas em diversos ramos do conhecimento (Tamayo *et al.*, 2001).

Em face de sua relevância no entendimento do comportamento humano, é preciso que se aprofunde a compreensão acerca do construto *Valores*.

2.2 Valores

A revisão de literatura nos permite identificar distintas definições de valores, as quais variam segundo o contexto histórico que se analisa. Garcia (2001) os define como as crenças que se pratica, ou seja, são passíveis de demonstração. Para Barbosa (2001), os valores relacionam-se às hierarquias de significado dos valores básicos de uma determinada sociedade.

Já Kluckhohn (1951) aporta uma definição de valores dominante em sua época, conforme Hitlin e Piliavin (2004, p. 395). Para aquele autor "[...] um valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável, o que influencia a seleção de modos disponíveis, meios e fins da ação".

Valores são, desse modo, entendidos como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos (Kluckhohn, 1951; Williams, 1968). O foco “behaviorista” dessa perspectiva dá um enfoque maior à ação.

Posteriormente, os estudos de Rokeach trazem um novo ponto de vista que se volta ao valor como sentido da ação (Hitlin & Piliavin, 2004). Para Rokeach (1968), os valores transcendem objetos e situações específicas, estando relacionados aos modos de conduta e estados finais de existência (Beuron, 2012).

Atualmente, os valores são considerados como representações cognitivas de três exigências humanas universais: as necessidades biológicas do indivíduo; as necessidades sociais de interação e as necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz & Bilsky, 1987). O indivíduo para lidar com a realidade que o cerca deve reconhecer essas diferentes necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente. Nessa direção, por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los. Dessa maneira, valores desempenham importante papel tanto no alcance dos objetivos organizacionais quanto no atendimento das necessidades do indivíduo (Oliveira & Tamayo, 2004). Conforme Dolan e Garcia (2006), os valores dão sentido e canalizam o esforço humano tanto no sentido pessoal como no organizacional.

Diante do exposto, faz-se mister compreender o que são valores organizacionais, valores pessoais, as trajetórias teóricas de cada um destes construtos e o *estado da arte* de suas análises.

2.2.1 Valores organizacionais

Enquanto os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida organizacional (Tamayo, 2001).

Para Tamayo (1999) e Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os valores organizacionais são “[...] princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.” De acordo com Tamayo (2007, p. 21), portanto, os valores organizacionais “constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles se referem ao domínio específico das organizações”.

Deal e Kennedy (1982) acrescentam que os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso esperado ou desejado e estabelecem os padrões que devem ser alcançados pela organização.

Esse direcionamento do comportamento é também ressaltado por Deal e Kennedy (1982) ao afirmarem que, como essência da filosofia da organização para a obtenção do sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento cotidiano. Expressam formas de conhecer a realidade organizacional, com respostas prontas e privilegiadas a seus problemas, funcionando como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros (Tamayo, 1999).

Tamayo e Gondim (1996) destacam quatro aspectos ou elementos que corroboram e detalham a definição de valores organizacionais, conforme se explicitam a seguir.

a) Aspecto Cognitivo

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais constitui um elemento básico, uma vez que estes são crenças⁹ sobre o que é bom para a organização, o que é desejável, o que garante o sucesso e a harmonia interna. Essas crenças podem ser relativas a diversas dimensões da vida organizacional. Assim, os valores são crenças valorizadas e enfatizadas na vida organizacional (Tamayo, 1999). No entanto, é importante ressaltar que nem toda a crença

⁹ Crenças são “estruturas de pensamento desenvolvidas e profundamente enraizadas ao longo dos anos através do aprendizado e da experiência, que servem para explicar e dar sentido à nossa realidade. Essas estruturas antecedem a formação dos nossos valores” (Dolan, & Garcia (2006). *Gestão por valores*. [p. 42] Rio de Janeiro: Qualitimark).

constitui um valor, mas somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que constituem valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.

b) Aspecto Motivacional

A raiz dos valores organizacionais é, nesse sentido, de caráter motivacional, na medida em que os valores expressam interesses e desejos de um indivíduo ou de um grupo e representam metas mais ou menos conscientes da empresa (Tamayo & Schwartz, 1993). De fato, a importância que uma organização atribui a certos valores pode determinar a quantidade de esforço que seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como sua persistência na execução deles. Os valores expressam os interesses e desejos de alguém. Este alguém pode ser o indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente dentro da organização. Assim os valores podem expressar tanto o interesse do indivíduo quanto da coletividade. Os valores podem ser deliberadamente introduzidos nas organizações pelo fundador ou por qualquer outra pessoa influente e registrados especificamente nos estatutos ou em outras regras formais da empresa. Portanto, “[...] os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa” (Tamayo, 1999, p. 256). Nesse sentido, Schwartz (1994, p. 21), acrescenta: “[...] os valores podem motivar ações, dando-lhe direção, emoção e intensidade.”

c) Aspecto Funcional

A função dos valores é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento de seus membros, bem como influenciar o julgamento do comportamento dos demais. Os valores estão além das normas, as quais definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros, pois constituem uma espécie de ideologia e proporcionam uma justificativa mais elaborada para o comportamento apropriado, bem como para as atividades e funções do sistema.

d) Aspecto Organizacional-hierárquico

Os valores organizacionais implicam distinção entre o que é importante e o que é secundário, ou seja, uma classificação ordenada ao longo de um *continuum* de importância em que são expressas as preferências por determinados comportamentos, metas ou estratégias. A distinção entre as organizações não se dá por possuir valores diferentes, mas sim pelo ordenamento de suas prioridades axiológicas.

À semelhança dos indivíduos (e dos grupos em geral), as organizações encontram exigências universais que precisam ser satisfeitas para garantir sua sobrevivência. Assim, toda organização enfrenta três problemas fundamentais (Tamayo, 1999): a relação entre o indivíduo e o grupo (sempre conflituosa haja vista a necessidade de conciliar interesses e metas entre indivíduo e organização); a subsistência organizacional, que ocorre por meio da definição de papéis, de normas, de subsistemas organizacionais e da relação entre eles; e, por fim, a relação da organização com o meio ambiente natural e social, uma vez que toda organização precisa interagir continuamente com o ambiente físico, com a sociedade e com outras organizações (Schwartz & Ross, 1995; Tamayo, 1999).

À guisa de ilustração, na Figura 1 se estabelece uma correlação entre os três dilemas básicos dos valores pessoais e os três dilemas básicos dos valores organizacionais. Este comparativo, em que no nível superior têm-se as necessidades humanas e no nível inferior as necessidades organizacionais, reforça ainda mais a ideia de que os valores organizacionais possuem maior relação e aderência com os valores pessoais de seus colaboradores e que a compreensão dos valores organizacionais apoia-se nos valores pessoais do modelo de Schwartz (1992) – constituído por 10 tipos motivacionais.

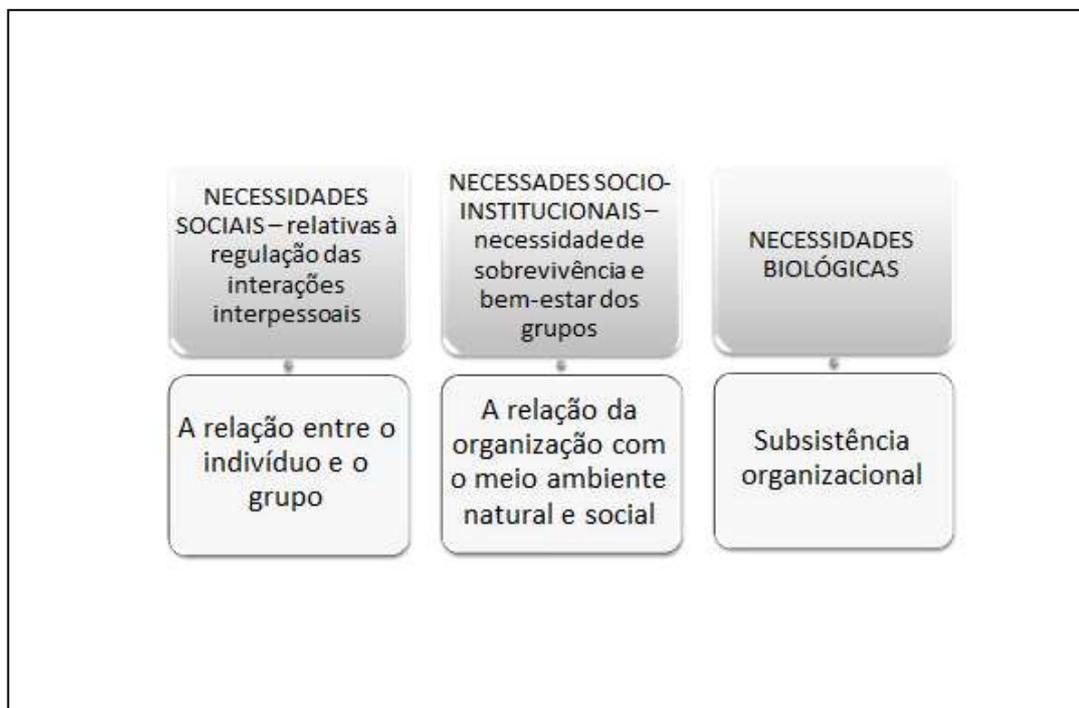


Figura 1. Relação entre necessidades básicas dos indivíduos e organizações
Fonte: Elaborado pela autora desta tese.

Sob a perspectiva de Tamayo e Gondim (1996), a fonte dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização e também dos indivíduos que a compõem, gerando

necessidades para as quais são desenvolvidas respostas adequadas para satisfazê-las. Essas necessidades passam, então, a ser representadas pela organização e por seus membros como valores ou metas a serem atingidas (Tamayo, 2005).

Para os autores, a estrutura axiológica de uma organização pode ser definida como um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais (Schein, 1985). Tamayo (1999) discorda sobre a afirmativa de que os valores são os determinantes mais importantes do clima organizacional. Mas o autor salienta que os valores fazem parte do conjunto de preditores mais significativos do clima organizacional, o que não invalida a relação estabelecida por Schein (1985).

Enfim, as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas, podem ser as mesmas. Há, portanto, uma interação inevitável entre as metas da organização e as metas e motivações pessoais (Tamayo, 2005). Assim, com base na afirmativa de que as mesmas motivações sustentam os sistemas de valores pessoais e laborais, Oliveira e Tamayo (2004) construíram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO.

2.2.1.1 *Mensuração de valores organizacionais no Brasil*

No Brasil, um dos primeiros estudos sobre valores organizacionais foi realizado por Tamayo e Gondim (1996), com o desenvolvimento e validação da Escala de Valores Organizacionais [EVO].

A versão do instrumento proposta por esses autores é composta por 38 itens divididos em cinco fatores: eficácia/eficiência, integração no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor. Posteriormente, esse instrumento foi utilizado por Oliveira (1997) em pesquisa que teve como objetivos verificar a hierarquia de valores organizacionais em uma organização do setor de telecomunicações, bem como a ocorrência de ritos organizacionais, além de testar um modelo explicativo de comprometimento afetivo.

Com outro viés, em 1998, Tamayo desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de verificar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. A amostra do estudo foi composta de 490 empregados de 10 diferentes organizações, sendo utilizadas as seguintes escalas validadas por Siqueira (1995), além da já citada EVO: Escala de Satisfação no Trabalho [EST]; Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo [ECOAF]; e Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional [ECCO].

Os resultados da pesquisa mostram que todos os fatores de satisfação no trabalho apresentaram correlação positiva com a escala de valores organizacionais, sugerindo que a satisfação no trabalho pode ser determinada pelas prioridades axiológicas da organização, tal como são percebidas pelos funcionários.

Um segundo marco no estudo de valores organizacionais ocorreu com o estudo de Tamayo, Mendes e Paz (2000), cujo objetivo foi o desenvolvimento de uma nova escala de mensuração, denominada Inventário de Valores Organizacionais [IVO].

2.2.1.2 *Inventário de valores organizacionais [IVO]*

Desenvolvido e validado por Tamayo *et al.* (2000), o Inventário de Valores Organizacionais [IVO] foi desenvolvido integrando-se duas abordagens diferentes: uma empírica, tomando-se como base para a construção do instrumento os itens da Escala de Valores Organizacionais [EVO] de Tamayo e Gondim (1996), composta de 48 valores representativos dos valores organizacionais, levantados empiricamente pelos autores quando do desenvolvimento daquele instrumento; e uma abordagem teórica, tendo como base a teoria dos valores culturais de Schwartz e Ross (1995) e Schwartz (1999).

Vale ressaltar, porém, que Tamayo *et al.* (2000) identificam que alguns tipos motivacionais propostos teoricamente não estariam representados adequadamente e, portanto, poder-se-ia melhorar essa representatividade com o aprimoramento da escala, via uma abordagem mais teórica.

O IVO é composto de 37 itens que descrevem características organizacionais, representativas dos diversos valores da organização, abrangendo os seis tipos motivacionais representativos dos diversos valores organizacionais, a saber: Conservadorismo (fidelidade à organização), Autonomia (capacidade de inovar), Hierarquia (respeito aos superiores hierárquicos), Igualitarismo (distribuição do poder pelos diversos níveis), Domínio (capacidade de influenciar as pessoas) e Harmonia (intercâmbio com as outras organizações) (Porto, 2005).

A escala do IVO pode ainda ser dividida em três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo, harmonia *versus* domínio e hierarquia *versus* igualitarismo. Apenas nesta última dimensão, os polos se apresentaram como opostos, demonstrando relação de conflito entre os valores contidos em cada polo.

Para cada um dos itens o sujeito deve responder: “quão importante é esse valor como princípio orientador da vida da minha organização”, com base em uma escala que varia de um

(nada importante) a seis (extremamente importante). O instrumento incorpora ainda dois níveis de avaliação para cada item: o real, ou seja, a percepção do que é praticado pela organização, e o desejável, o que é desejado pelos funcionários.

Validado por Tamayo *et al.* (2000), em pesquisa realizada com 1.010 empregados voluntários de cinco organizações do Distrito Federal, o IVO tem sido utilizado em estudos posteriores (Borges *et al.*, 2002; Tamayo & Mendes, 2001; Porto, 2005).

O IVO também foi utilizado por Tamayo e Mendes (2001) em pesquisa que objetivou identificar as relações entre a percepção dos polos dos valores organizacionais e o prazer-sofrimento no trabalho. Participaram do estudo 554 empregados de uma empresa pública de abastecimento e saneamento, sendo utilizada, além do IVO, a Escala de Prazer-Sufrimento no Trabalho [EPST] de Mendes (1999).

Borges *et al.* (2002) igualmente utilizaram a escala IVO, além do Inventário Síndrome de *Burnout* (*Maslach Burnout Inventory* – [MBI])¹⁰. Tendo como base o estudo desses autores com profissionais da área de Enfermagem, em que se investigou a relação entre valores organizacionais e os níveis da síndrome de *Burnout*, Borges *et al.* se propuseram a aprofundá-lo, replicando-o em três hospitais vinculados à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com um total de 205 profissionais da área de saúde.

Os resultados dessa pesquisa mostram convergência dos escores nos fatores dos valores ideais por organização participante e divergências no que se refere tanto aos escores dos fatores dos valores reais quanto às descompensações axiológicas (diferenças entre ideal e real), pois os empregados convergiram em relação aos valores ideais, mas tinham percepções diferentes dos valores efetivamente praticados nas organizações. Além disso, os participantes diferiram, por organização, em relação ao avanço do processo de desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Constatou-se, também, o papel de mediação das organizações no relacionamento entre valores organizacionais e a síndrome de *Burnout*, de modo que os polos axiológicos efetivamente relacionados à referida síndrome e/ou a seus fatores dependem da configuração geral da cultura organizacional de cada uma e dos conflitos que lhe são inerentes.

Um terceiro marco nas pesquisas sobre valores organizacionais no Brasil ocorreu com a construção e validação de uma nova medida para aqueles valores, o Inventário de perfis de valores organizacionais [IPVO], desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004).

¹⁰ Adaptado por Robayo-Tamayo, M. (1997). *Relação entre a síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos*. (Dissertação de Mestrado), Curso de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Enquanto o IVO, desenvolvido por Tamayo *et al.* (2000), baseia-se na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ross (1995), o IPVO é construído e validado tendo como fundamento os tipos motivacionais de valores na teoria dos valores humanos propostos por Schwartz (1992).

2.2.1.3 Inventário de perfis de valores organizacionais [IPVO]

Oliveira e Tamayo (2004), adotando uma premissa diversa do IVO, desenvolveram um método que possui como norteador a premissa de que o estudo dos valores organizacionais pode adotar como referência os valores humanos. Assim, da mesma forma que os valores humanos, os valores organizacionais também possuem suas raízes em motivações pessoais, o que significa que a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz pode se constituir em uma base teórica para o estudo dos valores da organização.

Partindo dessa fundamentação, aqueles autores construíram e validaram uma medida de valores organizacionais, intitulada Inventário de Perfis de Valores Organizacionais [IPVO], pautando-se, do ponto de vista teórico, no modelo dos valores pessoais proposto por Schwartz (1992), composto de 10 tipos motivacionais de valores. Do ponto de vista da forma, o modelo pautou-se numa medição indireta dos valores, utilizando a mesma estratégia do *Portrait Value Questionnaire*¹¹/PQ, o que simplifica o uso do questionário e permite a aplicação em pessoas com grau de escolaridade mais baixo (Porto, 2005).

¹¹ Apesar da ampla utilização do SVS (verificar seção 5.2.2), ele apresenta algumas limitações. Por demandar alto grau de abstração e apresentar conceitos axiológicos fora de qualquer contexto específico, não é apropriado para aplicação em pessoas de baixa escolaridade, crianças ou culturas que não incentivam o pensamento abstrato (Schwartz, 2005). Em função daquelas limitações, e buscando também verificar a dependência ou não da teoria em relação ao método de pesquisa, Schwartz *et al.* (2001 *apud* Schwartz, 2005) desenvolveram um novo questionário, o Perfil de Valores Pessoais (*Portrait Value Questionnaire* – PQ), instrumento mais concreto e menos complexo do ponto de vista cognitivo. O PQ é composto de 40 curtas descrições verbais de pessoas, cada qual descrevendo objetivos, metas e/ou desejos que implicitamente revelam a importância de um tipo motivacional, representando, assim, todos os tipos motivacionais da teoria de valores humanos. Por exemplo: “para ele, é importante ser rico. Ele quer ter muito dinheiro e coisas caras” é uma descrição referente ao valor riqueza, uma pessoa que cultiva valores de poder. Para cada descrição apresentada, o respondente deve avaliar “o quanto esta pessoa se parece com você”. Sendo as respostas possíveis: parece muito comigo, parece comigo, parece mais ou menos comigo, parece pouco comigo, não se parece comigo, não se parece nada comigo. Os valores dos respondentes são assim inferidos a partir da semelhança da pessoa descrita consigo. A linguagem foi adaptada de tal forma que possa ser compreendida por crianças de 11 anos. De acordo com Porto (2005), o PQ foi traduzido para o português e respondido por 614 brasileiros com grau de escolaridade inferior ao Ensino Médio, e os resultados da *Smallest Space Analysis* [SSA] deram apoio à teoria. Porém, segundo a autora, ainda é necessário aprimorar a escala. Pasquali e Alves (2004) desenvolveram pesquisa com 4 000 usuários do sistema de telefonia celular, na qual validaram o instrumento aplicado no contexto da psicologia do consumidor. Os resultados do estudo ajudaram a corroborar a estrutura de valores de Schwartz, porém, de outra forma (outros fatores de agrupamento dos tipos motivacionais), limitando, assim, sua aplicação.

O IPVO é composto de 48 itens distribuídos em oito fatores (categorias). Cada item descreve o perfil de uma organização hipotética, em relação a suas metas, aspirações ou desejos, que implicitamente evidenciam a importância de um valor organizacional. Por exemplo: “esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais”, descreve uma organização cujos valores relacionados à autonomia são importantes. Para cada um dos itens, o sujeito deve responder à questão: “quanto a organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha”, com base em uma escala não numérica de seis posições, que varia de “é muito parecida com minha organização” a “não se parece em nada com minha organização”.

Os resultados do estudo quando do desenvolvimento do IPVO confirmaram que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais, e aqueles oito fatores encontrados representam adequadamente nove dos tipos motivacionais de valores pessoais.

Com vistas a melhor entendimento do conteúdo do IPVO, procede-se, a seguir, à breve descrição de cada um dos oito fatores que o compõem.

a) Fator 1 - Realização: agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, mediante a demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: “para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”.

b) Fator 2 - Conformidade: o conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito, às regras e aos modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: “esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”.

c) Fator 3 - Domínio: congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status* e de controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: “esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”.

d) Fator 4 - Bem-estar do Empregado: os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo. Exemplo de item: “é muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-

estar deles”.

e) Fator 5 - Tradição: este fator contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: “esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”.

f) Fator 6 - Prestígio organizacional - os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade de seus produtos. Exemplo de item: “esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio”.

g) Fator 7 - Autonomia: congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: “esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”.

h) Fator 8 - Preocupação com a coletividade: este fator é composto de valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade. Exemplo de item: “esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”.

Quando do desenvolvimento do IPVO, baseado na estrutura dos valores pessoais, Oliveira e Tamayo (2004) testaram empiricamente a hipótese de que as mesmas motivações sustentam os dois sistemas de valores. Com base nos resultados do estudo, concluíram que a simetria motivacional dos valores pessoais e organizacionais tem suporte teórico e empírico. A Tabela 2 apresenta essa simetria, bem como as metas motivacionais de cada fator e o coeficiente *alpha*.

Tabela 2

Fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais e coeficientes *alpha*

| VALORES ORGANIZACIONAIS | CORRESPONDÊNCIA COM VALORES PESSOAIS | META DOS VALORES ORGANIZACIONAIS | Coef. Alpha |
|--|--------------------------------------|---|-------------|
| Autonomia | Autodeterminação Estimulação | Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação | 0,87 |
| Bem-estar do empregado | Hedonismo | Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho | 0,87 |
| Realização | Realização | Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores | 0,8 |
| Domínio | Poder | Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado | 0,8 |
| Prestígio Organizacional | Poder | Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes | 0,81 |
| Tradição | Tradição | Manter a tradição e respeitar os costumes da organização | 0,75 |
| Conformidade | Conformidade | Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização | 0,75 |
| Ética (Preocupação com a coletividade) | Benevolência Universalismo | Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade. | 0,86 |

Nota. Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2) 129-140.

Em relação à simetria motivacional observada, convém ressaltar que: a) a correspondência foi direta para quatro valores organizacionais: bem-estar do empregado, realização, tradição e conformidade; b) prestígio e domínio correspondem às metas de uma única motivação pessoal: poder; c) dois fatores tiveram integração com itens correspondentes a motivações pessoais adjacentes na estrutura circular de valores. O fator autonomia foi constituído por autodeterminação e estimulação; e preocupação com a coletividade por benevolência e universalismo; d) a motivação segurança não foi contemplada, segundo os autores, possivelmente por uma deficiência na construção dos itens do instrumento para representar esse atributo, quando do desenvolvimento do estudo. Novas tentativas nessa área serão necessárias.

O IPVO foi utilizado por Oliveira (2004) em estudo que investigou a confiança do empregado em sua organização de trabalho. Seu objetivo principal foi testar um modelo que

previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e valores pessoais seriam seus antecedentes indiretos.

A associação de valores com outras variáveis organizacionais também foi objeto do estudo de Covacs (2006), que desenvolveu pesquisa tendo como objetivo identificar os impactos dos valores organizacionais, da percepção de suporte organizacional e das percepções de justiça (distributiva e de procedimentos) sobre as dimensões de bem-estar no trabalho, um construto composto de variáveis de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Para tanto, o autor propôs três hipóteses: a) valores organizacionais, suporte organizacional e percepções de justiça (distributiva e de procedimentos) são antecedentes de satisfação no trabalho; b) idem, em relação ao envolvimento no trabalho; c) idem, em relação ao comprometimento organizacional afetivo.

Outra pesquisa utilizando o instrumento IPVO foi produzida por Silva (2007), com caráter quantitativo, cujo objetivo principal foi investigar as relações de predição entre valores organizacionais, satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Além disso, como objetivo secundário, foi investigado o poder preditivo dos valores organizacionais sobre a satisfação no trabalho, bem como identificados: a hierarquia dos valores organizacionais, os níveis de satisfação e de insatisfação dos trabalhadores e sua intenção em deixar a organização.

Com base nos resultados da análise estatística dos dados, a autora concluiu que o modelo de valores organizacionais e satisfação no trabalho são preditores estatisticamente significativos da intenção de rotatividade. Quanto à hipótese secundária de que perfis de valores organizacionais predizem satisfação no trabalho, houve apenas uma confirmação parcial desta, uma vez que apenas algumas categorias de valores foram predictoras significativas de alguns fatores de satisfação no trabalho, e mesmo assim apresentando baixo poder de explicação.

Para fins deste estudo, o instrumento a ser utilizado foi o IPVO em função da correlação que estabelece com os valores pessoais. O que foi verificado é a existência ou não de variância de percepção de valores organizacionais entre gestores do Poder Executivo Mineiro pertencentes a gerações diversas.

Isso posto, é igualmente importante que se apreendam os construtos teóricos relacionados aos valores pessoais.

2.2.2 Valores pessoais

Os valores pessoais são aqueles capazes de transmitir o que há de mais importante individualmente (Beuron, 2012). Para Rokeach (1973) e Schwartz (2005), valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta é preferível a outro. Contém um elemento de julgamento baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, adequado ou justo e favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos (Tamayo, 2005).

Além disso, apresenta atributos de conteúdo - se um modo de conduta ou condição de existência é importante - e de intensidade - que especifica o quanto é importante. Em relação à intensidade, tem-se o sistema de valores que é a hierarquização dos valores de uma pessoa.

Para Rokeach (1973, p. 5), o sistema de valores pode ser compreendido como uma “[...] organização duradoura de crenças a respeito de modos de conduta ou estados finais, ao longo de um *continuum* de importância relativa”.

Já para Porto (2005, p. 97), um sistema de valores representa “uma estrutura cognitiva, carregada afetivamente, que carrega um número finito de tipos motivacionais”. Esses valores são relativos, da mesma forma que os sistemas de valores. Para Schwartz (2005, p. 22): “cada um de nós detém numerosos valores [...] com variados graus de importância”.

Os valores, todavia, não são tão flexíveis como se poderia pensar. Ao contrário, costumam ser relativamente estáveis e duradouros (Rokeach, 1973). Além disso, parcela significativa é formada ainda na infância (Robbins, 2005).

Dada a importância do estudo de valores no âmbito dos estudos sobre o comportamento organizacional, diversas teorias foram desenvolvidas com vistas a se melhor compreender a dinâmica indivíduo-organização. Um dos percussores é Milton Rokeach, psicólogo social que viveu entre 1918 e 1988.

Rokeach (1973), também conhecido como o criador da *Rokeach Value Survey* [RVS], ou levantamento de valores de Rokeach, buscou classificar os valores pessoais em dois tipos principais: os valores terminais, que são aqueles que se referem a condições de existência desejáveis ou metas que as pessoas gostariam de atingir em sua vida; e os valores instrumentais, que são aqueles que contêm os modos preferenciais de comportamento, ou, em outras palavras, meios para se chegar às metas dos valores terminais.

Os valores propostos na RVS, no entanto, variam de grupo para grupo podendo-se identificar, todavia, interseções entre grupamentos diversos. O Quadro 2 indica valores mais comuns de cada grupamento, conforme investigados por Rokeach (1973).

Quadro 2: Valores terminais e instrumentais

| Valores Terminais | Descrição | Valores Instrumentais | Descrição |
|-------------------|--|-----------------------|---|
| | Vida confortável (vida próspera) | | Ambição (trabalho árduo, aspirações) |
| | Vida excitante (vida ativa, estimulante) | | Mente aberta |
| | Senso de realização (contribuição duradoura) | | Capacidade (competência, efetividade) |
| | Mundo de Paz (livre de guerras e conflitos) | | Divertimento (alegria, contentamento) |
| | Mundo de beleza (da natureza e das artes) | | Limpeza (asseio, higiene) |
| | Igualdade (irmandade, oportunidade para todos) | | Coragem (defesa das próprias idéias) |
| | Segurança da família (cuidado com as pessoas próximas) | | Perdão (querer perdoar os outros) |
| | Liberdade (independência, livre escolha) | | Ajuda (trabalho para o bem-estar de outros) |
| | Felicidade (contentamento) | | Honestidade (sinceridade, confiança) |
| | Harmonia interna (livre de conflitos internos) | | Imaginação (criatividade, ousadia) |
| | Amor maduro (intimidade sexual e espiritual) | | Independência (auto-realização, auto-suficiência) |
| | Segurança nacional (proteção contra ataques) | | Intelectualidade (inteligência, reflexão) |
| | Prazer (vida com diversão e descanso) | | Lógica (consistência, racionalidade) |
| | Salvação (vida eterna) | | Amor (afetividade, ternura) |
| | Auto-respeito (autoestima) | | Obediência (deveres, responsabilidade) |
| | Reconhecimento social (respeito, admiração) | | Polidez (cortesia, boas maneiras) |
| | Amizades verdadeiras (proximidade dos companheiros) | | Responsabilidade (confiança, realização) |
| | Sabedoria (maturidade para entender a vida) | | Autocontrole (autodisciplina) |

Nota. Fonte: Adaptado de Rokeach (1973), *The nature of human values*(p. 28). New York: Free.

Para Rokeach (1973), a partir do conhecimento do conjunto de valores de determinado indivíduo ou grupo, poder-se-ia prever o comportamento desse indivíduo ou desse grupo.

Para Pasquali e Alves (2004), apesar do *survey* de valores de Rokeach ter sido, talvez, o mais popular método de medidas de prioridades de valores, ele não estabelece uma imediata conexão entre aquelas categorias de valores, nem apresenta uma proposta da aplicação da distinção. Gouveia *et al.* (2001) afirmam que a indefinição da estrutura dos valores e a restrição das amostras de seus estudos, realizados principalmente com estudantes universitários norte-americanos, são aspectos problemáticos geralmente mencionados pelos pesquisadores.

Rohan (2000) relata que aquele instrumento seria essencialmente uma lista de palavras de valores desconectados, visto a ausência de uma teoria básica à estrutura do sistema de valores, tornando-se impossível entender as consequências de prioridades elevadas de dado tipo de valor quando comparado a outro. Nesse sentido, Oliveira (2004) afirma que o trabalho de Schwartz representa a superação dessas dificuldades, bem como de outras relativas à forma de se mensurarem valores.

Enfim, enquanto Rokeach deu ímpeto ao estudo dos valores, outro pesquisador, Shalom Schwartz, se dedicou a tratar do assunto de forma a abarcar a complexidade das

relações entre valores e propor um “modelo de valores gerais”, testado em mais de 60 países (Rohan, 2000).

Corroborando o entendimento de Rokeach, para Schwartz (1992; 2005) os valores representam necessidades intrínsecas aos indivíduos, podendo ser compreendidos como:

- a) valores são crenças: intrinsecamente ligadas à emoção e não a ideias objetivas e frias. Conscientemente ou não, ao ativar os valores, eles despertam sentimentos negativos ou positivos;
- b) valores transcendem situações e ações específicas: têm natureza abstrata. Isso os diferencia de conceitos como normas e atitudes (que geralmente se referem a ações, situações específicas ou objetos);
- c) valores guiam a seleção de comportamentos, políticas e pessoas: ou seja, servem como padrões ou critérios (esse impacto nas decisões cotidianas raramente é consciente – podendo-se tornar claro em situações em que haja algum tipo de conflito entre valores);
- d) os valores são ordenados pela importância relativa aos demais: os valores das pessoas formam um sistema ordenado de prioridades axiológicas;
- e) os valores são construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para atingir. Os valores são importantes para que uma pessoa tenha motivação para agir adequadamente.

Ainda de acordo com Schwartz (1994), todos os valores apresentam as características supramencionadas, o que os diferencia, no entanto, é “[...] o tipo de meta motivacional que expressam” (Schwartz, 2005, p. 23).

Em decorrência, ele propõe de 10 categorias motivacionais universais, visto que se apoiam em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana. São eles: a) necessidades biológicas; b) requisitos de ação social coordenada; c) necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Para Schwartz (2005), a forma de lidar com tais requisitos passa, necessariamente, pela ação coletiva. Daí a necessidade de interação e aceitação social de determinado conjunto de valores. Nessa dinâmica é relevante que cada indivíduo comunique sobre o que pretende alcançar.

Em suma, os valores, conforme Schwartz (2005, p. 50), [...] “são os construtos usados para representar mentalmente objetivos humanos básicos e eles são os vocabulários usado para expressá-los socialmente. Os tipos motivacionais particulares identificados na teoria podem muito bem representar as motivações cruciais da vida humana”.

Ainda para Schwartz (2005), os tipos motivacionais são definidos em termos de sua meta central e dos valores específicos que os representam. No Quadro 3 são apresentados os tipos motivacionais e as metas relacionadas da Teoria de Valores Gerais.

Quadro 3: **Tipos motivacionais e metas relacionadas da Teoria de Valores Gerais**

| Tipo Motivacional | Definição |
|-------------------------|--|
| Poder | Prestígio e <i>status</i> social, controle ou dominação sobre pessoas e recursos (poder social, autoridade, saúde, preservador de minha imagem pública). |
| Realização | Sucesso pessoal por meio da demonstração de competência dentro de padrões sociais (bem-sucedido, capaz, ambicioso, influente). |
| Hedonismo | Prazer e gratificação para si mesmo (que goza a vida, prazer, autoindulgência). |
| Estimulação | Excitação, novidade e mudança na vida (uma vida variada, uma vida excitante, audacioso). |
| Autodeterminação | Independência de pensamento e ação, criatividade, curiosidade (criatividade, curioso, liberdade, que escolhe as próprias metas, independente). |
| Universalismo | Compreensão apreço, tolerância e proteção do bem-estar de todos e da natureza (protetor do ambiente, unidade com a natureza, um mundo de beleza, uma mente aberta, justiça social, igualdade, sabedoria, um mundo em paz). |
| Benevolência | Preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas com as quais há um contato pessoal frequente (prestativo, honesto, compaixão, leal, responsável). |
| Tradição | Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura tradicional ou religião (devoto, ciente dos meus limites, humilde, respeito pela tradição, moderado). |
| Conformidade | Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar expectativas sociais e normas (respeito para com pais e idosos, obediente, polidez, autodisciplina). |
| Segurança | Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo (limpo, segurança nacional, ordem social, segurança familiar, reciprocidade de favores). |

Nota. Fonte: Schwartz *apud* Tamayo, A. & Porto, J. B. (2005). *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 40-44). Petrópolis: Vozes.

De acordo com a teoria dos valores gerais proposta por Schwartz, os 10 tipos de valores gerais mantêm entre si relações dinâmicas de congruência e oposição, apontando quais desses valores são compatíveis entre si e quais são opostos.

Em outros termos, embora existam tipos motivacionais que sejam opostos, eles são tangenciados por outros tipos que os unem. Esse *continuum* dá origem a uma estrutura circular de relação de valores (Schwartz, 2005), conforme Figura 2. Para o autor, a proximidade de tipos motivacionais, no círculo, indica semelhança de motivações. Ao contrário, a distância sinaliza oposição (Schwartz, 2005).



Figura 2. Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores

Fonte: Schwartz O. A. F.; Tamayo, A. (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. RAUSP. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2), 129-140.

Dessa forma, os valores que estão nas fronteiras dos tipos motivacionais conservam um pouco do significado de cada tipo motivacional fronteiro (Schwartz, 2005).

É importante notar que, nessa estrutura circular, têm-se dois eixos bipolares: Abertura à Mudança em oposição à Conservação (conservadorismo) e Autopromoção em oposição à Autotranscendência.

Outra contribuição de Schwartz são as pesquisas realizadas sobre a mensuração de valores, por meio do Inventário de Valores de Schwartz [SVS], o qual contempla itens destinados a abranger os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos 10 tipos motivacionais por ele propostos (Schwartz, 2005).

O SVS requer que o respondente indique a importância de valor de cada item como um princípio orientador de sua vida, por meio de uma escala do tipo Likert de oitos pontos (-1 a 7), em que o -1 indica “oposto aos meus valores” e o 7 indica “suprema importância”. Em uma primeira versão do SVS, datada de 1988, contemplava-se um total de 56 itens. Na versão revisada, de 1994, 57 itens.

Por meio desse instrumento, pode-se medir a hierarquia ou prioridade axiológica dada a cada valor. Retomando aspectos já anteriormente salientados, mesmo se os tipos de motivações humanas que os valores expressam e suas relações de congruência e conflito (estrutura circular) sejam universais, o instrumento permite que os indivíduos e grupos

difiram na importância relativa que atribuem a seus valores (Schwartz, 2005). Nas palavras de Porto (2005, p. 97):

[...] as pessoas ou grupos se diferenciam pela importância relativa dada a cada tipo motivacional, que é a prioridade axiológica do indivíduo ou grupo. Dessa forma, o que se busca medir numa pesquisa sobre valores é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos e não os valores em si.

O Inventário de Valores de Schwartz foi traduzido para 46 idiomas e validado, empiricamente, em mais de 60 países. Os resultados das pesquisas demonstram que a estrutura de 10 tipos motivacionais é válida para representar os agrupamentos de valores universais. Além disso, corroboram a existência de uma estrutura dinâmica de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais. Concomitantemente, os resultados evidenciam que a distinção de valores terminais e instrumentais de Rokeach não se apresenta relevante para se investigar a maneira como as pessoas estruturam seus valores (Porto, 2005).

No Brasil, Tamayo e Schwartz (1993) realizaram a validação do SVS acrescentando quatro novos valores típicos da cultura brasileira: esperto, trabalho, sonhador e vaidade, associados aos seguintes tipos motivacionais: realização, benevolência, universalismo e poder (Figura 3).

| PODER | AUTODETERMINAÇÃO |
|---|--|
| <p>3. PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)</p> <p>29. AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)</p> <p>13. RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)</p> <p>49. PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)</p> <p>18. VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)*</p> <p>25. RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)**</p> | <p>57. CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)</p> <p>17. CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)</p> <p>5. LIBERDADE (liberdade de ação de pensamento)</p> <p>44. AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)</p> <p>33. INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)</p> <p>15. AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)**</p> |
| REALIZAÇÃO | UNIVERSALISMO |
| <p>59. BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)</p> <p>46. CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)</p> <p>36. AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)</p> <p>41. INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e os eventos)</p> <p>51. INTELIGENTE (ser lógico, racional)</p> <p>53. ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)*</p> | <p>40. PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)</p> <p>26. UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)</p> <p>31. UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)</p> <p>37. ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças)</p> <p>32. JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)</p> <p>28. SABEDORIA (compreensão madura da vida)</p> <p>1. IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)</p> <p>19. UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)</p> <p>43. SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)*</p> <p>2. HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)**</p> |

(Continuação)

| HEDONISMO | CONFORMIDADE |
|---|--|
| <p>4. PRAZER (satisfação de desejos)</p> <p>54. QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, de sexo, de lazer etc.)</p> | <p>50. OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)</p> <p>42. RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)</p> <p>12. POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)</p> <p>22. AUTODISCIPLINA (autorrestrrição, resistência à tentação)</p> |
| BENEVOLÊNCIA | SEGURANÇA |
| <p>52. PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)</p> <p>48. HONESTO (ser sincero, autêntico)</p> <p>58. INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)</p> <p>35. LEAL (ser fiel aos amigos e aos grupos)</p> <p>56. RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)</p> <p>6. TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)</p> <p>7. UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)**</p> <p>30. AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)**</p> <p>21. AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)**</p> <p>11. SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)</p> | <p>60. LIMPO (ser asseado, arrumado)</p> <p>14. SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)</p> <p>16. RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)</p> <p>9. ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)</p> <p>24. SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)</p> <p>8. SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)**</p> <p>45. SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)**</p> |
| ESTIMULAÇÃO | TRADIÇÃO |
| <p>39. AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)</p> <p>27. UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)</p> <p>10. UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)</p> | <p>47. CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)</p> <p>55. DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)</p> <p>38. HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)</p> <p>20. RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes a longo tempo)</p> <p>34. MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)</p> <p>23. PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)</p> |

Figura 3. Lista de valores pessoais da escala de Tamayo e Schwartz (1993)

Fonte: Tamayo, A., & Porto, J. B. (2005). *Valores e comportamento humano nas organizações* (Org.). Petrópolis: Vozes.

Com o objetivo de adequar mais amplamente o modelo à cultura brasileira, Porto e Tamayo (2003) desenvolveram uma escala de 71 itens, distribuídos em quatro fatores: realização profissional, estabilidade, relações sociais e prestígio (Porto, 2005). Tais fatores corresponderiam àquelas dimensões bipolares do Modelo de Valores de Schwartz (1992) (FIG. 4).



Figura 4. Correlação do modelo de Porto e Tamayo (2003) à estrutura bipolar de Schwartz
Fonte: Elaborado pela autora desta tese.

Visto que os valores exercem nas pessoas uma função motivacional, há de se verificar se essa estrutura polarizada apresentada na Figura 3 estaria ligada a aspectos fundamentais da vida. Tal investigação ganha sentido quando se classificam os valores quanto à sua generalidade ou especificidade.

Conforme salientam Elizur e Sagie (1996), os valores gerais são demasiadamente genéricos e, portanto, um estudo mais focado dos valores, ou seja, um estudo contextualizado poderia gerar informações mais produtivas para compreensão dos fenômenos objetos deste trabalho de pesquisa. Para tanto, e de maneira mais específica, torna-se mister entender os valores pessoais e os valores organizacionais dos indivíduos foco deste trabalho.

É importante ressaltar que tanto nos valores pessoais quanto nos valores organizacionais, o foco é atender tanto aos objetivos organizacionais quanto às necessidades dos indivíduos (Souza, 1978). Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes,

que compartilham várias características gerais dos valores. Além disso, os valores pessoais e os organizacionais se assemelham na importante função que desempenham, que é a orientação da vida das pessoas e a vida da organização, respectivamente.

Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores. Desse modo, todos os indivíduos já têm seu sistema de valores, que define o que é bom para eles, para a sociedade e para a organização, quando nela ingressam. Por conseguinte, é evidente que todos, ou grande parte dos valores organizacionais, são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto organizacional. Além do mais, para sobreviver, a organização tem de reagir a exigências internas e externas.

As exigências internas são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a constituem. Por sua vez, as exigências externas decorrem das necessidades e motivações dos clientes atuais e potenciais da organização. Dessa forma, pode-se concluir que existe similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais e que a compreensão dos valores organizacionais necessariamente apoia-se nos valores pessoais.

Estabelecida a compreensão do que são valores, tanto valores organizacionais quanto valores pessoais, e do papel deste último tipo como ponto de partida para o entendimento dos valores que regem o comportamento organizacional, uma questão emerge quando se depara com o perfil dos colaboradores das organizações. Conforme já salientado na subseção 1.4 deste trabalho, a força de trabalho das organizações hodiernas, sejam elas públicas ou privadas, tem se constituído de trabalhadores cada vez mais diferentes no que se refere ao perfil geracional. Diante disso, torna-se válido indagar da existência de relação entre valores e cortes geracionais. Este é um dos objetivos deste trabalho e a seção seguinte trará alguns construtos relacionados aos temas em questão.

2.2.3 Valores e gerações

Presumivelmente, diferentes grupos geracionais apresentam sistemas de valores distintos. Essa ideia encontra eco nos trabalhos desenvolvidos por Halliman(1998), Arsenault (2003) e McGuire *et al.* (2007). Para esses autores, as pessoas não mudam seus valores, atitudes e preferências em função da idade. Isso reforça a necessidade de conhecimento do sistema de valores para cada geração presente no ambiente de trabalho.

Para alguns autores, os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros (Robbins, 2002). Sendo aprendidos na infância, os valores podem ser contestados ao longo da vida, mas acabam por manterem-se ou reforçados ou inalterados. Não haveria, portanto, uma modificação.

Nessa linha, Motta *et al.* (2002) entendem que alguns eventos considerados marcantes podem influenciar os indivíduos pertencentes a um mesmo corte geracional, principalmente eventos ocorridos no final da adolescência e início da fase adulta. Em linhas gerais, para esses autores, os valores são, portanto, fortemente influenciados pelo contexto vivido na juventude. (Motta *et al.*, 2002; Ikeda *et al.*, 2008) e são mantidos ao longo da vida do indivíduo (Motta *et al.*, 2002; Ikeda *et al.*, 2008; Reis, Antônio, Santos & Marinho, 2010).

Em sentido oposto, encontram-se autores como Smola e Sutton (2002), Twenge (2010) e Rodrigues e Teixeira (2008). Para esses últimos, em pesquisa realizada que comparava valores no início e no final da carreira, percebeu-se que havia sim uma alteração de valores devido à maturidade do indivíduo, inclusive maturidade para reconhecer o que era valorizado. Nos casos em que os valores foram mantidos, houve uma alteração na intensidade destes.

Nessa linha, Schwartz (2005), ao propor uma sistematização do sistema de valores gerais dos indivíduos, defende que os valores encontram-se mais relacionados à idade do indivíduo que à geração a que este pertence. Segundo Schwartz (2005), as pessoas adaptam seus valores às circunstâncias. Para esse autor, a importância atribuída a um valor depende da facilidade em obtê-lo.

Diante da ausência de consenso teórico sobre a relação valores pessoais e cortes geracionais, entender se existe e, em caso positivo, como ocorre a influência que os valores pessoais e organizacionais nas escolhas dos indivíduos pertencentes a gerações diversas constituem um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Para tanto, aprofundar na temática geracional é importante na medida em que proporciona elementos para compreensão do comportamento dos indivíduos pertencentes a gerações diversas. Tal esforço é objeto da próxima seção que, a partir da confrontação da contribuição de vários autores, sobretudo autores internacionais, tenta estabelecer um perfil para os membros de uma mesma geração.

2.3 Discussões em torno da diversidade geracional

Os indivíduos que compartilham os ambientes organizacionais podem ser diferentes e, conforme Fleury (2000, p. 20), a gestão da diversidade presente nas organizações é de tal

importância que provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual.

Dentro desse escopo de diversidade, destaca-se o fato de coexistirem, hodiernamente, quatro gerações no ambiente organizacional. Isso gera impacto no comprometimento que os indivíduos estabelecem com a organização e com seu trabalho, na expectativa de carreira, no trato com as atividades, com o que os motiva para o trabalho.

De fato, a temática geracional constitui, portanto, uma das possibilidades de ordenação de características semelhantes e identificação de diferenças, de modo que o gestor e profissionais das áreas de Gestão de Pessoas possam, melhor compreendendo-as, planejar de forma mais adequada suas iniciativas e ações (Lima & Pereira, 2011).

Diante de um variado cenário de gerações ativas no mercado trabalho pode-se concluir que o século XXI assiste ao potencial crescente de indivíduos de diferentes gerações virem a atuar lado a lado em um mesmo ambiente organizacional (Lombardía, Stein, G., & Pin, 2008; Wong *et al.*, 2008; Arsenault, 2004; Sullivan, Forret, & Carraher, 2009).

Dada a importância desse fenômeno, McGuire *et al.* (2007) chamam a atenção para questões associadas à gestão dessa diversidade geracional, revelando imprescindível conhecer mais sistematicamente tais gerações, a fim de, conhecendo-as, planejar, estruturar e conduzir, de forma mais adequada, as políticas e práticas de gestão de pessoas (Sullivan, Forret, & Carraher, 2009). Para tanto é, de início, fundamental que se analise o que é uma geração.

Diversos autores têm caracterizado geração como um grupo identificável de indivíduos que compartilha o período de nascimento e experiências significativas em seu desenvolvimento (Cennamo & Gardner, 2008; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Glenn, 2005; Kupperschmidt, 2000; 2008; Sullivan *et al.*, 2009; Super *et al.*, 1996; Wong *et al.*, 2008).

As experiências significativas, apontadas por tais autores, são comumente remetidas ao conjunto de eventos históricos, culturais, sociais, políticos, econômicos que modelam a percepção e as memórias emocionais, bem como a maneira peculiar de cada grupo lidar com o mundo, com a família, o trabalho, os projetos de vida e com a autoridade (Arsenault, 2004; Conger, 2001; Yu & Miller, 2004; Kupperschmidt, 2000; McGuire *et al.*, 2007; Sullivan *et al.*, 2009). Ou seja, esses eventos críticos são significativos o suficiente para influenciar valores, crenças e atitudes dos indivíduos pertencentes ao mesmo corte geracional. (Ikeda *et al.*, 2008).

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

al. (2002), os indivíduos pertencentes a um determinado corte devem possuir características comuns provenientes do conhecimento acumulado e das experiências por eles compartilhadas. Em relação ao recorte cronológico, não se pode afirmar a existência de consenso entre os vários autores que se dedicam ao tema, observando-se variações em relação aos cortes geracionais (Sackett & Rotundo, 2002). As principais divisões temporais encontradas na literatura internacional analisada são, nesse sentido, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Divisão de gerações com base no ano de nascimento de seus membros

| Geração | Período | Autor |
|-----------------------------|-------------------------|---|
| A Geração Veteranos | 1922 a 1945 | Sullivan, Forret, & Carraher (2009) |
| | 1922 a 1946 | Dwyer, 2009 |
| | Nascidos até 1950 | Lombardía <i>et al.</i> , 2008 |
| Geração Baby Boomers | 1946 a 1964 | Chen & Choi, 2008 |
| | | Egri & Ralston, 2004 |
| | | Smola & Sutton, 2002 |
| | | Westerman & Yamamura, 2007 |
| | | Sullivan, Forret, & Carraher (2009) |
| Geração X | 1951 a 1964 | Lombardía <i>et al.</i> , 2008 |
| | 1946 a 1959 | Herzfeldt, 2008 |
| | 1945 a 1964 | Wong <i>et al.</i> , 2008 |
| | 1945 a 1960 | Cennama & Gardner, 2008 |
| Geração Y | 1965 a 1983 | Lombardía <i>et al.</i> , 2008; Sullivan, Forret, & Carraher, 2009 |
| | 1965 a 1979 | Smola & Sutton, 2002 |
| | 1965 a 1977 | Chen & Choi, 2008 |
| | 1967 a 1979 | Montana & Petit, 2008 |
| | 1967 a 1979 | Dwyer, 2008 |
| | 1960 e 1980 | Herzfeldt, 2008 |
| | 1965 a 1981 | Wong <i>et al.</i> , 2008 |
| 1961 a 1979 | Cennama & Gardner, 2008 | |
| Geração Y | A partir de 1977 | Chen & Choi, 2008 |
| | A partir de 1978 | Veloso <i>et al.</i> , 2008 |
| | 1980 a 1994 | Cennama & Gardner, 2008 |
| | 1984 a 2002 | Smola & Sutton, 2002 |
| | 1984 a 1990 | Sullivan, Forret, & Carraher, 2009 |
| Geração Y | 1984 a 1990 | Lombardía <i>et al.</i> , 2008 |
| | 1982 a 2000 | Wong <i>et al.</i> , 2008 |

Nota. Fonte: Elaborado pela autora da tese, adaptado de autores diversos.

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

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

b) Os chamados *Baby Boomers* são representados pelos indivíduos nascidos durante o período pós-Segunda Guerra Mundial. O nome *baby boomers* se dá em função do aumento populacional ocorrido entre 1946 e 1964 (Oliveira, 2009). Essa época foi considerada de prosperidade econômica dada a necessidade de reconstrução do mundo destruído pela Segunda Grande Guerra (Santos, 2011). Houve grande investimento em infraestrutura. Foi uma época também caracterizada pela família como figura nuclear da sociedade e pela luta pela inclusão da diversidade. São considerados idealistas e otimistas.

Nessa fase, as organizações iniciam sua alteração no modo de gerenciar as pessoas: o foco passa a ser o comportamento humano. Os trabalhadores mais conscientes e sindicalizados endossam esse processo de mudança na forma de gerenciar as pessoas.

O mercado passa a ser mais exigente e competitivo em termos de produtos e isso impacta a exigência das empresas por um trabalhador mais capacitado e comprometido (Santos, 2011).

Em termos profissionais, os membros dessa geração visam a um trabalho significativo, ainda que duro, e marcado pela participação (Collins, 1998). Valorizam o comprometimento e a fidelidade para com a organização, o trabalho em equipe, o estabelecimento de boas relações com chefias e colegas e a procura de empregos estáveis (Cennamo & Gardner, 2008; Westerman & Yamamura, 2007; Smola & Sutton, 2002).

Os *baby boomers*, também comumente descritos como *workaholics*, demonstram uma natureza concorrencial e tendem a associar sua carreira ao senso de autoestima e significado, colocando-a como valor central e foco de sua vida, segundo Lancaster e Stillman (2002), Cennamo & Gardner (2008), Westerman & Yamamura (2007) e Smola & Sutton (2002).

Já a Geração X, segundo Oliveira (2009), iniciou o contato com a globalização e com a televisão e com o consumo massificado de produtos. Nesse contexto de consumo, o dinheiro era valorizado ainda mais e era considerado indicador do desempenho profissional e das pessoas.

Esta geração pode ser descrita por meio de adjetivos como autoconfiança, empreendedorismo, individualismo, independência. No geral, parecem buscar maior equilíbrio entre trabalho e lazer. Assinala-se ainda que a Geração X também denota um senso de “autossuficiência” e até mesmo de certo ar de superioridade (Montana & Petit, 2008) e podem ser vistos como egoístas e pouco comprometidos. Veem o trabalho como "apenas um trabalho"; prezam o equilíbrio entre trabalho e diversão e parecem demonstrar menor lealdade corporativa, quando comparados aos membros da Geração Baby Boomers e Veteranos (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002). Podem ser significativos, nesse entendimento, fatores como a vivência dos pais em relação ao trabalho e os impactos de processos de reestruturação produtivas a que se submeteram seus pais durante os anos 1980-1990 (Adams, 2000; Hess & Jepsen, 2009).

Demonstram, ainda, maior compromisso com sua carreira que com as organizações. Esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (Karp *et al.*, 2001) e seu desenvolvimento intelectual, em vez de *status* e remuneração em si (Smola & Sutton, 2002). Exigem *feedbacks* constantes e imediatos e recompensas relacionadas a seu trabalho (Adams, 2000).

São comprometidos com a organização desde que haja um alinhamento entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos e ideais; gostam de ser desafiados e são focados na busca por resultados. São questionadores e acostumados a conviver com a diversidade. Possuem maior intimidade com a tecnologia do que a geração anterior e procuram atualizar-se constantemente (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002).

Por fim, a Geração Y, também nominada de *iGeneration* ou Geração *Millennium*, constitui os jovens do novo milênio. Nasceram e cresceram num cenário internacional marcado pela globalização social, política e econômica e uso indiscriminado da tecnologia da informação. Do ponto de vista familiar, é uma geração composta por filhos protegidos vistos como “as melhores criações de seus pais” (Lancaster & Stillman, 2011).

Em termos de perfil, os jovens da Geração Y são descritos por meio de semelhanças, mas também diferenças em relação à Geração X.

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

Adicionalmente, seus anos de formação deram-se durante período de mudanças econômicas que incluía também a terceirização do emprego, a globalização e os investimentos estrangeiros, resultando em impactos no contrato psicológico que estabelecem com a organização.

O comprometimento com a organização se estabelece na medida em que seus valores se coadunam com aqueles organizacionais (Bastos, 1993). Não havendo esse alinhamento, os membros dessa geração não apontam dificuldades em buscar novas oportunidades profissionais (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007; Hurst & Good, 2009).

São habituados a mudanças e dão valor à diversidade (Vasconcelos *et al.*, 2009). Habituados a um excesso de estímulo por parte dos pais (*boomers* em sua maioria), conseguem realizar inúmeras atividades ao mesmo tempo, mas, talvez, sem a profundidade adequada.

Essa geração cresceu manipulando novas tecnologias, como telefones celulares, *smartphones*, internet, *blogs*, *e-mail* (Lyons, 2004). Usam a internet para se comunicar instantaneamente e mensagens eletrônicas, *sites* de relacionamento e redes sociais para se manterem "conectados" com o mundo (Howe & Strauss, 2003, Periscinoto, 2008). Representam a primeira geração da história "totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital". (Tapscott, 2008, p. 1).

Essa imersão tecnológica acaba por reduzir o contato direto com as pessoas desenvolvendo a *bedroom culture* (Santos, 2011), o que reforça o perfil individualista dessa geração (Cenammo & Gardner, 2008).

São considerados otimistas, idealistas (Montana & Petit, 2008) e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão (Cavazotte, Lemos & Vianna, 2010). O trabalho é considerado fonte de satisfação e aprendizado. Essas mudanças alteram o entendimento de carreira (mais propensa a subjetividades que o entendimento de carreira das gerações anteriores), promoção, estabilidade e vínculo profissional (Lombardía *et al.*, 2006; Veloso *et al.*, 2008; Coimbra & Schikmann, 2001).

Possuem facilidade para desenvolver *network*; são otimistas em relação ao futuro; gostam de ser desafiados; de receber um direcionamento claro sobre o que deve ser realizado, embora valorizem a autonomia e a flexibilidade (Martin, 2005; Broadbridge *et al.*, 2007; Hurst & Good, 2009).

Diante do exposto, destaca-se que a literatura que fundamenta tanto os recortes geracionais quanto as características típicas de cada grupo geracional é, eminentemente, de base norte-americana e, portanto, inspirada em marcos históricos, sociais e culturais desse contexto.

Apesar disso, reconhece-se tal limitação, muito embora se revele importante adotá-la como referência na medida em que os modelos de gestão contemporaneamente enfatizados pelas organizações brasileiras têm no *management* de origem norte-americana importante fonte. Ademais, a pesquisa que subsidiou a apresentação dos resultados deste estudo permitirá identificar pontos de convergência, mas, igualmente, contradições e pontos de diferenciação entre os cortes geracionais considerados na realidade nacional.

Enfim, diante da multiplicidade de possibilidades de cortes geracionais elencadas pelos autores, constante do Quadro 4, para efeito deste trabalho de pesquisa, serão utilizados os seguintes parâmetros geracionais:

- a) a Geração dos chamados Veteranos: nascidos entre 1922 e 1945 (Sullivan *et al.*, 2009);
- b) Geração Baby Boomers: nascidos entre 1946 e 1964 (Chen & Choi, 2008; Egri & Ralston, 2004; Smola & Sutton, 2002; Westerman & Yamamura, 2007; Sullivan *et al.*, 2009);
- c) Geração X: nascidos entre 1965 a 1983 (Lombardía *et al.*, 2008; Sullivan *et al.*, 2009);
- d) Geração Y: nascidos entre 1984 a 2002 (Sullivan *et al.*, 2009).

Definidos os parâmetros geracionais que direcionaram a pesquisa, necessário se faz lançar luz sobre o ambiente no qual a pesquisa se desenvolveu: o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Nesse esforço, alguns elementos importantes ganham destaque como as mudanças que esse setor tem implementado, sobretudo na última década.

Acredita-se que essas mudanças, que serão explicitadas de maneira mais detalhada a seguir, apontam para um novo corolário de valores organizacionais, o que justifica a inclusão desses construtos neste trabalho de pesquisa.

Mas, para que as mudanças na gestão pública mineira sejam compreendidas em sua extensão, necessário se faz conhecer o ideário original desse movimento de mudança no setor

público. É dessa maneira que se inicia este segundo bloco de conceitos deste trabalho, apresentando o cenário mundial e, posteriormente, o cenário nacional que serviu de pedra angular para a reforma da gestão pública em Minas Gerais.

2.4 Administração pública em mudança

As mudanças que ocorrem na sociedade, sejam elas de ordem social, política e econômica, afetam de maneira direta a gestão pública. Com efeito, alguns países, como Estados Unidos, Nova Zelândia, Inglaterra e Austrália, desde a década de 1970 têm empreendido esforços a fim de reformar a administração pública inspirada na administração das empresas (Paes de Paula, 2005; Pereira, 1996).

De acordo com Paes de Paula (2005), a introdução das práticas gerencialistas foi respaldada por um discurso influenciado pela crítica às organizações burocráticas, valorização da cultura do *management* e conservação de técnicas e práticas administrativas em “modismos gerenciais”. A autora argumenta que todo esse enredo, também deliberado pelo pensamento neoliberal, pelo movimento “reinventando o governo” difundido nos Estados Unidos e pela decorrente crise *keynesiana*, criou um ambiente favorável à nova abordagem, consolidando o gerencialismo enquanto esse era transportado do setor privado para o setor público com todo o seu arcabouço.

No Brasil, de maneira análoga, na década de 1990 retoma-se a ideia de uma administração pública gerencial (as tentativas anteriores ocorreram na década de 1930 e de 1960). Nessa Reforma, foram estabelecidos novos paradigmas gerenciais:

[...] a ruptura com estruturas centralizadas, hierárquicas formalizadas e piramidais e sistemas de controle ‘tayloristas’ são elementos de uma verdadeira revolução gerencial em curso, que impõe a incorporação de novos referenciais para as políticas relacionadas com a administração pública, virtualmente enterrando as burocracias tradicionais e abrindo caminho para uma nova e moderna burocracia de Estado. (Pereira, 1996, p. 13).

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

administrativos; e a administração voltada para o atendimento do cidadão, em vez de uma administração autorreferida.

No caso brasileiro, várias concepções são constatadas na evolução dos movimentos de reforma. Vilhena, Martins e Marine (2006) sintetizam os deslocamentos graduais da administração pública no Brasil, indicando que o caráter instrumental marcou os primeiros moldes através da adequação dos meios e da busca por um aparato administrativo focado em padrões burocratizados e princípios de eficiência, não pressupondo ações orientadas para os resultados, pelo menos, a princípio. Num momento seguinte, a estrita preocupação com os meios foi substituída pelo foco nos fins que realmente levariam aos objetivos propostos, utilizando-se de feitos específicos para um determinado resultado. Por fim, a tentativa de equalizar os problemas que impediam uma formulação ideal para a gestão pública e a necessidade de ajuste ao novo modelo de economia de mercado global fez com que o Estado se esquecesse das premissas que levam aos resultados, mais uma vez fundamentando seus objetivos nos meios em detrimento dos fins.

Conforme apontado por Paes de Paula (2005), as raízes gerencialistas mantinham-se no cerne das tentativas de modernização, dado que os métodos derivados da esfera privada também se firmaram como a principal característica dos movimentos reformistas no setor público brasileiro. Para Vilhena *et al.* (2006), o objetivo da concepção reformista em diversas dimensões ficou marcado pela busca de inovação no setor público por meio de modelos de gestão e métodos empresariais do setor privado, os quais orientam uma administração mais dinâmica no que tange o alcance de resultados.

No entanto, o que pode se depreender do processo de reforma experienciado no Brasil foi que características peculiares ao setor público, somadas aos marcos iniciais dos processos de reforma, impediam a adaptação das práticas gerencialistas de forma mais abrangente. Sua derrocada originou-se da falta de alinhamento dos meios aos fins. Destarte, a tentativa de reformulação do aparato Estatal imprimia uma pseudoinovação devido aos enlaces fragmentados, pouco integrados e não convergentes aos ideais proclamados.

De acordo com Vilhena *et al.* (2006, p. 31), “[...] a necessidade de construir um norte, um ideal de desenvolvimento, de se promover inovações gerenciais e de integrar as políticas de gestão, alinhando-as para trilhar o caminho escolhido [...]” foram as lições deixadas pela reforma administrativa, as quais fundamentariam um novo modelo. Todos esses percalços serviram de aprendizado para uma nova era da administração pública, desencadeada a partir de um modelo que integraria meio e fins estrategicamente em planos de curto e longo prazo, buscando o desenvolvimento em prol do Estado e da Sociedade.

2.4.1 Em busca de novos modelos de Gestão Pública: a experiência de Minas Gerais

O panorama da administração pública federal ecoou nos diferentes estados da federação e, partindo do pressuposto desenvolvimentista, com decorrente evolução da proposta de profissionalização da administração pública no país, seus diferentes estados passam a perseguir planos que corroborem com a reforma gerencialista e apresentem-se capazes de sanear os problemas advindos da velha forma de administrar. Um dos casos mais evidentes é constatado no estado de Minas Gerais, a partir da idealização e implementação do Choque de Gestão. Aplicado no governo de Aécio Neves em seu primeiro mandato (2002-2006), a reforma fiscal e administrativa culminou um novo modelo gerencial, espelho para demais governos nos três âmbitos do poder executivo (Meireles *et al.*, 2006).

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

A partir de 2003, abraçando a lógica do gerencialismo no setor público defendido por Bresser Pereira, o poder executivo de Minas Gerais reestrutura toda a sua estrutura de cargos e carreiras por meio de novos marcos legais (Meireles *et al.*, 2006).

Os servidores, a partir desse mesmo período, passam a ser submetidos a avaliações periódicas de desempenho individual com reflexos, inclusive, em premiações extras. Essas premiações aliam a avaliação individual com a avaliação institucional e inaugura um período de relativa autonomia para os diferentes órgãos e entidades (Silva, Bernardi, & Jorge. 2006) e reforçam a meritocracia na política remuneratória.

O realinhamento de competências dos servidores recebeu, igualmente, atenção por parte dos gestores do processo do Choque de Gestão. Importantes institutos para gestão por competência foram implementados e suas diretrizes foram norteadoras de políticas de capacitação e desenvolvimento, bem como para cargos e carreiras, avaliação de desempenho e certificação ocupacional para cargos de chefia (Ferreira & Silva, 2006).

Em linhas gerais, além de se reorganizar o aparelho do estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma da administração pública também deveria transformar o modelo de

administração pública vigente. Para tanto, duas outras dimensões foram fundamentais: a dimensão da gestão e a dimensão cultural (Pereira, 1996).

No que se refere à dimensão da gestão, essa deveria ser explorada pelos administradores públicos que colocariam em prática ideias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado. Na dimensão cultural, Pereira (1996) aponta para a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em cultura gerencial.

2.4.2 Mudanças no contexto organizacional: a questão dos valores

O estudo da cultura organizacional, por sua vez, sua importância e a relevância atribuída ao tema, principalmente nas duas últimas décadas, são aspectos destacados por diversos autores (Dias, 2005; Freitas, 1991; Oliveira, 2004), o que tem permitido, por meio do desenvolvimento de investigações mais abrangentes e profundas, melhor compreender o funcionamento das organizações (Morgan, 2000).

Apesar da importância da análise da cultura para a compreensão organizacional salientada pelos autores citados, o estudo da cultura não é foco de análise deste trabalho de pesquisa. Dada a sua importância na análise do comportamento humano nas organizações, um estudo da cultura organizacional, sobretudo cultura organizacional do setor público, demandaria um esforço de pesquisa que nublaria os objetivos a que este trabalho se propôs.

Diante disso e reconhecendo que não há como avançar nesta pesquisa sem considerar a pavimentação proporcionada pelos estudos da cultura organizacional, neste trabalho, portanto, apenas um conceito breve de cultura organizacional é trazido com o objetivo de clarear a conexão deste construto com o construto de valores pessoais e organizacionais, fundamentais para as análises a que se dedica nesta pesquisa.

Schein (1991) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos (desenvolvidos por um dado grupo, quando aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna), que funcionam de forma adequada para serem considerados válidos e, assim, ensinados aos novos membros do grupo, como o modo certo de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na visão de Schein (1991), a cultura organizacional é concebida em três níveis: no primeiro, têm-se os artefatos adotados pela organização, constituídos por objetos materiais e imateriais, bem como padrões acerca da tecnologia, das crenças, dos valores, dos pressupostos e dos modos de fazer as coisas, podendo ser identificados prontamente; no segundo, os valores e as crenças, centrais para a cultura organizacional; no terceiro encontram-se os

pressupostos, vitais para a cultura organizacional, que representam o relacionamento com o ambiente (natureza da realidade, das atividades humanas e dos relacionamentos, natureza da própria natureza humana) e se situam na esfera do inconsciente.

Hall (1978, p. 80) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e, de fato, determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Nas palavras de Fleury e Fischer (1989, p. 117):

a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação. (Fleury & Fischer, 1989, p. 117).

Um conceito muito similar é trazido e que deixa igualmente clara a centralidade dos valores é proposto por Ott (1989), para quem a cultura organizacional é composta de valores, crenças, pressupostos, percepções, artefatos, normas e padrões de comportamento. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo comportamentos; é um tema unificador, pois fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais.

Apesar de existirem diferenças conceituais sobre o tema, em face, inclusive, de seu grau de complexidade, existe consenso sobre alguns aspectos relacionados principalmente à questão da importância e centralidade dos valores na conceituação e composição da cultura organizacional.

Oliveira (2004) também observa essa posição de destaque atribuída por diversos autores aos valores organizacionais: em relação ao reconhecimento de sua importância e da posição central que ocupam na cultura organizacional (Luthans, 1995; Ott, 1989; Schein, 1991); ou quanto à importância dos valores compartilhados pelos grupos, no sentido de moldar o comportamento de indivíduos e grupos (De Long & Fahey, 2000; Kotter & Heskett, 1994).

A centralidade dos valores também é compartilhada por Deal e Kennedy (1982), para quem os valores definem o sucesso esperado ou desejado na organização, estabelecendo padrões que devem ser alcançados.

A função dos valores para compreensão da cultura organizacional é ressaltada por Tamayo (1999), que considera o processo de socialização em uma organização sustentado por sua cultura, via um sistema de valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada. Essa experiência promove nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Os valores, assim, se constituem num dos mais importantes meios para a compreensão da cultura organizacional.

Esse compartilhar de valores e experiências como meio para a formação da cultura organizacional é resumido por Dias (2005, p. 42): “[...] a formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si [...]”.

De acordo com Oliveira (2004), os valores organizacionais compartilhados possuem três importantes funções: a primeira, que consiste em criar entre os empregados modelos mentais semelhantes quanto ao funcionamento e missão da organização (evitando diferentes percepções que impactariam o comportamento e atitude dos mesmos); a segunda, que contribui na construção da identidade social da organização (Tamayo, 1998); e, a terceira, que é legitimar ações, regras e estruturas consideradas adequadas, à medida que são compartilhadas pelos membros da organização (Guarido Filho & Silva, 2001).

Para o setor público, ambiente em que se desenvolveu este trabalho de pesquisa, embora com menos de 500 anos de existência, a administração pública brasileira já possui tempo suficiente para gerar um *modus operandi* próprio, conforme Carbone (2000). Para o autor, a cultura da gestão pública, seus rituais e valores são tão conhecidos que é evidente o que se espera não apenas da gestão pública brasileira mas também daqueles responsáveis por ela: gestores e servidores públicos.

Nesse contexto de consolidação de Reforma do Serviço Público, um elemento importante em relação à cultura organizacional é, conforme Hofstede (1997), a dificuldade de se alterar seu eixo central, ou seja, mudar uma cultura organizacional é particularmente difícil em função de sua característica de se consolidar ao longo do tempo e da história. Isso significa que reprogramações culturais são possíveis desde que sejam conhecidos os significados partilhados pelos membros que compartilham essa cultura, e essa alteração seja legitimada por eles.

Assim, conhecer os valores organizacionais vai ao encontro dessa descoberta dos símbolos e modelos particulares dos membros de uma organização e, em se tratando de organizações públicas brasileiras, essa tentativa de mudança profunda tem suas raízes na década de 1990 (Paes de Paula, 2005). Keinert (1994, p. 46), resume o período ao afirmar que se tem uma exigência de que o paradigma emergente consolide as mudanças, “[...] adotando valores de uma cultura democrática e, aperfeiçoe, ao mesmo tempo, os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades, especialmente a partir de critérios éticos, da democratização da informação e do envolvimento da população”.

Recapitulando alguns aspectos essenciais a este trabalho: em primeiro lugar, têm-se as mudanças sociais, demográficas, culturais e econômicas que geram mudanças na composição

da mão-de-obra: existência de diversos estratos geracionais. Tal convívio representa desafios - e também oportunidades - para os gestores de pessoas que precisam repensar e adequar suas práticas a fim de que possam, de forma efetiva, envolver todos os trabalhadores em torno dos objetivos organizacionais.

Nessa direção, Hatfield (2002) defende que a interação entre gerações pode ser conduzida pelas organizações, de forma mais flexível e atenta às necessidades típicas de cada grupo geracional. Em sentido análogo, salientam que elas, as organizações, deveriam estar mais dispostas a flexibilizar horários, recompensas, mecanismos de comunicação e os múltiplos caminhos de carreira.

Além disso, os processos de recrutamento e seleção, a forma de treinamento e aprendizagem deveriam ser reconsiderados com vistas a se reconhecer e atender às peculiaridades do sistema de valor de cada grupo. Essa necessidade de compreensão das particularidades típicas dos estratos geracionais ganha importância ainda maior à medida em que alterações em padrões demográficos têm permitido que, nas organizações, diferentes gerações dividam simultaneamente o espaço organizacional.

Em segundo lugar, têm-se as mudanças sociais pressionando mudanças no setor público, experienciadas por diversos países, inclusive o Brasil, tendo no estado de Minas Gerais se denominado Choque de Gestão. Em terceiro lugar, há a busca por maior compreensão dos valores organizacionais do setor público e sua aderência aos valores pessoais dos servidores pertencentes a gerações distintas. Esse sistema de valores, que se compõe de crenças e valores pessoais, guia a ação dos indivíduos na sociedade (Rokeach, 1973), representando a hierarquização de valores típicos de cada grupo, com dimensões não apenas cognitivas mas também afetivas. Conhecer e entender essa hierarquização torna-se importante na medida em que influencia atitudes e comportamentos das pessoas e dos grupos (Peter & Olson, 1999) e constitui a base para a avaliação pessoal e do outro, sendo fundamental para o estabelecimento de objetivos, inclusive de carreira (Brown, 2002).

Assim, a análise geracional, além de constituir importante área de pesquisa para o estudo da gestão, neste trabalho assume um ponto crucial visto que ela pode vir a representar a diversidade de valores que coexistem no serviço público em tempo de sedimentação de suas mudanças. Investigar como os indivíduos tendem a se comportar, os valores que elegem para si, as diferenças de aprendizagem, de motivação, de estilos de liderança, de significados do trabalho, as expectativas que desenvolvem em relação ao trabalho constitui insumo importante para uma gestão de pessoas eficaz (Jorgensen, 2003).

Esclarecidos os conceitos que subsidiaram as análises e resultados desta pesquisa, necessário se faz compreender o percurso metodológico escolhido e estruturado de forma a apreender, da maneira mais adequada e fidedigna, a opinião dos sujeitos partícipes deste trabalho. Este é o objetivo do capítulo que se segue.

3 Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo é de natureza descrita, conforme justificada nesta seção. A partir da problemática do estudo e considerando-se os objetivos pretendidos, optou-se pela proposição de duas abordagens de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Embora sejam métodos norteados por lógicas distintas, elas se revelaram necessárias na medida em que complementaram a análise dos dados coletados, permitindo a confrontação e aprofundamento visados.

A seguir, discorre-se sobre as escolhas metodológicas da pesquisa que subsidiaram os resultados deste estudo e dos processos e particularidades de cada método escolhido.

3.1 O percurso metodológico

A metodologia proposta para a pesquisa baseou-se em um conjunto de procedimentos e técnicas, conforme propostos por Eisenhardt (1989) e Strauss e Corbin (1998), cujas etapas principais compreenderam: (a) definição das técnicas de coleta e análise de dados; (b) identificação das categorias conceituais e seus inter-relacionamentos; (c) amostragem teórica e teste das proposições; (d) comparação entre as proposições e a literatura existente; (e) conclusões e redação do relatório final.

A coleta e a análise de dados empíricos deram-se em duas fases: (a) a pesquisa quantitativa, por meio de aplicação de escalas destinadas à mensuração dos valores organizacionais e pessoais, via Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO (Oliveira & Tamayo, 2004) e Escala revisada de Valores Relativos ao Trabalho - EVT-R (Porto & Pilati, 2010), respectivamente, junto ao grupo-alvo do estudo. Os questionários foram distribuídos entre os meses de setembro de 2012 a dezembro de 2012. Inicialmente, tal distribuição deu-se via internet, tendo sido criada uma conta de *e-mail* especificamente para contato entre a pesquisadora e os servidores respondentes. Diante do número de respostas insuficientes para a pesquisa, aplicou-se posteriormente o questionário impresso. Tal processo, as dificuldades encontradas, o número de respondentes e a validação dos questionários respondidos são tratados na subseção 3.1.1; (b) a pesquisa qualitativa, adotando-se entrevistas semiestruturadas e em profundidade com sujeitos participantes do estudo, utilizando-se análise de relatos, envolvendo a trajetória de vida dos sujeitos, associada à técnica de evocação de imagens. Foram escolhidos dois indivíduos de cada geração analisada:

um homem e uma mulher de cada grupo geracional. As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e dezembro de 2012. Tal processo é detalhado na subseção 3.1.2.

Embora, inicialmente, tenha-se objetivado estudar quatro gerações – Geração Veterana, Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y, não foram encontrados indivíduos da Geração Veterana em quantidade estatística relevante para participação nos resultados da pesquisa. Diante disso, optou-se por excluí-los da pesquisa qualitativa. Os resultados apresentados neste trabalho, então, são relativos às análises das respostas, em ambas as pesquisas, para indivíduos pertencentes aos seguintes grupos geracionais: Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y.

3.1.1 O percurso quantitativo: mensuração de valores pessoais e organizacionais

Neste percurso da pesquisa, o que se intencionou foi apreender o significado e a relevância de um conjunto de valores pessoais e organizacionais. Esse conjunto de valores foi examinado a partir de abordagem quantitativa, utilizando-se a aplicação da Escala Revisada de Valores relativos ao trabalho [EVT-R] (Porto & Pilati, 2010), para mensuração dos valores pessoais, e do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais [IPVO] (Oliveira & Tamayo, 2004), para mensuração dos valores organizacionais.

Outras informações para caracterização demográfica da amostra ainda constam do instrumento de pesquisa. Dentre as informações requeridas nesse bloco, o questionário, incluiu-se o ano de nascimento do respondente a fim de que se pudesse identificar a que estrato geracional pertence o indivíduo.

3.1.1.1 Unidades de observação

O público-alvo deste estudo foi composto por servidores do Poder Executivo de Minas Gerais, pertencentes a diferentes estratos geracionais. Tais servidores¹² foram, necessariamente, aprovados em concurso público em qualquer órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual.

Em termos numéricos, o poder executivo mineiro contava, quando do início da realização deste estudo (2011), com 243.182 servidores civis na ativa (não aposentados), conforme informações da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão [SEPLAG],

¹² Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e alterações posteriores.

extraídas do Sistema de Administração de Pessoal [SISAP]. Importa registrar que a SEPLAG é órgão responsável por estabelecer normas, ações e políticas de recursos humanos, direcionadas ao recrutamento e seleção, à avaliação, ao desenvolvimento, à qualificação e à valorização do servidor público, assim como orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar sua implementação” no âmbito de todo o Poder Executivo Estadual (Lei Delegada nº180/2011, capítulo XVIII, art. 211/ inciso VII).

Este é, portanto, o órgão indicado para fornecer informações sobre os servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

3.1.1.2 *Instrumento de coleta de dados*

O questionário destinado à mensuração dos Valores Pessoais e Organizacionais foi composto por três blocos. O primeiro destina-se à quantificação dos Valores Pessoais, por meio da Escala Revisada de Valores do Trabalho (EVT-R), conforme proposta por Porto e Pilati (2010). O segundo bloco orienta-se a avaliar os Valores Organizacionais, por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). O terceiro bloco visa a investigar características sócio-demográfico-profissionais dos respondentes, constantes do Apêndice A.

a) Escala Revisada de Valores do Trabalho – EVT-R

Conforme relatado no referencial teórico deste projeto, a mensuração de valores pessoais ou laborais tem suas raízes nas pesquisas realizadas por Schwartz, destinadas a estabelecer uma estrutura de valores gerais, reconhecida por diferentes culturas e contextos funcionais (Tamayo & Porto, 2005).

Porto e Tamayo (2003), com base na teoria de Schwartz, propõem a Escala de Valores do Trabalho (EVT), revisada por Porto e Pilati (2010), resultando na Escala Revisada de Valores do Trabalho (EVT-R), a qual foi adotada para fins da pesquisa proposta para mensuração dos Valores Laborais.

Em linhas gerais, a EVT-R, composta por 46 itens, destina-se a medir valores no trabalho de forma mais aderente à realidade brasileira. Nessa escala, as dimensões originalmente propostas por Schwartz (1994) ficaram representadas conforme Quadro 5.

Quadro 5 : Dimensões da Escala Revisada de Valores do Trabalho *versus* Dimensões de valores de Schwartz

| Dimensão | Objetivo | Itens |
|-----------------------------------|--|--|
| Autodeterminação | Pensamento e ação independente (escolher, criar e explorar) | Criar novas ideias no trabalho; ter autonomia; ter independência de pensamento; ter liberdade para decidir a forma de realizar meu trabalho. |
| Estimulação | Excitação; novidade; desafio na vida. | Ter um trabalho que exija coragem; ter um trabalho inovador; ter desafios constantes; ter um trabalho que permita conhecer lugares novos; ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas; ter um trabalho arriscado; ter um trabalho um trabalho que traga novidades constantemente. |
| Realização | Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais. | Ter um trabalho que permita expressar meus conhecimentos; demonstrar minhas competências; ser admirado pelo meu trabalho; ser bem-sucedido na minha profissão; ter uma profissão reconhecida socialmente; ser reconhecido pelos resultados satisfatórios do meu trabalho; ser respeitados pelas minhas competências no trabalho. |
| Conformidade/ Tradição | Restrição de ações; inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais; respeito; compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem. | Ter uma rotina de trabalho; obedecer às normas da organização; ter um trabalho organizado; respeitar a hierarquia; ter um trabalho com hierarquia clara. |

Nota. Os itens desenvolver novas habilidades; estimular minhas curiosidades; ter um trabalho criativo; ter um trabalho que requer originalidade podem representar tanto **autodeterminação** quanto **estimulação** (que são fatores adjacentes. Isso não compromete a validade do instrumento). Fonte: Adaptado de Porto, J. B.; PILATI, R. (2010, janeiro/abril). Escala Revisada de Valores do Trabalho – EVT-R. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, 23(1).

Por meio dessa escala, o respondente classificou, entre 01 (nada importante) e 05 (extremamente importante), os itens que se referem a cada princípio indicado como orientador da sua vida no trabalho (Apêndice A).

b) Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

Para mensuração dos Valores Organizacionais foi adotado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004) e composto de 48 itens (perguntas), distribuídos em oito fatores (categorias), mensurados por meio de escalas do tipo *Likert* de seis pontos.

A opção pela utilização desse instrumento deveu-se, primeiramente, pelo fato de ser baseada em um modelo cujo desenvolvimento se pautou, do ponto de vista teórico, na

abordagem de valores pessoais proposta por Schwartz (1992), a qual, conforme apresentada anteriormente, foi utilizada como base teórica para o inventário de valores pessoais, permitindo analisar, comparativamente, esses dois tipos de valores. Segundo Tamayo (1996), quando se parte dos valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, tem-se a vantagem de se dispor de uma teoria associada de valores.

Outro fator que motivou a proposta de adoção desse instrumento refere-se ao fato de este ter sido validado estatisticamente pelos autores, questão de suma importância, o que não só proporciona mais confiabilidade aos resultados obtidos com o instrumento, mas também elimina possíveis vieses culturais, uma vez que tal validação ocorreu em pesquisa realizada no Brasil.

Por fim, a terceira parte do questionário contemplou questões que visaram investigar dados demográficos, profissionais e pessoais dos respondentes, de tal forma a possibilitar o cruzamento desses dados com as variáveis de interesse do estudo, principalmente o recorte geracional proposto.

3.1.1.3 *Estratégia de coleta de dados*

Conforme já evidenciado, a pesquisa foi dividida em duas fases no que tange à coleta de dados: aplicação de questionários (etapa quantitativa) e entrevistas semiestruturadas associadas ao uso de imagens (etapa qualitativa, abordada mais detalhadamente na subseção 3.1.2).

Cabe salientar que na primeira fase foi aplicado o questionário formado pelas questões relacionadas aos valores do trabalho (EVT-R) e as questões relacionadas aos valores organizacionais (IPVO), bem como itens relativos a características sociodemográficas do grupo escolhido (Apêndice A). O questionário foi distribuído via *e-mail* e em meio físico para uma amostra de 2.200 servidores públicos, da população de mais de cem mil servidores (subseção 3.1.2).

Realizada a coleta de dados quantitativos, estes foram tratados considerando-se padrões estatísticos adequados para a pesquisa quantitativa.

3.1.1.4 *Tratamento e análise dos dados quantitativos*

Após coletados e tabulados por meio da planilha Excel, os questionários receberam tratamento estatístico, a fim de que os índices de dimensionalidade e confiabilidade fossem verificados e medidas descritivas calculadas, conforme detalhados nos subitens, a seguir.

a) Amostragem

A determinação da amostra foi aleatória. Uma população acima de cem mil (respondentes), pode ser considerada como população infinita, de acordo com Barbertta (2005). Diante disso e considerando-se um erro de 5%, o tamanho mínimo requerido para a amostra é de 383 questionários válidos.

Foram distribuídos ao todo 2.200 questionários. Todos os pesquisados receberam o informativo/convite para participação da pesquisa e o *link* para acesso ao instrumento ou o questionário impresso, acompanhado do informativo/convite em sua primeira página. Foram incluídos servidores pertencentes a todos os órgãos que compõem a administração do Poder Executivo de Minas Gerais (no total 66 órgãos e entidades).

b) Análise fatorial

Para validação do questionário foi utilizada a Análise Fatorial. Esta é uma técnica de análise estatística que tem como princípio orientador reduzir a diversidade das informações contidas no conjunto das variáveis originais para um número reduzido de fatores - que dão conta de explicar, de forma simples e sintética, as variáveis originais (Mingoti, 2005). Por meio desse dispositivo podem-se construir índices sintéticos que possibilitam “mensurar, caracterizar e analisar o objeto de estudo” (Ferreira, Porto & UGÁ, 2009, p. 2).

A análise fatorial geralmente se realiza por meio do método de componentes principais, de forma que a extração dos fatores ocorre sob os seguintes princípios: as variáveis mais relacionadas combinam-se dentro de um mesmo fator; as variáveis componentes de um mesmo fator são independentes das que compõem os outros fatores (os fatores não são relacionados entre si); a derivação dos fatores processa-se visando “maximizar a percentagem da variância total das variáveis originais associada a cada fator consecutivo” (Ferreira *et al.*, 2009, p. 2).

Enfim, o objetivo desse instrumento é o de encontrar os fatores - agrupamentos de variáveis - que compõem o questionário. A medida é particularmente relevante para os casos em que se verifica grande quantidade de variáveis e se deseja um sumário destas em nova variável - o chamado fator (Mingoti, 2005).

c) Critério para a quantidade de fatores

Para selecionar a quantidade de fatores foi utilizado o critério da raiz latente. Como procedimento, apenas os fatores com autovalor superior a 1 foram considerados significantes.

Esse critério leva em consideração que um fator deve explicar a variação de pelo menos uma variável do modelo para que ele seja utilizado na análise. Alguns pacotes estatísticos utilizam automaticamente esse critério para sugerir uma quantidade “ótima” de fatores.

d) Cargas fatoriais

A carga fatorial representa a correlação da variável em questão com o fator. Por consequência, quanto maior o valor absoluto da carga, mais importante ela é para o modelo - o valor varia de 0 a 1, onde 1 é a maior correlação possível.

Como exemplo, toma-se uma carga de 0,7. Considerando-se que a carga ao quadrado representa a variância - assim como a correlação ao quadrado é igual à variância - tem-se um valor de 0,49. Isso significa que 49% da variação presente na variável é explicada pelo fator em que ela se encontra.

Hair, Anderson, Tatham e Black (2009) estabelecem um critério para escolha da carga fatorial adequada com base no tamanho da amostra. Considera-se assim que variáveis abaixo desses valores estabelecidos não devem ser mantidas no modelo por serem pouco explicativas.

Para uma amostra de 100, a carga mínima exigida é de 0,55, tomando por base a Tabela 2. Existem critérios que apontam também que, independente do tamanho da amostra, a carga mínima exigida é de 0,3. Sendo assim, é também importante observar que, para escalas já testadas e validadas, um novo padrão pode ter se estabelecido.

Tabela 2

Carga fatorial e tamanho necessário da amostra

| Carga fatorial | Tamanho necessário da amostra para significância* |
|----------------|---|
| 0,30 | 350 |
| 0,35 | 250 |
| 0,40 | 200 |
| 0,45 | 150 |
| 0,50 | 120 |
| 0,55 | 100 |
| 0,60 | 85 |
| 0,65 | 70 |
| 0,70 | 60 |
| 0,75 | 50 |

Nota. A significância é baseada em um nível de significância de 0,05, um nível de poder de 80% e erro padrão, os quais se pressupõe que sejam o dobro dos coeficientes de correlação convencionais. Fonte: HAIR *et al.* (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Após as variáveis terem sido selecionadas dentro de cada fator, pode-se prosseguir com a criação de uma variável única – como sendo uma junção das variáveis que compõem o fator - ou simplesmente fazer uma comprovação do arranjo feito entre estas.

e) Qualidade estatística dos dados obtidos: teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaise-Meyer-Olkin (KMO)

O teste de Bartlett tem o objetivo de verificar se a análise fatorial produzida é adequada. Ele mede a presença de correlações entre as variáveis, fator primordial para que se aplique essa ferramenta. O índice varia de 0 a 1, onde 0 significa a ausência de correlação (não desejável) e 1 uma correlação perfeita (desejável).

O KMO é um indicador que compara a magnitude do coeficiente de correlação observado com a magnitude de coeficiente de correlação parcial. Levando-se em conta que os valores deste variam entre 0 e 1, pequenos valores de KMO (abaixo de 0,5) indicam a não adaptabilidade da análise.

d) Alfa de Cronbach

O Alpha de Cronbach tem como objetivo testar a consistência interna de um item dentro do instrumento. Quanto mais alto o valor, maior é a correlação entre os referidos itens.

Como padrão geral de uma amostra significativa, para que o item possa fazer parte da análise, diversos pesquisadores estabelecem o valor de 0,6 ou superior (Malhotra, 2006); salvo em alguns casos em que o próprio instrumento, validado anteriormente, tenha

estabelecido limites menores ou maiores. Os resultados do cálculo do Alpha de Cronbach são apresentados mais adiante.

e) Análise descritiva

Além dos itens das escalas, os dados pessoais solicitados ao final do instrumento de coleta de dados foram também submetidos a estatísticas descritivas (e calculadas as médias) com objetivo de descrever a amostra coletada.

Finalizada a apresentação das propostas quantitativas para esta pesquisa, tem-se, a seguir, o percurso qualitativo que estabeleceu a relação entre valores e trajetória de carreiras.

3.1.2 O percurso qualitativo: relações entre valores e trajetória de carreira

A pesquisa qualitativa tem sido crescentemente valorizada por seu foco no universo de significados, representações, valores e crenças que proporcionam um aprofundamento em um lado não perceptível das relações sociais (Gonçalves & Lisboa, 2007).

Para Gonçalves e Lisboa (2007), a pesquisa qualitativa é indispensável para a compreensão de fenômenos que se manifestam por longos períodos de tempo (trajetórias de mobilidade social ou mudanças geracionais). Esse tipo de pesquisa permite ainda uma imersão do pesquisador em elementos que não podem ser quantificados e que são trazidos pelos sujeitos pesquisados por meio de técnicas, como, por exemplo, a biografia, a autobiografia e a história oral (Barros *et al.*, 2007).

Na pesquisa biográfica, diversas fontes foram utilizadas para entender a vida e trajetória de vida de uma pessoa. O que vem à luz depende da intensão do pesquisador. Por fim, na pesquisa autobiográfica, destacam-se a preocupação com a sequência temporal, o discurso direcionado ao leitor e o uso da descrição para revelar os momentos de sua história.

A história oral, por sua vez, é o método no qual se objetiva a reconstrução de uma determinada realidade e, para tanto, o que é relatado é confrontado com outras pessoas por meio de outros relatos. A história oral é largamente utilizada por historiadores para a reconstrução de uma dada realidade. Seu objetivo, no entanto, “[...] não é compreender como o sujeito ressignifica sua experiência por meio da narrativa, como reelabora aspectos pessoais numa teia coletiva” (Campos, 2004, p. 46).

O método da história oral, conforme Gonçalves e Lisboa:

[...] utiliza diferentes técnicas de entrevista para dar voz a sujeitos invisíveis e, por meio da singularidade de seus depoimentos, constrói e preserva a memória coletiva. Pesquisadores que trabalham com história oral (*Life-Course-Forschung*) na Europa,

e mais especificamente na Alemanha, utilizam as terminologias "biografia" e "trajetória de vida" como procedimentos metodológicos dessa abordagem (Gonçalves & Lisboa, 2007, p. 7).

Neste trabalho de pesquisa, em função de suas características, utilizou-se o método história oral/trajetória de vida.

3.1.2.1 *Trajetoária de vida*

Trajetoárias de vida, conforme elucidado por Gonçalves e Lisboa (2007), podem ser consideradas como:

[...] partes de uma história de vida, um determinado percurso, itinerário ou ciclo que vai ao encontro do interesse do profissional ou pesquisador. Nos processos investigativos, este percurso, geralmente, vem ao encontro da questão de pesquisa colocada, ou seja, da delimitação do problema (Gonçalves & Lisboa, 2007, p. 9).

As principais etapas que envolvem o emprego do método da história oral na perspectiva das trajetórias de vida e proporcionam uma visão conjunta do procedimento são elencadas no Quadro 6.

Quadro 6

Etapas do método história oral/ trajetória de vida

| Fase | Atividade |
|-------------|---|
| 1 | Elaboração do projeto de pesquisa |
| 2 | Apreciação do projeto de pesquisa pelo respectivo Comitê de Ética |
| 3 | Definição do objeto de pesquisa |
| 4 | Definição da questão problema |
| 5 | Definição da amostra e critérios qualitativos |
| 6 | Elaboração do roteiro de entrevista |
| 7 | Realização das entrevistas |
| 8 | Processamento das entrevistas |
| 9 | Codificação e análise das entrevistas |
| 10 | Retorno dos resultados da pesquisa aos sujeitos |

Nota. Fonte: Adaptado de Gonçalves, R. C. & Lisboa, T. K. (2007). Sobre o método de historia oral em sua modalidade trajetórias de vida. *Revista Katálysis*, Florianópolis, 10(n. esp.), 83-92.

Observa-se que as fases três e quatro já foram objeto deste trabalho tendo sido abordados na seção 1. A partir da fase número cinco, as informações relativas a suas atividades são esclarecidas, detalhadamente, na sequência.

a) Unidades de observação: sujeitos de pesquisa

Para esta etapa do estudo foram conduzidas entrevistas com dois servidores de cada um dos três grupos geracionais investigados¹³ (Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y). Isso atende a dois outros objetivos específicos deste trabalho: investigar nas diferentes tipologias geracionais os valores pessoais e organizacionais associados; e propiciar maior compreensão dessas variáveis junto ao serviço público, ainda carente de pesquisas mais sistemáticas, no âmbito do Comportamento Organizacional.

Em relação à quantidade de indivíduos pesquisados, apoia-se nos dizeres de Marre (1991, p. 111): "não basta um número de indivíduos, é preciso que este número expresse de maneira diversa, mas inter-relacionada, trajetória socioeconômica do grupo social pesquisado".

Foram considerados, como critérios para escolha dos pesquisados, servidores públicos efetivos (concursados) que trabalhavam no serviço público estadual por período mínimo de dois anos. Buscaram-se representantes a partir de indicações das áreas de RH de instituições-alvo do estudo, de cada geração em análise. Para a determinação do grupo geracional, este trabalho se utilizou do recorte de gerações que se assenta em maior número de autores, conforme explicitado na subseção 2.1.

Em relação à cientificidade do método, esta reforça a escolha por um campo de estudo, no caso, o setor público. Conforme Barros *et al.* (2007, p. 33), "[...]a distinção do lugar da história de vida é importante, pois sistematiza o estudo e padroniza a linguagem da ciência de forma a atender os critérios de cientificidade, apresentados por Demo (1989)".

Para Demo (1989), são quatro os critérios de cientificidade: três internos - originalidade, consistência e coerência - e um externo - a objetivação. Ainda em relação à cientificidade da técnica de história de vida, há de se ressaltar que esta deve ser "pensada como uma ideia reguladora de alta abstração e não como sinônimo de modelos e normas a serem seguidos" (Minayo, Deslandes & Gomes, 2009, p. 11).

Dessa forma, esta pesquisa desenvolveu-se tendo como premissa fundamental o rigor em relação aos critérios de cientificidade supramencionados, a fim de que as informações sejam válidas, do ponto de vista científico, e possam lançar luz ao estudo num ambiente ainda bastante inexplorado: os profissionais do serviço público.

¹³ Para cobrir e alcançar um grau suficiente de evidência qualitativa nos dados pesquisados, Marre (1991) sugere dois critérios qualitativos: o de diversificação da amostra e o de saturação.

Marre (1991, p. 113) advoga que, em relação aos sujeitos de pesquisa, é necessário que expressem, “de maneira diversa mas inter-relacionada”, a trajetória socioeconômica do grupo pesquisado.

b) Tratamento e análise qualitativa dos dados obtidos via entrevistas

Nesta etapa do estudo, embora seja realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais e em profundidade, os resultados podem ser ampliados para o grupo ao qual os indivíduos pertencem. Conforme salientado por Tinoco (2007, p. 4): “a biografia pode centrar-se nos detalhes do indivíduo, ou pelo contrário, utilizar a história de vida recolhida para compreender as regras e funcionamento de certo grupo social”.

Em relação à profundidade e amplitude dos dados obtidos, esses podem advir da história de vida total (normalmente dominada por objetivos antropológicos de investigação de hábitos culturais), temática ou parcelar, em que o interesse centra-se no levantamento de determinadas especificidades (Tinoco, 2007). A esse recorte, Gonçalves e Lisboa (2007) denominam trajetórias de vida, conforme especificado na subseção 3.2.1.

Neste ponto evoca-se novamente o critério para cobrir o “suficiente de evidência qualitativa”, estabelecido por Marre (1991, p. 113), o qual trata, especificamente, da saturação, que indica o esgotamento da coleta de dados pela incapacidade de acrescentar informações relevantes à pesquisa.

Vale ressaltar que a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e em profundidade.

Após escolhidos os participantes, estes foram informados, ademais, sobre o uso de imagens e convidados a participar do trabalho por meio da carta-convite constante do Apêndice B. As entrevistas, agendadas e gravadas com a autorização do entrevistado, logo após foram transcritas. O roteiro de entrevista consta do Apêndice C.

As entrevistas tiveram como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, assim como as elaborações que formulam para fundamentar suas opiniões e crenças. Foram, também, utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Os dados obtidos foram trabalhados por meio da técnica de análise de discurso e da técnica de evocação de metáforas, conforme detalhado, a seguir.

c) Análise do discurso

Segundo Fiorin (2005, p 32): “[...] o discurso é um conjunto de temas e de figuras que materializa uma dada visão de mundo [...]”. Nessa abordagem, a linguagem não é vista apenas como um recurso instrumental de troca de informação, mas um elemento constitutivo da realidade.

Nesse sentido, a análise do discurso vai além da mera interpretação do texto, procura articular a enunciação do discurso e seu lugar social, de forma a evidenciar a formação ideológica que o permeia (Souza & Faria, 2005).

A linguagem não é apenas um recurso instrumental de troca de informação e comunicação, mas também um elemento constitutivo da realidade social e organizacional. Desse modo, a análise do discurso figura como um dispositivo teórico-metodológico que contribuiria para evidenciar a relação entre linguagem e os valores dos indivíduos pesquisados, bem como entre valores e as trajetórias profissionais relatadas.

Embora vinculada originalmente à filosofia da linguagem, a análise do discurso atualmente é constituída por um complexo metodológico fragmentado em diversas escolas e tendências epistemológicas diversas.

Haidar (1998) catalogou 34 modelos mais conhecidos; entre eles estão o modelo transformacional de Chomsky; o modelo da filosofia, de Austin e Searle; os modelos pragmático de Habermas, e hermenêutico, de Gadamer; e os modelos da escola francesa de análise do discurso.

Van Dijk (2004) propõe a seguinte caracterização da análise do discurso: (a) transdisciplinaridades; (b) descrição textual e contextual; (c) interesse pela fala da cotidianidade; (d) interesse pela multiplicidade de gêneros do discurso; (e) abertura da base teórica.

Por meio da análise do discurso, o texto é percebido como um constructo produzido a partir de estratégias de persuasão. Todo discurso, explicitamente ou implicitamente, defende ideias com relação às quais pretende persuadir o interlocutor, o enunciatário:

A tentativa - que pode ser bem ou mal sucedida - se dá, linguisticamente, por meio de estratégias discursivas [...], as quais se desenvolvem articuladamente em dois planos do discurso: plano do enunciado (ou seja: do texto) e o da enunciação. As ideias defendidas integram o intradiscurso, o conjunto de textos que manifestam um discurso e que está sempre relacionado – explícita ou implicitamente – com outros discursos, em oposição a alguns deles e em afinidade com outros. Essa relação entre discursos é conhecida como interdiscurso (Faria, 2009, p. 46).

Para compreender algo além do que se diz literalmente (enunciado) e identificar o sujeito do discurso, é necessário apelar às informações de fundo, às informações mutuamente compartilhadas pelos interlocutores sobre os fatos, ou seja, considerar os elementos de um

item constitutivo da interpretação: o contexto, que é a dimensão mais ampla do texto e dá suporte às interpretações (Godoi, 2005). E, nesse sentido, o uso das imagens acrescentará mais possibilidades de manifestação linguística dos entrevistados, conforme afirmam Kilimnik e Sant'Anna *et al.* (2006). Segundo os autores, essa metodologia de exploração de metáforas possibilita aos entrevistados a expressão do que se queria transmitir de uma forma muito mais contundente do que apenas com palavras.

Todo enunciado, antes de ser um fragmento de língua natural que se procura analisar, é o produto de um acontecimento único, sua enunciação, que “é o conjunto de operações constitutivas do enunciado” (Maingueneau, 2006).

A enunciação supõe, ainda, um enunciador, um coenunciador, um momento e um lugar particulares, esse conjunto de elementos define a situação de enunciação (Maingueneau, 2006). Quando se analisa a enunciação, pretende-se apreender o acontecimento enunciativo por meio dos vestígios observáveis que este evento deixa no enunciado (Souza-Silva, 2001). Ao analisar a articulação entre a enunciação do discurso e seu lugar social, pretende-se identificar a formação ideológica, bem como as relações de poder que o permeia (Souza & Faria, 2005).

O interesse dessa abordagem não se fixa no exposto, ou dito, mas também pelo não-dito e pelos silêncios e interdições. Essa análise transcende a simples decodificação de um texto, indo para a dimensão da produção dos sentidos, na qual o silêncio, o não dito, produz tanto sentido quanto a narrativa. O foco da compreensão dos sentidos está na observação das formas de produzi-lo, com base em um contexto histórico e social no qual o discurso é produzido.

Informações implícitas são aquelas que não estão ditas ou escritas de forma clara, mas que podem ser percebidas através do contexto, entrelinhas e a partir do uso de certas expressões ou palavras. Existem dois tipos de informações implícitas: os pressupostos, que são as ideias não expressas de maneira explícita, que decorrem logicamente do sentido de certas palavras ou expressões, e os subentendidos, representados pelas insinuações, não marcadas linguisticamente, contidas numa frase ou num conjunto de frases (Fiorin & Savioli, 2004).

Detectar os pressupostos é uma tarefa importante. O pressuposto aprisiona o ouvinte ao sistema de pensamento montado pelo enunciador, uma vez que eles são um recurso argumentativo que visa levar o leitor ou ouvinte a aceitar certas ideias. A ideia implícita não é posta em discussão, é apresentada como se fosse aceita por todos e os argumentos explícitos só contribuem para confirmá-la (Fiorin e Savioli, 2004).

Os percursos semânticos encontrados serão analisados, considerando-se quatro estratégias persuasivas distintas: a criação de personagens discursivas, a seleção lexical, o estabelecimento de relações entre as afirmações explícitas e implícitas e o silêncio sobre determinados temas.

Por mais que o discurso seja aparentemente superficial, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder. O discurso “[...] não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (Foucault, 2004, p. 10).

d) Técnica de Evocação de Metáforas

Acrescentou-se, para aprofundar ainda mais o entendimento dos valores nas trajetórias profissionais narradas pelos entrevistados, o uso de imagens.

Kilimnik (2000) utilizou o uso de figuras e as metáforas a ela associadas para compreender as trajetórias de carreiras dos indivíduos entrevistados e em estudos subsequentes sobre o tema.

A caracterização dos modelos mentais dos indivíduos se dá por meio da compreensão de metáforas, ou seja, de comparações que os respondentes são convidados a fazer, tendo alguma ideia em mente (no caso, a trajetória profissional), na medida em que evidenciam pensamentos e sentimentos que lhes ocorrem.

A análise das metáforas pode ser dividida em três níveis, conforme Zaltman e Coulter (1995): as metáforas de nível profundo, de nível temático e as metáforas de nível superficial. Enquanto o primeiro grupo de metáforas se relaciona com os níveis de percepção e pensamento dos indivíduos, as metáforas temáticas indicam as perspectivas gerais ou estruturas de um objeto e constituem outra forma de entender os pensamentos e sentimentos dos indivíduos. Por fim, as metáforas de nível superficial, intimamente relacionadas com expressões do cotidiano, são facilmente acessadas por estarem alocadas na superfície do pensamento (De Toni & Schuler, 2007).

Enfim, o uso das imagens por meio da metodologia de análise de metáforas corroborou com este trabalho de pesquisa, na medida em que convida o entrevistado a “[...] o repensar de suas escolhas e trajetórias profissionais, de uma forma bastante livre e criativa” (Kilimnik, Sant’Anna *et al.* 2006, p. 34).

A utilização dessa técnica se deu no formato utilizado por Kilimnik *et al.* (2006). Para tanto foi solicitado aos entrevistados escolher imagens de jornais, revistas ou qualquer outra fonte a que tivessem acesso e fossem representativas de momentos de sua trajetória

profissional (Apêndice B). As imagens foram selecionadas pelos próprios entrevistados e levadas por eles para a entrevista. A orientação quanto à escolha das imagens foi realizada tendo como norte as prioridades axiológicas do indivíduo e da organização (valores pessoais e organizacionais). No momento da entrevista foi indagado quanto à escolha das imagens e a que momento da trajetória profissional elas estariam relacionadas.

O conjunto das respostas (inclusive as imagens escolhidas pelos entrevistados) foi analisado por meio da técnica de análise do discurso (Fiorin & Savioli, 2004; Fiorin, 2005; Souza & Faria, 2005; Faria 2009).

Em suma, para a pesquisa qualitativa deste trabalho, adotou-se o percurso metodológico e seus principais fundamentos conforme indicado na Figura 5.

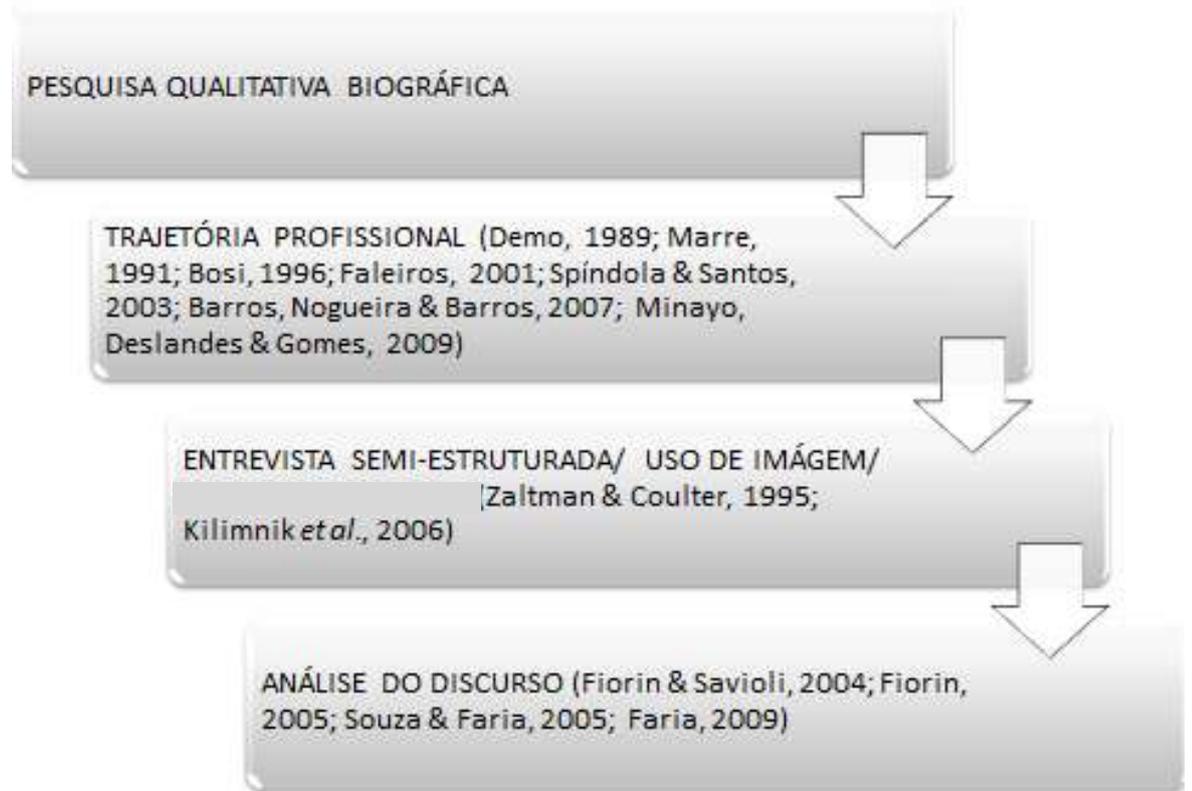


Figura 5. Percurso metodológico da pesquisa qualitativa e seus principais fundamentos
Fonte: Elaborado pela autora desta tese.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Estabelecido o percurso metodológico e realizada a pesquisa de campo, os dados apreendidos foram analisados à luz dos construtos metodológicos trazidos na seção 3.

Com esse fim, esta seção foi dividida em três subseções, a saber: na subseção 4.1 têm-se as análises estatísticas relacionadas à etapa quantitativa do estudo. Na subseção seguinte, 4.2, a análise da etapa qualitativa. Na subseção 4.3, por sua vez, dedicou-se a estabelecer um paralelo entre o conjunto dos dados coletados, a fim de se testarem as hipóteses propostas e se verificar o alcance dos objetivos delineados para o estudo.

4.1 Análise exploratória dos dados

Neste subtópico é apresentada a análise exploratória dos dados. Ela se mostrou necessária haja vista melhor se compreenderem os dados, diagnosticarem-se possíveis problemas e resolvê-los da forma mais adequada de forma a evitar distorções nos resultados da análise (Tabachnick & Fidel, 2001).

Nesse sentido foram verificadas a existência de dados ausentes (*missing values*), a existência de *outliers* univariados e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade.

4.1.1 Análise de dados ausentes

Os dados ausentes são as células que não apresentam resposta nos bancos de dados (Davis, 2001; Hair *et al.*, 2009). Essa ausência de resposta pode advir de diversos problemas, como a recusa dos respondentes em dar uma opinião sobre determinada variável, erros no momento da coleta de dados ou mesmo erros no momento da tabulação dos dados, dentre outras possibilidades. É um fato recorrente em pesquisas e pode se ser considerado um problema, dependendo da quantidade e da qualidade dos dados ausentes. Nessa direção, Hair *et al.* (2009) sugerem que seja realizado um diagnóstico destes para se evitarem problemas posteriores.

Primeiramente foi avaliada a quantidade de dados ausentes que apareceram no banco de dados e não eram esperados. Seguindo tal diretriz, ao se realizar uma análise inicial do banco de dados, foram encontradas 2.130 células em branco num total de 45.972, o que corresponde a 4,65%. Primeiramente, foi observada a quantidade de dados ausentes da variável data de nascimento. Com base nessa análise foram encontrados 10 entrevistados sem data de

nascimento, o que impossibilitaria a realização da análise subsequente. Dessa forma, eles foram eliminados. Foi eliminado também um respondente que correspondia à Geração Veteranos, por ser o único na amostra que se encaixava nessa categoria.

Em seguida, foram avaliados os dados ausentes, por respondente, criando uma nova variável denominada *count*. Verificou-se que 230 entrevistados apresentaram algum dado ausente. Desses, 47 apresentaram mais de 10% de dados ausentes cada um e foram então eliminados da análise. Após isso, o banco de dados passou a apresentar 256 células em branco em um total de 45.792, o que corresponde a 0,56%. Ao fazer a análise por variável observou-se também que nenhuma variável, após a eliminação dos 47 respondentes, apresentou mais de 10% dos dados ausentes.

Após a eliminação de tais respondentes, o banco de dados passou a contar com 375 entrevistados, e foi então realizada uma análise da qualidade dos dados ausentes, ou seja, se eles apresentam algum padrão de ocorrência, sendo que, quando nenhum padrão é encontrado, eles são denominados de dados completamente aleatórios ao acaso (ACAA). Para tanto, é realizado o teste denominado *Little's MCar*, conforme sugere Hair *et al.* (2009). Caso a significância do teste seja inferior a 1%, não pode se atestar que os dados são ACAA. O resultado revelou que os dados não são ACAA, uma vez que a significância foi $>1\%$ (Little's MCAR test: Chi-Square = 14394,056, DF = 13198, Sig. = ,000).

Como as técnicas de análise a serem empregadas não permitem a existência de dados ausentes, foi adotado o método de substituição pela média, por ser dos métodos mais adequados ao panorama observado.

4.1.2 Análise de outliers

O segundo passo do diagnóstico do banco de dados consiste em avaliar a existência de *outliers*, que são observações da amostra que apresentam um padrão de respostas muito diverso do resto dos respondentes (Hair *et al.*, 2009). A princípio tais observações não devem ser consideradas prejudiciais, de forma que um diagnóstico deve ser realizado de modo a melhor compreendê-los. Para tanto foi feita uma análise univariada e multivariada para verificar a existência de *outliers*.

Foi então verificada a existência de *outliers* univariado. Para tanto, foi utilizado o método que consiste na padronização dos resultados de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1, e amostras com mais de 300 observações escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ são consideradas *outliers* (Hair *et al.*, 2009). Seguindo tal critério foram

encontradas 78 observações com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29, distribuídos em 41 casos. Dessas, apenas um respondente se apresentou como *outlier* em mais de 10% das questões, e, portanto, optou-se por excluí-lo.

Para diagnosticar a existência de *outliers* multivariadas foi empregada a medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, quando a significância da medida é inferior a 1% com base em um teste qui-quadrado, pode-se considerar que o entrevistado é um *outlier* multivariado. Com base no teste foram encontrados 56 casos de observação atípica multivariada, incluindo o entrevistado que se apresentou como *outlier* univariado em mais de 10% das variáveis.

Ao final optou-se por excluir somente o indivíduo com excesso de valores atípicos na avaliação univariada e que também se apresentou como *outlier* multivariado, ficando o banco de dados com 374 entrevistados. Optou-se por tal medida por acreditar-se que as outras observações são casos válidos da população e eliminá-las poderia melhorar a análise multivariada, mas poderia também limitar a generalidade dos resultados (Hair *et al.*; 2009).

4.1.3 Normalidade dos dados

A normalidade dos dados é uma avaliação necessária a se realizar uma vez que, dependendo do resultado, o método de estimação a ser utilizado na Análise Fatorial Confirmatória pode ser diferente (Hair *et al.*, 2009).

Nesse sentido, foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, de modo a avaliar o comportamento das variáveis. Segundo esse teste, uma variável pode ser considerada normal se o valor da significância da estatística for superior a 0,01 (nível liberal). A Tabela 33 apresenta o resultado do teste para as variáveis da pesquisa e é constante do Apêndice E.

Como resultado é possível verificar que nenhuma variável apresenta distribuição normal. Como os dados não estão distribuídos conforme a curva normal univariadamente, pode-se concluir, igualmente, a ausência de normalidade univariada (Mingoti, 2005). Diante disso, foi escolhido, para o Modelo de Equações Estruturais, o método de estimação, mais adequado a tal natureza de dados.

4.1.4 Linearidade

A linearidade dos dados é outra importante avaliação a ser feita, uma vez que a Análise Fatorial Confirmatória, realizada por meio do método de equações estruturais, baseia-se em relações lineares entre as variáveis. Para tanto foi observada a correlação das variáveis, par a par, de modo a verificar se elas possuem um coeficiente significativo (ao nível de 5%), o que indica a existência de linearidade (Hair *et al.*, 2009). Para tanto, foi utilizado o coeficiente de Pearson (Malhotra, 2006).

No caso da Escala EVT-R, 595 das 666 correlações possíveis foram significativas, o que corresponde a 89,34%. Já no caso da escala IPVO, 945 das 1081 correlações possíveis foram significativas, o que corresponde a 87,42%. Tais achados demonstram que existe um percentual considerável de relações lineares em ambas as escalas, e, portanto, foi dado prosseguimento à análise.

4.2 Validação das escalas EVT-R e IPVO

As escalas utilizadas na pesquisa, EVT-R e IPVO, são medidas que possuem múltiplas dimensões, ou seja, diversos construtos. Construtos são conceitos abstratos de difícil mensuração por apenas uma variável. Dessa forma, são utilizadas mais variáveis de forma a captar diversas facetas do conceito (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003).

Para tanto é importante que cada construto seja uma medida válida e confiável do que ele pretende medir. De forma a garantir a validade e confiabilidade dos construtos é utilizada a Análise Fatorial Confirmatória [AFC]. Entretanto, primeiramente, é importante verificar a dimensionalidade dos conceitos principais, que são as duas escalas, antes de partir para a AFC. Nesse sentido é realizada a Análise Fatorial Exploratória e verificado o Alfa de *Cronbach* dos fatores encontrados. Os tópicos a seguir exibem mais detalhadamente o que são tais análises e seus resultados.

4.2.1 Análise Fatorial Exploratória [AFE] e cálculo da confiabilidade das escalas por meio do Coeficiente Alfa de Cronbach [AC]

A escala EVT-R foi baseada no estudo de Porto e Pilati (2010), em que, na Análise Fatorial Exploratória [AFE], a escala apresentou sete fatores. Já a escala IPVO foi baseada no estudo de Oliveira e Tamayo (2004), em que a escala apresentou oito fatores, quando da realização da AFE. Entretanto, nesse estudo, foram incluídas outras variáveis, em ambas as

escalas. No caso da EVT-R, as perguntas aparentemente mensuravam um oitavo fator, e, no caso da IPVO, as perguntas já se agregavam aos fatores existentes.

Dessa forma, ao realizar a AFE para as escalas, optou-se por rodar uma análise em que o número de fatores era definido pelo critério do *eigenvalue*, que representa o quanto da variância do construto é explicada por cada fator. De acordo com esse critério somente fatores com *eigenvalues* maiores que 1 são considerados. Além disso, foi utilizado, como método de extração, o varimax e, como método de rotação dos fatores, o *direct oblimin*, por considerar a existência de relação entre os fatores (Hair *et al.*, 2009).

Entretanto, ao realizar-se a análise dessa forma, no caso da escala EVT-R foram encontrados 10 fatores e no caso da escala IPVO foram encontrados apenas seis fatores. No caso da primeira escala um fator se dividiu em dois, de forma que não fez muito sentido teórico. Já no caso da IPVO, dois construtos se juntaram também não fazendo muito sentido teórico.

Diante de tal resultado, optou-se por rodar a escala EVT-R, forçando a AFE para encontrar oito fatores e no caso da IPVO a solução foi também forçada em oito fatores.

Para a EVT-R, esse opção funcionou bem, ainda que algumas variáveis tenham sido eliminadas. Já no caso da IPVO, após a eliminação de algumas variáveis, a solução pareceu apresentar apenas sete fatores. Nesse sentido, ela foi rodada novamente de modo a encontrar sete fatores, o que funcionou bem, apesar de dois construtos terem se juntando. Mas tal junção fez sentido teórico.

Com base na solução fatorial com oito fatores para a escala EVT-R e sete fatores para a escala IPVO, foi dado prosseguimento à AFE. Ao utilizar tal análise é importante, num primeiro momento, garantir que ela é adequada ao conjunto de dados para o qual ela foi aplicada. Nesse sentido, duas medidas devem ser avaliadas: o *Kaiser-Meyer-Olkin* [KMO] e a significância do Teste de Esfericidade de Bartlett [TEB]. (Hair *et al.*, 2009)

O KMO representa a parte do percentual da variância dos dados que pode ser atribuída a um fator comum. Tal medida varia de 0,000 a 1,000 e deve ser superior a 0,500 para considerar adequada a aplicação da AFE. Além disso, quanto mais próximo de 1,000, mais adequada a solução (Malhotra, 2006).

O TEB, por sua vez, verifica se a matriz de correlação populacional é uma identidade. Isso porque para esse tipo de matriz não é adequada a utilização da AFE. Caso a significância do teste seja inferior a 1%, pode se considerar que a matriz de correlação populacional não é identidade e que, portanto, é adequada a aplicação da AFE (Malhotra, 2006).

Além disso, é importante também garantir que o número de respondentes seja suficiente para o número de variáveis a ser utilizado. Hair *et al.* (2009) e Parsian e Dunning (2009) afirmam que a amostra deve ter no mínimo cinco respondentes para cada variável utilizada na análise. A amostra da pesquisa, após a análise exploratória, passou a contar com 374 entrevistados. Já com relação ao número de variáveis, a escala IPVO apresentava número superior à escala EVT-R. Dessa forma, a amostra apresenta aproximadamente 9,84 respondentes para cada variável (38 variáveis) no caso da escala IPVO e 10 respondentes para cada variável (10,38) no caso da escala EVT-R, indicando adequação.

Após garantir que foi adequada a aplicação da AFE ao conjunto de dados, foi importante verificar a qualidade da solução fatorial encontrada. Para tanto, foram avaliadas outras três medidas: a variância explicada [VE], a comunalidade e a carga fatorial [CF].

A VE representa o percentual que as variáveis, juntas, são capazes de explicar da variação do construto como um todo. Tal medida varia de 0% a 100%, e 50% são o mínimo para que a medida seja adequada (Mingoti, 2005).

Enquanto a VE é uma avaliação do construto como um todo, a comunalidade e a carga fatorial são avaliações da adequação das variáveis em relação a outras variáveis, no caso da comunalidade, e em relação ao construto como um todo, no caso da CF. A primeira representa o quanto que cada uma das variáveis que mensuram o construto compartilha de variância com todas as outras incluídas na análise. Já a CF reflete o quanto cada variável está relacionada com seu fator. Ambas as medidas variam de 0,00 a 1,00, e valores superiores a 0,400 atestam a adequação da variável.

Além disso, a CF não pode apresentar uma carga superior a 0,400 e valor muito próximo em mais de um fator, na medida em que isso fere o princípio de que os fatores mensuram aspectos diferentes do conceito. Assim, caso uma variável apresente uma comunalidade ou CF seja inferior a 0,400, ou uma CF apresente um valor muito próximo em dois fatores, ela deve ser eliminada, pois ela não é uma boa medida para mensurar o fator (Hair *et al.*, 2009).

Por fim, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC), de modo a avaliar a confiabilidade de cada um dos fatores encontrados nas duas soluções fatoriais. Ele representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (Netemeyer *et al.* 2003). Ele varia de 0,00 a 1,00 sendo que quanto mais próximo de 1,00, maior é a confiabilidade da escala. Malhotra (2006) afirma que valores aceitáveis de confiabilidade devem ser superiores a 0,600.

A Tabela 3 apresenta quais medidas devem ser avaliadas (KMO, TEB, VE, Comunalidade, Carga fatorial e Alfa de Cronbach) e os valores aceitáveis de acordo com os autores pesquisados.

Tabela 3

Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

| Medida | Parâmetro de aceitação |
|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | > 0,600 |
| Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB) | Valor significativo inferior a 1% |
| Variância explicada (VE) | > 50% |
| Comunalidade (h^2) | > 0,400 |
| Carga fatorial (CF) | > 0,400 e não pode ser semelhante em dois fatores |
| Alfa de Cronbach | >0,600 |

Nota. Fonte: Hair *et al.* (2009) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

4.2.2 Análise da dimensionalidade das escala EVT-R

Neste tópico foi avaliada a dimensionalidade da escala EVT-R e a confiabilidade de seus fatores encontrados. A melhor solução fatorial foi a que forçou a existência de oito fatores, e foi então a adotada nesta pesquisa. O KMO foi de 0,870 e a significância do TEB foi <1%. A variância explicada total foi de 64,2% e todos os Alfas de Cronbach dos fatores foram superiores a 0,60.

Tais análises são constantes da Tabela 10. Diante dos resultados encontrados, quatro variáveis foram eliminadas por terem apresentado carga fatorial inferior a 0,400. São elas: “Ter autonomia na realização das minhas tarefas”; “Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos”; “Desenvolver novas habilidades”; “Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho”.

Na Tabela 4 demonstram-se os valores obtidos para cada variável constante dos fatores em análise. O VE aponta para o quanto o fator (com seu conjunto de variáveis) contribui para a alteração do construto como um todo. “Admiração e reconhecimento das competências”, conforme a análise realizada na pesquisa, é o fator que mais contribui, no geral, para a alteração dos valores pessoais relativos ao trabalho. Na comunalidade [Com], as variáveis são comparadas entre si, enquanto na CF são comparadas em relação ao fator ao qual estão relacionadas. Assim, as variáveis que foram eliminadas após a análise estatística detalhada na

Tabela 4 apresentaram pouca relevância estatística em relação aos fatores aos quais estão associadas.

Tabela 4

Dimensionalidade e confiabilidade da escala EVT-R

| Fator | Variável | VE | Com. | Cargas fatoriais | | | | | | | | Alfa de Cronbach | |
|---|--|-------|------|------------------|-------|------|----|----|----|----|----|------------------|-------|
| | | | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | | |
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | A16) Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho | | 0,81 | 0,85 | | | | | | | | | 0,844 |
| | A17) Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho | 25,4% | 0,72 | 0,79 | | | | | | | | | |
| | A13) Ser admirado pelo meu trabalho | | 0,62 | 0,70 | | | | | | | | | |
| | A4) Demonstrar minhas competências | | 0,48 | 0,64 | | | | | | | | | |
| | A14) Ser bem-sucedido na minha profissão | | 0,61 | 0,62 | | | | | | | | | |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | A6) Obter estabilidade financeira | | 0,69 | | -0,83 | | | | | | | | 0,836 |
| | A11) Poder me sustentar financeiramente | | 0,69 | | -0,80 | | | | | | | | |
| | A8) Ganhar dinheiro | 9,5% | 0,63 | | -0,79 | | | | | | | | |
| | A15) Ser independente financeiramente | | 0,67 | | -0,71 | | | | | | | | |
| EVT-R_F3 - Socialização | A25) Ter melhores condições de vida | | 0,56 | | -0,58 | | | | | | | | 0,752 |
| | A33) Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos | | 0,68 | | -0,68 | | | | | | | | |
| | A34) Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas | 8,4% | 0,68 | | -0,64 | | | | | | | | |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | A37) Ter uma profissão reconhecida socialmente | | 0,53 | | -0,61 | | | | | | | | 0,757 |
| | A12) Respeitar a hierarquia | | 0,71 | | | 0,67 | | | | | | | |
| | A29) Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara | | 0,52 | | | 0,66 | | | | | | | |
| | A32) Ter um trabalho organizado | 5,4% | 0,59 | | | 0,64 | | | | | | | |
| | A10) Obedecer às normas do trabalho | | 0,71 | | | 0,64 | | | | | | | |
| | A38) Ter rotinas para realizar o trabalho | | 0,51 | | | 0,63 | | | | | | | |

Tabela 4 (continuação)

Dimensionalidade e confiabilidade da escala EVT-R

| Fator | Variável | VE | Com. | Cargas fatoriais | | | | | | | | Alfa de Cronbach | |
|---|---|------|------|------------------|-------|----|----|------|------|-------|------|------------------|-------|
| | | | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | | |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | A31) Ter um trabalho inovador | | 0,76 | | | | | 0,81 | | | | | 0,833 |
| | A30) Ter um trabalho criativo | | 0,74 | | | | | 0,80 | | | | | |
| | A22) Ter desafios constantes | 4,6% | 0,59 | | | | | 0,67 | | | | | |
| | A7) Estimular a minha curiosidade | | 0,63 | | -0,42 | | | 0,58 | | | | | |
| | A36) Ter um trabalho que requer originalidade | | 0,65 | | | | | 0,54 | | | | | |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | A2) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade | | 0,76 | | | | | | 0,90 | | | | 0,821 |
| | A3) Combater injustiças sociais | | 0,65 | | | | | | 0,82 | | | | |
| | A1) Ajudar os outros | 4,2% | 0,53 | | | | | | 0,72 | | | | |
| | A18) Ser útil para a sociedade | | 0,62 | | | | | | 0,68 | | | | |
| | A 21) Ter compromisso social | | 0,59 | | | | | | 0,59 | | | | |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | A9) Bom relacionamento com colegas de trabalho | | 0,75 | | | | | | | -0,82 | | | 0,634 |
| | A27) Amizade com colegas de trabalho | 3,5% | 0,75 | | | | | | | -0,82 | | | |
| EVT-R_F8 – Prestígio | A23) Ter fama | | 0,69 | | | | | | | | 0,76 | | 0,735 |
| | A28) Ter um trabalho arriscado | | 0,55 | | | | | | | | 0,68 | | |
| | A26) Ter prestígio | 3,2% | 0,65 | | | | | | | | 0,57 | | |
| | A19) Supervisionar outras pessoas | | 0,51 | | | | | | | | 0,53 | | |

Nota. Legenda: KMO - Kaiser-Meyer-Olkin; TEB – Significância do Teste de Esfericidade de Bartlett; VE (%) – Percentual da Variância Explicada; H² - Comunalidade; CF – Carga Fatorial; AC – Alfa de Cronbach.

Fonte: Dados da pesquisa

Realizada a dimensionalidade para a Escala EVT-R e firmadas as variáveis que prosseguiram na análise, realizou-se, analogamente, o processo de dimensionalidade para a escala IPVO.

4.2.3 Análise da dimensionalidade da escala: escala IPVO

Já neste tópico, foi avaliada a dimensionalidade da escala IPVO e a confiabilidade de seus fatores encontrados. A melhor solução fatorial foi a que forçou a existência de sete fatores, e foi então a adotada nesta pesquisa. O KMO foi de 0,932 e a significância do TEB foi <1%. A variância explicada total foi de 65,0% e todos os Alfas de Cronbach dos fatores foram superiores a 0,60.

Além disso, sete variáveis foram eliminadas por terem apresentado carga fatorial inferior a 0,400. São elas: “Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.”; “Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.”; “Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.”; “Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.”; “Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.”; “Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.” e; “Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.”.

Já a variável “Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado” foi eliminada por que apresentou uma carga fatorial muito semelhante em mais de um fator.

A Tabela 5 demonstra os valores obtidos para cada variável constante dos fatores em análise. O VE aponta para o quanto o fator (com seu conjunto de variáveis) contribui para a alteração do construto como um todo. O fator “Realização e autonomia”, conforme a análise realizada na pesquisa, é o fator que mais contribui, no geral, para a alteração dos valores organizacionais. Na comunalidade [Com], as variáveis são comparadas entre si, enquanto na CF são comparadas em relação ao fator ao qual estão relacionadas. Assim, as variáveis que foram eliminadas após a análise estatística detalhada na Tabela 5 apresentaram pouca relevância estatística em relação aos fatores aos quais estão associadas.

Tabela 5

Dimensionalidade e confiabilidade da escala IPVO

| Fatores | Variáveis | VE | Com. | Carga fatorial | | | | | | | Alfa de Cronbach |
|--|---|-------|------|----------------|------|----|----|----|----|----|------------------|
| | | | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | |
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | C4) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | | 0,72 | 0,68 | | | | | | | |
| | C3) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | | 0,72 | 0,66 | | | | | | | |
| | C2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | | 0,74 | 0,64 | | | | | | | |
| | C5) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 33,4% | 0,76 | 0,58 | | | | | | | 0,922 |
| | C1) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | | 0,69 | 0,58 | | | | | | | |
| | C13) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | | 0,69 | 0,52 | | | | | | | |
| IPVO_F2 – Conformidade | C14) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | | 0,57 | 0,52 | | | | | | | |
| | C26) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | | 0,70 | | 0,74 | | | | | | |
| | C27) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | | 0,61 | | 0,72 | | | | | | |
| | C42) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | 10,4% | 0,46 | | 0,62 | | | | | | 0,706 |
| | C17) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | | 0,51 | | 0,59 | | | | | | |

Tabela 5 (Continuação)

Dimensionalidade e confiabilidade da escala IPVO

| Fatores | Variáveis | VE | Com. | Carga fatorial | | | | | | | Alfa de Cronbach |
|------------------------|--|------|------|----------------|----|------|-------|-------|----|----|------------------|
| | | | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | |
| IPVO_F3 – Domínio | C38) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | | 0,73 | | | 0,87 | | | | | |
| | C10) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | | 0,71 | | | 0,86 | | | | | |
| | C18) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 6,5% | 0,62 | | | 0,72 | | | | | 0,817 |
| | C36) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | | 0,64 | | | 0,67 | | | | | |
| IPVO_F4 – Prestígio | C7) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | | 0,72 | | | | -0,83 | | | | |
| | C25) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | | 0,73 | | | | -0,77 | | | | |
| | C34) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 6,1% | 0,68 | | | | -0,75 | | | | 0,848 |
| | C32) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | | 0,60 | | | | -0,63 | | | | |
| | C8) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | | 0,51 | | | | -0,47 | | | | |
| IPVO_F5 – Tradição | C12) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | | 0,70 | | | | | -0,81 | | | |
| | C6) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | | 0,68 | | | | | -0,75 | | | |
| | C30) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | 3,3% | 0,58 | | | | | -0,62 | | | 0,777 |
| | C19) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | | 0,59 | | | | | -0,60 | | | |

Tabela 5 (Conclusão)

Dimensionalidade e confiabilidade da escala IPVO

| Fatores | Variáveis | VE | Com. | Carga fatorial | | | | | | | Alfa de Cronbach |
|---------|---|----|------|----------------|----|----|----|----|----|----|------------------|
| | | | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | |
| | C39) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | | 0,63 | | | | | | | | 0,51 |
| | C44) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | | 0,61 | | | | | | | | 0,46 |
| | C45) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | | 0,67 | | | | | | | | 0,44 |

Nota. Legenda: KMO - Kaiser-Meyer-Olkin; TEB – Significância do Teste de Esfericidade de Bartlett; VE (%) – Percentual da Variância Explicada; H² - Comunalidade; CF – Carga Fatorial; AC – Alfa de Cronbach. Fonte: Dados da pesquisa.

Realizada a dimensionalidade para a Escala IPVO e firmadas as variáveis que prosseguiram na análise, realizou-se a análise fatorial confirmatória [AFC] para os achados da análise fatorial exploratória [AFE], conforme descrito a seguir.

4.3 Análise Fatorial Confirmatória

Após verificar a dimensionalidade dos construtos das escalas EVT-R e IPVO foi, então, realizada a Análise Fatorial Confirmatória [AFC]. Nesse caso, as variáveis são atribuídas aos fatores, como foi encontrado na AFE, o que lhe atribui o caráter confirmatório (Hair *et al.*, 2009).

Para realizar a AFC, é utilizado o Método de Equações Estruturais [MEE], por permitir o teste a partir de variáveis latentes (os denominados construtos) e atribuir um erro de mensuração a estas, o que permite testar a confiabilidade (Haenlein & Kaplan, 2004). Para tanto, foi empregado o método CB-SEM, através do *software* Amos 4.0. Para estimar os parâmetros foi utilizado o método de estimação “Mínimos quadrados generalizados”, pois ele é mais robusto à falta de normalidade (Hair *et al.*, 2009).

Hair *et al.*(2009) ressaltam que para aplicação do MEE são necessários pelos menos cinco entrevistados para cada parâmetro a ser estimado. No caso do modelo da escala EVT-R, foram estimados 109 parâmetros, o que demandaria a necessidade de 545 entrevistados. Já no caso do modelo da escala IPVO, foram estimados 127, o que demandaria 635 entrevistados. Apesar de a amostra disponível ser inferior ao que seria o necessário, foi dado prosseguimento à análise, com o cuidado de avaliar o ajuste do modelo.

Para testar a AFC dos construtos da escala EVT-R e da escala IPVO, foi rodado um modelo separado para cada uma. Para tanto, são realizados os seguintes passos: primeiro são desenhados todos os construtos (variável latente) e relações com suas variáveis observáveis (HAIR *et al.*, 2009). Foi fixada a variância dos construtos na unidade (1), supondo-se os construtos na forma padronizada (Kelloway, 1998). Tal ação é necessária para que as relações entre as variáveis e os construtos sejam estimadas de forma livre. Além disso, é atribuído um erro para cada uma das variáveis. Do mesmo modo, é desenhada uma seta de covariância entre todos os construtos do modelo, de modo a testar a diferença entre eles.

Para validar cada escala, no Modelo de mensuração, devem ser avaliados três aspectos: a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto sejam correlacionados o suficiente para medi-lo (Malhotra, 2006).

Já a validade discriminante é utilizada para verificar se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (Tabachinck & Fidel, 2001). Por fim, a confiabilidade revela o grau em que seu conjunto de variáveis é consistente em sua mensuração (Hair *et al.*, 2009). Caso o construto apresente validade convergente em relação a suas variáveis, validade discriminante em relação aos outros construtos e confiabilidade adequada em sua mensuração, pode-se considerá-lo adequado para prosseguir para a fase posterior da análise.

De modo a testar a Validade Convergente, foram utilizados dois critérios: o teste de Bagozzi, Yi e Philips (1991), que garante que cada variável é adequada para mensurar o construto, e o teste de Fornell e Lacker (1981), que apresenta um resultado geral para o construto.

No caso do critério de Bagozzi *et al.* (1991), para atestar a validade convergente da variável com seu construto, deve-se verificar a significância de suas cargas em relação a seu construto, utilizando para tanto testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Caso a variável apresente uma significância inferior a 5%, é considerada válida. Caso contrário, ela deve ser eliminada da análise.

Já o critério proposto por Fornell e Lacker (1981) consiste em verificar a Variância Média Extraída [AVE] do construto, que revela o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores (Hair *et al.*, 2009). Tal medida varia de 0% a 100%, e valores superiores a 50% indicam uma AVE adequada e então validade convergente (Hair *et al.*, 2009). Para pesquisas que utilizam construtos de forma exploratórias, as AVE superiores a 40% também são aceitáveis (Nunnally & Bernstein, 1994).

Para calcular a AVE é utilizada a seguinte fórmula (Hair *et al.*, 2009):

$$\text{Variância média extraída} = \frac{\sum (\text{cargas padronizadas}^2)}{\sum (\text{cargas padronizadas}^2) + \sum e_j} \quad (1)$$

Já de modo a verificar a validade discriminante foi adotado o método proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele consiste em comparar o quadrado do coeficiente de correlação (r^2) entre cada um dos pares de construtos com a variância média extraída (AVE) de ambos os construtos. A validade discriminante entre os construtos é atestada caso a correlação ao quadrado seja inferior às AVE dos construtos comparados.

Por fim, para avaliar a confiabilidade dos construtos foi utilizada a medida denominada Confiabilidade Composta [CC]. Ela representa o percentual de variância dos construtos que é

livre de erros aleatórios e é mais fidedigna uma vez que considera que cada variável possui um peso diferente na mensuração do construto, enquanto o Alfa de Cronbach considera que as variáveis possuem o mesmo peso (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Tal medida varia de 0% a 100% e, quanto mais próximo de 100%, maior a confiabilidade da escala. Como ponte de corte, os autores sugerem que a CC deve ser superior a 70% (Hair *et al.*, 2009), mas uma CC superior a 60% também é aceitável (Nunnally & Bernstein, 1994).

Para calcular tal valor é utilizada a seguinte fórmula (Hair *et al.*, 2009):

$$\text{Confiabilidade do construto} = \frac{(\sum \text{cargas padronizadas})^2}{(\sum \text{cargas padronizadas})^2 + \sum e_j} \quad (2)$$

Além disso, segundo Hair *et al.* (2009), o pesquisador deve também avaliar o ajuste do modelo para se certificar de que ele é uma representação adequada do conjunto inteiro de relações causais. A partir disso, foram realizados testes de ajustes absoluto e parcimonioso do modelo.

As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo, não levando em conta o “superajustamento”. Para avaliá-lo foram utilizadas as seguintes medidas: o RMSEA (Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação) e o GFI (Índice de Qualidade de Ajuste).

As medidas de ajuste parcimonioso avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste *versus* o número de coeficientes estimados, necessário para atingir aquele nível de ajuste. Para tanto, foram adotados o índice de qualidade de ajuste calibrado [AGFI], o qual é ajustado pela razão entre os graus de liberdade para o modelo e o qui-quadrado escalonado.

Nesse sentido, foi rodado um modelo separado para cada uma das escalas de forma a validar seus construtos e verificados a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos, bem como o ajuste do modelo. Os resultados são apresentados nos subtópicos seguintes.

4.4 Escala EVR-T

Na Tabela 6 apresentam-se os resultados da validade convergente com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991) para o construto EVT-R. Vale ressaltar que as variáveis do

construto EVT-R_F3 – Socialização apresentaram problema na validade convergente e, portanto, o construto teve de ser eliminado da análise.

Tabela 6

Avaliação da validade convergente dos construtos da escala EVT-R

| Construto | Variável | Reg. ^a | Padr. ^b | Erro ^c | Valor T ^d | Sig. ^e |
|---|---|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | A4) Demonstrar minhas competências | 0,393 | 0,531 | 0,044 | 8,925 | <1% |
| | A13) Ser admirado pelo meu trabalho | 0,561 | 0,687 | 0,047 | 11,979 | <1% |
| | A14) Ser bem-sucedido na minha profissão | 0,351 | 0,615 | 0,036 | 9,761 | <1% |
| | A16) Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho | 0,578 | 0,874 | 0,036 | 16,229 | <1% |
| | A17) Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho | 0,488 | 0,786 | 0,036 | 13,594 | <1% |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | A6) Obter estabilidade financeira | 0,472 | 0,696 | 0,041 | 11,513 | <1% |
| | A8) Ganhar dinheiro | 0,337 | 0,492 | 0,046 | 7,265 | <1% |
| | A11) Poder me sustentar financeiramente | 0,487 | 0,838 | 0,033 | 14,957 | <1% |
| | A15) Ser independente financeiramente | 0,506 | 0,803 | 0,036 | 14,096 | <1% |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | A10) Obedecer às normas do trabalho | 0,655 | 0,832 | 0,045 | 14,394 | <1% |
| | A12) Respeitar a hierarquia | 0,629 | 0,795 | 0,046 | 13,573 | <1% |
| | A32) Ter um trabalho organizado | 0,390 | 0,546 | 0,045 | 8,738 | <1% |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | A7) Estimular a minha curiosidade | 0,425 | 0,57 | 0,048 | 8,773 | <1% |
| | A22) Ter desafios constantes | 0,460 | 0,618 | 0,044 | 10,356 | <1% |
| | A30) Ter um trabalho criativo | 0,636 | 0,809 | 0,043 | 14,735 | <1% |
| | A31) Ter um trabalho inovador | 0,687 | 0,892 | 0,041 | 16,631 | <1% |
| | A36) Ter um trabalho que requer originalidade | 0,454 | 0,592 | 0,049 | 9,295 | <1% |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | A1) Ajudar os outros | 0,484 | 0,653 | 0,042 | 11,417 | <1% |
| | A2) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade | 0,603 | 0,857 | 0,037 | 16,302 | <1% |
| | A3) Combater injustiças sociais | 0,521 | 0,67 | 0,044 | 11,911 | <1% |
| | A18) Ser útil para a sociedade | 0,411 | 0,65 | 0,041 | 9,997 | <1% |
| | A21) Ter compromisso social | 0,336 | 0,556 | 0,043 | 7,808 | <1% |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | A9) Bom relacionamento com colegas de trabalho | 0,415 | 0,493 | 0,068 | 6,126 | <1% |
| | A27) Amizade com colegas de trabalho | 0,559 | 0,883 | 0,07 | 7,956 | <1% |
| EVT-R_F8 – Prestígio | A19) Supervisionar outras pessoas | 0,590 | 0,622 | 0,059 | 10,025 | <1% |
| | A23) Ter fama | 0,638 | 0,761 | 0,051 | 12,591 | <1% |
| | A26) Ter prestígio | 0,705 | 0,731 | 0,06 | 11,737 | <1% |

Nota. Observações: a) Reg.: corresponde ao valor da estatística não padronizada; b) Padr.: corresponde ao valor da estatística padronizada. c) erro padrão: erro da estimativa não padronizada; d) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; e) significância do valor t: se o valor T é superior a 2,236 indica validade convergente ao nível de 1%. Fonte: Dados da pesquisa

Entende-se, portanto, que, conforme o critério sugerido por Bagozzi *et al.*, (1991), todas as variáveis apresentaram validade convergente em relação a seus respectivos construtos.

Na Tabela 7 são apresentados os resultados para a validade convergente dos construtos do modelo com base no método de Fornell e Lacker (1981).

Tabela 7

Avaliação da variância média extraída (AVE) dos construtos da escala EVT-R

| Construtos | AVE |
|--|-----|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 50% |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 52% |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 54% |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 50% |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 47% |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 51% |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 50% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar que todas as AVE são superiores a 50%, com exceção apenas do construto “EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade”. Entretanto, como tal valor é próximo de 50%, pode-se considerá-lo adequado, conforme estabelece Tabachnick e Fidel (2001).

Já na Tabela 8 apresenta-se o resultado da validade discriminante com base no método de Fornell e Lacker (1981).

Tabela 8

Avaliação da validade discriminante dos construtos da escala EVT-R

| Construtos | F1 | F2 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 50% | | | | | | |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 16% | 52% | | | | | |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 22% | 7% | 54% | | | | |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 17% | 2% | 4% | 50% | | | |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 2% | 0% | 8% | 5% | 47% | | |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 11% | 1% | 20% | 3% | 3% | 51% | |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 42% | 10% | 9% | 16% | 0% | 4% | 50% |

Nota. Observações: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS. Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que se pode atestar a validade discriminante para todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981).

Já na Tabela 9 apresentam-se os valores de Confiabilidade Composta dos construtos.

Tabela 9

Avaliação da confiabilidade composta (CC) dos construtos da escala EVT-R

| Construtos | CC |
|--|-----------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 83% |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 81% |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 77% |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 83% |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 81% |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 66% |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 75% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, ademais, que todos os valores ficaram superiores ou próximos a 70%, o que indica que a confiabilidade dos construtos da escala EVT-R é aceitável.

Já com relação às medidas de ajuste, foram mensurados o ajuste absoluto e o ajuste parcimonioso.

Das medidas de ajuste absoluto, a primeira foi o GFI, que apresentou um valor de 0,877, bem próximo do recomendado de 0,900 e o RMSEA que apresentou um valor de 0,052, dentro do limite aceitável, que, segundo Hair *et al.* (2009), varia entre 0,050 e 0,080.

Já como medidas de ajuste parcimonioso foram adotadas a AGFI, que obteve um valor de 0,846, próximo ao nível recomendado de 0,900, e o qui-quadrado escalonado (X^2 / GL), com um valor de 1,981, dentro do limite aceitável.

Tabela 10

Medidas de ajuste do modelo da escala EVT-R

| Ajuste | Índice | Valor encontrado | Valor desejado |
|---------------|--|-------------------------|-----------------------|
| Absoluto | χ^2 (Qui-quadrado) | 600,239 | N.A |
| | RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) | 0,052 | < 0,080 |
| | GFI (Índice de qualidade de ajuste) | 0,877 | > 0,900 |
| Parcimonioso | AGFI (Índice ajustado de qualidade de ajuste) | 0,846 | > 0,900 |
| | $\chi^2/G.l$ (Qui-quadrado escalonado) | 1,981 | Entre 1,000 e 3,000 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de algumas medidas de ajuste terem ficado aquém do esperado, provavelmente pelo tamanho da amostra ser menor do que o esperado, é possível considerar os resultados obtidos neste estudo como uma representação aceitável dos construtos teorizados.

4.5 Escala IPVO

Na Tabela 11 apresentam-se os resultados da validade convergente com base no método de Bagozzi *et al.* (1991) para o construto IPVO.

Tabela 11

Avaliação da validade convergente dos construtos da escala IPVO

| Construto | Variável | Reg. ^a | Padr. ^b | Erro ^c | Valor T ^d | Sig. ^e |
|--|---|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | C1) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | 0,655 | 0,666 | 0,068 | 9,597 | <1% |
| | C2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | 0,995 | 0,838 | 0,063 | 15,824 | <1% |
| | C3) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | 0,988 | 0,824 | 0,064 | 15,495 | <1% |
| | C4) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | 0,757 | 0,686 | 0,071 | 10,670 | <1% |
| | C5) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 0,879 | 0,804 | 0,062 | 14,258 | <1% |
| IPVO_F2 - Conformidade | C13) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | 0,733 | 0,686 | 0,071 | 10,275 | <1% |
| | C26) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | 0,722 | 0,758 | 0,061 | 11,814 | <1% |
| IPVO_F3 – Domínio | C27) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | 0,707 | 0,734 | 0,062 | 11,346 | <1% |
| | C10) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | 1,045 | 0,760 | 0,080 | 13,008 | <1% |
| | C18) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 0,948 | 0,701 | 0,078 | 12,148 | <1% |
| | C36) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | 0,912 | 0,663 | 0,083 | 10,963 | <1% |
| IPVO_F4 – Prestígio | C38) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | 1,132 | 0,782 | 0,083 | 13,683 | <1% |
| | C7) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | 0,744 | 0,623 | 0,074 | 10,082 | <1% |
| | C25) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | 1,098 | 0,850 | 0,069 | 15,860 | <1% |
| | C32) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | 0,742 | 0,615 | 0,077 | 9,650 | <1% |
| | C34) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 0,807 | 0,767 | 0,059 | 13,595 | <1% |

Tabela 11 (Continuação)

Avaliação da validade convergente dos construtos da escala IPVO

| | | | | | | |
|--|--|-------|-------|--------|--------|-----|
| IPVO_F5 – Tradição | C6) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | 0,958 | 0,757 | 0,072 | 13,335 | <1% |
| | C12) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | 1,018 | 0,793 | 0,070 | 14,623 | <1% |
| | C19) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | 0,573 | 0,521 | 0,077 | 7,480 | <1% |
| | C30) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | 0,619 | 0,579 | 0,069 | 8,999 | <1% |
| | C46) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | 0,869 | 0,756 | 0,064 | 13,474 | <1% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | C15) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | 0,881 | 0,780 | 0,070 | 12,569 | <1% |
| | C21) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | 0,782 | 0,698 | 0,071 | 11,084 | <1% |
| | C33) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | 0,654 | 0,674 | 0,063 | 10,364 | <1% |
| | C37) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | 0,747 | 0,693 | 0,070 | 10,652 | <1% |
| | C40) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | 0,590 | 0,614 | 0,066 | 8,971 | <1% |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | C43) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | 0,756 | 0,683 | 0,069 | 11,001 | <1% |
| | C9) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | 0,890 | 0,709 | 0,072 | 12,292 | <1% |
| | C22) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 0,781 | 0,686 | 0,066 | 11,837 | <1% |
| | C31) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | 0,864 | 0,732 | 0,069 | 12,445 | <1% |
| | C39) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | 0,721 | 0,648 | 0,070 | 10,365 | <1% |
| C45) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | 0,576 | 0,597 | 0,070 | 8,176 | <1% | |
| C47) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | 1,009 | 0,807 | 0,069 | 14,630 | <1% | |

Nota. Observações: a) Reg: corresponde ao valor da estatística não padronizada; b) Padr.: corresponde ao valor da estatística padronizada. c) erro padrão: erro da estimativa não padronizada; d) valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; e) significância do valor t: se o valor T é superior a 2,236 indica validade convergente ao nível de 1%. Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que neste caso também, conforme o critério sugerido por Bagozzi *et al.* (1991), todas as variáveis apresentaram validade convergente em relação a seus respectivos construtos.

Já na Tabela 12 são apresentados os resultados para a validade convergente dos construtos do modelo com base no método de Fornell e Lacker (1981).

Tabela 12

Avaliação da variância média extraída (AVE) dos construtos da escala IPVO

| Construtos | AVE |
|--|-----|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 57% |
| IPVO_F2 – Conformidade | 56% |
| IPVO_F3 – Domínio | 53% |
| IPVO_F4 – Prestígio | 52% |
| IPVO_F5 – Tradição | 48% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 48% |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 49% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Todos os construtos apresentaram AVE superiores ou próximas a 50%. Nesse caso também, pode-se considerá-los adequados conforme estabelece Tabachnick e Fidel (2001), ou seja, que possuem validade convergente.

Na Tabela 13, por sua vez, apresenta-se o resultado da validade discriminante com base no método de Fornell e Lacker (1981).

Tabela 13

Avaliação da validade discriminante dos construtos da escala IPVO

| Construtos | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 57% | | | | | | |
| IPVO_F2 – Conformidade | 2% | 56% | | | | | |
| IPVO_F3 – Domínio | 3% | 1% | 53% | | | | |
| IPVO_F4 – Prestígio | 1% | 31% | 15% | 52% | | | |
| IPVO_F5 – Tradição | 6% | 29% | 3% | 15% | 48% | | |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 53% | 12% | 2% | 5% | 16% | 48% | |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 67% | 0% | 9% | 0% | 2% | 33% | 49% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados revelam, igualmente, que se pode atestar a validade discriminante para todos os pares de construtos com base no método proposto por Fornell e Larcker (1981) também para a escala IPVO.

Já na Tabela 14 apresentam-se os valores de Confiabilidade Composta dos Construtos da escala IPVO (Tabachnick & Fidel, 2001).

Tabela 14

Avaliação da confiabilidade composta (CC) dos construtos da escala IPVO

| Construtos | CC |
|--|-----------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 89% |
| IPVO_F2 – Conformidade | 72% |
| IPVO_F3 – Domínio | 82% |
| IPVO_F4 – Prestígio | 81% |
| IPVO_F5 – Tradição | 82% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 85% |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 85% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que todos os valores ficaram superiores 70%, o que indica que a confiabilidade dos construtos da escala EVT-R são aceitáveis.

O GFI obtido no caso do modelo da escala IPVO foi de 0,854, bem próximo também do recomendado de 0,900. Já o RMSEA foi de 0,048, dentro do limite aceitável (Hair *et al.*, 2009). Já o AGFI foi de 0,827, próximo também ao nível recomendado de 0,900 e o qui-quadrado escalonado (X^2 / GL) de 1,838, dentro do nível recomendado de 1,000 a 3,000.

Tabela 15

Medida de ajuste do modelo da escala IPVO

| Ajuste | Índice | Valor encontrado | Valor desejado |
|---------------|--|-------------------------|-----------------------|
| Absoluto | χ^2 (Qui-quadrado) | 871,04 | N.A |
| | RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) | 0,048 | < 0,080 |
| | GFI (Índice de qualidade de ajuste) | 0,854 | > 0,900 |
| Parcimonioso | AGFI (Índice ajustado de qualidade de ajuste) | 0,827 | > 0,900 |
| | $\chi^2/G.l$ (Qui-quadrado escalonado) | 1,838 | Entre 1,000 e 3,000 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

No caso do modelo da escala IPVO, o mesmo pode também ser dito. Apesar de algumas medidas de ajuste terem ficado aquém do desejado, provavelmente pelo tamanho da amostra ser menor do que o esperado, é possível considerar os resultados obtidos neste estudo como uma representação aceitável dos construtos teorizados.

4.6 Apresentação descritiva dos dados

4.6.1 Caracterização da amostra

Nesta subseção é apresentada a caracterização da amostra no que tange a medidas sociodemográficas e sobre o trabalho. Tal análise é importante para melhor se conhecer o perfil dos entrevistados.

A Figura 6 apresenta a geração a que os entrevistados pertencem. Trata-se de um gráfico em que 31% são Baby Boomers, 50% da Geração X e 19% da Geração Y.

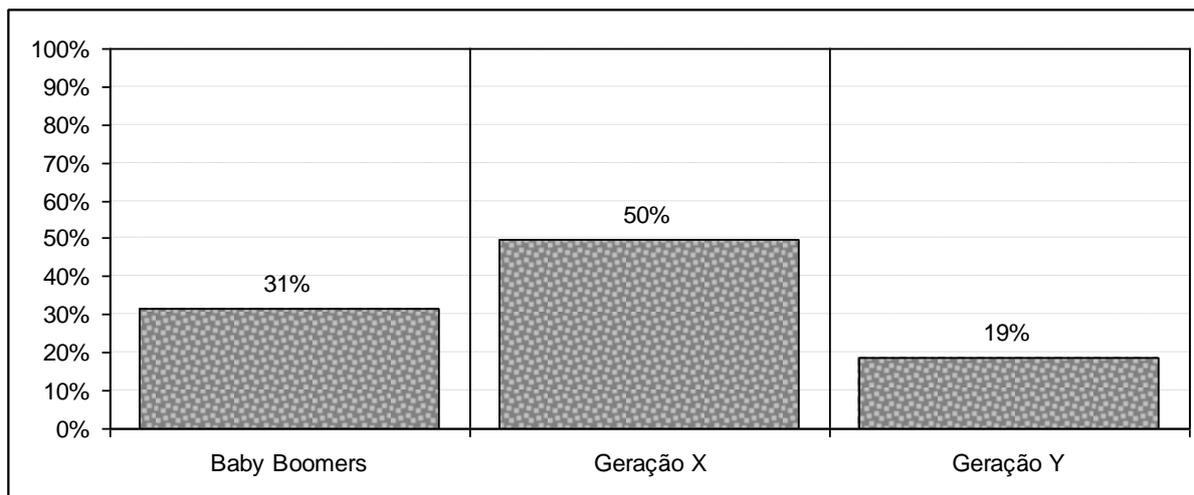


Figura 6. Geração dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 7 apresenta a distribuição dos respondentes por gênero. Pelos dados, observa-se que 46% são do sexo masculino e 54% do sexo feminino.

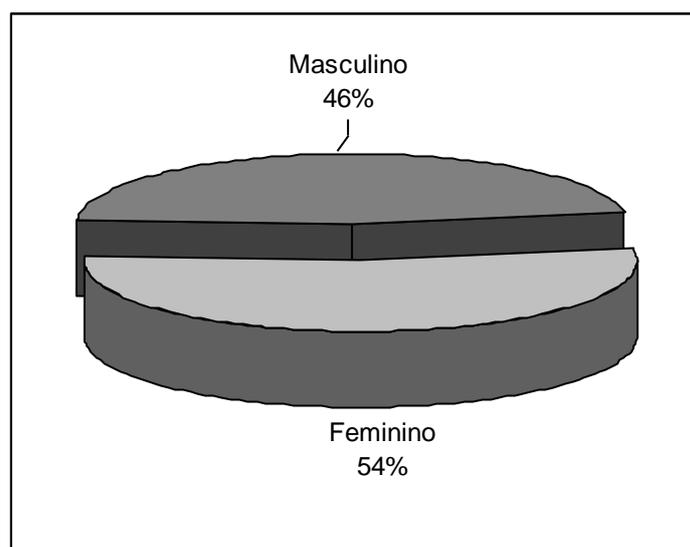


Figura 7. Gênero dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

Por seu turno, na Figura 8 exibe-se o estado civil dos entrevistados. Verifica-se que metade dos entrevistados é casada e 35% são solteiros. Os outros estados civis receberam menos de 10% de citações e 1% não respondeu a essa questão.

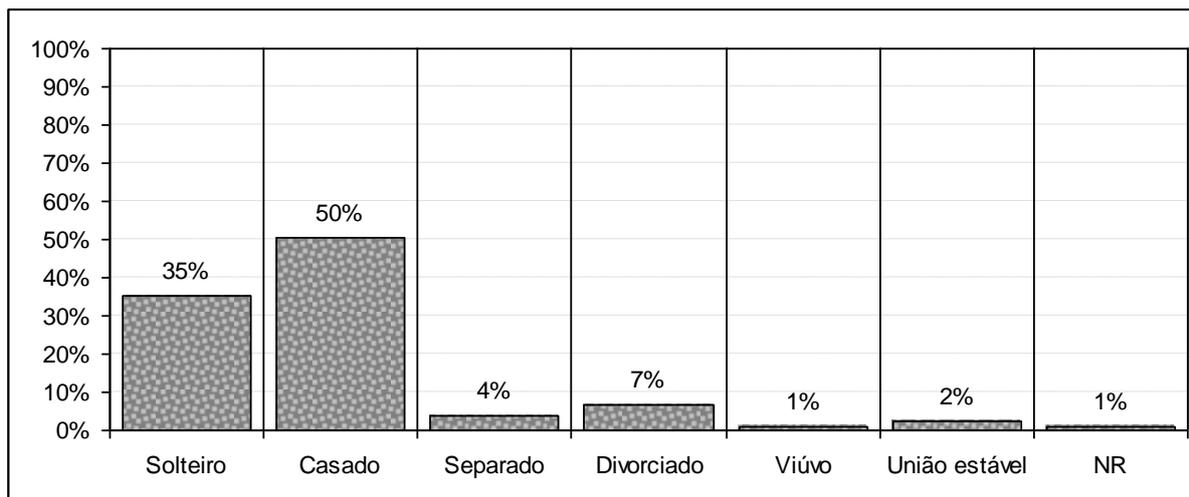


Figura 8. Estado civil dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Já na Figura 9 exibe-se o número de filhos que os entrevistados possuem. Verifica-se que 49% não possuem filhos. Os que possuem um filho somam 20% e os que possuem dois filhos também somam 20%. Aqueles possuem três filhos ou mais somam 9% e 2% não responderam à questão.

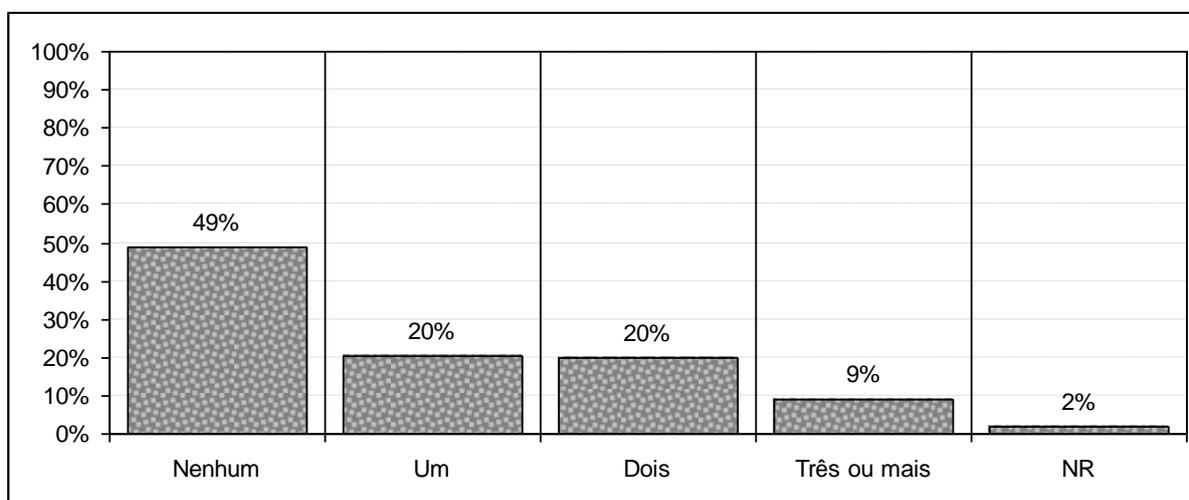


Figura 9. Número de filhos dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 10, por sua vez, exibe-se o grau de escolaridade dos entrevistados. Verifica-se que a maior parte ou possui ou superior completo (34%), alguma especialização (41%) ou possui Mestrado (11%). Apenas 4% possuem até o Ensino Médio, e todo o resto possui pelo menos o ensino superior.

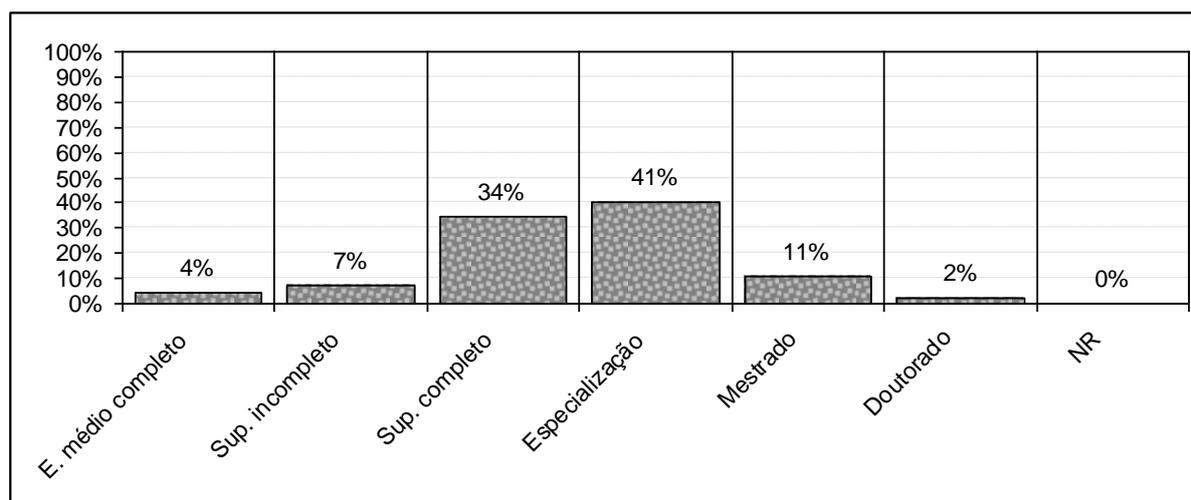


Figura 10. Nível de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 16 exibe-se a área de formação dos entrevistados no que tange ao curso superior realizado.

Tabela 16

Área de formação dos entrevistados

| Curso superior | n | % |
|---|-----|-----|
| Administração Economia, Finanças e Contabilidade | 122 | 34% |
| Agricultura, Aquicultura e Ciência Alimentar | 4 | 1% |
| Agronomia e Meio Ambiente | 7 | 2% |
| Arquitetura e Urbanismo | 2 | 1% |
| Artes e Artes Aplicadas | 5 | 1% |
| Biologia | 1 | 0% |
| Ciências da Computação e Tecnologia da Informação | 39 | 11% |
| Ciências da Vida | 4 | 1% |
| Ciências Sociais e Ciências Comportamentais | 24 | 7% |
| Comunicação Social | 1 | 0% |
| Direito e Criminologia | 36 | 10% |
| Enfermagem, Odontologia e Assistência Médica | 3 | 1% |
| Física e Engenharia | 16 | 4% |
| Humanidades | 22 | 6% |
| Matemática e Estatística | 3 | 1% |

Tabela 16 (Conclusão)

Área de formação dos entrevistados

| Curso superior | n | % |
|-----------------------|------------|-------------|
| Curso superior | n | % |
| Medicina | 1 | 0% |
| Medicina Veterinária | 2 | 1% |
| Psicologia | 16 | 4% |
| Química | 1 | 0% |
| Recursos Humanos | 1 | 0% |
| Turismo | 1 | 0% |
| Outros | 7 | 2% |
| Nenhum | 23 | 6% |
| Não respondeu | 20 | 6% |
| Total | 362 | 100% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

No que tange à área de formação, os dados da Figura 11 indicam que 26% trabalham em sua área de formação, enquanto 16% afirmam trabalhar em outras áreas. É significativo observar que 58% não responderam a essa questão.

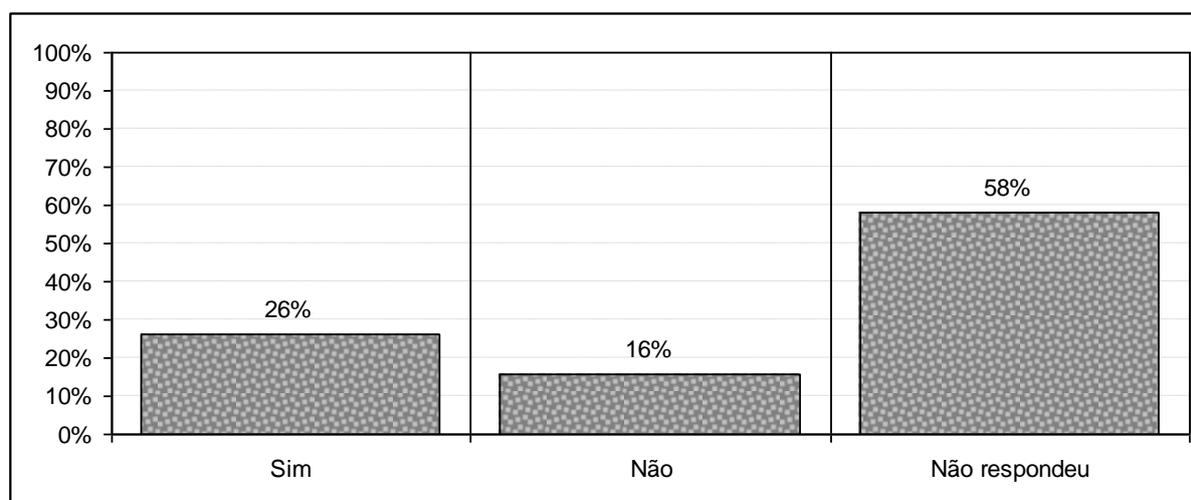


Figura 11. Se os entrevistados trabalham na área de formação

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a na Figura 12 exibe-se se os entrevistados ocupam cargo de gestão no poder Executivo Estadual e, se sim, há quanto tempo. Observa-se que 32% afirmaram ocupar cargo de gestão. Com relação ao tempo que ocupam, verificou-se que tempo mínimo foi menos de um ano e o máximo 35 anos. Além disso, observa-se que 25% ocupam tal cargo a até um ano; outros 25% ocupam entre um a quatro anos; outros 25% entre quatro e 10 anos; e outros 25% entre 10 e 35 anos. Além disso, a média foi de sete anos e o desvio padrão de oito anos.

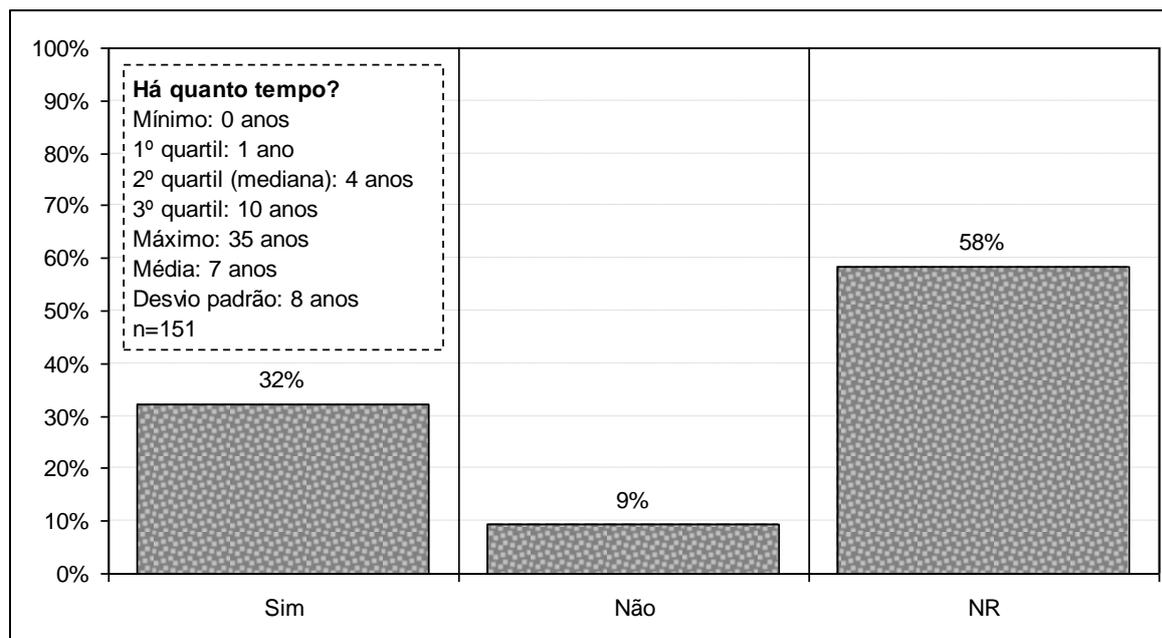


Figura 12. Se ocupam cargo de gestão no estado e há quanto tempo
Fonte: Dados da pesquisa

4.7 Apresentação descritiva dos Valores Organizacionais e Pessoais

A análise descritiva dos dados é importante no sentido de conhecer melhor o comportamento das variáveis no que tange a medidas de tendência central e de variabilidade. Para tanto, foram utilizados o valor mínimo (mínimo), o valor máximo (máximo), a média e o desvio padrão de cada variável. A média foi empregada como medida de tendência central. Ela é calculada somando-se todos os valores atribuídos pelos entrevistados para uma determinada variável e dividindo-a pelo número de respondentes. Quanto maior seu valor, mais as respostas estão tendendo para o extremo superior.

Nesse sentido, o valor mínimo e máximo é mensurado de forma a garantir que não existe nenhum valor fora da escala e para compreender o quanto a média está distante dos dois extremos. Já como medida de variabilidade dos dados, foi adotado o desvio padrão que revela se a média reflete um consenso ou não da opinião geral dos entrevistados. Quando o desvio padrão é pequeno, significa que os dados estão próximos da média. Já desvios padrões maiores indicam que os dados estão mais distantes da média (Anderson, Sweeney & Williams, 2009).

Na Tabela 17 apresentam-se os resultados da análise descritiva para a escala EVT-R.

Tabela 17

Estatística descritiva das variáveis da escala EVT-R

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---|--------|--------|-------|---------------|
| A1) Ajudar os outros | 1 | 5 | 4,24 | 0,82 |
| A2) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade | 1 | 5 | 4,41 | 0,78 |
| A3) Combater injustiças sociais | 1 | 5 | 4,21 | 0,86 |
| A4) Demonstrar minhas competências | 1 | 5 | 4,20 | 0,83 |
| A5) Desenvolver novas habilidades | 2 | 5 | 4,52 | 0,65 |
| A6) Obter estabilidade financeira | 1 | 5 | 4,29 | 0,82 |
| A7) Estimular a minha curiosidade | 1 | 5 | 4,04 | 0,93 |
| A8) Ganhar dinheiro | 1 | 5 | 3,94 | 0,89 |
| A9) Bom relacionamento com colegas de trabalho | 2 | 5 | 4,43 | 0,71 |
| A10) Obedecer às normas do trabalho | 1 | 5 | 4,13 | 0,90 |
| A11) Poder me sustentar financeiramente | 1 | 5 | 4,56 | 0,69 |
| A12) Respeitar a hierarquia | 1 | 5 | 3,98 | 0,92 |
| A13) Ser admirado pelo meu trabalho | 1 | 5 | 3,84 | 0,93 |
| A14) Ser bem-sucedido na minha profissão | 1 | 5 | 4,35 | 0,73 |
| A15) Ser independente financeiramente | 1 | 5 | 4,47 | 0,75 |
| A16) Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho | 1 | 5 | 4,25 | 0,80 |
| A17) Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho | 1 | 5 | 4,32 | 0,77 |
| A18) Ser útil para a sociedade | 1 | 5 | 4,21 | 0,84 |
| A19) Supervisionar outras pessoas | 1 | 5 | 2,84 | 1,06 |
| A20) Ter autonomia na realização das minhas tarefas | 1 | 5 | 4,07 | 0,81 |
| A 21) Ter compromisso social | 1 | 5 | 4,04 | 0,87 |
| A22) Ter desafios constantes | 1 | 5 | 3,93 | 0,89 |
| A23) Ter fama | 1 | 5 | 2,07 | 0,95 |
| A24) Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho | 1 | 5 | 3,81 | 0,87 |
| A25) Ter melhores condições de vida | 1 | 5 | 4,30 | 0,83 |
| A26) Ter prestígio | 1 | 5 | 2,82 | 1,14 |
| A27) Amizade com colegas de trabalho | 1 | 5 | 3,83 | 0,98 |
| A28) Ter um trabalho arriscado | 1 | 5 | 1,95 | 1,03 |
| A29) Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara | 1 | 5 | 3,56 | 1,04 |
| A30) Ter um trabalho criativo | 1 | 5 | 3,83 | 0,94 |
| A31) Ter um trabalho inovador | 1 | 5 | 3,96 | 0,93 |
| A32) Ter um trabalho organizado | 1 | 5 | 4,26 | 0,84 |
| A33) Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos | 1 | 5 | 3,23 | 1,15 |
| A34) Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas | 1 | 5 | 3,53 | 1,02 |
| A35) Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos | 1 | 5 | 4,17 | 0,78 |
| A36) Ter um trabalho que requer originalidade | 1 | 5 | 3,58 | 0,99 |
| A37) Ter uma profissão reconhecida socialmente | 1 | 5 | 3,40 | 1,07 |
| A38) Ter rotinas para realizar o trabalho | 1 | 5 | 3,14 | 1,01 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Os valores mínimos e máximos ficaram iguais ou dentro dos limites extremos da escala de “1” para o limite inferior e “5” para o limite superior. Verificou-se que, no geral, as médias foram diversas, bem como os desvios padrões das variáveis da escala EVT-R. A menor média observada foi de 1,95 para a variável “A28) Ter um trabalho arriscado” e a maior média de 4,56 para a variável “A11) Poder me sustentar financeiramente”. Já com relação ao desvio padrão, observa-se que o menor valor foi de 0,65 para a variável “A5) Desenvolver novas habilidades” e o maior desvio padrão de 1,15 para a variável “A33) Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos”

Já na Tabela 18 exibe-se a estatística descritiva das variáveis da escala IPVO.

Tabela 18

Estatística descritiva das variáveis da escala IPVO

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|---|--------|--------|-------|---------------|
| C1) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | 1 | 6 | 3,69 | 1,49 |
| C2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | 1 | 6 | 3,80 | 1,50 |
| C3) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | 1 | 6 | 3,96 | 1,48 |
| C4) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | 1 | 6 | 3,24 | 1,55 |
| C5) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 1 | 6 | 3,85 | 1,42 |
| C6) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | 1 | 6 | 3,22 | 1,48 |
| C7) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | 1 | 6 | 2,97 | 1,57 |
| C8) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | 1 | 6 | 2,62 | 1,37 |
| C9) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | 1 | 6 | 4,29 | 1,50 |
| C10) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | 1 | 6 | 4,20 | 1,64 |
| C11) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | 1 | 6 | 2,59 | 1,29 |
| C12) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | 1 | 6 | 3,16 | 1,45 |
| C13) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | 1 | 6 | 3,45 | 1,55 |

Tabela 24 (Continuação)

Estatística descritiva das variáveis da escala IPVO

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio |
|-----------|--------|--------|-------|--------|
|-----------|--------|--------|-------|--------|

| | | | | padrão |
|--|---|---|------|--------|
| C14) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | 1 | 6 | 3,93 | 1,58 |
| C15) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | 1 | 6 | 2,91 | 1,54 |
| C16) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | 1 | 6 | 3,23 | 1,48 |
| C17) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | 1 | 6 | 2,95 | 1,37 |
| C18) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 1 | 6 | 4,56 | 1,53 |
| C19) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | 1 | 6 | 3,44 | 1,49 |
| C20) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | 1 | 6 | 3,44 | 1,47 |
| C21) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | 1 | 6 | 3,34 | 1,47 |
| C22) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 1 | 6 | 5,03 | 1,32 |
| C23) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | 1 | 6 | 3,95 | 1,55 |
| C24) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | 1 | 6 | 3,42 | 1,51 |
| C25) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | 1 | 6 | 2,84 | 1,52 |
| C26) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | 1 | 6 | 2,33 | 1,13 |
| C27) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | 1 | 6 | 2,10 | 1,15 |
| C28) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | 1 | 6 | 3,56 | 1,47 |
| C29) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | 1 | 6 | 3,54 | 1,47 |
| C30) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | 1 | 6 | 3,46 | 1,32 |
| C31) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | 1 | 6 | 4,39 | 1,48 |
| C32) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | 1 | 6 | 2,95 | 1,61 |
| C33) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | 1 | 6 | 2,81 | 1,33 |
| C34) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 1 | 6 | 2,33 | 1,29 |
| C35) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | 1 | 6 | 2,40 | 1,41 |
| C36) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | 1 | 6 | 3,57 | 1,71 |

Tabela 24 (Conclusão)

Estatística descritiva das variáveis da escala IPVO

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio |
|-----------|--------|--------|-------|--------|
|-----------|--------|--------|-------|--------|

| | | | | padrão |
|---|---|---|------|--------|
| C37) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | 1 | 6 | 2,79 | 1,50 |
| C38) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | 1 | 6 | 4,17 | 1,71 |
| C39) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | 1 | 6 | 3,94 | 1,44 |
| C40) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | 1 | 6 | 2,95 | 1,33 |
| C41) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado. | 1 | 6 | 3,55 | 1,62 |
| C42) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | 1 | 6 | 2,30 | 1,14 |
| C43) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | 1 | 6 | 3,05 | 1,43 |
| C44) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | 1 | 6 | 3,76 | 1,54 |
| C45) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | 1 | 6 | 3,63 | 1,49 |
| C46) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | 1 | 6 | 2,89 | 1,31 |
| C47) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | 1 | 6 | 4,21 | 1,50 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Os valores mínimos e máximos ficaram iguais ou dentro dos limites extremos da escala de “1” para o limite inferior e “6” para o limite superior. Verificou-se que, no geral, as médias foram diversas, bem como os desvios padrões das variáveis da escala IPVO. A menor média observada foi de 2,10 para a variável “C27) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.” e a maior média de 5,03 para a variável “C22) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.”. Já com relação ao desvio padrão, observa-se que o menor valor foi de 1,13 para a variável “C26) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.” e o maior desvio padrão de 1,71 para a variável “C38) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.”

4.8 Comparação da importância dos valores da escala EVT-R e IPVO entre gerações

De acordo com Malhotra (2006), quando se pretende testar diferenças de média para mais de duas amostras independentes, deve-se utilizar a Análise de Variância [ANOVA] para um fator. No caso desta pesquisa, a variável em questão, Geração, compôs-se de três categorias: Baby Boomers, Geração X e Geração Y (a Geração Veterana não foi considerada por ausência de respondentes).

Nesse sentido, a geração é a variável independente da análise, enquanto as variáveis dependentes são os fatores encontrados para a escala EVT-R e IPVO. Isso significa que o objetivo é verificar se o fato de ser de uma determinada geração faz o grupo apresentar médias de avaliação diferentes dos outros grupos de gerações.

Hair *et al.* (2009) revelam que a utilização da ANOVA, quando da existência de duas amostras, é mais adequada do que fazer n testes t par a par das variáveis independentes. Isso porque múltiplos testes t aumentam a taxa de erro Tipo I, que é a chance de rejeitar H_0 quando essa de fato é verdadeira (Anderson *et al.*, 2009).

Na ANOVA, duas estimativas independentes da variância para a variável dependente (a que se quer estudar) são comparadas entre as amostras: uma reflete a variabilidade geral de respondentes dentro dos grupos e a outra representa as diferenças entre grupos atribuíveis aos efeitos de tratamento (Hair *et al.*, 2009). As hipóteses testadas são:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$$

$$H_1: \text{Nem todas as médias populacionais são iguais (Anderson et al., 2009).}$$

Para tanto, é utilizado o teste F, que revela a relação entre a estimativa “Entre grupos” sobre a estimativa “Dentro do grupo”, medindo dessa forma a quantidade de variância que é atribuída aos diferentes tratamentos *versus* a variância esperada a partir de amostras aleatórias. A hipótese nula é rejeitada caso a estatística do teste seja inferior a 5%. Entretanto tal teste só é adequado no caso da variável dependente apresentar igualdade de variância. Caso contrário, deve ser utilizado o de Brown-Forsythe, que é mais robusto quando existe tal violação (Hair *et al.*, 2009).

De modo a verificar a igualdade de variância das variáveis dependentes foi utilizado o Teste de Levene. Malhotra (2006) revela as hipóteses subjacentes ao teste:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

Caso a significância do teste seja inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula de que as variâncias são iguais (Malhotra, 2006).

Já para observar par a par as categorias que apresentam diferença de média, não será utilizado o teste de Bonferroni com ajuste para mais de duas amostras, conforme orienta Anderson *et al.* (2009).

Vale ressaltar que, neste caso, as variáveis dependentes são os construtos mensurados por variáveis. Como a técnica não permite o emprego de variáveis latentes, foi necessário que os construtos fossem transformados em variáveis (Hair *et al.*, 2009). Depois disso, foi verificada a normalidade dessas novas variáveis, por ser um pressuposto da técnica estatística a ser empregada.

4.8.1 Transformação dos construtos em variáveis

Nesta subseção, os construtos da escala EVT-R e IPVO serão transformados em variáveis. De acordo com Hair *et al.* (2009), o uso de índices ponderados, como por meio da carga fatorial obtida numa AFC, possuem melhor precisão e poder de mensuração, do que índices criados através de médias simples.

Nesse sentido, foram criados índices com base nas cargas não padronizadas da AFC realizadas para cada um dos construtos de ambas as escalas.

A fórmula aplicada, que segue o padrão recomendado por Fornell *et al.* (1996), é exibida a seguir.

$$\text{Índice } X = \frac{\sum_{i=1}^X (L * E)}{(\sum_{i=1}^X L)}$$

L = Carga fatorial da variável no construto
E = Desempenho da variável atribuído pelo entrevistado
X = Número de variáveis que irão compor o índice

(3)

Assim, os setes construtos validados da escala EVT-R e os sete construtos validados da escala IPVO foram transformados em variáveis, com base nessa fórmula, e passarão a ser utilizados nas análises subsequentes, em vez dos itens completos.

A Tabela 19 exhibe uma análise descritiva das variáveis criadas, mostrando que todas as observações estão dentro dos valores mínimos e máximos das escalas, bem como apresenta a média e o desvio padrão.

Tabela 19

Estatísticas descritivas dos construtos das escalas EVT-R e IPVO

| Variáveis | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--|--------|--------|-------|---------------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 1,88 | 5,00 | 4,20 | 0,64 |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 1,00 | 5,00 | 4,36 | 0,63 |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 1,00 | 5,00 | 4,12 | 0,74 |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 1,34 | 5,00 | 3,88 | 0,73 |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 2,27 | 5,00 | 4,25 | 0,62 |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 2,00 | 5,00 | 4,22 | 0,69 |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 1,00 | 5,00 | 2,56 | 0,85 |
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 1,00 | 6,00 | 3,67 | 1,26 |
| IPVO_F2 – Conformidade | 1,00 | 6,00 | 2,21 | 1,00 |
| IPVO_F3 – Domínio | 1,00 | 6,00 | 4,14 | 1,32 |
| IPVO_F4 – Prestígio | 1,00 | 6,00 | 2,75 | 1,23 |
| IPVO_F5 – Tradição | 1,00 | 5,83 | 3,20 | 1,04 |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 1,00 | 6,00 | 2,96 | 1,15 |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 1,00 | 6,00 | 4,26 | 1,14 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, no caso dos construtos da escala EVT-R, os valores mínimos e máximos estão compreendidos nos extremos, que são 1,00 e 5,00, respectivamente. Isto acontece para a escala IPVO, em que os extremos são 1,00 e 6,00. Os desvios padrões, comparando os itens da mesma escala, não variaram muito. Já as médias foram um pouco diferentes. No caso da escala EVT-R, o construto EVT-R_F8 – Prestígio apresentou a média mais baixa, bem como o desvio padrão mais elevado. No caso da escala IPVO, os construtos que apresentaram a média mais baixa foram o IPVO_F2 – Conformidade e o IPVO_F4 – Prestígio (que apresentou também o maior desvio padrão).

Com base nas novas variáveis foi mensurada a ANOVA para ambas as escalas.

4.8.2 ANOVA

Após a transformação dos construtos em variáveis foi dado prosseguimento à realização da ANOVA para ambos os grupos de variáveis. Primeiro, foi verificada a normalidade das variáveis dependentes, para então realizarem-se os testes.

4.8.2.1 Teste de normalidade dos construtos da pesquisa

Para verificar a normalidade dos dados, neste caso foi também empregado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20

Avaliação da normalidade dos construtos das escalas EVT-R e IPVO

| Variáveis | Est. | Sig. |
|--|------|------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 2,04 | <1% |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 2,91 | <1% |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 2,26 | <% |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 1,21 | >1% |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 2,18 | <1% |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 3,07 | <1% |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 1,28 | >1% |
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 0,91 | >1% |
| IPVO_F2 – Conformidade | 4,35 | <1% |
| IPVO_F3 – Domínio | 1,54 | >1% |
| IPVO_F4 – Prestígio | 2,34 | <1% |
| IPVO_F5 – Tradição | 0,64 | >1% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 1,62 | >1% |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 1,21 | >1% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Metade das variáveis demonstrou se comportar como uma curva normal e a outra metade não. Apesar de a ANOVA ser um teste paramétrico e demandar a normalidade dos dados, em casos em que a amostra é grande, como pode ser considerado o caso desta pesquisa, os efeitos da não normalidade são bem reduzidos (Malhotra, 2006).

a) Escala EVT-R

Na Tabela 21 apresenta-se uma análise descritiva dos construtos da escala EVT-R segmentados pelas categorias da variável Geração.

Tabela 21

Análise descritiva dos dados dos construtos da escala EVT-R – por geração

| Construto | Geração | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Erro padrão | Intervalo de confiança da média de 95% | |
|--|--------------|-----|--------|--------|-------|---------------|-------------|--|-----------------|
| | | | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | Baby Boomers | 114 | 2,15 | 5,00 | 4,16 | 0,64 | 0,06 | 4,04 | 4,28 |
| | Geração X | 180 | 2,15 | 5,00 | 4,20 | 0,63 | 0,05 | 4,10 | 4,29 |
| | Geração Y | 68 | 1,88 | 5,00 | 4,30 | 0,65 | 0,08 | 4,14 | 4,45 |
| | Total | 362 | 1,88 | 5,00 | 4,20 | 0,64 | 0,03 | 4,14 | 4,27 |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | Baby Boomers | 114 | 1,00 | 5,00 | 4,29 | 0,68 | 0,06 | 4,17 | 4,42 |
| | Geração X | 180 | 2,33 | 5,00 | 4,37 | 0,59 | 0,04 | 4,28 | 4,45 |
| | Geração Y | 68 | 2,00 | 5,00 | 4,43 | 0,63 | 0,08 | 4,27 | 4,58 |
| | Total | 362 | 1,00 | 5,00 | 4,36 | 0,63 | 0,03 | 4,29 | 4,42 |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | Baby Boomers | 114 | 2,25 | 5,00 | 4,30 | 0,66 | 0,06 | 4,17 | 4,42 |
| | Geração X | 180 | 1,62 | 5,00 | 4,08 | 0,71 | 0,05 | 3,98 | 4,19 |
| | Geração Y | 68 | 1,00 | 5,00 | 3,90 | 0,90 | 0,11 | 3,69 | 4,12 |
| | Total | 362 | 1,00 | 5,00 | 4,12 | 0,74 | 0,04 | 4,04 | 4,19 |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | Baby Boomers | 114 | 2,48 | 5,00 | 3,96 | 0,67 | 0,06 | 3,84 | 4,09 |
| | Geração X | 180 | 1,34 | 5,00 | 3,80 | 0,75 | 0,06 | 3,69 | 3,91 |
| | Geração Y | 68 | 2,16 | 5,00 | 3,92 | 0,77 | 0,09 | 3,73 | 4,10 |
| | Total | 362 | 1,34 | 5,00 | 3,88 | 0,73 | 0,04 | 3,80 | 3,95 |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | Baby Boomers | 114 | 2,58 | 5,00 | 4,37 | 0,59 | 0,05 | 4,26 | 4,48 |
| | Geração X | 180 | 2,27 | 5,00 | 4,19 | 0,64 | 0,05 | 4,10 | 4,29 |
| | Geração Y | 68 | 2,64 | 5,00 | 4,20 | 0,62 | 0,07 | 4,05 | 4,35 |
| | Total | 362 | 2,27 | 5,00 | 4,25 | 0,62 | 0,03 | 4,19 | 4,31 |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | Baby Boomers | 114 | 2,00 | 5,00 | 4,30 | 0,64 | 0,06 | 4,19 | 4,42 |
| | Geração X | 180 | 2,00 | 5,00 | 4,21 | 0,70 | 0,05 | 4,11 | 4,31 |
| | Geração Y | 68 | 2,00 | 5,00 | 4,13 | 0,74 | 0,09 | 3,95 | 4,31 |
| | Total | 362 | 2,00 | 5,00 | 4,22 | 0,69 | 0,04 | 4,15 | 4,30 |
| EVT-R_F8 – Prestígio | Baby Boomers | 114 | 1,00 | 4,64 | 2,70 | 0,83 | 0,08 | 2,54 | 2,85 |
| | Geração X | 180 | 1,00 | 4,41 | 2,44 | 0,82 | 0,06 | 2,32 | 2,56 |
| | Geração Y | 68 | 1,00 | 5,00 | 2,63 | 0,93 | 0,11 | 2,41 | 2,86 |
| | Total | 362 | 1,00 | 5,00 | 2,56 | 0,85 | 0,04 | 2,47 | 2,65 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 22 apresenta-se o Teste de Levene, que verifica se existe igualdade de variância para os itens da escala EVT-R. Verificou-se que apenas o item EVT-R_F4 rejeitou a hipótese nula de igualdade de variância. Dessa forma, será utilizado outro teste mais adequado a esse tipo de resultados para verificar a diferença de média entre os grupos.

Tabela 22

Análise da igualdade de variância dos construtos da escala EVT-R – por geração

| Construtos | Est. | G11 | G12 | Sig. |
|--|-------------|------------|------------|-------------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 0,08 | 2 | 359 | 92,6% |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 0,30 | 2 | 359 | 74,0% |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 3,63 | 2 | 359 | 2,8% |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 0,38 | 2 | 359 | 68,6% |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 1,22 | 2 | 359 | 29,5% |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 2,42 | 2 | 359 | 9,1% |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 0,55 | 2 | 359 | 57,6% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do teste ANOVA, constatou-se que as variáveis EVT-R_F6 e EVT-R_F 8 rejeitaram a hipótese nula de igualdade de médias.

Tabela 23

Teste de diferença de média através da ANOVA construtos da escala EVT-R (quando as variâncias são iguais) – por geração

| Construtos | Efeito | Soma dos quadrados | GI | Média dos quadrados | F | Sig. |
|---|-----------------|--------------------|-----|---------------------|------|-------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | Entre os grupos | 0,80 | 2 | 0,40 | 0,98 | 37,6% |
| | Dentro do grupo | 147,28 | 359 | 0,41 | | |
| | Total | 148,08 | 361 | | | |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | Entre os grupos | 0,80 | 2 | 0,40 | 1,01 | 36,7% |
| | Dentro do grupo | 142,13 | 359 | 0,40 | | |
| | Total | 142,92 | 361 | | | |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | Entre os grupos | 1,98 | 2 | 0,99 | 1,85 | 15,9% |
| | Dentro do grupo | 192,73 | 359 | 0,54 | | |
| | Total | 194,71 | 361 | | | |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | Entre os grupos | 2,43 | 2 | 1,21 | 3,15 | 4,4% |
| | Dentro do grupo | 138,08 | 359 | 0,38 | | |
| | Total | 140,50 | 361 | | | |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | Entre os grupos | 1,40 | 2 | 0,70 | 1,47 | 23,1% |
| | Dentro do grupo | 170,22 | 359 | 0,47 | | |
| | Total | 171,61 | 361 | | | |
| EVT-R_F8 – Prestígio | Entre os grupos | 5,05 | 2 | 2,52 | 3,52 | 3,0% |
| | Dentro do grupo | 256,97 | 359 | 0,72 | | |
| | Total | 262,02 | 361 | | | |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

O teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe foi aplicado na análise da variável EVT-R_F 4, uma vez que ela não apresenta igualdade de variância conforme resultado do Teste de Levene. O resultado revelou que a hipótese nula de igualdade de médias foi rejeitada, como pode ser observado na Tabela 24. Isso porque a significância do teste foi menor que 5%.

Tabela 24

Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais) construtos da escala EVT-R – por geração

| Construto | Est. | G11 | G12 | Sig. |
|--------------------------------|------|-----|--------|------|
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 5,79 | 2 | 193,35 | 0,4% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 25 apresenta-se, de forma concisa, o resultado dos testes de hipótese realizados para os fatores da escala EVT-R. É possível observar que os itens EVT-R_F 4, EVT-R_F 6 e EVT-R_F 8 rejeitaram a hipótese nula de que as médias dos três grupos são iguais.

Tabela 25

Resultados dos testes de hipóteses dos construtos da escala EVT-R – por geração

| Variáveis | Hipóteses testadas | Est. | Sig. | Resultados |
|--|-----------------------------------|------|-------------|----------------|
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | μ das 3 categorias são iguais | 0,98 | 37,6% | Aceita |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | μ das 3 categorias são iguais | 1,01 | 36,7% | Aceita |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | μ das 3 categorias são iguais | 5,79 | 0,4% | Rejeita |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | μ das 3 categorias são iguais | 1,85 | 15,9% | Aceita |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | μ das 3 categorias são iguais | 3,15 | 4,4% | Rejeita |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | μ das 3 categorias são iguais | 1,47 | 23,1% | Aceita |
| EVT-R_F8 – Prestígio | μ das 3 categorias são iguais | 3,52 | 3,0% | Rejeita |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Para observar par a par os itens que apresentam diferença de média, foi utilizado o teste de Bonferroni com ajuste para mais de duas amostras. Verificou-se que a variável EVT-R_F4 - Regras e hierarquia o grupo dos Baby Boomers apresentou média superior aos grupos Geração X e Y.

Já no caso das variáveis EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade e EVT-R_F8 – Prestígio, o grupo dos Baby Boomers apresentou uma média superior ao grupo Geração X.

Tabela 26

Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média nos construtos da escala EVT-R – por geração

| Construtos | Geração | | |
|--|---------------------|-----------|-----------|
| | Baby Boomers | Geração X | Geração Y |
| | A | B | C |
| EVT-R_F1 - Admiração e reconhecimento das competências | 4,16 | 4,20 | 4,30 |
| EVT-R_F2 - Segurança financeira | 4,29 | 4,37 | 4,43 |
| EVT-R_F4 - Regras e hierarquia | 4,30 ^{B,C} | 4,08 | 3,90 |
| EVT-R_F5 - Desafios e inovação | 3,96 | 3,80 | 3,92 |
| EVT-R_F6 - Preocupação com a sociedade | 4,37 ^B | 4,19 | 4,20 |
| EVT-R_F7 - Relacionamento com os colegas | 4,30 | 4,21 | 4,13 |
| EVT-R_F8 – Prestígio | 2,70 ^B | 2,44 | 2,63 |

Nota. Observação: A letra ao lado das médias indica que o grupo em questão tem médias superiores aos grupos representados pelas letras sobrescritas. Fonte: Dados da pesquisa.

Realizadas as análises para a escala EVT-R, percebe-se que as diferenças/semelhanças entre as gerações no que tange aos valores pessoais relativos ao trabalho foram explicitadas. Para verificação das hipóteses deste trabalho, foi preciso ainda que as mesmas análises a que se submeteu a escala EVT-R fossem realizadas para a escala IPVO. A isso se dedica o item seguinte.

b) Escala IPVO

Na Tabela 27 apresenta-se a análise descritiva dos construtos da escala IPVO, segmentados pelas categorias da variável Geração.

Tabela 27

Análise descritiva dos dados dos construtos da escala IPVO – por geração

| Construto | Geração | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão | Erro padrão | Intervalo de confiança da média de 95% | |
|--|--------------|-----|--------|--------|-------|---------------|-------------|--|-----------------|
| | | | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | Baby Boomers | 114 | 3,57 | 1,31 | 0,12 | 3,32 | 3,81 | 1,15 | 6,00 |
| | Geração X | 180 | 3,74 | 1,31 | 0,10 | 3,55 | 3,93 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 3,67 | 1,04 | 0,13 | 3,42 | 3,92 | 1,33 | 6,00 |
| | Total | 362 | 3,67 | 1,26 | 0,07 | 3,54 | 3,80 | 1,00 | 6,00 |
| IPVO_F2 - Conformidade | Baby Boomers | 114 | 2,21 | 0,95 | 0,09 | 2,03 | 2,38 | 1,00 | 5,51 |
| | Geração X | 180 | 2,28 | 1,05 | 0,08 | 2,12 | 2,43 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 2,03 | 0,96 | 0,12 | 1,80 | 2,26 | 1,00 | 5,02 |
| | Total | 362 | 2,21 | 1,00 | 0,05 | 2,11 | 2,31 | 1,00 | 6,00 |
| IPVO_F3 – Domínio | Baby Boomers | 114 | 3,85 | 1,27 | 0,12 | 3,62 | 4,09 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração X | 180 | 4,12 | 1,37 | 0,10 | 3,92 | 4,32 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 4,69 | 1,14 | 0,14 | 4,42 | 4,97 | 1,74 | 6,00 |
| | Total | 362 | 4,14 | 1,32 | 0,07 | 4,01 | 4,28 | 1,00 | 6,00 |
| IPVO_F4 – Prestígio | Baby Boomers | 114 | 2,69 | 1,18 | 0,11 | 2,47 | 2,91 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração X | 180 | 2,72 | 1,26 | 0,09 | 2,54 | 2,91 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 2,91 | 1,25 | 0,15 | 2,61 | 3,21 | 1,00 | 6,00 |
| | Total | 362 | 2,75 | 1,23 | 0,06 | 2,62 | 2,88 | 1,00 | 6,00 |
| IPVO_F5 – Tradição | Baby Boomers | 114 | 3,29 | 0,95 | 0,09 | 3,11 | 3,46 | 1,00 | 5,78 |
| | Geração X | 180 | 3,26 | 1,06 | 0,08 | 3,10 | 3,41 | 1,00 | 5,83 |
| | Geração Y | 68 | 2,91 | 1,08 | 0,13 | 2,65 | 3,18 | 1,00 | 5,22 |
| | Total | 362 | 3,20 | 1,04 | 0,05 | 3,09 | 3,31 | 1,00 | 5,83 |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | Baby Boomers | 114 | 2,90 | 1,23 | 0,12 | 2,68 | 3,13 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração X | 180 | 2,96 | 1,17 | 0,09 | 2,79 | 3,13 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 3,07 | 0,96 | 0,12 | 2,84 | 3,30 | 1,00 | 5,14 |
| | Total | 362 | 2,96 | 1,15 | 0,06 | 2,84 | 3,08 | 1,00 | 6,00 |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | Baby Boomers | 114 | 4,13 | 1,17 | 0,11 | 3,91 | 4,35 | 1,49 | 6,00 |
| | Geração X | 180 | 4,31 | 1,17 | 0,09 | 4,14 | 4,48 | 1,00 | 6,00 |
| | Geração Y | 68 | 4,36 | 1,00 | 0,12 | 4,12 | 4,60 | 1,16 | 6,00 |
| | Total | 362 | 4,26 | 1,14 | 0,06 | 4,15 | 4,38 | 1,00 | 6,00 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 28 apresenta-se o Teste de Levene, o qual verifica se existe igualdade de variância para os itens da escala IPVO. Verificou-se que os itens IPVO_F1 e IPVO_F6 rejeitaram a hipótese nula de igualdade de variância. Dessa forma será utilizado outro teste mais adequado a esse tipo de resultados para verificar a diferença de média entre os grupos para essas duas variáveis.

Tabela 28

Análise da igualdade de variância dos construtos da escala IPVO – por geração

| Construtos | Est. | G11 | G12 | Sig. |
|--|-------------|------------|------------|-------------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 5,87 | 2 | 359 | 0,3% |
| IPVO_F2 – Conformidade | 1,27 | 2 | 359 | 28,3% |
| IPVO_F3 – Domínio | 1,80 | 2 | 359 | 16,6% |
| IPVO_F4 – Prestígio | 0,77 | 2 | 359 | 46,6% |
| IPVO_F5 – Tradição | 2,04 | 2 | 359 | 13,2% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 3,65 | 2 | 359 | 2,7% |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 1,95 | 2 | 359 | 14,4% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Por meio do teste ANOVA constatou-se que as variáveis IPVO_F3 e IPVO_F5 rejeitaram a hipótese nula de igualdade de médias.

Tabela 29

Teste de diferença de média através da ANOVA em construtos da escala IPVO (quando as variâncias são iguais) – por geração

| Construtos | Efeito | Soma dos quadrados | Gl | Média dos quadrados | F | Sig. |
|----------------------------------|-----------------|--------------------|-----|---------------------|------|-------------|
| IPVO_F2 - Conformidade | Entre os grupos | 2,97 | 2 | 1,48 | 1,48 | 22,9% |
| | Dentro do grupo | 359,61 | 359 | 1,00 | | |
| | Total | 362,57 | 361 | | | |
| IPVO_F3 - Domínio | Entre os grupos | 30,28 | 2 | 15,14 | 9,01 | 0,0% |
| | Dentro do grupo | 603,45 | 359 | 1,68 | | |
| | Total | 633,74 | 361 | | | |
| IPVO_F4 - Prestígio | Entre os grupos | 2,28 | 2 | 1,14 | 0,75 | 47,3% |
| | Dentro do grupo | 546,77 | 359 | 1,52 | | |
| | Total | 549,06 | 361 | | | |
| IPVO_F5 - Tradição | Entre os grupos | 6,99 | 2 | 3,49 | 3,28 | 3,9% |
| | Dentro do grupo | 382,25 | 359 | 1,06 | | |
| | Total | 389,24 | 361 | | | |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | Entre os grupos | 3,10 | 2 | 1,55 | 1,20 | 30,3% |
| | Dentro do grupo | 463,85 | 359 | 1,29 | | |
| | Total | 466,95 | 361 | | | |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

O teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe foi aplicado na análise da variável IPVO_F1 e IPVO_F6, uma vez que elas não apresentaram igualdade de variância conforme resultado do Teste de Levene. O resultado revelou que a hipótese nula de igualdade de médias não foi rejeitada para nenhuma das duas variáveis, como pode ser observado na Tabela. 30. Isso porque a significância dos testes foi menor que 5%.

Tabela 30

Teste de robustez de igualdade de média de Brown-Forsythe (quando as variâncias não são iguais) construtos da escala IPVO – por geração

| Construto | Est. | G11 | G12 | Sig. |
|--|------|-----|--------|-------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 0,68 | 2 | 303,83 | 50,5% |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 0,48 | 2 | 298,51 | 62,1% |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 31 apresentam-se, de forma concisa, os resultados dos testes de hipótese realizados para os fatores da escala IPVO. É possível observar que os itens IPVO_F3 e IPVO_F5 rejeitaram a hipótese nula de que as médias dos três grupos são iguais.

A Tabela 31

Resultados dos testes de hipóteses dos construtos da escala IPVO – por geração

| Variáveis | Hipóteses testadas | Est. | Sig. | Resultados |
|--|-----------------------------------|------|-------------|----------------|
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | μ das 3 categorias são iguais | 0,68 | 55,5% | Aceita |
| IPVO_F2 – Conformidade | μ das 3 categorias são iguais | 1,48 | 22,9% | Aceita |
| IPVO_F3 – Domínio | μ das 3 categorias são iguais | 9,01 | 0,0% | Rejeita |
| IPVO_F4 – Prestígio | μ das 3 categorias são iguais | 0,75 | 47,3% | Aceita |
| IPVO_F5 – Tradição | μ das 3 categorias são iguais | 3,28 | 3,9% | Rejeita |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | μ das 3 categorias são iguais | 0,48 | 62,1% | Aceita |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | μ das 3 categorias são iguais | 1,20 | 30,3% | Aceita |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Para observar par a par os itens da escala IPVO que também apresentaram diferença de média, foi utilizado o teste de Bonferroni com ajuste para mais de duas amostras. Verificou-se que, no caso da variável IPVO_F3 – Domínio, o grupo correspondente a Geração Y apresentou média superior aos Baby Boomers e Geração X.

Já no caso da variável IPVO_F5 – Tradição, o grupo Geração Y apresentou média inferior aos grupos Baby Boomers e Geração X.

Tabela 32

Teste de Bonferroni (com ajuste) para verificar a existência de diferença de média nos construtos da escala IPVO – por geração

| Construtos | Geração | | |
|--|--------------|-----------|---------------------|
| | Baby Boomers | Geração X | Geração Y |
| | A | B | C |
| IPVO_F1 - Realização e autonomia | 3,57 | 3,74 | 3,67 |
| IPVO_F2 – Conformidade | 2,21 | 2,28 | 2,03 |
| IPVO_F3 – Domínio | 3,85 | 4,12 | 4,69 ^{A,B} |
| IPVO_F4 – Prestígio | 2,69 | 2,72 | 2,91 |
| IPVO_F5 – Tradição | 3,29 | 3,26 | 2,91 ^A |
| IPVO_F6 - Preocupação com a coletividade | 2,90 | 2,96 | 3,07 |
| IPVO_F7 - Bem-estar do empregado | 4,13 | 4,31 | 4,36 |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Realizadas as análises para as duas escalas (EVT-R e IPVO), puderam-se verificar as hipóteses elencadas para esta pesquisa.

4.9 Verificando as hipóteses da pesquisa

A fim de se verificarem as hipóteses colocadas para a pesquisa para algumas das análises apresentadas como conclusivas, foi realizada uma releitura, de forma que o entendimento avance para além do campo numérico, já apresentado estatisticamente, e vá ao encontro da leitura a partir dos conceitos colocados como norteadores deste trabalho.

Parte do percurso da análise quantitativa será então refeita para que algumas conclusões fiquem mais claras.

Inicialmente, registra-se preocupação com a validação da escala. Para tal, utilizou-se da análise fatorial exploratória e da análise fatorial confirmatória, a fim de se verificarem quais itens das escalas seriam mantidos nas análises posteriores.

Alguns construtos, em resumo, expressos no Quadro 7, foram retirados devido ao não ajustamento aos padrões estatísticos adequados.

Quadro 7: Conjunto de itens retirados das escalas

| Itens retirados das escalas | |
|---|--------------------------------------|
| Escala IPVO | Escala EVT-R (foi retirado um fator) |
| <p>“C16) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.”; “C20) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.”; “C23) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.”; “C24) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.”; “C28) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.”; “ C29) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.”; “C35) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.”; “C41) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.”</p> | EVT-R_F3 – Socialização |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Para que uma escala seja válida, ela precisa ter, necessariamente: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. Após verificadas as condições, apenas um item foi retirado da escala por não atender à condição mencionada. O item retirado foi EVT-R _F3 - socialização (Quadro 7).

Uma vez definidos quais construtos continuariam na análise e formaram os fatores, as análises prosseguiram transformando os construtos em variáveis (Tabela 40).

Assim, cada construto resultante é fruto de um conjunto de variáveis válidas (as que não eram válidas foram retirados) e a análise comparativa – estatisticamente falando – entre as gerações, se deu em nível dos construtos, e não das variáveis que cada uma contém.

O que se realiza agora é, justamente, desmembrar cada construto em suas variáveis já partindo das diferenças e semelhanças entre as gerações-alvo do estudo, a fim de que se possam verificar as hipóteses da pesquisa.

Assim, lembrando que a escala EVT-R parte do “nada importante” para o “extremamente importante”, ou seja, uma escala ascendente, percebe-se que a variável “regras

e hierarquia” constitui um valor para os membros da Geração Baby Boomer e não o é para os membros da Geração X e da Geração Y. Em outras palavras, os itens: “obedecer às normas de trabalho”; “respeitar a hierarquia”; e “ter um trabalho organizado” podem ser considerados como valores importantes (lembrando que os valores podem se hierarquizar de formas diferentes) apenas para os membros da Geração Baby Boomer. As duas outras gerações, ao hierarquizarem seus valores dentro de seus sistemas de valores, não classificam o “respeito a hierarquia” (e seus construtos) com tamanha importância.

A “preocupação com a sociedade”, e suas variáveis – “ajudar aos outros”; “colaborar com o desenvolvimento da sociedade”; “combater injustiças sociais”; “ser útil para a sociedade”; e “ter compromisso social”, é um valor compartilhado por membros da Geração Baby Boomer e membros da Geração Y. Os membros da Geração X não julgaram esse valor entre os mais importantes em seu sistema de valores.

Situação análoga foi verificada junto ao construto “prestígio”, “supervisionar outras pessoas”; “ter fama”; e “ter prestígio”; tais valores são igualmente compartilhados por membros da Geração Baby Boomer e Geração Y. Os membros da Geração X hierarquizam esse valor em patamar inferior ao alocado pelas outras duas gerações.

Assim, em termos gerais, têm-se, em relação aos valores pessoais, os esquematizados no Quadro 8.

Quadro 8: Comparativo entre os valores pessoais para as gerações

| Tipo motivacional | Valor | Geração Baby Boomer | Geração X | Geração Y |
|--|---|---------------------|-----------|-----------|
| Admiração e reconhecimento das competências | Demonstrar minhas competências; ser admirado pelo meu trabalho; ser bem-sucedido na minha profissão; ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho; ser respeitado pelas minhas competências no trabalho. | SIM | SIM | SIM |
| Segurança financeira | Obter estabilidade financeira; ganhar dinheiro; poder me sustentar financeiramente; ser independente financeiramente. | SIM | SIM | SIM |
| Regras e hierarquia | Obedecer às normas de trabalho; respeitar a hierarquia; ter um trabalho organizado. | SIM | NÃO | NÃO |
| Desafios e inovação | Estimular minha curiosidade; ter desafios constantes; ter um trabalho criativo; ter um trabalho inovador; ter um trabalho que requer originalidade. | SIM | SIM | SIM |
| Preocupação com a sociedade | Ajudar aos outros; colaborar com o desenvolvimento da sociedade; combater injustiças sociais; ser útil para a sociedade; ter compromisso social. | SIM | NÃO | SIM |
| Relacionamento com colegas | Bom relacionamento com colegas de trabalho; amizade com colegas de trabalho. | SIM | SIM | SIM |
| Prestígio | Supervisionar outras pessoas; ter fama; ter prestígio. | SIM | NÃO | SIM |

Nota. Observação: os termos “sim” e “não”, utilizadas na Tabela 40, somente demonstram para as gerações possuidoras de determinado valor; este valor é considerado importante e bem colocado no sistema de valores da geração. Não possuir este valor, para efeitos da análise expressa na Tabela, quer dizer que, ao contrário do primeiro grupo, tal valor não é tão importante no sistema de valores deste último. Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisarem os perfis das gerações, percebe-se aderência entre alguns construtos elencados pelos autores, como perfil de uma geração e os resultados aprendidos pela pesquisa. De fato, os membros da Geração Baby Boomer demonstraram que visam a um trabalho significativo, ainda que duro, e marcado pela participação, conforme descrito por Collins (1998).

Conforme destacaram Cennamo e Gardner (2008), Westerman e Yamamura (2007), Smola e Sutton (2002), a Geração Baby Boomer demonstrou valorizar o comprometimento e a fidelidade para com a organização, o trabalho em equipe, o estabelecimento de boas relações com chefias e colegas e a procura de empregos estáveis.

Os *Baby Boomers* também demonstram uma natureza concorrencial e tendem a associar sua carreira ao senso de autoestima e significado, colocando-a como valor central e foco de sua vida, segundo Cennamo e Gardner (2008), Smola e Sutton (2002), Lancaster e Stillman (2002), Westerman e Yamamura (2007), o que também pode ser apreendido pelo resultado da pesquisa.

No entanto os valores relacionados ao tipo motivacional “preocupação com a sociedade” não encontraram ressonância na literatura e nos autores que tratam do tema.

Para a Geração X, foram validados todos os valores de acordo com os teóricos, inclusive a pouca importância dada ao tipo motivacional “regras e hierarquia” e “preocupação com a sociedade”, que podem ser vistos como egoístas e pouco comprometidos (Cennamo; Gardner, 2008; Dwyer, 2009; Smola & Sutton, 2002). Assim, os adjetivos como autoconfiança, empreendedorismo, individualismo, independência, senso de “autossuficiência” (Montana & Petit, 2008) podem ser empregados aos respondentes.

Esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (Karp *et al.*, 2001) e seu desenvolvimento intelectual, em vez de *status* e remuneração em si (Smola & Sutton, 2002). Exigem *feedbacks* constantes e imediatos e recompensas relacionadas a seu trabalho (Adams, 2000). São comprometidos com a organização desde que haja um alinhamento entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos e ideais; gostam de ser desafiados e são focados na busca por resultados. São questionadores e acostumados a conviver com a diversidade.

Por fim, em relação ao perfil dos membros da Geração Y, os tipos motivacionais admiração e reconhecimento das competências; segurança financeira; desafios e inovação; preocupação com a sociedade; relacionamento com colegas; e prestígio, apreendidos pelas respostas dos sujeitos da pesquisa, alinham-se aos construtos teóricos que descrevem o perfil dessa geração: são habituados a mudanças e dão valor à diversidade. (Vasconcelos *et al.*, 2009). São considerados otimistas, idealistas (Montana; Petit, 2008) e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão. O trabalho é considerado fonte de satisfação e aprendizado. São otimistas em relação ao futuro; gostam de ser desafiados; de receber um direcionamento claro sobre o que deve ser realizado, embora valorizem a autonomia e a flexibilidade (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007; Hurst & Good, 2009; Martin, 2005). Essa busca por autonomia e flexibilidade destacada foi percebida na pesquisa quando o tipo motivacional “regras e hierarquia” não pôde ser classificado como algo valorizado por membros desta geração.

4.10 Os valores organizacionais

A análise dos valores organizacionais parte da percepção dos respondentes sobre o que constitui um valor para a organização na qual trabalham.

Em relação aos valores organizacionais percebidos pelos respondentes, tem-se que a escala utilizada foi o IPVO, que parte da afirmativa (esta organização) “é muito parecida com a minha organização” para (esta organização) “não se parece em nada com a minha organização”. Ou seja, é uma escala descendente, do maior para o menor (contrário à lógica estabelecida para se medirem os valores pessoais através da escala EVT-R).

No que se refere à percepção dos valores organizacionais, verificou-se que os membros da Geração Baby Boomer e os membros da Geração X apresentam mais conformidade em relação à percepção dos valores organizacionais do que se comparados os Baby Boomers aos membros da Geração Y. Em relação ao IPVO_F3 – Domínio, os membros da Geração Y o percebem como um valor organizacional, diferente dos membros das outras duas gerações em análise.

Outro valor percebido diferentemente é o valor tradição (IPVO_F5). As Gerações X e Y (sobretudo esta última) percebem-no como um valor da organização em que trabalham, o que não é identificado pelos membros da Geração Baby Boomer.

Esquemáticamente, tem-se, no Quadro 9, a percepção dos valores da organização em que trabalham os membros das três gerações.

Quadro 9: Comparativo entre os valores organizacionais para as gerações

| Tipo motivacional | Valor | Geração Baby Boomer | Geração X | Geração Y |
|---------------------------------------|--|---------------------|-----------|-----------|
| Realização e autonomia | A organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante; a sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela; para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais; esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui; é muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles; esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | SIM | SIM | SIM |
| Conformidade | A organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las; o respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | SIM | SIM | SIM |
| Domínio | É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios; Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência; Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | NÃO | NÃO | SIM |
| Prestígio | Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | SIM | SIM | SIM |
| Tradição | A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | NÃO | SIM | SIM |
| Preocupação com a coletividade | Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. Esta organização considera a | SIM | SIM | SIM |

| | | | | |
|-------------------------------|--|-----|-----|-----|
| Bem-estar do empregado | lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | | | |
| | Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | SIM | SIM | SIM |

Nota. Observação: utilizou-se “SIM” e “NÃO” para se designar se o tipo motivacional e seus respectivos valores são percebidos como pertencentes a organização pelos membros das gerações analisadas. Fonte: Dados da pesquisa.

Após analisados os dados da pesquisa, remeteu-se às hipóteses estabelecidas (subseção 1.4), a fim de se verificar sua observância ou de refutá-las.

Vale acrescentar que a hipótese nula para as análises geradas tanto para a Escala EVT-R quanto para a escala IPVO afirma a não observância do estabelecido na hipótese em questão.

a) A **Hipótese 1 (H1)** estabelecia que existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Veterana; A Hipótese nula para H1 (H^0_1) seria a não existência dessas diferenças apontadas em H1.

Essa hipótese não pode ser verificada na medida em que não houve quantidade estatística suficiente de indivíduos dessa geração participantes da pesquisa.

b) A **Hipótese 2 (H2)** estabelecia que existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Baby Boomer. A Hipótese nula para H2 (H^0_2) seria a não existência dessas diferenças apontadas em H2.

Essa hipótese é atendida pelos achados da pesquisa. Em relação ao tipo motivacional “tradição”, os membros da Geração Baby Boomer o têm como valor, embora não o reconheçam como um valor da organização em que trabalham. Isso acontece com o valor pessoal “prestígio”. Os membros da Geração Baby Boomer não percebem o valor “domínio” (valor correspondente ao valor “prestígio”) na organização em que trabalham.

c) A **Hipótese 3 (H3)** estabelecia que existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração X. A Hipótese nula para H3 (H^0_3) seria a não existência dessas diferenças apontadas em H3.

Essa hipótese é atendida pelos achados da pesquisa. O tipo motivacional “preocupação com a sociedade” não constitui um valor para os membros da Geração X, embora o percebam como um valor organizacional.

d) A **Hipótese 4 (H4)** estabelecia que existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Y. A Hipótese nula para H4 (H^0_4) seria a não existência dessas diferenças apontadas em H4.

Essa hipótese é atendida pelos achados da pesquisa. Em relação ao tipo motivacional “domínio”, apenas os membros da Geração Y o perceberam. Esse tipo motivacional pode ser correlacionado ao tipo motivacional para valores pessoais “prestígio”, que foi apreendido para membros da Geração Y e da Geração Baby Boomer. Os valores ligados a esse tipo motivacional são: poder social, autoridade, riquezas, preservação da imagem pública, vaidade e reconhecimento social (Tamayo & Schwartz, 1993).

e) A Hipótese 5 (H5) estabelecia que existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais para cada geração em análise. A Hipótese nula para H5 (H^0_5) seria a não existência dessas diferenças apontadas em H5.

Essa hipótese pode é atendida. Os Quadros 8 e 9 ilustram os tipos motivacionais e os valores por eles contemplados, os quais se diferem para cada geração em análise.

Resumidamente, tem-se que, em relação aos valores pessoais, a Geração Baby Boomer apresenta a “tradição” (regras e hierarquia) como valor significativo, o que não se constata em relação às Gerações X e Y.

A Geração X não manifestou escores elevados para os valores “preocupação com a sociedade” e “benevolência e universalismo”, o que, diferentemente, pôde ser constatado para as demais gerações estudadas. De maneira análoga, a Geração X também não tem o “prestígio” como um valor significativo. Esse valor é percebido como significativo nas análises junto às Gerações Baby Boomer e Y.

Em relação aos valores organizacionais, os membros da Geração Y percebem o “domínio” (no sentido de poder) como um valor da instituição. Essa percepção não é apreendida pela análise de dados relativos às Gerações Baby Boomer e Geração Y. O valor

“tradição”, por sua vez, é internalizado pelos membros das Gerações X e Y, mas não por aqueles da Geração Baby Boomer.

Os Quadros 10 e 11 sintetizam, respectivamente, os valores pessoais e os valores organizacionais dos sujeitos participantes da pesquisa.

Quadro 10: Comparativo resumido dos valores pessoais para cada geração

| Tipo motivacional | Geração Baby Boomer | Geração X | Geração Y |
|---|---------------------|-----------|-----------|
| Admiração e reconhecimento das competências | SIM | SIM | SIM |
| Segurança financeira | SIM | SIM | SIM |
| Regras e hierarquia | SIM | NÃO | NÃO |
| Desafios e inovação | SIM | SIM | SIM |
| Preocupação com a sociedade | SIM | NÃO | SIM |
| Relacionamento com colegas | SIM | SIM | SIM |
| Prestígio | SIM | NÃO | SIM |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 11: Comparativo entre a percepção dos valores organizacionais para as gerações

| Tipo motivacional | Geração Baby Boomer | Geração X | Geração Y |
|--------------------------------|---------------------|-----------|-----------|
| Realização e autonomia | SIM | SIM | SIM |
| Conformidade | SIM | SIM | SIM |
| Domínio | NÃO | NÃO | SIM |
| Prestígio | SIM | SIM | SIM |
| Tradição | NÃO | SIM | SIM |
| Preocupação com a coletividade | SIM | SIM | SIM |
| Bem-estar do empregado | SIM | SIM | SIM |

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Nos Quadros 10 e 11, ficam claras as diferenças e as semelhanças entre os valores pessoais e organizacionais e os grupos geracionais a que pertencem os servidores pesquisados. Da maneira análoga, no Quadro 12, expressaram-se esquematicamente os testes das hipóteses da pesquisa incluindo a hipótese nula para cada uma das hipóteses verificadas.

Quadro 12 : Testes das hipóteses da pesquisa

| Hipótese | Geração | Valores | Descrição da hipótese | Verificação da hipótese |
|------------|--|----------|-----------------------|--------------------------------|
| H1 | G1 | V_{o1} | $V_{o1} \neq V_{p1}$ | Não pode ser verificada |
| H°1 | | V_{p1} | $V_{o1} = V_{p1}$ | Não pode ser verificada |
| H2 | G2 | V_{o2} | $V_{o2} \neq V_{p2}$ | Hipótese validada |
| H°2 | | V_{p2} | $V_{o2} = V_{p2}$ | Hipótese refutada |
| H3 | G3 | V_{o3} | $V_{o3} \neq V_{p3}$ | Hipótese validada |
| H°3 | | V_{p3} | $V_{o3} = V_{p3}$ | Hipótese refutada |
| H4 | G4 | V_{o4} | $V_{o4} \neq V_{p4}$ | Hipótese validada |
| H°4 | | V_{p4} | $V_{o4} = V_{p4}$ | Hipótese refutada |
| H5 | $(V_{o1}; V_{p1}) \neq (V_{o2}; V_{p2}) \neq (V_{o3}; V_{p3}) \neq (V_{o4}; V_{p4})$ | | | Hipótese validada |
| H°5 | $(V_{o1}; V_{p1}) = (V_{o2}; V_{p2}) = (V_{o3}; V_{p3}) = (V_{o4}; V_{p4})$ | | | Hipótese refutada |

Nota. Onde: G1: Geração Veterana; G2: Geração Baby Boomer; G3: Geração X; G4: Geração Y; V_o : valores organizacionais e; V_p : valores pessoais. Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez analisados os dados da pesquisa quantitativa e verificadas as hipóteses colocadas para a pesquisa, seguiu-se com a análise das entrevistas na tentativa de responder a indagações sobre o impacto dos valores, sejam pessoais ou organizacionais, das trajetórias de carreira dos indivíduos.

4.11 Análise de achados da pesquisa qualitativa

Nesta seção, conforme já descrito, serão analisadas as entrevistas na tentativa de elucidar as questões colocadas para a pesquisa qualitativa. O enfoque dado é na trajetória profissional do indivíduo, conforme padrões estabelecidos por Demo, 1989; Marre, 1991;

Bosi, 1996; Faleiros, 2001; Spíndola & Santos, 2003; Barros, Nogueira & Barros, 2007; Minayo, Deslandes e Gomes, 2009 para este tipo de pesquisa qualitativa biográfica.

Após transcritas as entrevistas, estas foram analisadas à luz da técnica da análise do discurso (Fiorin & Savioli, 2004; Fiorin, 2005; Souza & Faria, 2005; Faria, 2009) incluindo-se aí a evocação de imagens conforme Zaltman & Coulter, 1995 e Kilimnik *et al.*, 2006. As imagens são reproduzidas no texto. Ressalta-se que aquelas que retratam situações pessoais dos entrevistados (fotos de família, por exemplo) foram substituídas em razão do sigilo dedicado ao entrevistado. Ainda sim, imagens similares, retiradas da internet são integradas ao relato que ora se faz a fim de manter a dinâmica da análise das entrevistas.

Cabe ainda ressaltar que foram entrevistados dois representantes de cada geração¹⁴, doravante denominados de E1bb e E2bb, os representantes da Geração Baby Boomer; E1x e E2x, os representantes da Geração X; e E1y e E2y, os representantes da Geração Y.

A próxima subseção apresentará os resultados de tais análises.

4.11.1 As trajetórias profissionais: Geração Baby-Boomer (bb)

Os relatos dos pesquisados dessa geração tiveram como ponto comum pertencerem a famílias de origem humilde. Ambos os entrevistados têm seus avós ou pais vindo de cidades da região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e comentaram as dificuldades econômicas encontradas pelo grupo familiar quando eram ainda bem pequenos. E1bb vem de uma família pequena. São ao todo quatro irmãos. E2bb, por sua vez, vem de uma família mais numerosa, composta por outros nove irmãos.

Embora os pais não tenham estudado (a mãe de E2bb foi a única que fez curso superior), ambos foram incentivados a estudar e ressaltaram o estudo como importante valor familiar. Durante as entrevistas foram numerosos os relatos sobre as dificuldades enfrentadas pelo grupo familiar para que os filhos fossem mantidos na escola e valorizassem essa oportunidade.

a) E1bb

Atualmente, E1bb possui mestrado e E2bb, doutorado. Nenhum deles teve filhos. As trajetórias, embora possuam semelhanças iniciais, tornaram-se bem diversas a partir das escolhas profissionais de cada um.

¹⁴ Optou-se por se entrevistarem um homem e uma mulher de cada geração-alvo do trabalho a fim de se evitar qualquer distorção que pudesse ser gerada em função do gênero do entrevistado.

E1bb ficou por 10 anos no exército. Desligou-se para fazer seu segundo curso superior e ingressar na atual área de atuação. Durante a década no serviço militar destacou as dificuldades enfrentadas para fazer-se respeitada. Nas palavras da entrevistada: “A primeira frustração foi a discriminação por ser mulher. Quando ingressei no Exército este preconceito foi quebrado quando mostrei competência ao obter resultados muito superiores aos obtidos pela maioria dos homens (E1bb)”.

Chama atenção a imagem apresentada pela entrevistada: a imagem de uma barraca de exército (Figura 13). Nas palavras da entrevistada “foi ótimo, quando fiz montanhismo, eu e uma colega tivemos uma barraca destas só para nós duas, com uma latrina interna, foi um luxo”.

E1bb divertiu-se ao se lembrar dos acampamentos e das dificuldades que superou durante cursos variados como o de montanhismo militar. Conforme a entrevistada, “participar de acampamentos de sobrevivências, que foram muito enriquecedores na minha vida e maturidade”.



Figura 13. Barraca de exército - desafios

Fonte: Acervo de E1bb

Foi condecorada no ano em que se desligou do exército: “um sucesso foi ser condecorada, numa solenidade oficial, como Colaborador Benemérito do Exército, no Dia do Soldado, no mesmo ano que tinha me desligado”. Há 12 anos exerce cargo administrativo no Poder Executivo Estadual.

Nesses 12 anos assumiu diferentes cargos de gerência e relata ter lidado com a posição de forma tranquila e sem grande apego ao poder proporcionado por esta – isso é ressaltado em pontos diversos do relato. Casou-se há seis anos. Durante a entrevista foram apresentadas duas outras imagens: uma, de uma família, com os membros reunidos, com a legenda “festa da família” (Figura 14). Tal imagem foi justificada pelo perfil da família a que pertence: muito unida e animada para se reunir e festejar. Nas palavras da entrevistada: “adoro festas de família, reunir todo mundo, inclusive os amigos, rir muito, recordar, falar de nada”.



Figura 14. Família reunida

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E1bb.

Uma terceira e última figura retrata uma refeição (Figura 15). A entrevistada justifica a escolha da imagem salientando que “comer é um prazer imediato, um belo prato, numa bela e bem posta mesa e claro, num belo restaurante”. Também remete à família e aos momentos de lazer em que se confraternizam à mesa – hábito cultivado pela mãe e irmãos.



Figura 15. Refeição e confraternização à mesa

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E1bb ao relatar a importância que atribui ao momento das refeições.

Embora pretenda se aposentar em poucos anos, recentemente, concluiu curso de mestrado e sentiu-se estimulada e alegre por voltar aos estudos. Salientou o contato com outros estudantes e o benefício desse intercâmbio:

Foi muito bom retornar a uma universidade após 14 anos de formada, muito bom relacionar com gerações mais jovens, podemos renovar nossas ideias e ver o quanto aprendemos com a juventude. Até hoje gosto muito de trabalhar com jovens, algumas vezes me pego no papel de mãe conselheira e protetora. É muito boa esta relação.

Depois de aposentada pretende continuar estudando e dedicar boa parte de seu tempo para acompanhar o marido, que mora e trabalha no exterior.

b) E2bb

E2bb está no poder executivo estadual há sete anos. Antes disso, trabalhou em atividades acadêmicas enquanto completava seu curso de mestrado e, posteriormente, o doutorado.

Conforme já mencionado, vem de uma numerosa família de 10 irmãos. Sua mãe estudou depois de já possuir filhos e isso fez com que os filhos mais novos ficassem mais destinados aos cuidados das irmãs mais velhas (a mãe cursou faculdade em outro estado). O pai, operário, estudou apenas até completar o ensino fundamental.

Caracteriza sua infância, vivida no interior de Minas Gerais, como uma boa infância, embora sem tanto acompanhamento por parte da mãe. Não se ressentia dos estudos da mãe, que posteriormente se tornou professora, nem de sua ausência em função do trabalho fora de casa. Acredita que, mesmo que se a mãe ficasse integralmente em casa, seria difícil dividir a atenção entre tantos filhos. Nesse contexto, os mais novos receberiam sempre menos afeto, complementa. Nas palavras do entrevistado: “você fica na rabeira mesmo. São mais bocas chegando, as coisas economicamente são mais difíceis e você acaba recebendo menos afeto. Há esse reflexo em cima dos mais novos.

Com o pai - algumas vezes em plantão noturno - e a mãe trabalhando fora, a família possuía empregada para cuidar da casa. Essas, por sua vez, nunca permaneciam no emprego dado o tamanho da casa e quantidade de pessoas. Assim, todos se responsabilizavam pelos afazeres domésticos. Os pais eram severos e cobravam muito o cumprimento da responsabilidade assumida por cada um no círculo familiar.

Por vários momentos, o entrevistado repete que ainda assim a infância era boa e relembra histórias com alegria e nostalgia. Salienta, por exemplo, que tinha muitos colegas, brincava na rua, jogava bola:

A infância era boa: tinham-se obrigações, mas você andava na rua, jogava bola e isso era muito bom. Eu colho muito dessa fase da infância... até fisicamente! Tenho boa saúde, sempre gostei de andar e isso no interior não havia limite. Não me lembro de criança andando em ônibus.

Uma imagem é evocada para ilustrar esse período (Figura 16): uma moldura. “muita coisa da moldura de lá (da infância) hoje eu vejo – o apreço pelo pai e pela mãe, as marcas deixadas por eles – percebo isso também nos meus irmãos”.



Figura 16. Moldura

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E2bb.

Alguns valores são ressaltados, como adquiridos naquela época e que perduram até hoje emoldurando a ação cotidiana: ser verdadeiro, ser comprometido com o outro, priorizar as amizades e a família - “não ter vergonha de ser da sua família: ela é a sua família, com erros e acertos”. Ressalta ainda a honestidade, o respeito pelo outro, o senso de justiça (muito valorizado pela mãe), a disciplina (valorizada e exemplificada pelo pai) e as conquistas obtidas através do trabalho.

Mas E2bb reflete sobre aquilo que considera excesso: “a disciplina é boa, mas ela tolhe, inibe. Um excesso de preocupação em não se entrar no lugar (espaço) do outro, isso é também bom, mas é limitador”. E, talvez por vir de uma família numerosa, chama atenção para o peso que um membro do grupo familiar pode representar para os demais: “às vezes o peso de um é excessivo em cima do outro. Eu vejo esse incômodo também nos meus irmãos e é percebido por pessoas de fora”.

O pai é retratado como alguém extremamente dedicado, responsável e obstinado. Embora com pouco estudo formal, comprava livros, pesquisava com as pessoas e tentava aprender sobre assuntos diversos: instalações elétricas, por exemplo. E2bb relatou episódio de uma determinada instalação elétrica que deveria ser realizada na casa da família e que o pai, depois de muito estudo e pesquisa, conseguiu executar. Essa percepção do pai o leva a justificar uma segunda imagem: o pai trabalhando (Figura 17).



Figura 17. Pai trabalhando.

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E2bb.

Acredita que os valores trazidos da família pesaram em suas escolhas profissionais. O pai, servidor público federal, a mãe servidora pública estadual, todos os tios e a maioria dos primos são igualmente servidores públicos (civis ou militares). O pai, que antes do serviço público, trabalhou na iniciativa privada, destacava a importância da estabilidade no emprego. A mãe, sempre dizia: “o salário não é muito, mas é certo”.

Para a escolha do curso superior, embora gostasse muito da área das ciências exatas, foi nas ciências sociais que encontrou espaço para reflexões. Durante o tempo de estudante universitário, mudou de cidade e de estado e foi morar em moradia universitária. A essa moradia remete sua terceira e última imagem (Figura 18). Foi um período desafiador já que os colegas da moradia tinham uma vida - social e econômica - diferente. Muitos vinham de família mais abastadas e tinham morado no exterior, viajado, com experiências de vida bem diversas das experiências acumuladas por E2bb até então. Ele sorri ao dizer: “o impacto daquilo foi demais. Eu já tinha o treino da família grande, mas dividir o apartamento com quatro pessoas tão diferentes me deixava muito deslocado. Precisei correr muito atrás” (Relato de E2bb).



Figura 18. Campus universitário
Fonte: Acervo do entrevistado E2bb.

Não só as diferenças econômicas foram impactantes como também a liberdade experimentada no período. Segundo E2bb, no *campus* vendiam-se bebidas alcoólicas, “isso mexia com uma pessoa do interior”. “Era comum ver pessoas consumindo drogas”. O entrevistado classifica como interessante o fato de ser, justamente de um ambiente e de um período que para ele foi desafiador, o período no qual ele fez grandes amizades, que perduram até hoje. Ele classifica essa como a melhor época de sua vida em termos de crescimento afetivo, convívio com diferenças e superação de desafios. É dessa época também a convicção da importância da família. O entrevistado ressalta que, ainda hoje, utiliza-se dessas

experiências - com um mundo tão diverso do seu - para aconselhar, por exemplo, seus sobrinhos, sobre a necessidade de se relacionar e saber transitar por diferentes ambientes.

Em termos profissionais não se imagina em outro lugar senão no serviço público estadual: “[...] é daqui para fora do estado, em outro concurso público, mas por questões da carreira defasada apenas. Não há valorização. Trabalhamos muito. O servidor que ‘pendura o paletó’ não existe mais, todos trabalham e investem mas a carreira desestimula” (Relato de E2bb).

Como projeto pessoal para o futuro pretende adquirir uma casa própria (mora em um imóvel da família) e, talvez, voltar, depois de aposentar-se, para o interior: “não sei se vou aguentar o desgaste de uma capital”.

4.11.2 As trajetórias profissionais: Geração X

a) E1x

E1x está há 19 anos no serviço público. Casado, dois filhos - um filho e uma enteada - coloca a família como ponto central da vida e se refere a esta em diversos momentos da entrevista. Nos dizeres do entrevistado: “família para mim é o porto seguro para tudo na vida”. Sua concepção de família estende-se a avós, tios e primos e não apenas ao cônjuge e filhos. Possui curso superior e pós-graduação *lato-sensu em Gestão Pública*.

Relata uma vida de conforto material e tranquilidade. Orgulha-se disso. Mora em uma chácara e diz que “gosta de viver em harmonia com a natureza e preza a calma e tranquilidade que o campo oferece”. Uma das imagens trazidas para a entrevista é a de um conjunto de pessoas trabalhando em uma horta (Figura 19).



Figura 19. Pessoas trabalhando na horta
Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E1x.

“Tudo muito organizado e bem cultivado”, salienta. E considera que, na imagem, existem pessoas de diferentes idades, inclusive crianças. O entrevistado justifica a seleção da

imagem por remeter a lembranças “da minha infância, com meus pais e avós, cultivando a horta da fazenda. Uma época de muita fantasia e sonhos, sem preocupações”.

Embora destaque seu apreço - e de sua família - por uma vida campestre, destaca seu apego aos aparelhos domésticos -computadores, máquinas de lavar roupa, lava-louça etc. - que proporcionam conforto à família.

Destaca o interesse pelo lazer familiar e seu empenho em desfrutá-lo. Cinema e teatro ganham destaque em seu relato: “Viajo em férias com a família todos os anos. Gostamos de cinema e teatro e aderimos à campanha de popularização do teatro”.

Atualmente ocupa cargo em nível gerencial no serviço público. O cônjuge trabalha na iniciativa privada e também ocupa cargo de gerência, possuindo curso superior e pós-graduação *lato-sensu* em Gestão Financeira e Contábil.

Em relação à orientação religiosa intitula-se católico, porém não praticante.

Revela ter ingressado no serviço público por influência de um amigo e ter adquirido afinidade com as atividades. Devido à dedicação e bons resultados dos trabalhos, acabou por ser convidado a assumir cargos de confiança. Salaria, no entanto, que é um ponto de frustração “ver no serviço público pessoas com potencial, mas com pouca produtividade, pois possuem a mentalidade de que o serviço público não tem dono, por isso não precisam se dedicar”.

Como pontos de sucesso em sua carreira no serviço público lista “o reconhecimento dos bons serviços prestados, os amigos que consolidou e tudo que possui foi fruto do trabalho realizado no Estado”.

Outra imagem trazida para a entrevista foi a foto de uma criança muito sorridente, divertindo-se sob uma ducha d' água (Figura 20).



Figura 20. Criança se divertindo

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E1x.

A essa imagem o entrevistado teceu a seguinte consideração: “lembro-me do meu melhor e maior presente, meu filho, hoje com 18 anos”.

c) **E2x**

E2x, embora casada, não tem filhos. Ingressou no serviço público há sete anos e, atualmente, ocupa posição de gerência. O cônjuge também é servidor público.

Logo no início da entrevista, E2x apressou-se em apresentar uma primeira imagem que havia selecionado: um dos prédios do governo na Praça da Liberdade em Belo Horizonte. Para ela, aquela era uma imagem significativa, dada sua alegria de pertencer ao serviço público (Figura 21).



Figura 21. Prédio do Governo de Minas Gerais
Fonte: Acervo do entrevistado E2x.

Ela havia sido demitida de uma empresa privada à qual dedicara boa parte de sua vida e isso a frustrara bastante. Ficou quase um ano desempregada.

Filha caçula de uma família de três filhos, estudou no que considera serem boas escolas – públicas, no ensino fundamental, e particulares a partir desse nível. Possui curso superior e pós-graduação *lato-sensu* em Gestão de Pessoas.

A família, segundo ela, sempre constituiu figura marcante em sua vida. Por questões profissionais precisou, no entanto, afastar-se para se dedicar ao trabalho (já no setor público). É desse momento, considerado crítico para a entrevistada, a segunda imagem escolhida: uma foto que representaria seu sobrinho, que nascera em um período para ela profissionalmente conturbado e que, como resultado, não pôde acompanhar como gostaria e entende que deveria (Figura 22). Nesse momento, a entrevistada chorou, em particular, ao relatar seu pesar por não ter podido estar presente, acompanhando momento tão delicado de sua família.



Figura 22. Nascimento do sobrinho

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E2x.

Em termos profissionais, destacou a ética como um valor fundamental para sua conduta no trabalho. De acordo com a entrevistada, a noção de certo e errado é bem arraigada em seu seio familiar e isso a auxilia sobremaneira no exercício de suas funções.

Sua orientação religiosa é a doutrina espírita, para a qual dedica parte de seu tempo, em atividades de estudo e tarefas assistenciais.

Ademais, investe em sua capacitação e trabalha com seriedade. Tem sido, muitas vezes, criticada por seu rigor - “absolutamente necessários na função que atualmente ocupa”, destaca. Essas críticas, todavia, a incomodam em alguns momentos, complementa.

Em relação ao futuro, salienta não querer ficar refém de cargos comissionados e dos salários proporcionados por estes, para sobreviver. Como resultante, investe o excedente do que recebe por seu trabalho com o objetivo maior de garantir um futuro tranquilo em termos financeiros. Quer trabalhar, aproveitar a família - pais, irmãos, sobrinhos e cônjuge -, viajar e conhecer países novos e novas culturas.

4.11.3 As trajetórias profissionais: Geração Y

Os membros dessa geração, doravante tratados por E1y e E2y, pertencem ao quadro de servidores efetivos do poder executivo estadual, desde o ano de 2009. E1y atualmente ocupa cargo de gestor. E2y também ocupa posição de destaque na instituição em que trabalha, embora não ocupe função gerencial. Ambos tiveram a experiência de cursar mais de um curso superior; E1y concluiu dois cursos e ambos cursam programa de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública.

Tanto E1y, quanto E2y, não são casados, nem têm filhos.

a) E1y

E1y descreve sua família como numerosa. São quatro filhos de um casamento que dura há 32 anos. Ao apresentar sua família enumera, desde os avós paternos e maternos, a duração dos casamentos, a quantidade de filhos e as condições de vida. Ele ressalta, todavia, que a família paterna sempre foi mais bem estruturada.

Iniciou seus estudos na escola pública, onde permaneceu até o fim do ensino fundamental. O ensino médio ocorreu em escola particular, registrando-se, naquela época, a mudança da família do interior do estado, para a capital.

Fez dois cursos superiores em escolas públicas: uma federal e outra estadual.

Sua mãe, após 14 anos de trabalho doméstico, entrou para a universidade. Fez graduação e pós-graduação e foi diretora de escola durante vários anos. O pai, técnico em contabilidade, possui escritório próprio no interior do estado.

Em relação à sua orientação religiosa, descreve-se católico, não praticante.

Considera-se privilegiado do ponto de vista econômico e social. Nas palavras do entrevistado: “[...] posso me considerar pertencente à classe média alta, o que me possibilitou a vivenciar várias experiências: viagens; cursos de inglês, espanhol e francês; acesso a bens de consumo, como carro, telefone celular e outros itens”.

No trabalho, E1y deixa nítida sua preocupação com a função ocupada: gestor. Ele, no entanto, ressalta que o apoio da família foi e é fundamental para a manutenção de seu dia-a-dia e dos desafios que enfrenta no trabalho. Sua dupla formação reforça o interesse e o engajamento no setor público: “a formação jurídica me permitiu encontrar um ambiente propício ao desenvolvimento de meu trabalho, pois o ambiente público exige a atenção às normas”.

E1y assumiu, recentemente, função gerencial e demonstra entusiasmo com o desafio, muito embora com alguma preocupação com sua imagem perante a equipe e superiores. Nas palavras do entrevistado: “[...] isso vai me permitir desenvolver minhas oportunidade de melhoria e meu papel como gestor, deixando apenas a impressão do conhecimento técnico”.

Talvez, por isso, a única imagem trazida para a entrevista tenha sido a de uma paisagem. Montanhas, um céu azul e muito verde (Figura 23): “Um horizonte de possibilidades.”



Figura 23. Um horizonte de possibilidades
Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E1y

E2y, por sua vez, ao destacar sua trajetória estudantil, ressalta a dificuldade para estudar e a necessidade de sempre frequentar escolas públicas. Seu ensino médio foi realizado em uma escola técnica, que direcionou seus estudos para áreas dos conhecimentos mais ligadas às engenharias. Chegou, inclusive, a iniciar um curso de engenharia, que foi abandonado.

b) E2y

À semelhança da trajetória do E1y, a mãe de E2y, por mais de uma década, se dedicou exclusivamente à família. O entrevistado ressalta em vários momentos o rigor de sua mãe em relação à qualidade de seus estudos, o que, segundo ele, seria um dos principais motivadores de seu alto desempenho na escola. Esse desempenho ele classificou como um dificultador de sua alocação adequada nas séries tradicionais da escola pública. Nas palavras do entrevistado: “[...] minha mãe não conseguia uma escola pública de qualidade mínima que aceitasse matricular alunos adiantados”.

Pai e mãe não fizeram curso superior, no entanto, ressalta o entrevistado, sempre valorizaram o estudo. Sobre os estudos do pai, ele esclarece que as condições financeiras difíceis da família teriam sido a causa da não continuidade na vida escolar. De toda forma, tanto o pai quanto a mãe, “sempre nos incentivaram a estudar como forma de desenvolvimento profissional e pessoal”.

O pai é representante comercial, função atrelada ao desempenho do profissional, e este, por sua vez, foi refém das condições econômicas, salienta. Nas palavras do entrevistado:

[...] considerando que a profissão do meu pai caracteriza-se pela remuneração atrelada ao desempenho das vendas, sofremos bastante com os altos e baixos da economia. Apesar dos esforços constantes dos meus pais para a educação de todos nós, algumas oportunidades não aconteceram, como, por exemplo, cursar línguas, realização de intercâmbios e matrícula em cursos preparatórios para vestibular, que aconteciam apenas quando obtínhamos bolsa de estudos ou auxílio de parentes para custear estas despesas.

Após o curso técnico e enquanto tentava por diversas vezes ingressar na universidade federal, trabalhou na Vale. O entrevistado descreve essa experiência da seguinte maneira: “[...] apesar do aprendizado e bom desempenho, o ambiente competitivo das empresas, bem como um acidente de trabalho sofrido do qual não obtive assistência da empresa, me fizeram optar por outra realidade”.

Depois de formado no curso superior, ingressa no serviço público. Sua escolha é justificada por duas falas:

A inspiração para o serviço público veio da família. De todos os meus sete tios e tias paternos, apenas um não trabalhava no Setor Público, fato que contribuiu para que eu tivesse interesse ainda maior pela carreira pública.

e

Considerando as instabilidades vividas pela natureza de trabalho do meu pai, preferi a carreira pública pela estabilidade.

Está há cerca de um ano na instituição em que atua, desenvolvendo a função de assessor (atividades técnicas). Em quatro anos de serviço público já trabalhou em três diferentes órgãos, em três distintas situações. Ressalta que aprendeu muito em cada uma dessas

experiências, cada uma acrescentando elementos diferentes a seu currículo, bem como aportando distintas perspectivas sobre o serviço público e seus modos de funcionamento.

Destacou como valores fundamentais: “a ética, o bem-estar, o mérito e a satisfação pessoal e profissional como extremamente relevantes para a vida”. Durante sua fala, destacou deter profunda noção do certo e errado. Ademais, mostrou-se observador, questionador, algumas vezes colocando-se em situações difíceis, em função de alguma impulsividade nos questionamentos que faz. Como exemplo disso, o entrevistado cita as oportunidades de ascensão profissional que acredita ter perdido por não se aliar a membros da organização cujo comportamento ele não considerava adequado do ponto ético e moral. Segundo ele, esse comportamento inadequado era percebido por ele, entrevistado, em detalhes das ações do indivíduo (e nem sempre numa situação específica). Isso, em sua fala, reforça seu perfil observador.

Em relação à sua orientação religiosa, diz-se católico, não-praticante, embora em sua infância e adolescência tenha participado ativamente de atividades da comunidade religiosa a que pertencia. O entrevistado, todavia, é categórico quando fala de sua religiosidade e de sua família:

[...] minha família é católica apostólica romana, praticante, desde criança íamos à igreja, fiz primeira comunhão, crisma, participei de diversas atividades e movimentos na Igreja sendo inclusive acólito (popularmente conhecido como coroinha) até os 17 anos. Apesar de nenhuma participação ativa na Igreja, sigo sendo católico.

Em relação ao futuro profissional, em vários momentos demonstrou-se preocupado - questionando, inclusive - com o rumo da carreira que escolheu: - funções, estrutura da carreira, salário, reconhecimento, etc. Quando indagado diretamente sobre suas preocupações e desejos futuros afirmou, todavia, que suas preocupações se restringiam a “[...] uma boa remuneração e ao desejo de se casar”. Ilustrando esse desejo, a única imagem escolhida foi a de uma casa (Figura 24).



Figura 24. Tranquilidade e estabilidade

Fonte: Figura apresentada pelo entrevistado E2y

Para o entrevistado, essa imagem simboliza tranquilidade e estabilidade.

A seguir, serão analisadas as entrevistas realizadas. Para tanto, elementos dos discursos dos respondentes serão resgatados, bem como as imagens evocadas, a fim de se estabelecerem possíveis correlações com os valores pessoais e valores da organização em que trabalham, expressas nos dados coletados na etapa quantitativa deste estudo.

4.12 Análises das entrevistas

Inicialmente, serão analisados os grupos geracionais em separado - análise intrageracional, para, em momento posterior, proceder-se a comparações intergeracionais.

As análises tomam por base os objetivos específicos definidos para a pesquisa, conforme expressos na subseção 1.4 deste relatório, quais sejam: (a) investigar, junto aos grupamentos geracionais alvo do estudo, autopercepções quanto aos valores organizacionais (prioridades axiológicas da organização), conforme descrito por Oliveira e Tamayo (2004) por meio do IPVO; (b) investigar, junto aos grupos geracionais alvo do estudo, o perfil motivacional de valores pessoais (prioridades axiológicas), conforme Porto e Pilati (2010) por meio do EVT-R; (c) analisar junto aos grupos pesquisados a existência de diferenças/semelhanças quanto aos valores organizacionais e pessoais investigados; (d) analisar de que forma os valores organizacionais e pessoais investigados repercutem na trajetória profissional de profissionais-alvo do estudo, por meio de pesquisa qualitativa adotando-se entrevistas em profundidade e associação com imagens.

a) Perfil geracional

Quando se analisa o perfil dos membros da Geração Baby Boomer constata-se a presença de elementos citados por Cennamo e Gardner (2008), Westerman e Yamamura (2007) e Smola e Sutton (2002): comprometimento e a fidelidade para com a organização, trabalho em equipe, boas relações com chefias e colegas e procura por empregos estáveis. Tanto E1bb quanto E2bb deixam clara a importância de valores como desafio e trabalho árduo (Collins, 1998).

Para a Geração X percebe-se o papel do consumismo para essa geração, conforme assinalado por Oliveira (2009). Nesse contexto, o dinheiro é valorizado e considerado como importante indicador de desempenho profissional e pessoal. Autoconfiança,

empreendedorismo e individualismo, independência são adjetivos também atrelados ao perfil dessa geração e percebidos nos relatos. Ademais, os respondentes dessa geração esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (Karp *et al.*, 2001) e seu desenvolvimento intelectual (Smola & Sutton, 2002), sendo um traço dessa geração a busca por atualização constante.

Os entrevistados dessa geração, à semelhança dos perfis traçados pelos estudiosos revisados, também demonstraram comprometimento com a instituição - desde que prevalente alinhamento entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos e ideais. No mais, mostraram-se focados na busca por resultados. São questionadores e, igualmente, revelam-se mais propensos a conviver com maior diversidade. Finalmente, demonstram maior intimidade com a tecnologia, que a geração anterior (Cennamo & Gardner, 2008; Dwyer, 2009; Smola & Sutton, 2002).

Para a última geração analisada, a Geração Y, por meio das entrevistas pode-se perceber, conforme apontam Broadbridge *et al.* (2007) e Hurst e Good (2009), que seus membros não apontam maiores dificuldades em buscar novas oportunidades profissionais. Revelam-se habituados a um excesso de estímulo por parte da sociedade e de seus pais (*boomers* em sua maioria) e se revelam aptos a realizar inúmeras atividades, ao mesmo tempo. Vale apontar, por exemplo, que ambos os entrevistados iniciaram mais de um curso superior, simultaneamente. São considerados otimistas, idealistas (Montana & Petit, 2008) e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre vida familiar e trabalho, mas, ao mesmo tempo, promoções rápidas, *feedbacks* constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão. O trabalho é considerado fonte de satisfação e aprendizado. Demonstram facilidade para desenvolver *networks*; são otimistas em relação ao futuro; revelam gostar de ser desafiados; de receber um direcionamento claro sobre o que deve ser realizado, embora valorizem a autonomia e a flexibilidade (Broadbridge *et al.*, 2007; Hurst & Good, 2009; Martin, 2005).

Interessante ressaltar que, embora orientados a escolherem algumas imagens sobre sua trajetória de vida, foram justamente os entrevistados desta geração que apresentaram apenas uma imagem em suas entrevistas e um deles o fez por *e-mail* (a imagem foi enviada em um segundo contato com o entrevistado). Outra informação comportamental interessante e que vai ao encontro do apego à tecnologia, traço típico dessa geração, conforme salientam Cennamo e Gardner (2008) e Lyons (2004), foi o fato de os entrevistados terem sido os únicos que deixaram celulares próximos às mãos durante as entrevistas. Um deles, E2y, cuja

entrevista foi mais demorada, por dois momentos pediu licença para interromper a entrevista para verificar *e-mails* e/ou mensagens de texto no celular.

Lyons (2004) chama a atenção para o fato de que essa geração cresceu manipulando novas tecnologias, como telefones celulares, *smartphones*, internet, *blogs*, *e-mail*. Usam a internet para se comunicar instantaneamente e mensagens eletrônicas, *sites* de relacionamento e redes sociais para se manterem "conectados" com o mundo (Howe & Strauss, 2003). Representam a primeira geração da história "totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital" (Tapscott, 2008, p. 1).

Pelo exposto e retomando o que foi trazido na seção 2, ao se ponderar que a literatura que fundamenta tanto os recortes geracionais quanto as características típicas de cada grupo geracional seja, eminentemente, de base norte-americana e, portanto, inspirada em marcos históricos, sociais e culturais desse contexto, perceberam-se, em linhas gerais, convergências entre os perfis geracionais apresentados pelos teóricos e aqueles dos representantes de cada geração entrevistada para fins da pesquisa que embasou os resultados deste estudo. Isso pôde ser percebido não apenas na etapa qualitativa da pesquisa, mas também na etapa que se utilizou de abordagem e técnicas quantitativas.

Dito de outra maneira, ainda que a literatura que aborda o perfil geracional seja eminentemente estrangeira, os elementos elencados como típicos de cada geração foram observados nos sujeitos pesquisados no Brasil. Isso, de certa forma, aponta para o uso de tais construtos como elementos referenciais para análise do perfil do trabalhador brasileiro pertencente a extratos geracionais variados. Ademais, pode ser indicativo da "aldeia global" em que se vive, resultante da ampliação, sem precedentes, das conexões propiciadas pelos avanços da tecnologia e dos sistemas de comunicação, bem como da prevalência e difusão global dos pressupostos e instrumentos do *management*, de origem norte-americana (Harvey, 1993).

Uma vez analisado o perfil de cada geração pôde-se prosseguir na análise e adentrar no entendimento dos valores pessoais e organizacionais para cada geração.

b) Valores das gerações

Para a apreensão dos valores pessoais e organizacionais dos entrevistados procedeu-se, de maneira análoga, ao que se fez em relação ao perfil: o discurso de cada entrevistado foi analisado não apenas a partir das palavras verbalizadas, mas também considerando-se as imagens trazidas, o contexto ao qual essas imagens remetiam e a elementos comportamentais

dos entrevistados que, quando surgiram, foram assinalados e contextualizados, a fim de se proporcionar um possível entendimento.

Alguns elementos ganham destaque na análise das entrevistas realizadas. Para os entrevistados da Geração Baby Boomer estiveram fortemente presentes, seja no discurso oral, seja nas imagens evocadas, elementos que remetem à valorização de significantes, como desafios, superação, família, perpetuidade, união, estabilidade, segurança, convívio com o novo e reconhecimento. Em relação ao futuro, vale destacar que ambos almejam, todavia, tranquilidade econômica e social.

Esses elementos podem ser classificados como valores dos entrevistados, uma vez que se aderem à definição de valores dada por Rokeach (1973) e Schwartz (2005) para os quais valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta é preferível a outro. Além disso, a escolha dos citados elementos como valores dos indivíduos entrevistados encontram ecos na definição dada por Tamayo (2005), para quem o valor contém um elemento de julgamento baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, adequado ou justo e favorece o aparecimento de comportamentos adaptativos.

Por fim, pode-se recorrer ao entendimento de Schwartz (1992; 1994; 2005; 2006) para quem os valores representam necessidades intrínsecas aos indivíduos e, sendo assim, podem ser classificados como crenças, que transcendem a situações ou ações específicas, guiando e motivando os comportamentos dos indivíduos.

Pelas mesmas justificativas teóricas, para a Geração X puderam ser apreendidos, por meio também das entrevistas, a prevalência de valores como importância dada ao reconhecimento; contentamento com o trabalho; vida familiar; tranquilidade; ética; esforço pessoal; conforto material/consumo; praticidade; lazer e valorização do estudo e aprendizado.

Por fim, para a Geração Y podem-se extrair das entrevistas os valores: valorização do estudo /aprendizado; consumo; reconhecimento profissional e pessoal; gosto pelo desafio; preocupação com a imagem; esforço pessoal; estabilidade; satisfação pessoal e no trabalho; ética; reconhecimento de mérito; e família.

Os valores pessoais dos indivíduos entrevistados e classificados segundo a geração a que pertencem podem ser identificados no quadro de valores pessoais de Tamayo e Schwartz (1993), conforme Quadro 13. Nesta tabela, são apresentados os valores que puderam ser identificados, por meio das entrevistas, em cada geração.

Quadro 13 (Continua)

Valores pessoais dos indivíduos entrevistados segundo o quadro de valores de Tamayo e Schwatz (1993)

| Tipo Motivacional | Valor (Tamayo e Schwatz, 1993) | Valor identificados nas entrevistas | | |
|-------------------------|--|--|--|--|
| | | Geração Baby boomer | Geração X | Geração Y |
| Poder | PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio); AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar); RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro); PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação); VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência); RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros) | RECONHECIMENTO SOCIAL | RIQUEZAS; RECONHECIMENTO SOCIAL | RECONHECIMENTO SOCIAL; PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA |
| Autodeterminação | CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório); CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação); LIBERDADE (liberdade de ação de pensamento); AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos); INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante); AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor) | CURIOSO; AUTORRESPEITO | CURIOSO; LIBERDADE; AUTODETERMINADO; INDEPENDENTE; AUTORRESPEITO | CURIOSO; LIBERDADE; AUTODETERMINADO; INDEPENDENTE; AUTORRESPEITO |
| Realização | BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos); CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente); AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações); INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e os eventos); INTELIGENTE (ser lógico, racional); ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero) | BEM-SUCEDIDO ; CAPAZ | BEM-SUCEDIDO; CAPAZ; AMBICIOSO | BEM-SUCEDIDO; CAPAZ |
| Universalismo | PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza); UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza); UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes); . ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças); JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos); SABEDORIA (compreensão madura da vida); IGUALDADE (oportunidades iguais para todos); UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos); SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro); HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo) | SABEDORIA | UNIÃO COM A NATUREZA; SABEDORIA | ABERTO; SABEDORIA; SONHADOR |
| Hedonismo | PRAZER (satisfação de desejos); QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, de sexo, de lazer etc.) | QUE GOZA A VIDA | PRAZER; QUE GOZA A VIDA | QUE GOZA A VIDA |
| Conformidade | OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações); RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas); POLIDEZ (cortesia, boas maneiras); AUTODISCIPLINA (autor restrição, resistência à tentação) | OBEDIENTE; RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS; POLIDEZ; AUTODISCIPLINA | OBEDIENTE; RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS; POLIDEZ | OBEDIENTE; RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS; POLIDEZ |

| | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|
| Benevolência | PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros); HONESTO (ser sincero, autêntico); INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros); LEAL (ser fiel aos amigos e aos grupos); RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável); TRABALHO (modo digno de ganhar a vida); UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais); AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores); AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual); SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida) | PRESTATIVO; HONESTO; LEAL; RESPONSÁVEL; TRABALHO; UMA VIDA ESPIRITUAL; AMIZADE VERDADEIRA; AMOR MADURO; SENTIDO DA VIDA | PRESTATIVO; HONESTO; LEAL; RESPONSÁVEL; TRABALHO; UMA VIDA ESPIRITUAL; AMIZADE VERDADEIRA; AMOR MADURO; SENTIDO DA VIDA | HONESTO; LEAL; RESPONSÁVEL; TRABALHO; UMA VIDA ESPIRITUAL; AMIZADE VERDADEIRA; |
| Segurança | LIMPO (ser asseado, arrumado); SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos); RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos); ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade); SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família); SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo); SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental) | ORDEM SOCIAL; SEGURANÇA FAMILIAR; SENSO DE PERTENCER; SAUDÁVEL; | SEGURANÇA FAMILIAR; SENSO DE PERTENCER; SAUDÁVEL | SEGURANÇA FAMILIAR; SENSO DE PERTENCER |
| Estimulação * | AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco); UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças); UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes) | | | |
| Tradição | CIENTE DE MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida); DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa); HUMILDE (ser modesto, não me autopromover); RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes a longo tempo); MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas); PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal) | RESPEITO PELA TRADIÇÃO; PRIVACIDADE | PRIVACIDADE | PRIVACIDADE |

Fonte: PORTO, 2005 p. 108. In TAMAYO, A.; PORTO, J.B. *Valores e comportamento humano nas organizações* (Org.). Petrópolis: Vozes, 2005 e dados da pesquisa.* É importante destacar que o tipo motivacional “estimulação”, tal qual como foi descrito pelos autores – audacioso (procurar a aventura, o risco); uma vida variada (cheia de desejos, novidades e mudanças) e uma vida excitante (experiências estimulantes) – não foram identificados nas falas ou mesmo nas imagens evocadas pelos entrevistados embora para todas as gerações presentes na pesquisa o elemento *desafio* sempre esteve presente.

A partir da análise da Tabela 45 observa-se que os mesmos tipos motivacionais são compartilhados pelos membros das três gerações investigadas, muito embora cada uma com valores que se diferem dentre os tipos propostos pelos autores.

Em relação aos tipos motivacionais, Schwartz (2005) os define em termos de sua meta central e dos valores específicos que os representam. Isso, de certa forma, vai de encontro à indagação acerca da uniformidade dos valores entre as gerações e da ausência de consenso teórico sobre a temática. Pelas informações geradas pela pesquisa percebe-se que os tipos motivacionais são comuns em sua grande maioria, embora os valores possam diferir entre os grupos geracionais pesquisados. Ou seja, tais diferenças quanto aos valores ganham sentido na medida em que se consideram os grupos pesquisados e se estabelece entre eles possibilidades de comparações. Afinal, os valores, conforme a Teoria de Valores Gerais de Schwartz, mantêm relações dinâmicas de congruência e oposição, apontando quais são compatíveis entre si e quais são opostos. Assim, ao se analisarem os valores que sustentam cada tipo motivacional e para cada geração em análise, podem-se encontrar diferenças entre as gerações, conforme explicitadas na Figura 25, em que se utilizou da Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores (Schwartz, 2005), para apreender visualmente os tipos motivacionais (e seus respectivos valores) mais importantes para cada geração estudada.

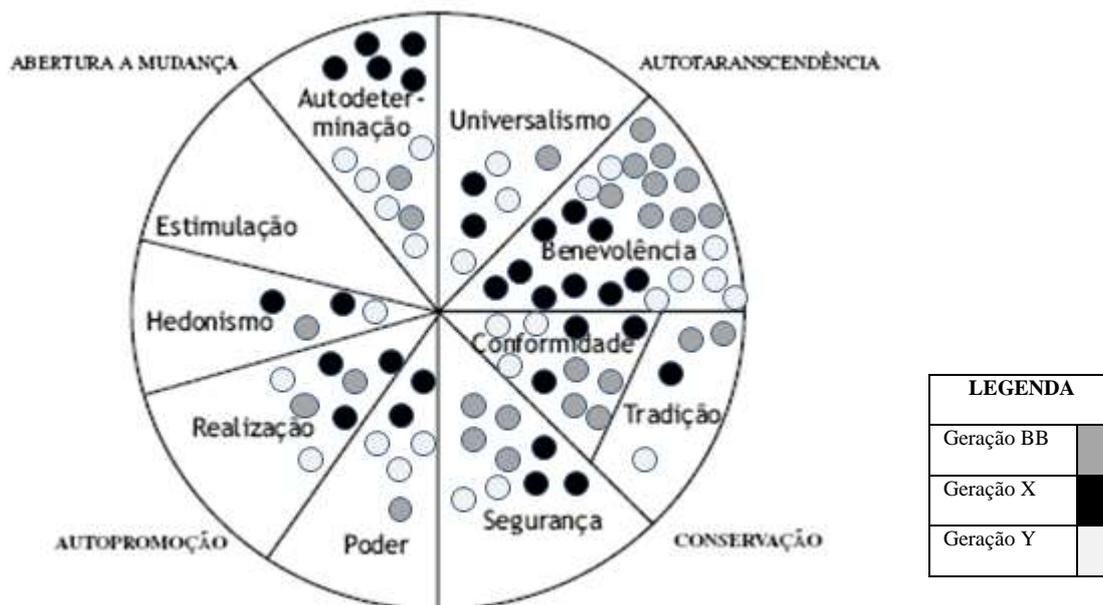


Figura 25. Estrutura Circular dos Valores segundo Schwartz - I (1992)
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 25, cada valor foi representado com um ponto e cada geração por uma dada cor. Conforme Schwartz (2005a), a proximidade de tipos motivacionais no círculo indica semelhança de motivações. Ao contrário, a distância, sinaliza oposição. Sob essa ótica percebe-se, de modo geral, concentração de valores, independente do recorte geracional, no hemisfério direito da Figura 25. Isso demonstra que a população pesquisada, servidores públicos do poder executivo de Minas Gerais, possui uma maior gama de valores pertencentes a tipos motivacionais relacionados à “conservação” e “autotranscendência” que “autopromoção” e “abertura à mudança”.

Utilizando-se ainda a Figura 25 e a análise realizada por meio da estrutura bipolar de Schwartz (2005), pode-se, ainda, interpretar a distribuição dos valores entre os tipos motivacionais a partir do modelo proposto por Porto e Tamayo (2003). Tal estrutura, mais adaptada à cultura brasileira, foi desenvolvida a partir de escala composta por 71 itens, distribuídos em quatro fatores: realização profissional, estabilidade, relações sociais e prestígio (Porto, 2005).

O resultado dessa revisita, sob essa nova perspectiva, pode ser visualizada na Figura 26.

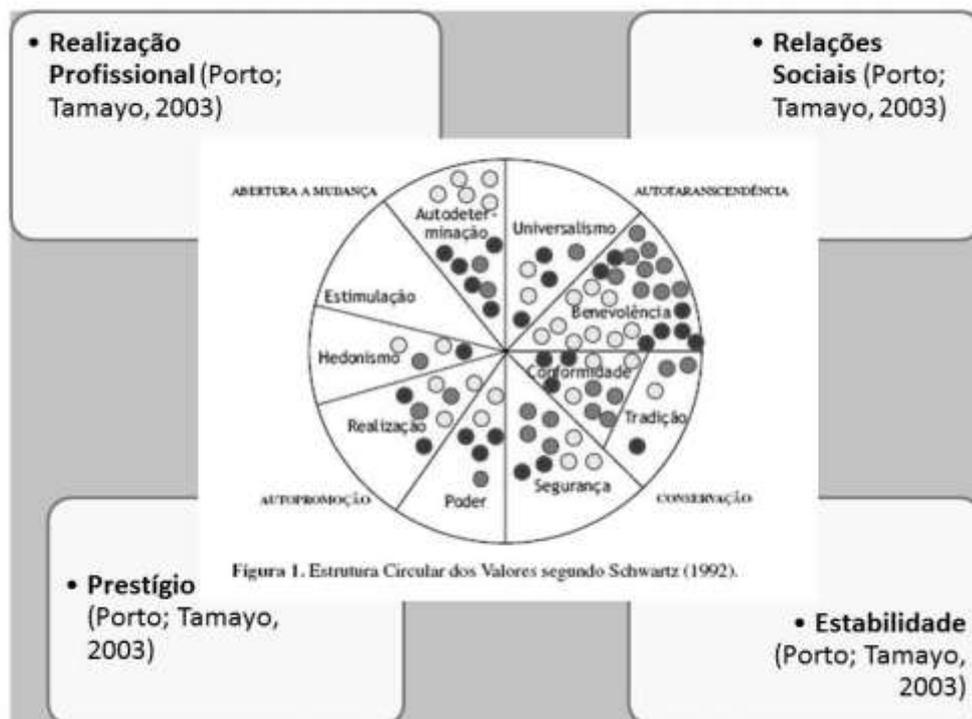


Figura 26. Estrutura Circular dos Valores segundo Schawrtz - II (1992)

Fonte: Dados da pesquisa

É importante ressaltar que tanto nos valores pessoais quanto nos valores organizacionais, o foco é atender aos objetivos organizacionais e às necessidades dos indivíduos (Souza, 1978). Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes, que compartilham diversas características gerais dos valores. Além disso, os valores pessoais e os organizacionais se assemelham na importante função que desempenham, que é a orientação da vida das pessoas e a vida da organização, respectivamente.

Oliveira e Tamayo (2004) salientam que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, na medida em que são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores. Desse modo, os indivíduos já dispõem de seu sistema de valores, que define o que é bom para eles, para a sociedade e para a organização, quando nela ingressam. Por conseguinte, todos, ou grande parte dos valores organizacionais, são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto organizacional.

Além do mais, para sobreviver, a organização necessita reagir às exigências internas e

externas. As exigências internas são decorrentes, em grande parte, das necessidades e motivações das pessoas que a constituem. Por sua vez, as exigências externas decorrem das necessidades e motivações dos clientes atuais e potenciais da organização.

Enfim, pode-se concluir que existe similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais e que a compreensão dos valores organizacionais, necessariamente, apoia-se nos valores pessoais. Dito de outra forma, a fonte dos valores organizacionais pode estar nas exigências da organização e também dos indivíduos que a compõem, gerando necessidades para as quais são desenvolvidas respostas adequadas para satisfazê-las. Essas necessidades passam, então, a ser representadas pela organização e por seus membros como valores ou metas a serem atingidas (Tamayo, 2005). Vale lembrar que as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas, podem ser as mesmas. Há, portanto, uma interação inevitável entre as metas da organização e as metas e motivações pessoais (Tamayo, 2005).

Assim, com base na afirmativa de que as mesmas motivações sustentam os sistemas de valores pessoais e laborais, utilizou-se o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004), com vistas a se verificar a relação entre os valores encontrados para as gerações em análise e se construírem paralelos em relação às organizações às quais pertencem os indivíduos pesquisados.

Isso posto, guiados pelo IPVO, percebe-se que a organização, para os membros da Geração Baby Boomer, deve ter como valores: estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização; prestígio organizacional; tradição conformidade e ética. Já para a Geração X, a organização deve possuir os valores que se vinculam ao estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização e ética.

Em relação à Geração Y, por sua vez, requer-se da organização os valores: estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização; prestígio organizacional e ética.

Cabe frisar que tais relações foram elaboradas a partir da correspondência com os valores pessoais extraídos das entrevistas com os membros de cada geração. A análise completa é pormenorizada no Quadro 14.

Quadro 14: Paralelo entre os valores organizacionais e os valores pessoais apreendidos na entrevista

| VALORES ORGANIZACIONAIS | CORRESPONDÊNCIA COM VALORES PESSOAIS | META DOS VALORES ORGANIZACIONAIS | Aplicabilidade para a geração | | |
|--|--------------------------------------|---|-------------------------------|---------------|---------------|
| | | | Baby boomer | Geração X | Geração Y |
| Autonomia | Autodeterminação Estimulação | Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação | Se aplica | Se aplica | Se aplica |
| Bem-estar do empregado | Hedonismo | Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho | Se aplica | Se aplica | Se aplica |
| Realização | Realização | Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores | Se aplica | Se aplica | Se aplica |
| Domínio | Poder | Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado | Não se aplica | Não se aplica | Não se aplica |
| Prestígio Organizacional | Poder | Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes | Se aplica | Não se aplica | Se aplica |
| Tradição | Tradição | Manter a tradição e respeitar os costumes da organização | Se aplica | Não se aplica | Não se aplica |
| Conformidade | Conformidade | Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização | Se aplica | Não se aplica | Não se aplica |
| Ética (Preocupação com a coletividade) | Benevolência Universalismo | Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade. | Se aplica | Se aplica | Se aplica |

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado de Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2) 129-140.

Ao se analisarem as trajetórias profissionais dos entrevistados, a fim de se investigarem os elementos que poderiam propiciar respostas a uma das indagações propostas neste estudo - valores pessoais e organizacionais interferem nas escolhas do indivíduo ao longo de sua carreira -, constata-se que os valores elencados foram determinantes nas escolhas profissionais. Tais valores são mais facilmente percebidos, sobretudo, na Geração Baby Boomer e Geração X, que já contam com certo tempo de experiência laboral.

Elemento comum às três gerações analisadas e que não consta das escalas utilizadas neste trabalho¹⁵, mas claramente evocado nas entrevistas como definidor da trajetória profissional dos entrevistados foi a estabilidade¹⁶.

Assim, além de resposta à indagação deste estudo, pode-se, ainda, falar no destaque a esse “novo” valor: a estabilidade. Esse significativo em particular foi constatado nas entrevistas como especialmente significativo no sentido de canalizar o esforço pessoal dos entrevistados.

Quanto a esse “poder” depreendido da “estabilidade” sobre os sujeitos participantes da pesquisa, busca-se na axiologia¹⁷ de Dolan e Garcia (2006) a primeira justificativa para sua proposição como valor.

A possível classificação da estabilidade como valor se assenta, igualmente, na definição dada por Dolan e Garcia (2006), na qual os valores guiam e orientam o comportamento alterando as experiências cotidianas. Para Tamayo (2001), os valores correspondem a indicadores das motivações da pessoa, o que pode ser constatado por meio dos relatos obtidos, o peso do valor “estabilidade”, como motivador das escolhas profissionais dos respondentes.

Com base em Tinoco (2007), poder-se-ia ampliar essa proposição para o conjunto dos grupos sociais aos quais pertencem os entrevistados. Em outros termos, a partir da análise das entrevistas pôde-se verificar que a estabilidade é um valor comum à população de servidores públicos do poder executivo do estado de Minas Gerais, independente da geração a que pertence esse servidor.

Realizadas as análises dos dados quantitativos e qualitativos coletados, considerações finais são alinhavadas na seção que se segue.

¹⁵ Há de se lembrar que as escalas EVT-R e IPVO representam, hodiernamente, o que se tem de instrumentos de pesquisa mais completos já validados cientificamente para a mensuração dos valores pessoais e dos valores organizacionais.

¹⁶ O valor “estabilidade” que se sugere difere do sentido empregado pelo termo “estabilidade” por Porto e Tamayo (2003) para quem a estabilidade é a conjugação da “conformidade”, “tradição” e “segurança” aglutinadas em “conservação” na Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores (Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Org.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-51). Rio de Janeiro: Editora Vozes.)

¹⁷ “O termo axiologia se refere ao estudo dessas palavras poderosas conhecidas como valores e tem sua origem na palavra grega *axios*, que significa aquilo que é valioso, estimável, digno de honra. Também significa eixo, o ponto ao redor do qual giram elementos essenciais”. (Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores* (p. 32). Rio de Janeiro: Qualitmark).

5 Considerações Finais

O presente trabalho buscou investigar em que medida diferentes grupos geracionais de servidores do setor público do poder executivo do estado de Minas Gerais apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais.

Mais especificamente, esquadrinhou junto aos grupamentos geracionais alvo do estudo, autopercepções quanto aos valores organizacionais e o perfil motivacional de valores pessoais dos grupamentos geracionais investigados. Buscou-se, ainda, analisar de que forma os valores organizacionais e pessoais investigados repercutem na trajetória profissional de profissionais-alvo do estudo. Por fim, semelhanças e diferenças entre os valores para cada grupo geracional, sejam valores organizacionais, sejam valores pessoais, foram igualmente investigadas.

O interesse na temática relacionada a valores organizacionais e pessoais dos servidores públicos deriva do cenário de mudanças, as quais o setor tem atravessado, notadamente, nos últimos vinte anos, bem como da necessidade de se repensarem políticas de gestão de pessoas mais aderentes à realidade que se desenha ao servidor.

Tal cenário de mudanças organizacionais pode ser vislumbrado em alterações dos modelos de gestão, estruturas organizacionais, relações de trabalho, formas de encarecimento e dos contratos psicológicos que se estabelecem entre servidores e instituições públicas, os quais, não raro, redundam em uma maior volatilidade das relações e individualização das relações de trabalho.

Esse contexto se apresenta ainda mais relevante quando se observam, também, mudanças demográficas sem precedentes, com alterações significativas na composição da força de trabalho, em que distintas gerações de trabalhadores têm dividido o ambiente organizacional.

A necessidade de compreensão dos perfis geracionais apresenta-se, nessa direção, de significativa importância, em particular, na medida em que práticas de gestão de pessoas se veem compelidas a respostas a diferentes demandas e percepções dos indivíduos pertencentes a distintos grupamentos geracionais. Essa análise, por sua vez, voltada para o setor público, faz-se oportuna já que as políticas de gestão de pessoas nesse setor têm sido repensadas, dadas as condições de mudanças mencionadas conforme apontam Longo (2007), Schikmann (2010), Vilhena et al., 2006.

Para o alcance dos objetivos propostos para este trabalho, uma metodologia de pesquisa tríplice foi estabelecida: utilizaram-se métodos quantitativos, métodos qualitativos e, dentro

destes últimos, a evocação de imagens como possibilidade de agregar significados simbólicos à pesquisa qualitativa. Desse modo, como resultado da interseção dessa metodologia tríplice estaria a resposta a este problema de pesquisa: diferentes gerações de servidores do setor público apresentam distintos valores organizacionais e pessoais? Em caso afirmativo, como eles se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais?

Cinco hipóteses foram estabelecidas. Hipótese 1 (H1): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Veterana; Hipótese 2 (H2): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Baby Boomer; Hipótese 3 (H3): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração X; Hipótese 4 (H4): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à Geração Y; e Hipótese 5 (H5): existem diferenças estatisticamente significativas entre valores pessoais e organizacionais para cada geração em análise. A hipótese nula para cada uma das hipóteses constitui na não observância daquilo que determinada hipótese estabelece.

Além das hipóteses, que puderam ser verificadas por meio da pesquisa quantitativa, procurou-se ainda investigar se valores pessoais e organizacionais interferem nas escolhas do indivíduo ao longo de sua carreira. Tal pergunta de pesquisa pôde ser respondida por meio da metodologia qualitativa utilizada. Além dessa questão, outra ainda se fez importante na medida em que foi preciso investigar se os construtos teóricos que delineiam os perfis geracionais, construtos estes de origem norte-americana em sua maioria, podem ser utilizados para descrever o perfil de gerações de trabalhadores brasileiros.

As escalas utilizadas para a pesquisa quantitativa foram a Escala Revisada de Valores do Trabalho – EVT-R, de Porto e Pilati (2010), e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais – IPVO, de Oliveira e Tamayo (2004). Após tratamento estatístico que incluiu a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória, foram garantidas as condições de análise da pesquisa quantitativa e a verificação das hipóteses de pesquisa.

Apenas a hipótese H1 não pôde ser verificada por insuficiência de respondentes pertencentes à Geração Veterana. As hipóteses nulas foram todas rejeitadas. As demais hipóteses, H2, H3, H4 e H5 foram todas atendidas.

Em H2 encontrou-se que, em relação ao tipo motivacional “tradição”, os membros da Geração Baby Boomer o têm como valor embora não o reconheçam como um valor da

organização em que trabalham. Isso acontece com o valor pessoal “prestígio”. Os membros da Geração Baby Boomer não percebem o valor “domínio” (valor correspondente ao valor “prestígio”) na organização em que trabalham.

Para a hipótese H3, tem-se que tipo motivacional “preocupação com a sociedade” não constitui um valor para os membros da Geração X, embora o percebam como um valor organizacional.

Na hipótese H4 observou-se que em relação ao tipo motivacional “domínio”, apenas os membros da Geração Y o perceberam. Esse tipo motivacional pode ser correlacionado ao tipo motivacional para valores pessoais “prestígio”, que foi apreendido para membros da Geração Y e da Geração Baby Boomer. Os valores ligados a esse tipo motivacional são: poder social, autoridade, riquezas, preservação da imagem pública, vaidade e reconhecimento social (Tamayo & Schwartz, 1993).

Por fim, para a última hipótese estabelecida, H5, tem-se que, em relação aos valores pessoais, a Geração Baby Boomer apresenta a “tradição” (regras e hierarquia) como valor significativo, o que não se constata em relação às Gerações X e Y.

A Geração X não manifestou escores elevados para os valores “preocupação com a sociedade” e “benevolência e universalismo”, o que, diferentemente, pôde ser constatado para as demais gerações estudadas. De maneira análoga, a Geração X também não tem o “prestígio” como um valor significativo. Esse valor foi percebido como significativo nas análises junto às Gerações Baby Boomer e Y.

Em relação aos valores organizacionais, os membros da Geração Y percebem o “domínio” (no sentido de poder) como um valor da instituição. Essa percepção não foi apreendida pela análise de dados relativos às Gerações Baby Boomer e Geração Y. O valor “tradição”, por sua vez, é internalizado pelos membros das Gerações X e Y, mas não por aqueles da Geração Baby Boomer.

Uma ressalva, no entanto, merece ser procedida em relação a diferenças percebidas entre o que constitui valor organizacional para a pesquisa qualitativa e para a pesquisa quantitativa: o valor organizacional mensurado pela pesquisa quantitativa, por meio do IPVO, corresponde ao que o indivíduo percebe como valor daquela organização. O valor organizacional apreendido pela pesquisa qualitativa corresponde ao que o respondente deseja como valor para a organização em que trabalha.

Ademais, por meio da etapa qualitativa da pesquisa, buscou-se verificar a questão de pesquisa proposta: analisar de que forma os valores organizacionais e pessoais investigados repercutem na trajetória profissional de servidores-alvo do estudo, por meio de pesquisa

qualitativa, adotando-se entrevistas em profundidade e associação com imagens. Para tal, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com seis servidores públicos do poder executivo estadual, sendo dois representantes de cada geração – Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y – de ambos os sexos, para cada corte geracional.

Ao relatarem suas trajetórias, pessoais e profissionais, e ilustrarem com as imagens trazidas para a entrevista os momentos que destacaram como significativos, puderam-se apreender os valores que nortearam as trajetórias desses indivíduos bem como a maneira como percebem os valores das organizações públicas a que estão vinculados.

A interferência desses valores, pessoais e organizacionais, nas trajetórias profissionais dos indivíduos ficou evidenciada para os três grupos geracionais analisados. Acresce-se como resultado desta etapa da pesquisa a percepção de diferenças entre valores das gerações analisadas.

Para os entrevistados da Geração Baby Boomer estiveram fortemente presentes, seja no discurso oral, seja nas imagens evocadas, elementos que remetem à valorização de significantes, como desafios, superação, família, perpetuidade, união, estabilidade, segurança, convívio com o novo e reconhecimento. Em relação ao futuro, vale destacar que ambos almejam, todavia, tranquilidade econômica e social.

Para a Geração X pôde ser apreendida a prevalência de valores como importância dada ao reconhecimento; contentamento com o trabalho; vida familiar; tranquilidade; ética; esforço pessoal; conforto material/consumo; praticidade; lazer e valorização do estudo e aprendizado.

Por fim, para a Geração Y podê-se extrair das entrevistas a prevalência dos valores: valorização do estudo /aprendizado; consumo; reconhecimento profissional e pessoal; gosto pelo desafio; preocupação com a imagem; esforço pessoal; estabilidade; satisfação pessoal e no trabalho; ética; reconhecimento de mérito; e família.

Tomando-se a estrutura circular proposta por Schwartz (2005) percebeu-se, de modo geral, uma concentração de valores, independente do recorte geracional, no hemisfério da figura relacionado à “conservação” e “autotranscendência” que “autopromoção” e “abertura à mudança”.

Destacados os valores pessoais dos indivíduos entrevistados, partiu-se para a busca dos valores organizacionais percebidos pelos sujeitos da pesquisa. A correlação estabelecida baseou-se nos dizeres de Oliveira e Tamayo (2004), que salientam que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, na medida em que são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores, ou seja, existe similaridade entre valores pessoais e valores organizacionais e que a

compreensão dos valores organizacionais, necessariamente, apoia-se nos valores pessoais.

Isso posto, guiados pelo IPVO, percebe-se que a organização, para os membros da Geração Baby Boomer, deve ter como valores: estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização; prestígio organizacional; tradição conformidade e ética. Já para a Geração X, a organização deve possuir os valores que se vinculam ao estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização e ética.

Em relação à Geração Y, por sua vez, requerem-se da organização os valores: estímulo à autonomia do empregado e a seu bem-estar; realização; prestígio organizacional e ética.

Vale apontar, ainda, o elemento amplamente referenciado como “valor” pelos sujeitos de pesquisa deste estudo, durante sua etapa qualitativa valor, porém não evidenciado nas escalas revisadas (EVT-R, Porto e Pilati, 2010; e IPVO, de Oliveira e Tamayo, 2004), a “estabilidade”. A partir das análises deste estudo, tal significante poderia ser classificado como valor por atender aos requisitos teóricos e metodológicos de estudos sobre o tema, conforme definidos por Dolan e Garcia (2006) e Tamayo (2001).

Esses achados em relação aos valores pessoais e organizacionais podem ser ampliados para o conjunto dos grupos sociais aos quais pertencem os entrevistados, com base em Tinoco (2007). Analogamente, a partir da análise das entrevistas, pode-se verificar que a estabilidade é um valor comum à população de servidores públicos do poder executivo do estado de Minas Gerais, independente da geração a que pertence esse servidor.

Outra questão de pesquisa relacionou-se ao uso de construtos de origem eminentemente norte-americana para caracterizar o perfil geracional de trabalhadores brasileiros. Os elementos elencados como típicos de cada geração foram observados nos sujeitos pesquisados. Isso, de certa forma, sugere internalização de tais discursos, manifestos nos construtos para se analisar o perfil do trabalhador brasileiro pertencente a estratos geracionais variados.

Acredita-se, pois, que os objetivos propostos foram cumpridos e que se pôde contribuir do ponto de vista prático, ao se trazerem elementos capazes de ampliar o debate em torno das relações entre valores organizacionais e pessoais, considerando-se indivíduos pertencentes a estratos geracionais variados e sua articulação com suas trajetórias profissionais.

Neste momento de mudanças na gestão pública, entender os tipos motivacionais de seus servidores e como estes percebem a organização significa somar elementos para um entendimento maior da ação humana no ambiente organizacional e melhor aproveitamento dessa ação. Muito se tem tratado da individualização do trabalho e do trabalhador – e este movimento se concretiza em várias ações dentro das políticas de Gestão de Pessoas que as

organizações públicas têm estabelecido para si – mas essas ações são inócuas se se desconsidera o que constitui valor para o indivíduo, pois, conforme trazido por diversos autores, os valores orientam e justificam a ação do indivíduo e da organização. É preciso, portanto, que haja uma aderência entre as políticas de Gestão de Pessoas e os anseios dos indivíduos usufrutuários dessas políticas. Sem esse alinhamento, conforme foi dito, as ações propostas acabam por ser insuficientes para mobilizar os trabalhadores a realmente contribuírem com a organização.

Assim é preciso que se analise o que constitui para a gestão de pessoas contar com um grupo significativo de servidores, como é o caso do recorte do setor público analisado, que valorizam a autonomia, a carreira e a tradição, como é o caso da Geração Baby Boomer, trabalhar com outro grupo, igualmente importante para a organização mas para os quais a tradição que percebem na organização vai de encontro à liberdade, a ética e à sua autonomia. Neste ponto, assinala-se uma contribuição significativa deste trabalho que foi o de mapear esses valores a fim de que, uma vez conhecidos, pudessem ser considerados para a gestão de pessoas no setor público de poder executivo de Minas Gerais.

Nessa mesma direção, reconhecer, entender e explorar a riqueza advinda da diversidade dos indivíduos que compõem a organização que, neste trabalho, foi trazida pela diversidade geracional, é compreender o potencial de cada ser humano em cada fase de sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais. Para tanto, é necessário que se aprofunde na análise geracional, já tão aclamada pelo senso comum, para se verificar, a partir de critérios científicos, o que conduz a ação dos membros de cada geração que hoje divide o ambiente de trabalho e em que cada geração possui de semelhante e de diferente com as outras gerações com as quais convive diariamente nos inúmeros desafios profissionais.

Somente uma compreensão aprofundada, isenta e criteriosa pode propiciar a formação de políticas de gestão de pessoas realmente adequadas a este momento histórico para as organizações, sobretudo, para as organizações que compõem o poder executivo de Minas Gerais.

O momento de mudanças, embora tenha se iniciado há muito anos, está longe de seu fim, se é que chegará um momento em que as mudanças não seriam mais necessárias. Talvez o que exista sejam esforços contínuos e perenes de se estabelecerem relações entre indivíduo e trabalho cada vez menos áridas, mais satisfatórias do ponto de vista do indivíduo e da própria organização.

Nesse sentido, espera-se, com esta pesquisa, terem-se agregado achados que permitam o delineamento de políticas e práticas de gestão, capazes de maior aproveitamento do potencial

de cada um dos grupos geracionais investigados, sobretudo para a gestão de pessoas no setor público.

Além da contribuição no que tange ao aprofundamento do conhecimento sobre os recortes geracionais, acredita-se que este trabalho contribui, sobretudo, pela metodologia utilizada, que, além da conjugação de diferentes modalidades de pesquisas, ainda se fez o uso da noção de imagem, em estudos organizacionais. A utilização das imagens, em especial, foi fundamental no aprofundamento e na interpretação das falas dos indivíduos ao relatarem sobre sua trajetória de vida, de carreira, da organização a que se vinculam e o que esperam para o futuro profissional.

No entanto, embora se tenha encontrado contribuições para a análise dos valores pessoais e organizacionais dos servidores públicos do poder executivo estadual em Minas Gerais, algumas limitações da pesquisa devem ser registradas.

O local de exercício do servidor, dada à natureza da função de determinados grupos atividades, ao que parece, foi um fator limitador. Não obstante tenham sido convidados a participar tanto da pesquisa quantitativa, quanto da pesquisa qualitativa, não houve nenhum tipo de retorno por parte de três grupos específicos de servidores que trabalham diretamente com as atividades finalísticas de seus órgão/entidades.

A pesquisa, portanto, limitou-se a servidores que trabalham ligados a órgãos/entidades centrais do poder executivo estadual em sua maioria. Embora a pesquisa quantitativa realizada com o auxílio da internet tivesse permitido que mesmo os servidores que não trabalham na capital pudessem participar da pesquisa ainda assim eram servidores ligados a órgãos/entidades centrais.

Assim, não se pesquisaram os servidores professores que estão lotados nas escolas públicas estaduais; os profissionais da saúde que trabalham nos hospitais e os profissionais da segurança pública que trabalham nas delegacias. Ressalta-se que, apesar desses profissionais mencionados não terem sido ouvidos pela pesquisa, participaram servidores da área da educação, saúde e segurança. Estas duas últimas, inclusive da pesquisa qualitativa.

Outra limitação foi a restrição da pesquisa a servidores públicos do poder executivo. Não foram incluídos servidores de outros poderes – legislativo e judiciário.

Das limitações encontradas, surgem novas oportunidades de pesquisa, como o conhecimento sobre valores pessoais e laborais de servidores militares, de servidores de outros poderes e até de outros entes da federação (outros estados e também dos municípios), visto que também nesses outros níveis tem-se o igualmente ambiente de mudança

institucional que ensejou esta pesquisa, e que, da mesma maneira, requer uma (re)adequação dos órgãos/entidades e dos próprios servidores.

Outras questões ainda aportam desta pesquisa, não decorrentes de suas limitações, mas sim diante da riqueza das informações encontradas. Dessa forma, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que se aprofundem no real alcance de algumas ferramentas de gestão de pessoas para se lidar com as diversidades apontadas nesta pesquisa. Por exemplo, a gestão por competência, já amplamente difundida pelos órgão/entidades pesquisados, seria capaz de dar conta de apreender tal *nuances* de percepção organizacional, tão diversa como a que se percebeu em relação aos valores organizacionais? As lideranças no setor público estariam preparadas para conduzir equipes tão diversas de forma a criar ambiências organizacionais em que a diversidade seja não um entrave, mas sim fonte de possibilidades de ação?

Outras questões ainda podem ser colocadas quando se amplia o escopo de pesquisa para as organizações privadas.

No entanto, cabe aqui uma ressalva final. Analisar os sistemas de valores de um conjunto de indivíduos é, antes de tudo, compreender o que os move cotidianamente. Entender os valores das organizações é perceber os reflexos dos valores dos indivíduos que compõem as organizações, disseminados e, de certa forma, mesclados coletivamente. Quando se oportuniza o conhecimento desses valores, pessoais e organizacionais, vinculados a uma análise de perfil geracional, o que se tem é um corolário de informações capazes de sustentar o fomento de políticas de gestão de pessoas mais inclusivas em relação à diversidade das pessoas e mais aderentes ao ambiente organizacional em constante e desafiadoras mudanças.

Referências

- Access Economics. (2001). *Population ageing and the economy*. Recuperado de [http://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/content/ageing-ofoa-research-accessecon.htm/\\$file/popageing.pdf](http://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/content/ageing-ofoa-research-accessecon.htm/$file/popageing.pdf).
- Adams, S. J. (2000). Gen X: how understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45, p. 26-9.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Cengage Learning.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences a legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, Pensilvânia, 25(2), 124-141.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., P., & Lynn, W. (1991) Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barbertta, P. A. (2005). *Estatística aplica às Ciências Sociais*. [5a ed.]. Florianópolis: Ed. Da UFSC.
- Barbosa, R. M. S. A. (2001). *A relação entre a síndrome de burnout e o comprometimento organizacional em gestores de Empresa Estatal*. (Dissertação de mestrado), Universidade de Brasília, Programa de Pós-graduação em Administração, Brasília, DF, Brasil.
- Barros et al. (2007). Conte-me sua história: reflexões sobre o método de História de Vida, *Mosaico: estudos em psicologia*, Belo Horizonte, 1(1), 25-35.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Beuron, T. A. (2012). *Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos: uma investigação no contexto da gestão socioambiental* (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Borges, L. O. et al. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, 15(1), 189-200.
- Bourdieu, P. (2005). *Razões práticas – sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Brasília: ENAP/Editora 34.
- Brinkmann, H., & Bizama, M. (2000) *Estructura Psicologica de los Valores: Presentación de Una Teoria*. Recuperado de: http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura_psicologica_de_los_valores.pdf.

- Briscoe, J. P. et al. (2006). Metamorfose e carreiras sem fronteiras: uma pesquisa empírica. *Journal of Vocation Behavior*, 69, 30-47.
- Broadbridge, A., Maxwell, G., & Ogden, S. (2007). '13_2_30: Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y'. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Brown, D. (2002). Introduction to theories of career development and choice: Origins, evolution, and current efforts. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.). *Career choice and development* (pp. 1-26) San Francisco: Jossey Bass.
- Chen, P.-J. e Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Camarano, A. A. (2001). *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro, IPEA.
- Campos, F. A. *Trabalho e consciência de classe: a história de Dona Antônia e Dona Maria na luta pela terra (Dissertação de Mestrado)*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Carbone, P. P. (2000, março/abril) *Cultura Organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 34(2), 133-144.
- Casado, T. (2002). O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In M. T. L. Fleury (Coord.). *As pessoas na organização*. (pp. 235-246) São Paulo: Editora Gente.
- Cavazotte, F, Lemos, A. H. C., & Vianna, M. D. (2010). *Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). *A Geração Net*. Anais do Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, Campinas, SP, Brasil, 15.
- Collins, J. (1998). Why we must keep Baby Boomers working. *New Zealand Business* 12(8), 53.
- Conger, J. (2001). How Gen X manage. In J. Osland, D. Kolb, & I. W. Rubin (Eds.). *Organizational Behavior Reader* (pp. 9-19). Upper Saddle River: Prentice-Hall, NJ.
- Covacs, J. M. L. M. (2006). *Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça (Dissertação de Mestrado)*, Universidade Metodista de São Paulo, UMESP, SBC, São Paulo, Brasil.
- Custódio, L. S. Viegas, G., Assis, L. B. de, & Knopp, G. (2011). *Especialização em Gestão Pública: O Balanço de uma Década Formando Servidores em Minas Gerais*. Anais do

Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília, DF, Brasil, 4.

D'Amato, A., & HERZFELDT, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin Books.

De Toni, D., & Schuler, M. (2007, outubro/novembro). Gestão da Imagem: Desenvolvendo um Instrumento para a Configuração da Imagem de Produto. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 131-151.

Davis, C. S. (2001). *Statistical Methods for the of Repeated Measurements*. New-York: Springer-Verlag.

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

De Meuse et al. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102-118.

Dias, D. V. (2005). *Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro (Tese de Doutorado)*, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Rio de Janeiro: Qualitimark.

Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.

Egri, C.P., & Ralston, D.A. 2004. Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the U.S. *Organization Science*, 15(2), 210-220.

Eisenhardt, K. (1989, October). Building theories from case study research. *The academy of management review*, 14(4), 532- 550.

Elizur, A., & Sagie, D. (1996). A estrutura e a força da motivação para a realização: uma comparação transcultural. *Jornal de Comportamento Organizacional*, 17, 431-444.

Faria, A. A. M. (2009). Aspectos de um discurso empresarial. In A. P. Carrieri et al. (Orgs.). *Análise do discurso em discursos organizacionais* (pp. 45-52). Curitiba: Ed. Juruá.

Ferreira, A., & Silva, J. (2006). Realinhamento de competências. In R. Vilhena et al. (Orgs.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento* (pp. 211-228). Belo Horizonte: UFMG.

Ferreira, S., Jr., Porto, S. M., & Ugá, M. A. (2009). Utilização de indicadores municipais de necessidades sanitárias como subsídio de políticas públicas: uma proposta aplicada para o estado do Rio de Janeiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em*

Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Fiorin, J. L., & Savioli, F. P. (2004). Gramática e interpretação de textos (Vol. 1). São Paulo: Anglo, 2004.

Fleury, M. T. L. (2000, julho/setembro). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas - EAESP/FGV*, São Paulo, 40(3), 18-25.

Fleury, M. T., & Fischer, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981, February). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Foucault, M. (2004). *A hermenêutica do sujeito*. M. A. Fonseca, & e S. T. Muchail, Trads. São Paulo: Martins Fontes.

Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das Empresas Familiares*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Glenn, N. D. (2005). *Cohort Analysis (2a ed.)*. Thousand Oaks: SAGE, 2005.

Godoi, C. K. (2005). Possibilidades de análise do discurso nos estudos organizacionais: a perspectiva da interpretação social dos discursos. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Brasília, DF, Brasil, 29.

Gonçalves, R. C., & Lisboa, T. K. (2007). Sobre o método de historia oral em sua modalidade trajetórias de vida. *Revista Katálisis*, Florianópolis, 10(n. esp.), 83-92.

Gouveia, V. V. et al. (2001). A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 6(2), 133-142.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática.

Guarido, E. R., Filho, & Silva, C. L. M. (2001). A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 5(2) 33-63.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.

Haidar, J. Analisis del discurso. (1998). In L. J. G. Carceres (Coord). *Técnicas de investigacion em sociedad, cultura y comunicacion* (pp. 117-162). México: Prentice Hall.

Hall, R. H. (1978). *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil.

- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Halliman, R. W. (1998). A coming of age: A comparison of organizational performance of baby boom CEOs to CEOs born prior to the baby boom era. *Journal of Management History*, 4(1), 68-74.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. *Análise Multivariada de Dados*. A. S. Sant'Anna & A. Chaves Neto. São Paulo: Bookmam, 2009. 593 páginas.
- Hatfield, G. R. (2002, janeiro/fevereiro). R&D in an EVA world. *Research Technology Management*, 45(1), 41-47.
- Harvey, D. (1993). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola.
- Hatch, M. J. (1997). *Organização teoria: moderna, simbólico e as perspectivas pós-modernas*. Oxford: Oxford University.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 3(8), 929-953.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- Howe, N; Strauss, B. (1993). *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* New York: Vintage Books
- Hurst J. L., & Good, L. K. (2009). Geration Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Ikeda, A. A. et al. (2008, janeiro/março). O uso de coortes em segmentação de marketing. *Revista O&S*, 15(44), 25-43.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2010). *Macroeconomia para o desenvolvimento: crescimento, estabilidade e emprego*. Brasília: IPEA.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2008). *População brasileira envelhece em ritmo acelerado*. Recuperado em 27 de novembro de 2008, de http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_imprensa.php?id_noticia=1272.
- Jorgensen, B. (2003). *Generation X and Generation Y? Police implications for the defence*

forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41–49.

Karp et al. (2001). *Bridging the Boomer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Daris Black Publishing.

Keinert, T. M. M. (1994, maio/junho). Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 34(3), 41-48.

Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Khoury et al. (2010, junho). Por que aposentados retornam ao trabalho? O papel dos fatores psicossociais. *Revista Kairós Gerontologia*, São Paulo, 13(1), 147-165.

Kilimnik, Z. M. et al. (2006). Representações sobre carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Salvador, BA, Brasil, 30.

Kilimnik, Z. M., Sant`Ana, A. S., & Castilho, I. V. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 257-28.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In T. Parsons, & E. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action* (pp. 388-443). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 3(15), 91-99.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books.

Kraft, S., & Nique, W. M. (2006). Desvendando o consumidor através das metáforas: uma aplicação da zaltman metaphor elicitation technique (ZMET). *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.

Lancaster, L. C., & Stillman D. (2002). *When generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2011). *O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho*. São Paulo: Saraiva.

Lima, L. S., & Pereira, L. Z. (2012). Valores relativos ao trabalho e Maquiavelismo: estudo de casos envolvendo gestores de uma rede varejista com atuação no Estado de Minas Gerais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.

Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de La generacion Y*. Madrid: Universidad de Navarra.

Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP.

- Luthans, F. (1995). *Organization culture*. New York: MacGraw-Hill.
- Lyons, S. (2004) *An exploration of generational values in life and at work*. Dissertation Abstracts International, 65(09), 3462 (UMI N.AATNQ94206).
- Maingueneau, D. (2006). *Elementos de linguística para o texto literário*. (Matos, M. A. de., Trad.) São Paulo: Martins Fontes.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (4a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Marre, J. L. (1991). *História de vida e método biográfico*. *Cadernos de Sociologia - MEC*, 3, 55-88.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y*. Amherst, MA: HR.
- McGuire, D. et al. (2007). *Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations*. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Meiros et al. (2006). *Reestruturação das carreiras*. In R. Vilhena et al. (Orgs.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento (191-210)*. Belo Horizonte: UFMG.
- Mendes, A. B. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. 1999. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Minayo, M. C., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2009). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Montana, P., & Petit, F. (2008). *Motivating generation X and Y on the job and preparing Z*. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.
- Morgan, G. (2000). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. C.; Rossi, M., & Schewe, C. D. (2002). *Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States*. *Revista Portuguesa de Marketing*, 6(12), 11-21.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. *Scaling procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks: Sage.
- Oliveira, A. F. (1997). *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização (Dissertação de Mestrado)*, Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. (Tese de Doutorado), Universidade de

Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, DF, Brasil.

Oliveira, A. F., & Araújo, P. M. (2008). Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia.

Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 39(2) 129-140.

Oliveira, S. (2009). Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube dos autores.

Ott, J. S. (1989). Organizational culture perspective. Pacific Grove: Brooks Company.

Paes de Paula, A. (2005). Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Parsian, N., & Dunning, T. (2009, abril). Developing and Validating a Questionnaire to Measure Spirituality: A Psychometric Process. Global Journal of Health Science, 1(1), 2-11.

Pasquali, L., & Alves, A. R. (2004). Validação do portraits questionnaire: PQ de Schwartz para o Brasil. Avaliação Psicológica, 3(2),73-82.

Pereira, L. C. B. (1996, janeiro/abril). Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, São Paulo, 47, 7-40.

Periscinoto, A. Geração Y chega à liderança! Recuperado em 5 de outubro de 2011, de <<http://www.academiadofuturo.com/>>.

Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.) Valores e comportamento nas organizações (pp. 96-119). Rio de Janeiro: Editora Vozes..

Porto, J. B., & Pilati, R. (2010, janeiro/abril). Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. Psicologia: reflexão e crítica, Porto Alegre, 23(1), 145-152.

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003, maio/agosto). Escala de valores relativos ao trabalho - EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, 19(2) 145-152.

Reis, G., Antônio, F.; Santos, A; Marinho, B. (2010) Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 11(5), 32-54.

Robayo-Tamayo, M. (1997). Relação entre a síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos. (Dissertação de Mestrado), Curso de Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, M., & Teixeira, M. (2008). Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In Anais do Seminário em

Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2.

Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), 255-277.

Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free.

Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1988). Assessing psychological contracts: issues, alternatives, and types of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Ruiz, H. A., Llaguno, M. M., & Vázquez, M. B. (2008). El significado del trabajo para los futuros publicitarios. Un análisis desagregado por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, La Laguna, 63(2), 331-340.

Santos, A. L. dos. (2011). *A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamics view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1991). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Eds.) *Classics of organizational theory* (3a ed., pp. 207-211). Pacific Grove: Brooks/Cole.

Schikman, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: base para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In M. J. Pantoja, M. R. S. Camões, & S. T. Bergue. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (11-31). Brasília: ENAP.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 1-64). San Diego: Academic.

Schwartz, S. H. (1999) Cultural value differences: some implications for work, *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.

Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Eds.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-51). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.

- Schwartz, S. H., & Ros, M. (1995). Values in west. A theoretical a empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1(2), 91-122.
- Silva, A. A. R. (2004). Relações entre valores organizacionais e treinamento gerencial: um estudo de caso (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Silva, J., Bernardi, M., & Jorge, M. A. (2006). Avaliação de desempenho individual. In R. Vilhena et al. (Orgs). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento* (pp. 161-189). Belo Horizonte: UFMG.
- Silva, K. L. A. B. (2007). Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade. (Dissertação de Mestrado em Psicologia), Universidade Federal de Uberlândia, Instituto de Psicologia, Uberlândia, MG, Brasil.
- Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Smola, K. W.; & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363-382.
- Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blucher.
- Souza-e-Silva, M. C. P. (2001). Estudos enunciativos: atividades de linguagem em situação de trabalho. In Brait, B. (Org.) *Estudos enunciativos no Brasil – História e Perspectivas* (pp. 131-146). São Paulo/Campinas: FAPESP/PONTES.
- Spindola, T., & Santos, R. S. (2003). Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, 2 (37) 119-126.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory* (2a ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sullivan, M., Forret, S. M., & Carraer, L. A. M. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. S. et al. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.). *Career Choice and Development* (pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (3a ed.). New York: HarperCollins.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.) *Trabalho, organizações e cultura* (Cap. 11, pp. 475-493). São Paulo:

Cooperativa dos Autores Associados.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.

Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In M. G. T. Paz, & A. Tamayo (Orgs.). *Escola, saúde, trabalho: estudos psicológicos* (pp. 261-289). Brasília: UnB.

Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, 5(3), 127-147.

Tamayo, A. (Org.). (2004). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed.

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-187). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(n. esp.), 17-24.

Tamayo, A. et al. (1998). Diferença nas prioridades axiológicas de músicos e advogados. *Psicologia: reflexão e crítica*, 11(2), 281-294.

Tamayo, A. et al. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.

Tamayo, A., & Mendes, A. M. (2001, janeiro/junho). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6,(1), 39-46.

Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.

Tamayo, A., & Paz, M. G. T (Org.). (1999). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Universidade de Brasília, DF.

Tamayo, A., & Porto, J. B. (Orgs.). (2005). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes.

Tamayo, A., & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 9(2) 329-348.

Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: Como a Geração Net está mudando o seu mundo*. Nova York: McGraw-Hill, 2008.

Tinoco, R. *Histórias de vidas: um método qualitativo de investigação*. (2007). Recuperado de <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0349.pdf>.

Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work

Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

Van Dijk, A. (2004). *Cognição, discurso e interação*. São Paulo: Contexto.

Vasconcelos et al. (2009). A geração Y e suas âncoras de carreiras. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*, Curitiba, PR, Brasil, 2.

Vilhena, R. et al., (2006). (Orgs.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG.

Vilhena, R., Martins, H. F., & Marini, C. Introdução. In: Vilhena, R. et al. (orgs). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

Veloso, E. R. et al. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.

Wagner, J., A. III, & Hollenbeck, J. (1999). *Comportamento organizacional – criando uma vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

Willians, R. M, Jr. (1968). Values. In E. Sills (Ed.). *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

Yu, H. C., & Miller, P. (2004). Leadership style: the X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.

Zaltman, G., & Coulter, R. (1995, July/August). Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35-51.

Apêndice A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar deste trabalho sobre valores do trabalho e valores organizacionais. Nós pedimos que você leia este documento e entre em contato por *email* para esclarecer todas as eventuais dúvidas antes de aceitar participar desta pesquisa.

Objetivo deste trabalho é compreender os valores do trabalho/ pessoais e os valores organizacionais para os gestores do Poder Executivo de Minas Gerais. O levantamento de informações será realizado por meio de um questionário via internet com tempo de resposta de aproximadamente 20 minutos.

Se você concordar em participar deste trabalho, nós iremos lhe pedir para responder, com toda sinceridade, o questionário.

Não são esperados quaisquer riscos para os participantes neste trabalho.

Você não será identificado em nenhuma parte dos questionários e somente a pesquisadora terá acesso às respostas.

Caso decida participar, estará livre para não responder a algum item que cause constrangimento e para desistir a qualquer momento.

Espera-se com esta pesquisa que possamos compreender em que medida diferentes grupos geracionais apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam nas trajetórias e expectativas profissionais de gestores do setor público.

O benefício para os participantes é indireto, via institucional, quando os resultados desta pesquisa vierem a validar um modelo para o estudo dos valores do trabalho para o serviço público.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na tese de doutorado e em publicações acadêmicas decorrentes desta.

Responsável pela pesquisa:

Nome: Luciana Silva Custódio

E-mail: tesedoutoradoluciana@gmail.com

Consentimento:

Eu declaro que li e compreendi as informações acima e que as minhas dúvidas foram esclarecidas. Consinto em participar deste estudo.

Apêndice B

Questionário

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os princípios que orientam minha vida no trabalho?”. Esses princípios constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quanto importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando com um X o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO **TRABALHO**, esse princípio é:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|
| Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Extremamente importante |

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. 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.

| É importante para mim: | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ajudar aos outros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Combater injustiças sociais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Demonstrar minhas competências | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Desenvolver novas habilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Obter estabilidade financeira | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Estimular a minha curiosidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ganhar dinheiro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Bom relacionamento com colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Obedecer às normas do trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Poder me sustentar financeiramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respeitar a hierarquia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Ser admirado pelo meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Ser bem-sucedido na minha profissão | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Ser independente financeiramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ser útil para a sociedade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| É importante para mim: | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. Supervisionar outras pessoas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ter autonomia na realização das minhas tarefas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Ter compromisso social | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ter desafios constantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Ter fama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Ter melhores condições de vida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Ter prestígio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Amizade com colegas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Ter um trabalho arriscado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Ter um trabalho criativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Ter um trabalho inovador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Ter um trabalho organizado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Ter um trabalho que requer originalidade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Ter uma profissão reconhecida socialmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Ter rotinas para realizar o trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Em relação à organização que você trabalha: foram elencados alguns itens que descrevem um perfil de uma suposta organização – a organização ideal para você. Solicitamos que para cada item seja respondido a seguinte questão: o quanto esta organização se parece com a organização que você trabalha?

Mais uma vez ressaltamos que não há respostas certas ou erradas e que o anonimato dos respondentes será mantido sob o mais absoluto sigilo.

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|------------------------|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | | | | | | |
| 02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | | | | | | |
| 03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | | | | | | |
| 04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | | | | | | |
| 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | | | | | | |
| 06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | | | | | | |
| 07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | | | | | | |

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| 08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | | | | | | |
| 09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | | | | | | |
| 10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | | | | | | |
| 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | | | | | | |
| 12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | | | | | | |
| 13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | | | | | | |
| 14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | | | | | | |
| 15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | | | | | | |
| 16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | | | | | | |

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | | | | | | |
| 18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | | | | | | |
| 19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | | | | | | |
| 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | | | | | | |
| 21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | | | | | | |
| 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | | | | | | |
| 23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | | | | | | |
| 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | | | | | | |
| 25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | | | | | | |
| 27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | | | | | | |

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | | | | | | |
| 29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | | | | | | |
| 30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | | | | | | |
| 31. Esta organização procura manter Dráticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | | | | | | |
| 32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | | | | | | |
| 33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | | | | | | |
| 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | | | | | | |
| 35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | | | | | | |
| 36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | | | | | | |
| 37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | | | | | | |

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| 38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | | | | | | |
| 39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | | | | | | |
| 40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | | | | | | |
| 41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | | | | | | |
| 42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado. | | | | | | |
| 43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | | | | | | |
| 44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | | | | | | |
| 45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | | | | | | |
| 46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | | | | | | |

| ORGANIZAÇÃO HIPOTÉTICA | AVALIAÇÃO EM RELAÇÃO À SUA ORGANIZAÇÃO | | | | | |
|---|--|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|
| | É MUITO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É MAIS OU MENOS PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | É POUCO PARECIDA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE COM A MINHA ORGANIZAÇÃO | NÃO SE PARECE EM NADA COM A MINHA ORGANIZAÇÃO |
| 47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | | | | | | |
| 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | | | | | | |

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe alguns dados pessoais.

Sexo: Masculino Feminino

Ano de nascimento: _____

Estado civil:

- Solteiro
 Casado
 Separado
 Divorciado
 Viúvo

Você tem filhos?

- Não
 Sim Quantos? _____

Escolaridade:

- Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

No que diz respeito ao Ensino Superior, qual sua área de formação?

- Nenhum
 Agricultura, Aquicultura & Ciência Alimentar
 Arquitetura & Urbanismo

- Artes & Artes Aplicadas
- Administração, Economia, Finanças & Contabilidade
- Química
- Ciência da Computação & Tecnologia da Informação
- Agronomia e Meio Ambiente
- Humanidades
- Direito & Criminologia
- Ciências da Vida
- Matemática & Estatística
- Medicina
- Enfermagem, Odontologia & Assistência Médica
- Física & Engenharia
- Psicologia
- Ciências Sociais & Ciências Comportamentais
- Medicina Veterinária

Qual é o seu curso superior? _____

Você trabalha na sua área de formação? Sim Não

Há quanto tempo você trabalha como gestor no Poder Executivo?

Menos de um ano (meses) _____

Mais de um ano (anos) _____

Obrigada pela sua participação!

Apêndice C

Carta solicitando as imagens

Prezado(a) Senhor(a),

Você foi selecionado(a) para participar de uma pesquisa sobre valores pessoais e organizacionais. O resultado desse estudo irá compor meu trabalho final de tese de doutorado. As informações são confidenciais e serão tratadas sob rígidos critérios de cientificidade acadêmica e todas de forma coletiva, de maneira que você não será identificado individualmente.

Gostaria ainda de lhe solicitar que selecione algumas imagens que traduzam sua trajetória de vida (pessoal, familiar, cultural etc), com atenção especial à sua trajetória profissional, inclusive com projeções ao futuro profissional. Essas imagens deverão ser levadas no momento da entrevista.

Desde já, antecipo meus agradecimentos e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Luciana S. Custódio
Orientanda
Programa de Pós-graduação em Administração Pucminas
Tel.: (31) 9143-8481
E-mail: lucianacustodio2000@gmail.com

Apêndice D

Roteiro de entrevista

Caracterização do respondente:

- ✓ Ano de nascimento
- ✓ Ano de ingresso no serviço público
- ✓ Cargo ocupado
- ✓ Data da nomeação para tal cargo

- Solicitar ao entrevistado que relate sua trajetória de vida considerando aspectos tais como: estrutura familiar, formação e trajetória educacional, contexto socioeconômico-cultural, orientação religiosa, escolhas profissionais do grupo familiar e pessoais etc..

- Tendo por base os aspectos relatados no item anterior, solicitar ao entrevistado discorrer sobre sua trajetória de carreira: escolhas, justificativas para tais escolhas (quando existam), pontos de frustração, pontos de sucesso, reflexões sobre esta trajetória e perspectivas para o futuro. Contribuição das diferentes fases de trajetória profissional.

- Solicitar ao entrevistado que mostre as imagens que trouxe consigo e/ou outras que tenha separado no local da entrevista e relacione-as com valores que ele reconheça como fundamentais para o momento destacado de sua trajetória profissional. As imagens podem ainda ser relacionadas a algum valor que reconheça na organização em que trabalha e aos valores requeridos pela organização alvo de relato.

- Indagar ao entrevistado sobre valores pessoais e organizacionais que considera fundamentais, em sua trajetória profissional.

Apêndice E

Tabela 33

Teste de aderência a normalidade de *Kolmogorov-Sminorv*

| Variáveis | Est. | Sig. |
|---|------|-------|
| A1) Ajudar os outros | 5,39 | <0,1% |
| A2) Colaborar para o desenvolvimento da sociedade | 6,59 | <0,1% |
| A3) Combater injustiças sociais | 5,49 | <0,1% |
| A4) Demonstrar minhas competências | 4,90 | <0,1% |
| A5) Desenvolver novas habilidades | 6,93 | <0,1% |
| A6) Obter estabilidade financeira | 5,40 | <0,1% |
| A7) Estimular a minha curiosidade | 4,21 | <0,1% |
| A8) Ganhar dinheiro | 4,56 | <0,1% |
| A9) Bom relacionamento com colegas de trabalho | 6,47 | <0,1% |
| A10) Obedecer às normas do trabalho | 4,82 | <0,1% |
| A11) Poder me sustentar financeiramente | 7,40 | <0,1% |
| A12) Respeitar a hierarquia | 4,00 | <0,1% |
| A13) Ser admirado pelo meu trabalho | 3,87 | <0,1% |
| A14) Ser bem-sucedido na minha profissão | 5,77 | <0,1% |
| A15) Ser independente financeiramente | 6,98 | <0,1% |
| A16) Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho | 5,24 | <0,1% |
| A17) Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho | 5,73 | <0,1% |
| A18) Ser útil para a sociedade | 5,15 | <0,1% |
| A19) Supervisionar outras pessoas | 3,48 | <0,1% |
| A20) Ter autonomia na realização das minhas tarefas | 4,13 | <0,1% |
| A 21) Ter compromisso social | 4,16 | <0,1% |
| A22) Ter desafios constantes | 4,44 | <0,1% |
| A23) Ter fama | 4,23 | <0,1% |
| A24) Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho | 4,03 | <0,1% |
| A25) Ter melhores condições de vida | 5,48 | <0,1% |
| A26) Ter prestígio | 3,41 | <0,1% |
| A27) Amizade com colegas de trabalho | 4,03 | <0,1% |
| A28) Ter um trabalho arriscado | 4,73 | <0,1% |
| A29) Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara | 3,39 | <0,1% |
| A30) Ter um trabalho criativo | 4,09 | <0,1% |
| A31) Ter um trabalho inovador | 4,53 | <0,1% |
| A32) Ter um trabalho organizado | 5,34 | <0,1% |
| A33) Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos | 3,10 | <0,1% |
| A34) Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas | 3,95 | <0,1% |
| A35) Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos | 4,66 | <0,1% |
| A36) Ter um trabalho que requer originalidade | 3,98 | <0,1% |
| A37) Ter uma profissão reconhecida socialmente | 3,72 | <0,1% |
| A38) Ter rotinas para realizar o trabalho | 4,00 | <0,1% |
| B1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original. | 4,36 | <0,1% |
| B2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras. | 3,90 | <0,1% |

| | | |
|---|------|-------|
| B3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida. | 5,35 | <0,1% |
| B4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz. | 4,04 | <0,1% |
| B5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo. | 3,82 | <0,1% |
| B6) Ela gosta de novidade e mudança, sempre tenta fazer coisas novas. É importante para ela fazer várias coisas diferentes na vida. | 3,94 | <0,1% |
| B7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando. | 3,45 | <0,1% |
| B8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las. | 5,29 | <0,1% |
| B9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si. | 4,78 | <0,1% |
| B10) Para ela é importante aproveitar a vida. Ela gosta de divertir-se. | 4,82 | <0,1% |
| B11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades. | 4,69 | <0,1% |
| B12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas. | 5,21 | <0,1% |
| B13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas. | 2,89 | <0,1% |
| B14) Para ela é importante a segurança. Ela gosta de sentir-se seguro na vida. | 4,58 | <0,1% |
| B15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras. | 2,88 | <0,1% |
| B16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado. | 4,39 | <0,1% |
| B17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda. | 3,28 | <0,1% |
| B18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si. | 5,43 | <0,1% |
| B19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela. | 5,08 | <0,1% |
| B20) Fazer as coisas da maneira como sempre foram feitas é importante para ela. Ela busca a tradição em sua vida. | 3,34 | <0,1% |
| B21) Ela gosta de divertir-se pelo prazer que lhe proporciona. Ela se emociona em aproveitar a vida. | 4,59 | <0,1% |
| C1) Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | 2,92 | <0,1% |
| C2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | 2,64 | <0,1% |
| C3) Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | 2,95 | <0,1% |
| C4) Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | 3,40 | <0,1% |
| C5) É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | 3,03 | <0,1% |
| C6) A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | 3,15 | <0,1% |
| C7) Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | 4,40 | <0,1% |
| C8) Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | 4,73 | <0,1% |
| C9) Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | 3,33 | <0,1% |
| C10) É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | 3,70 | <0,1% |
| C11) Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | 4,90 | <0,1% |
| C12) Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | 3,42 | <0,1% |
| C13) Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | 2,88 | <0,1% |
| C14) Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | 3,33 | <0,1% |

| | | |
|--|------|-------|
| C15) Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | 4,37 | <0,1% |
| C16) Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | 3,63 | <0,1% |
| C17) Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | 3,81 | <0,1% |
| C18) Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | 4,47 | <0,1% |
| C19) Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | 2,72 | <0,1% |
| C20) Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | 3,18 | <0,1% |
| C21) Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | 3,41 | <0,1% |
| C22) Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado. | 5,53 | <0,1% |
| C23) Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | 2,91 | <0,1% |
| C24) Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | 3,18 | <0,1% |
| C25) Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | 4,51 | <0,1% |
| C26) Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | 5,19 | <0,1% |
| C27) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados. | 5,82 | <0,1% |
| C28) Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | 3,05 | <0,1% |
| C29) Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | 2,75 | <0,1% |
| C30) Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | 2,98 | <0,1% |
| C31) Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | 3,70 | <0,1% |
| C32) Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | 4,33 | <0,1% |
| C33) Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | 4,14 | <0,1% |
| C34) Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | 4,95 | <0,1% |
| C35) Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | 5,06 | <0,1% |
| C36) Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | 3,52 | <0,1% |
| C37) Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | 4,52 | <0,1% |
| C38) O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | 3,87 | <0,1% |
| C39) Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | 2,97 | <0,1% |
| C40) Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las. | 4,47 | <0,1% |
| C41) Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado. | 2,91 | <0,1% |
| C42) Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações. | 4,78 | <0,1% |
| C43) Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela. | 4,08 | <0,1% |
| C44) Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos. | 2,80 | <0,1% |
| C45) Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais. | 2,50 | <0,1% |
| C46) O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos | 4,09 | <0,1% |

costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.

| | | |
|--|------|-------|
| C47) Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | 3,15 | <0,1% |
|--|------|-------|

Fonte: Dados da pesquisa