



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Bacharelado em Administração

TIAGO PINA DA SILVEIRA

**VALORES HUMANOS E TRABALHO:
uma análise do perfil motivacional de valores humanos
de diferentes gerações e gêneros de trabalhadores
do Distrito Federal**

Brasília – DF

2024

TIAGO PINA DA SILVEIRA

**VALORES HUMANOS E TRABALHO:
uma análise do perfil motivacional de valores humanos
de diferentes gerações e gêneros de trabalhadores
do Distrito Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva.

Brasília - DF

2024

TIAGO PINA DA SILVEIRA

**VALORES HUMANOS E TRABALHO:
uma análise do perfil motivacional de valores humanos
de diferentes gerações e gêneros de trabalhadores
do Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Tiago Pina da Silveira

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professora-Orientadora

Mestre, Elizânia de Araújo Gonçalves
Professora Examinadora

Doutora, Sônia Resende
Professora Examinadora

Brasília, 20 de Setembro de 2024.

A todos os envolvidos em torna-lo possível.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo apoio e pela paciência em toda a minha trajetória.

Aos colegas e amigos de escola e de faculdade com quem convivi durante o período de graduação.

À Atlética de Administração, que me aproximou de diversas pessoas as quais tenho carinho e amizade.

À minha orientadora, profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva, pela paciência e pela prestatividade no decorrer processo.

A todos que se dispuseram a responder ou repassar minha pesquisa.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo responder à questão de qual é o perfil de valores humanos de diferentes gerações e gêneros de interesse que compõem a força de trabalho inserida no mercado laboral do Distrito Federal. Nesse viés, partiu-se para identificar o perfil motivacional de valores de indivíduos no âmbito do trabalho, isto é, que atuam profissionalmente no Distrito Federal, separando os respondentes segundo as gerações Baby Boomer, X e Y (*millennial*) e segundo o seu gênero (obteve-se respostas apenas para masculino e feminino) e realizando comparações de resultados entre as amostras. Para tanto, em termos de viés metodológico, fez-se uso de pesquisa exploratória descritiva por meio do estudo de materiais bibliográficos e de aplicação de questionário com uso de uma escala de valores pessoais QPV, validada por Tamayo e Porto (2009), juntamente de oito questões voltadas para tipificar os respondentes. A análise das respostas do questionário aplicado propiciou alguns achados, como o fato de a amostra endossar fortemente valores pró-benevolentes e pró-universalistas em detrimento de valores pró-poder e pró-realização, segundo a Escala de Schwartz (2005), com todas as amostras geracionais e de gêneros contribuindo para constituir esse resultado. Além disso, observou-se maior semelhança do que disparidade entre as amostras geracionais e entre as amostras de gênero. Ademais, para futuros trabalhos recomendou-se investigações focadas em aspectos específicos daquilo que se abordou na pesquisa, como diferentes gerações em cargos de chefia, investigações mais apuradas sobre valores femininos no mercado de trabalho entre outros temas, com a possibilidade de se contemplar universos amostrais maiores e com quantidades mais parelhas no caso de se realizar comparações entre amostras.

Palavras-chave: 1. Perfil motivacional de valores 2. Diferentes gerações e gêneros 3. Âmbito do trabalho

ABSTRACT

The present study aimed to answer the question of what is the profile of human values of different generations and genders of interest that make up the workforce inserted in the labor market of the Federal District. In this context, the aim was to identify the motivational profile of values of individuals in the workplace, that is, those who work professionally in the Federal District, separating the respondents according to the Baby Boomer, X and Y (millennial) generations and according to their gender (responses were obtained only for males and females) and comparing the results between the samples. To this end, in terms of methodological bias, descriptive exploratory research was used through the study of bibliographical materials and the application of a questionnaire using a QPV personal values scale, validated by Tamayo and Porto (2009), together with eight questions aimed at typifying the respondents. The analysis of the responses to the questionnaire provided some findings, such as the fact that the sample strongly endorsed pro-benevolent and pro-universalist values to the detriment of pro-power and pro-achievement values, according to the Schwartz Scale (2005), with all generational and gender samples contributing to this result. In addition, greater similarity than disparity was observed between the generational and gender samples. Furthermore, for future work, it is recommended that investigations be focused on specific aspects of what was addressed in the research, such as different generations in leadership positions, more in-depth investigations on feminine values in the labor market, among other topics, with the possibility of considering larger sample universes with more similar numbers in the case of comparisons between samples.

Keywords: 1. Motivational profile of values 2. Different generations and genders 3. Workplace

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de valores de Schwartz.....	19
Figura 2 – Percentual de respondentes que marcaram “Não estarem trabalhando”.....	26
Figura 3 – Representações absoluta e percentual dos respondentes válidos.....	27
Figura 4 – Cargos informados por integrantes da geração Baby Boomer.....	28
Figura 5 – Setores econômicos informados por integrantes da geração Baby Boomer.....	29
Figura 6 – Escolaridade informada por integrantes da geração Baby Boomer.....	30
Figura 7 – Gêneros informados pela amostra da geração Baby Boomer.....	30
Figura 8 – Cargos de chefia ocupados por indivíduos da geração Baby Boomer.....	31
Figura 9 – Cargos informados por cada respondente da geração X.....	32
Figura 10 – Setores econômicos informados pelos respondentes da geração X.....	33
Figura 11 – Escolaridade informada pelos respondentes da geração X.....	34
Figura 12 – Distribuição por gênero para a amostra da geração X.....	34
Figura 13 – Cargos de chefia declarados para a amostra da geração X.....	35
Figura 14 – Cargos informados por cada respondente da geração Y.....	36
Figura 15 – Setores econômicos informados pelos respondentes da geração Y.....	36
Figura 16 – Escolaridade informada pelos respondentes da geração Y.....	37
Figura 17 – Distribuição por gênero para a amostra da geração Y.....	38
Figura 18 – Cargos de chefia ocupados por integrantes da geração Y.....	39
Figura 19 – Médias dos valores motivacionais para a Geração Baby Boomer.....	42

Figura 20 – Médias dos valores motivacionais para a Geração X.....	44
Figura 21 – Médias dos valores motivacionais para a Geração Y.....	45
Figura 22 – Médias dos valores motivacionais para o gênero masculino.....	46
Figura 23 – Médias dos valores motivacionais do gênero masculino por geração.....	47
Figura 24 – Médias dos valores motivacionais para o gênero feminino.....	48
Figura 25 – Médias dos valores motivacionais do gênero feminino por geração.....	49
Figura 26 – Comparação entre médias de cada valor motivacional por gênero.....	50
Figura 27 – Testes de diferença entre medianas por geração para os valores motivacionais.....	51
Figura 28 – Comparações para o valor “F”, referente a “Realização”, dentre as gerações.....	51
Figura 29 – Testes de diferença entre medianas por gênero para os valores motivacionais.....	53
Figura 30 – Comparações para o valor “C”, referente a “Autodeterminação”, dentre os gêneros.....	54
Figura 31 – Comparações para o valor “D”, referente a “Poder”, dentre os gêneros.....	54
Figura 32 – Comparações para o valor “F”, referente a “Realização”, dentre os gêneros.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronograma de trabalho. Onde: C – Concluído e, TCC - Trabalho de Conclusão de Curso.....	41
Quadro 2 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração Baby Boomer.....	43
Quadro 3 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração X.....	45
Quadro 4 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração Y.....	46
Quadro 5 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais do gênero masculino.....	47
Quadro 6 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para o gênero feminino.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVO GERAL	12
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.5	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	CONCEITUANDO VALORES HUMANOS	14
2.2	TEORIA SOBRE VALORES HUMANOS DE SCHWARTZ	16
2.3	VALORES HUMANOS E GERAÇÕES.....	19
2.3.1	<i>Diferenças geracionais em termos de valores humanos</i>	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	24
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DO OBJETO DE ESTUDO	24
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	24
3.3.1	<i>Descrição da Amostra</i>	25
3.3.1.1	<i>Contemplação de Resultados Demográficos</i>	26
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	39
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	40
3.6	CRONOGRAMA.....	41
4	RESULTADOS	42
4.1	CONTEMPLAÇÃO DE RESULTADOS QUANTITATIVOS E TEÓRICOS.....	42
4.2	COMPARAÇÕES ESTATÍSTICAS ENTRE GRUPOS.....	50
5	DISCUSSÃO	56
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	63
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICE	70
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O entendimento das relações de trabalho envolve conhecer a dinâmica em que se baseia a conduta dos colaboradores no espaço onde estão agregados, sendo que o espaço organizacional pode ser entendido como uma extensão dos espaços de convivência da sociedade como um todo. Com o tempo, as organizações e o mercado de trabalho em geral lidam com o envelhecimento da força de trabalho e o ingresso de novos entrantes, incluindo a entrada gradual de indivíduos de perfis variados, sobretudo no que toca à inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Este trabalho trata de uma questão sensível ao espaço organizacional, em que trabalhadores de diferentes faixas etárias e de diferentes gêneros encontram-se reunidos e esboçando suas ações e reações quanto ao que vivenciam e sentem mediante seus pares nas relações de trabalho. Entende-se que há a necessidade de compreender a diversidade de valores existente dentro das organizações no que diz respeito aos indivíduos de diferentes gerações e gêneros que nelas desempenham funções, o que reflete a diversidade de valores da própria sociedade.

A respeito do conceito de ‘geração’, em pesquisas nacionais e internacionais é exposto que “[...] uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento” (Kupperschmidt, 2000). Em raciocínios complementares a essa visão, tem-se que:

[...] para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades. Esses elementos são consequência direta da época em que cresceram e se desenvolveram e faz-se necessário entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (Chiuzi; Peixoto; Fusari, 2011).

Gerações, portanto, são compreendidas com base em fenômenos sociais derivados de fatores históricos que impactam na forma com que os viventes de suas respectivas épocas tecem visões, significados e conceitos de mundo, um assunto no qual o mercado de trabalho tem mirado o interesse, principalmente em relação aos jovens inseridos na realidade digital do mundo contemporâneo (Chiuzi; Peixoto;

Fusari, 2011), o que influi numa maior diversidade geracional convivendo entre si e da gradual substituição de trabalhadores mais antigos da força laboral, que estarão se aposentando.

Posto isso, é proposto aqui o desenvolvimento de trabalho de pesquisa que venha a subsidiar o aprofundamento da compreensão acerca das características apresentadas por perfis diferentes de pessoas partindo-se de um ponto de fundamental importância para essas questões: o caráter de cunho motivacional dos valores e de necessidades dentro do contexto específico do trabalho, o qual terá como base utilizada a Teoria de Valores Humanos de Schwartz (1992).

1.2 Problema de pesquisa

Qual é o perfil dos valores humanos de diferentes grupos geracionais e de diferentes gêneros de trabalhadores do Distrito Federal?

1.3 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o perfil de valores pessoais de indivíduos inseridos no mercado de trabalho do Distrito Federal, adotando-se os elementos da diferença de idade e da diferença de gênero como fatores de interesse na identificação de perfis fazendo-se o uso de ferramenta de análise embasada no modelo teórico proposto por Schwartz (1992).

1.4 Objetivos específicos

- Identificar o perfil de valores pessoais de indivíduos inseridos no mercado de trabalho do Distrito Federal e que estejam trabalhando;
- Identificar o perfil de indivíduos classificados segundo a nomenclatura das gerações *Baby Boomer*, X e Y (ou *millennial*), e segundo diferentes gêneros; e

- Comparar os resultados dos perfis das amostras dentre as gerações e dentre os gêneros.

1.5 Justificativa

Temas que envolvem aspectos sensíveis a pessoas em organizações são de relevância e agregam contribuição para melhores práticas de gestão, sobretudo o tema que explora os valores praticados, apresentados por diversos autores como categorias consolidadas, transcendentais e manifestadas da sociedade para o ambiente organizacional. Como um trabalho de valor acadêmico, o impacto deste contempla diretamente a área da Administração, todavia possa propiciar abordagens em outros campos como os da Sociologia, da Psicologia e da Antropologia.

Dessa forma, o presente estudo teve como proposta verificar o perfil de valores praticados por trabalhadores do Distrito Federal no que tange a sua diversidade etária e de gênero. A partir de suas conclusões deseja-se clarear o entendimento e complementar outros trabalhos anteriormente desenvolvidos, sobretudo tendo como foco de interesse de coleta de dados uma unidade federativa do Brasil, cuja realidade é pertencente ao universo latino-americano. A ampliação desse entendimento poderá contribuir com o aprimoramento das competências dos gestores na gestão de seus papéis organizacionais e, inclusive, contribuir para a gestão adequada das necessidades específicas dos integrantes de suas equipes, com orientações às organizações no que diz respeito a gerir conflitos mediante melhores práticas de comunicação e de conciliação entre distintos perfis ocupacionais, estilos de aprendizagem e de proficiência de tarefas, de maneira a ajudar a formatar os ambientes organizacionais num movimento de evolução e adaptação ao novo.

Em seguida, embasou-se o referencial teórico que norteou esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando valores humanos

No campo de estudo sobre valores humanos, há diferentes perspectivas adotadas na literatura do tema para conduzir estudos e pesquisas acadêmicas sobre eles, envolvendo o conceito que lhes é dado, às teorias acerca dos mesmos e à forma de medi-los. Numa primeira perspectiva teórica e analítica quanto a trabalhos já desenvolvidos no limite do assunto, Rokeach (1973, p. 9) trata a definição de valores da seguinte forma: “[...] crenças em que um modo de conduta específico ou estado de existência é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a um modo de conduta ou estado de existência em oposição”. Em Schwartz (2005) dá-se dimensão à importância desse conceito da seguinte forma: “[...] o conceito de valor [...] possibilitou unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano”.

Outros autores ressaltam o papel identitário dos valores na vida dos indivíduos e seu caráter influente nas decisões e nos padrões de ação humana. Desse modo, Porto e Tamayo (2003, p. 145) pontuam que: “[...] valores têm sido utilizados para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, e para julgar ações, além de diferenciar nações e grupos”. Gondim e Silva (2004, p. 166) acrescentam o caráter originário a respeito destes: “os valores pessoais têm origem nas experiências significativas ocorridas durante o processo de desenvolvimento social e pessoal. Representam, portanto, pontos de vista extremamente consolidados”.

Em complemento a essas visões, Araújo (2009, p. 2-3) expõe uma série de outros autores a respeito do que seriam valores:

Por valor social entendemos qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado a respeito do qual se seja ou se possa ser objeto de atitude (THOMAS e ZNANIECKI, 1918-1920, p. 21-22 *apud* ROS, 2006, p. 25).

É uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, que influencia a escolha das formas, meios e fins existentes de ação (KLUCKHOHN, 1951 *apud* ROS, 2006, p. 27).

São crenças duradouras que guiam e determinam atitudes em relação a objetos e situações, ideologia, apresentação do self a outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si com outros e tentativas de influenciar outros (ROKEACH, 1973, p. 25).

Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam nossas atitudes e comportamentos (ROKEACH, 1973 *apud* ROS, 2006, p. 96).

Valor: é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, pessoas, ações e atividades para prover a melhor forma de vida possível (ROHAN, 2000).

Admitimos as seguintes características consensuais para as definições de valores: (a) são conceitos ou categorias; sobre estados desejáveis de existência; (c) transcendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas (GOUVEIA, 2008, p. 55).

Crenças sobre as formas desejáveis e indesejáveis de comportamento ou sobre a desejabilidade ou ainda sobre metas gerais (FEATHER, 1996, p. 222 *apud* ROHAN, 2000, p. 257).

Para Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), valores são compreendidos como: “[...] (a) princípios ou crenças, (b) sobre desejos e estados comportamentais, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (e) são ordenados por sua importância”.

Em Bido, Teixeira e Louback (2009) é feita a seguinte abordagem correlacionando as visões de diferentes autores:

Os valores pessoais são desenvolvidos mediante processos de socialização (SCHWARTZ, 1992), assim como os valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), sendo a sua origem de natureza cultural. Os valores são o centro da cultura e se constituem em programas mentais que orientam a vida das pessoas e grupos numa sociedade (HOFSTEDE, 1980).

Os valores fazem parte da cultura organizacional, juntamente com as práticas, os símbolos, os rituais e heróis (HOFSTEDE et al., 1990) e “atuam como elementos integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 130).

Os estudos realizados sobre esse tema (SCHWARTZ, 1992) indicam que os valores podem ser classificados em duas dimensões bipolares: orientação para o outro (Autotranscendência) versus orientação para si (Autopromoção); orientação para a Conservação versus orientação para Abertura à Mudança.

2.2 Teoria sobre valores humanos de Schwartz

Para efeitos de condução de pesquisa, este trabalho será conduzido mediante um estudo elaborado utilizando-se da Teoria de Schwartz (2005), que identifica e aponta para dez tipos motivacionais no que concerne aos valores que orientam pessoas, na medida em que estabelece relações de aproximação e de afastamento entre categorias de valores. Schwartz (2005) propõe-se a contribuir com o campo teórico das pesquisas voltadas para o estudo da 'motivação'.

Ao falar sobre valores, o autor os vincula aos aspectos de importância à vida humana, os quais apresentam variações em caráter e em intensidade de acordo com cada pessoa, conforme as necessidades sentidas por cada um. Alguns dos pontos de vistas sobre esse conceito são trazidos pelo autor, como os de que valores podem ser pensados enquanto crenças vinculadas a emoções e metas desejáveis a serem atingidas, cujo caráter se define por exceder momentos ou extrapolar ações. Valores presumiriam, portanto, um ordenamento de critérios adotados para a tomada de decisões e para a condução dos rumos da vida humana.

Segundo a Teoria de Valores de Schwartz (2005), os tipos motivacionais variam conforme o conteúdo, isto é, os objetivos que visam alcançar, sendo subdivididos em dez e permeando três aspectos da condição humana: necessidades biológicas, interação social e sobrevivência e interesses de grupos. O autor assume que os tipos atendem a diferentes estudos sobre diferentes culturas ao redor do mundo. Ele os define da seguinte maneira: Autodeterminação (busca por independência de pensamento e de ação e em aspectos como escolher, criar e explorar); Estimulação (busca por excitação, novidade e desafios); Hedonismo (busca por prazer e gratificação); Realização (busca por reconhecimento em relação às próprias competências); Poder (busca por prestígio e status, além de controle sobre pessoas ou coisas); Segurança (busca por estar seguro, em harmonia e em estabilidade tanto no âmbito individual como coletivo); Conformidade (busca por confluência entre interesses dos demais indivíduos de um grupo, prezando por respeito, obediência e determinação de limites); Tradição (busca por aceitação, respeito e comprometimento com determinados costumes e ideias, além da

ponderação de limites do que é aceitável); Benevolência (busca pela preservação do bem-estar daqueles com quem se convive e constitui um grupo) e Universalismo (busca pela compreensão, apreciação e conservação do bem-estar das demais pessoas e do meio ambiente).

Para além da definição dos valores, Schwartz (2005) argumenta para um dinamismo presente na relação entre os mesmos, uma vez que as ações que mediam a busca pela implementação de determinado valor podem implicar em conflito ou em harmonia com a busca pela implementação de outro valor e, para esclarecer sobre eventuais divergências da persecução de valores, traz-se o caso de alguém que busque 'Realização' em comparação com quem busque 'Benevolência', adotando a justificativa de que alguém que deseje mais o primeiro valor incorre na busca do sucesso próprio sem, para isso, preocupar-se primeiramente com as necessidades e o bem-estar dos demais, antes de tudo.

Todavia, Schwartz (2005) aponta para uma semelhança de objetivos entre a busca pelo valor da 'Realização' com o valor do 'Poder', vinculando a busca pelo sucesso pessoal com a busca pelo próprio empoderamento frente aos demais, por exemplo. Assim como nesses casos, associações similares são estabelecidas nas outras relações dentre os valores envolvidos no modelo, uma vez que quanto mais próximos estiverem dois valores entre si, mais assemelhadas estarão as ações motivacionais desencadeadas pelo indivíduo que atua como o agente; e quanto mais distantes os valores, mais antagônicas as ações. No modelo de esquema, divide-se os valores em quatro dimensões, cada dimensão fazendo oposição a uma outra. São elas: 'Abertura à mudança' x 'Conservadorismo' e 'Autopromoção' x 'Autotranscendência'.

Para além da tipificação dos valores, Schwartz (2005) também investiga como fatores como idade, gênero e educação influenciam sobre a prioridade de valores na vida dos indivíduos, uma vez que este reconhece que valores não dependem só de circunstâncias de vida e que uma estrutura de valores também incide sobre as circunstâncias de vida de alguém. Inglehart (1997 *apud* SCHWARTZ, 2005) chama a atenção para diferenças na relação 'materialismo x pós-materialismo' entre gerações, pontuando que inseguranças econômicas na fase de formação culminam em adultos com determinados valores (materialistas), sendo que o oposto, isto é, a prosperidade nesse requisito forma uma categoria com diferentes padrões. Essa dinâmica estaria

vinculada ao surgimento de gerações que internalizem mais os valores de hedonismo, estimulação, em contraposição a tradição e a segurança, por exemplo.

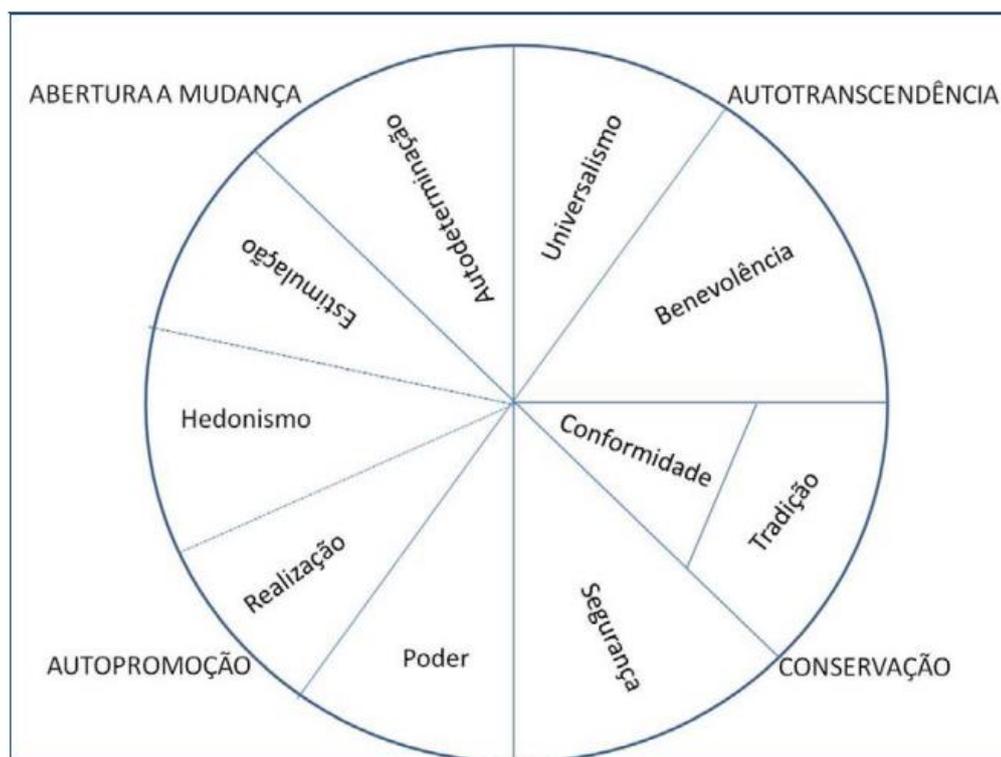
Ainda em Schwartz (2005), o aspecto do envelhecimento também aparece como fator relacionado à idade que influencia nos valores priorizados. Argumenta-se que 'Segurança', 'Conformidade' e 'Tradição' tendem a figurar com maior criticidade para os mais velhos em relação a 'Estimulação' e a 'Hedonismo', visto que o aspecto físico começa a impor certas restrições e limitações quanto a mudanças que os mesmos estarão dispostos a adaptar-se, a riscos que estarão dispostos a submeter-se e a ações determinadas que demandem certos esforços.

Na análise de gênero, Schwartz (2005) argumenta que indivíduos do sexo masculino possuem tendências psicológicas e comportamentais mais direcionadas aos espectros de 'Abertura à mudança' e 'Autopromoção' ('Poder', 'Realização', 'Hedonismo', 'Estimulação' e 'Autodeterminação'), dado o seu caráter mais instrumental. Já indivíduos do sexo feminino possuem tendências que os direcionariam mais para os espectros de 'Autotranscendência' e 'Conservação' ('Universalismo', 'Benevolência', 'Conformidade' e 'Segurança'), dado o seu caráter mais relacional.

Schwartz (2005) ainda inclui a experiência da educação como fator bastante impactante nos rumos dos valores individuais: pondera que o conhecimento promove uma abertura a novos horizontes mentais, o que suscita a 'Estimulação' e a 'Autodeterminação' e o questionamento de padrões normativos preestabelecidos, nesse caso correlacionando-se negativamente com 'Tradição', 'Conformidade' e 'Segurança'. Há também correlações positivas com 'Realização', uma vez que se condiciona o ganho de conhecimento à melhora da performance acadêmica.

A figura 1 ilustra a estrutura circular de valores.

Figura 1 – Estrutura de valores de Schwartz.



Fonte: Schwartz (2005).

Nesta pesquisa, objetivou-se identificar a diversidade de perfis motivacionais presentes no âmbito do trabalho, averiguando indivíduos de diferentes grupos etários e, conseqüentemente, geracionais, além de diferentes grupos de gêneros numa abordagem teórica e metodológica alinhada com o modelo proposto por Schwartz (2005), tendo como foco empregados atuantes no Distrito Federal.

2.3 Valores humanos e gerações

2.3.1 Diferenças geracionais em termos de valores humanos

A temática relacionada a diferenças geracionais possui diversos autores interessados em abordá-la e estudá-la, envolvendo organizações de várias nações e culturas integrando um campo favorável à pesquisa e à coleta de dados sobre esse tema. A começar por autores brasileiros, que fazem uma diferenciação entre as chamadas geração Y, geração X e geração *Baby Boomer*. Os chamados *Baby*

Boomers comporiam indivíduos nascidos no pós-segunda guerra mundial até meados de 1964, com a predominância de um caráter dito '*workaholic*' e motivado, cujos valores pessoais priorizariam o crescimento profissional, o status e a filiação a uma organização que lhes abriu as portas (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Já aqueles pertencentes à chamada geração X, compostos pelos nascidos em meados de 1965 e 1977, são descritos por um perfil mais individualista e autoconfiante, preferindo usufruir de ambientes organizacionais com mais liberdade, menos formalidade e menos rigor de hierarquia. É descrita como uma geração que esteve exposta a outras realidades corporativas como o *downsizing* (diminuição burocrática) e a falta de garantias da perenidade do emprego próprio (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

A geração Y, terceira analisada e composta por membros nascidos após 1978, agrupam aqueles que tiveram contato com tecnologias da informação logo cedo, sendo descritos como ainda mais individualistas do que a geração anterior, que incluiria muitos de seus pais. Em termos de cenários corporativos, aponta-se que já convivem com a chamada cultura da impermanência, com uma maior rotatividade entre cargos, além de maiores inseguranças e imprevisibilidades concernentes ao mercado de trabalho, cada vez mais dinâmico e internacionalizado. Em termos de distinção pessoal, afirma-se que possuem uma visão sistêmica maior, alinhada com uma maior aceitação e convívio com a diversidade (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Em estudos internacionais a geração Y, popularmente denominada *millennial*, veio a ser diferenciada através de denominações populares como "Look At Me Generation" (na tradução ao português, "Geração Olhe-para-Mim"), dada a sua autoconfiança elevada, ao uso constante das redes sociais e ao fato de assimilarem a noção de perfis em mídias digitais (A Portrait [...], 2007). Um aspecto negativo, todavia, é a percepção de pecarem no que se refere à lealdade e à ética do trabalho (Marston, 2009). Numa percepção meramente popular, a chamada geração Y estaria sendo percebida com alto grau de impaciência, importância autodeclarada e deslealdade (Hill, 2008; Howe; Strauss, 2007; Jacobson, 2007).

Outras percepções populares, menos negativas, os apontam como mais aceitáveis e afeitos à diversidade do que as gerações anteriores, com capacidades para uma comunicação mais avançada alinhada à tecnologias da informação, maior habilidade de detectar problemas e oportunidades, além de possuírem um conforto

maior para trabalhar em equipes (também em relação a gerações anteriores) (Howe; Strauss, 2000; Gorman *et al.*, 2004; Tapscott, 1999; Zemke *et al.*, 2000).

Na visão de veículos de mídia, as diferenças em termos de valores entre os membros *millennials* e seus colegas de trabalho mais velhos (gerações X e *Baby Boomer*) têm contribuído para afetar o poder de negociação e a aceitação de jovens por seus colegas mais velhos no ambiente de trabalho (Jacobson, 2007; McGuire *et al.*, 2007; Zwilling, 2009). Pontua-se que as diferenças de experiência e vivência e da dimensão valorativa afetam as perspectivas desses membros mais jovens, bem como de suas expectativas dentro da organização, o que se atesta pelo desejo de muitos jovens em trabalhar sob lógicas mais flexíveis de tempo e de espaço (Simmons, 2008), o que também evidencia uma prioridade que os mesmos sentem e atribuem em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Carless; Wintle, 2007; Smola; Sutton, 2002).

Outra diferença envolvendo *millennials* e suas respectivas gerações anteriores é o fato de que os colaboradores sêniores têm a percepção e o entendimento de que os mais jovens deveriam ser submetidos a passar pelo mesmo processo trabalhoso que esses tiveram quando eram jovens (Marston, 2007), o que segundo fontes acadêmicas corroboraria a tese de que a carreira constitui um papel-chave nas vidas das antigas gerações (Collinson; Hearn, 1994).

É comum a percepção de que 'carreira' não é um motivador com o mesmo peso para os *millennials* em comparação ao que foi e ainda é para seus respectivos colegas mais velhos. Trabalho e carreira para os *millennials* configurariam mais como um suporte ao estilo de vida que estes desejam usufruir em um equilíbrio entre vidas pessoal e profissional (Marston, 2007).

Aponta-se que conflitos podem surgir em decorrência de incertezas quanto à postura, ao comprometimento e à dedicação dos mais jovens por seus chefes e supervisores, que venham a ocupar posições de liderança. Negativamente, atribui-se rótulos aos mais jovens (Collinson; Collinson, 1997; Raines, 2003).

Argumenta-se que as interações, da parte dos mais velhos, podem refletir níveis de desconforto, desrespeito ou mesmo desconfiança, sendo razoável ponderar que os trabalhadores das gerações anteriores podem nunca se adaptar plenamente aos novos colegas que não venham a compartilhar de seus valores e de sua ética de

trabalho. Muitos jovens podem acabar sofrendo uma certa marginalização, nesse caso, o que tornaria mais difícil a sua inserção, seu ganho de respeito, de confiança e de credibilidade no espaço organizacional, culminando no problema de baixa satisfação dos mesmos (Pace; Faules, 1994).

É sugerido que os mais jovens podem vir a se adaptar ao nível de exigência das organizações, passando a adquirir características assemelhadas aos seus supervisores e chefes, uma vez comprometidos com o trabalho (Scott; Myers, 2010). Pela via contrária, o contato intergeracional envolvendo diferentes percepções poderia acarretar trocas e reavaliações entre valores de mais velhos e mais jovens (Collinson; Collinson, 1997).

Outra percepção é a de que os *millennials* tenham a expectativa de desenvolver relação próxima com os colegas de trabalho, sobretudo com seus supervisores e chefes, realizando trocas constantes e sugerindo mudanças por meio de feedback (SHRM, 2010). Essa percepção corrobora outra de que os jovens dessa geração são mais afeitos ao trabalho em grupo por considerá-lo mais prazeroso e envolver um conforto maior relacionado ao risco comum compartilhado (Alsop, 2008; Gursoy *et al.*, 2008).

Pesquisas internacionais mais recentes também descrevem os *millennials* como a ‘Geração Digital’, dado o fato de terem nascido e se ambientado em meio a um mundo com a tecnologia da informação circulante, o que os estigmatiza como dependentes dos meios tecnológicos para seu conhecimento (Parveen; Vanaja, 2019; Wotapka, 2017; Zainuddin *et al.*, 2019). O termo “*entitled*” (no português, intitulado) tem sido associado de maneira estereotipada a esses indivíduos, que sugere a ideia de que os mesmos têm um senso de promover a si mesmos (Hallman, 2016), o que corrobora a percepção de que houve um guarnecimento de suas necessidades pela criação parental que tiveram nas primeiras fases de vida (Casey, 2015).

Com base nas literaturas nacional e internacional, depreende-se que há notáveis diferenças de uma determinada geração para outra no que diz respeito às suas prioridades, aos seus interesses imediatos, ao ‘culto’ a determinados objetivos dentro da vida, algo que no ambiente de trabalho explicita-se, principalmente, quando observados os seus efeitos produzidos na perspectiva das relações interpessoais intergeracionais. Dadas essas condições, habilita-se o precedente para pesquisas sobre os valores motivacionais conforme o modelo teórico proposto por Schwartz

(2005) carregados por essas gerações, com interesse de que estejam inseridas no mercado de trabalho do Distrito Federal.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Trata-se de pesquisa descritiva que busca apresentar as características de um grupo e/ou comparar características de grupos diferentes. Será aplicada por meio de questionário que visa identificar características desses indivíduos/grupos em relação à hierarquia dos valores humanos. A abordagem de pesquisa é quantitativa como meio para identificar tais características, em alinhamento com teoria selecionada.

3.2 Caracterização da área do objeto de estudo

O presente estudo foi desenvolvido de modo virtual com grupos amostrais pertencentes ao certame do Distrito Federal, cujo interesse principal é a formação de subgrupos geracionais. A amostra será obtida por convite aos trabalhadores do Distrito Federal.

O Distrito Federal dispõe de forte presença laboral no setor terciário da economia. Quanto a sua composição, a economia é dominada pelo setor de Serviços que representa 94,3% do Produto Interno Bruto. A indústria possui peso de 5,4%, e o setor Agropecuário exerce pequeno impacto no desempenho global da região, pois responde por 0,3% da estrutura produtiva (CODEPLAN, 2018). A pesquisa dar-se-á, portanto, inserida nesse contexto socioeconômico descrito.

3.3 População e amostra

Conforme Richardson (1999), entende-se por população o “[...] conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam conjunto de elementos, ou conjunto de indivíduos que possuem determinadas características em comum”. Aquele autor Richardson aponta para o conceito de amostra também como “[...] qualquer

subconjunto do conjunto universal ou da população. Desse subconjunto são estabelecidas as características necessárias para o objetivo da pesquisa” (Richardson, 1999, p. 158). Para este trabalho, considera-se que a ‘população’ corresponda a todos os indivíduos inseridos na força de trabalho do certame distrital e que a ‘amostra’ corresponda a um subgrupo representativo de segmentos geracionais atuantes no Distrito Federal.

Partindo-se do exame e da seleção do acadêmico, o estudo em questão terá abordagem não probabilística, não sendo a ele conferido o caráter aleatório. Considera-se apto à participação na pesquisa todo aquele que estiver sob condição de inserir-se no mercado de trabalho do Distrito Federal, isto é, de empregado. Empregado é:

Art. 3º Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. *Parágrafo único.* Não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual (Brasil, 1943).

Para além de características demográficas, o objetivo maior do questionário é a busca por informações destacáveis no tocante a valores motivacionais humanos de trabalhadores identificados por segmentos etários, em conveniência com modelo teórico de Schwartz (1992).

3.3.1 Descrição da Amostra

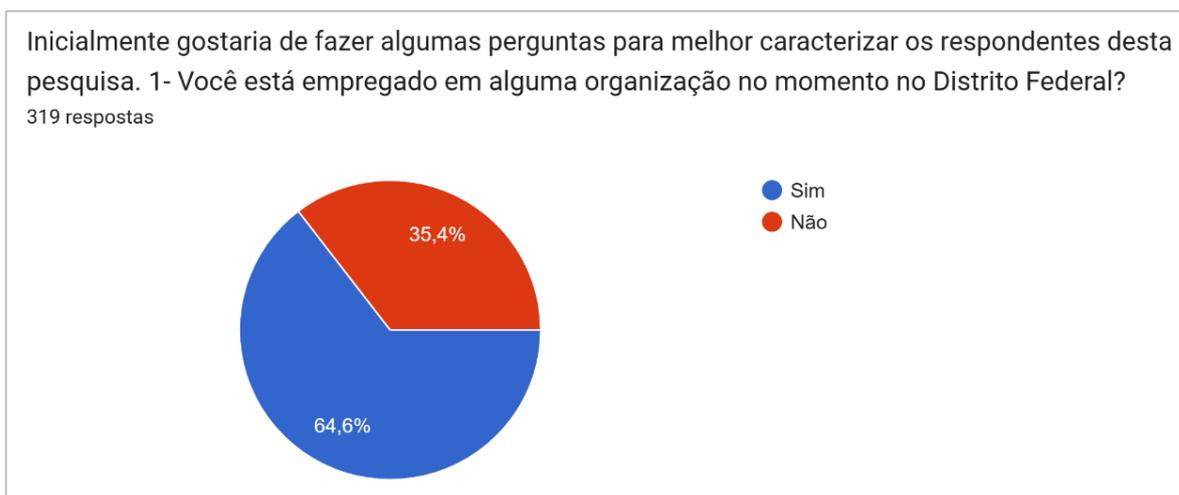
Com o objetivo de estudar a relação entre as características apresentadas por perfis geracionais diferentes inseridos no mercado de trabalho do Distrito Federal, comparando-as, portanto, procedeu-se a coleta de dados conforme descrito no tópico ‘Métodos e Técnicas de Pesquisa’. Os questionários foram enviados a 319 pessoas, sendo que, dessas, desconsiderou-se 113 que responderam “Não trabalharei”, seis por responderem de maneira incompleta o formulário e 29 para fins de delimitação etária de amostras.

Feito este trato inicial, o conjunto amostral aproveitável foi de 171 pessoas, das quais 51 são correspondentes à geração Baby Boomer (29,82%), 65 da geração X (38,01%) e 55 da geração Y (32,16%). Os resultados gerais dos questionários obtidos serão descritos a seguir, com organização dos dados constituída em forma de gráficos contidos em figuras para melhor representação.

3.3.1.1 Contemplação de Resultados Demográficos

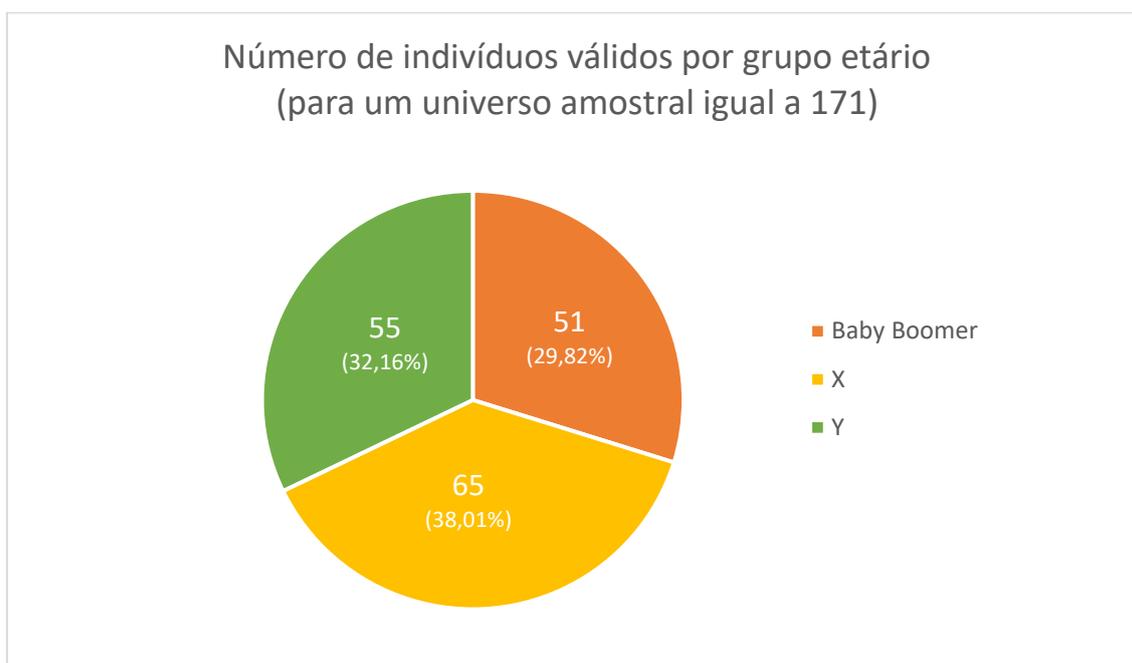
Na figura 2, dispõe-se representações gráficas que dão clareza e qualificam os resultados da coleta de dados. Na figura 2 e na figura 3, é possível notar que o alcance do questionário permitiu retorno pouco superior a 300 envios, satisfazendo, assim, a necessidade de se obter para as três gerações de interesse um número mínimo de 50 indivíduos válidos para a realização de análises estatísticas e inferências não paramétricas.

Figura 2 – Percentual de respondentes que marcaram “Não estarem trabalhando”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Figura 3 – Representações absoluta e percentual dos respondentes válidos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A geração Baby Boomer foi aquela em que se obteve menos sucesso na captação de participantes e cujo tempo despendido, em dias, foi de maior influência para a extensão do tempo de coleta de dados, algo percebido no decorrer da etapa. Também é possível reparar que a geração X foi a que obteve mais sucesso de respostas, com cerca de 27% a mais respondentes que a geração Baby Boomer e cerca de 18% mais que a geração Y, esta última sendo o grupo intermediário de sucesso de respondentes.

Os critérios para a não contabilização de informações de outros formulários basearam-se em: respostas negativas à condição de estar empregado (por consequência, não se habilita para responder o restante do questionário); respostas incompletas quanto às assertivas do questionário (o que levaria a uma não uniformidade nos cálculos de resultados finais) e respostas de indivíduos com anos de nascimento excedentes ao critério utilizado para a geração Y (anos maiores que 2000).

O último critério justifica-se pela adoção, por conveniência, do critério de Kaifi *et al.* (2012) para determinar os anos referentes às gerações: 1946 a 1964 para geração Baby Boomer; 1965 a 1979 para geração X e 1980 a 2000 para geração Y. Na figura 4, dispõe-se das profissões informadas pelos indivíduos da geração mais antiga, que demonstram representar uma pluralidade de funções e de tipos de

competências, sejam elas intelectuais e/ou manuais. É possível notar uma presença de cargos com nomenclatura técnica, o que evidencia institucionalidade e presença de graus de subordinação a estruturas hierárquicas e de equipes, a que pese a área administrativa e correlatas. Também é sensível a presença de indivíduos envolvidos com iniciativas privadas e autônomas de negócios.

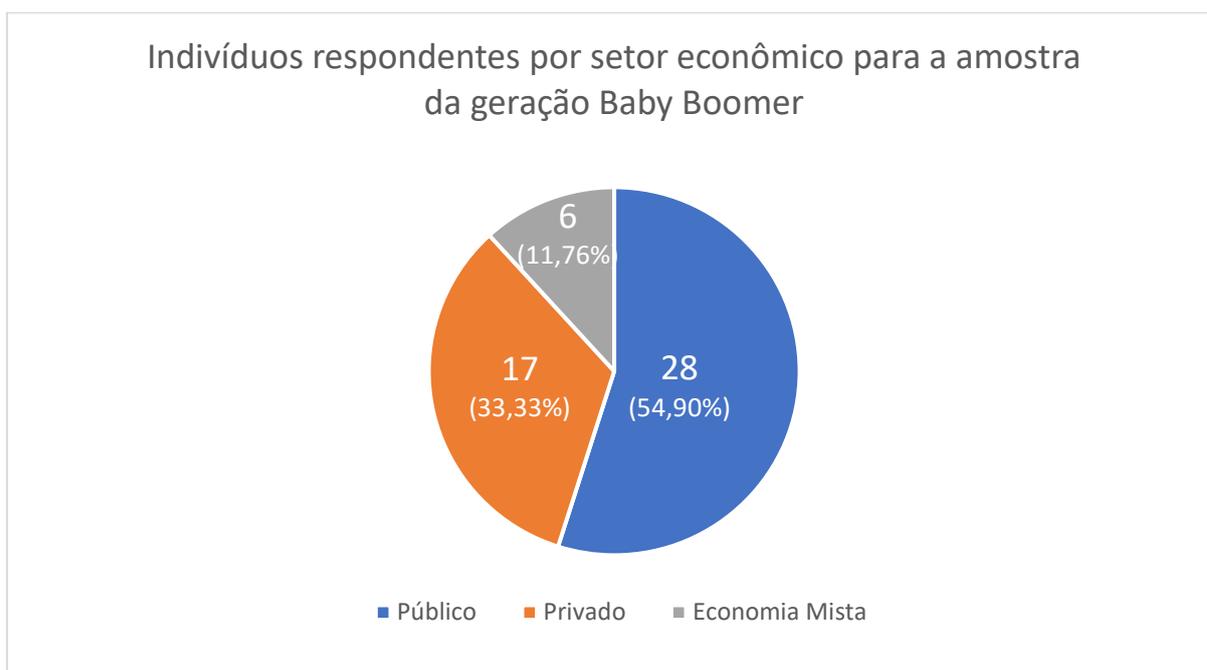
Figura 4 – Cargos informados por integrantes da geração Baby Boomer.

Geração Baby Boomer – Categorias profissionais informadas	
10 Auxiliares (ex.: de Administração, de Limpeza, de Topografia, de Tesoureiro, de Processamento de Dados, de Serviços Gerais)	1 Administrador
7 Assessores (ex.: de Comunicação)	1 Economista
4 Proprietários (ex.: de loja)	1 Motorista
4 Analistas (ex.: Legislativo, de Planejamento, de negócios)	1 Empresário
4 Outros (não especificado)	1 Cirurgião dentista
3 Sócios	1 Tesoureiro Auxiliar
2 Presidentes (ex.: de Conselho)	1 Avaliador Agrônomo
2 Diretores	1 Técnico Administrativo
2 Gerentes (ex.: de Carreira, Financeiro)	1 Superintendente Financeiro
2 Professores	1 Agente Operacional
	1 Cabeleireiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 5, vê-se que há uma predominância do setor público, com mais da metade da amostra por ele representado, juntamente com uma parcela menor vinda da economia mista (não ausentes de vínculo estatal). Trata-se, portanto, de amostra com uma minoria proveniente da chamada livre iniciativa, sendo esta equivalente a 1/3 dos representantes.

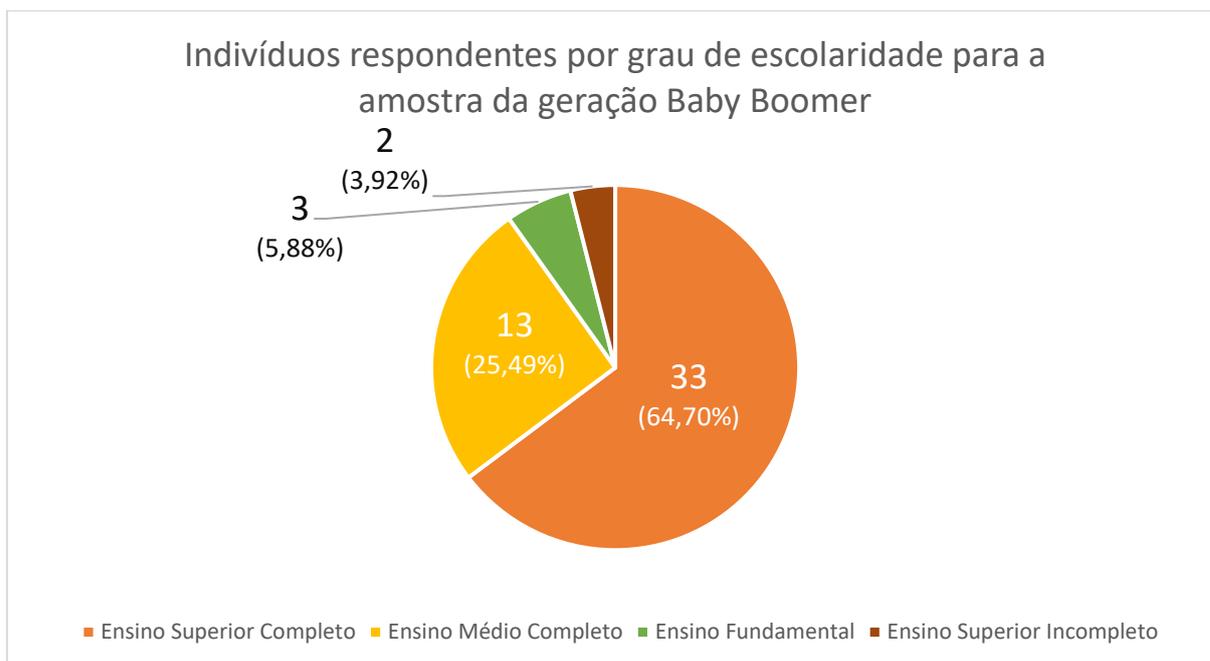
Figura 5 – Setores econômicos informados por integrantes da geração Baby Boomer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 6, atesta-se que há uma maioria levemente superior a $2/3$ de indivíduos formados em algum curso superior, e que há poucas situações de formação superior em andamento. Todavia, para um universo amostral que representa indivíduos mais longevos, notou-se uma parcela expressiva daqueles que não possuem conclusão de estudos formais de grau superior, pois cerca de $1/4$ declarou ter apenas o Ensino Médio, também com poucas situações abaixo do nível Médio de escolaridade.

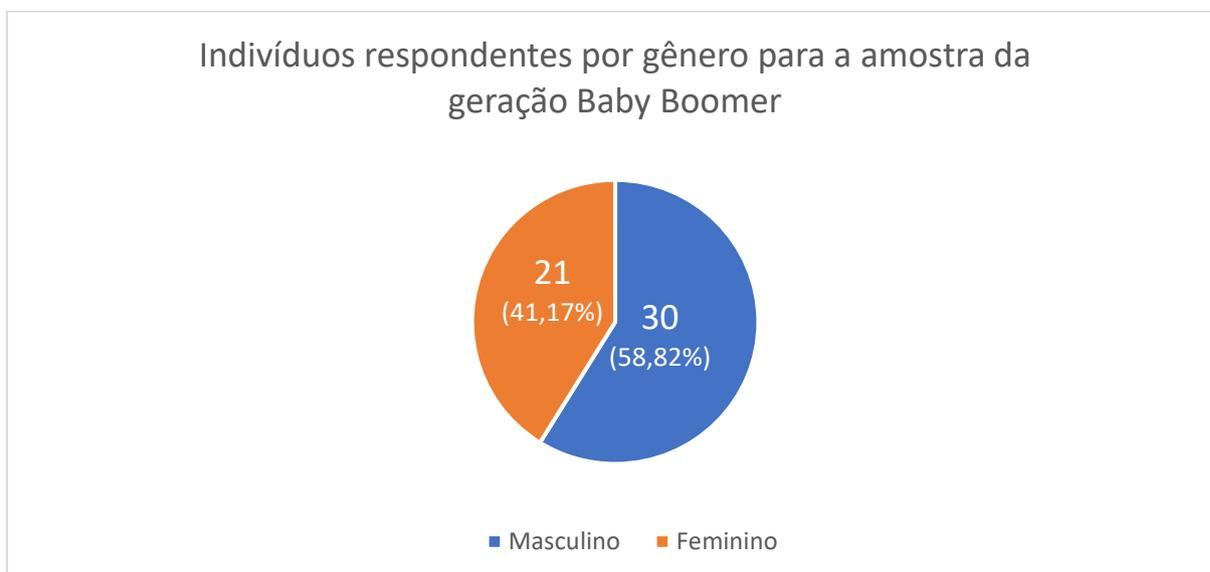
Figura 6 – Escolaridade informada por integrantes da geração Baby Boomer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 7, informa-se que a amostra é composta por maioria masculina, não chegando a atingir 2/3 dos respondentes.

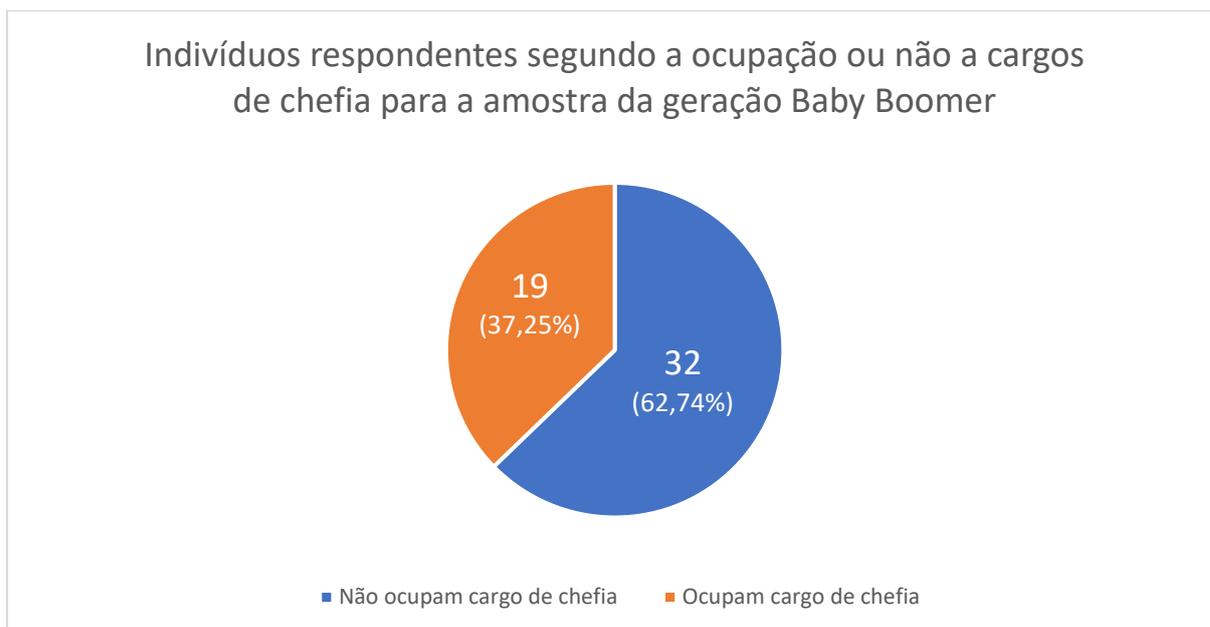
Figura 7 – Gêneros informados pela amostra da geração Baby Boomer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Já na figura 8, informa-se presença pouco superior a 1/3 de indivíduos em cargos de chefia na amostra, dois quais destaca-se dois em postos de presidências.

Figura 8 – Cargos de chefia ocupados por indivíduos da geração Baby Boomer.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 9, dispõe-se das profissões informadas pelos indivíduos da geração intermediária dentre as três de interesse, que demonstram representar, assim como foi no caso anterior, uma pluralidade de funções e de tipos de competências, sejam elas intelectuais e/ou manuais. Novamente, nota-se uma presença de cargos com nomenclatura técnica, institucionalidade e com graus de subordinação a estruturas hierárquicas e de equipes, ao que pese as áreas Financeira, Administrativa, Comercial, Operacional, Legislativa, Educacional etc. O caráter interpretativo da amostra evidencia uma menor presença de indivíduos envolvidos com iniciativas autônomas de negócios.

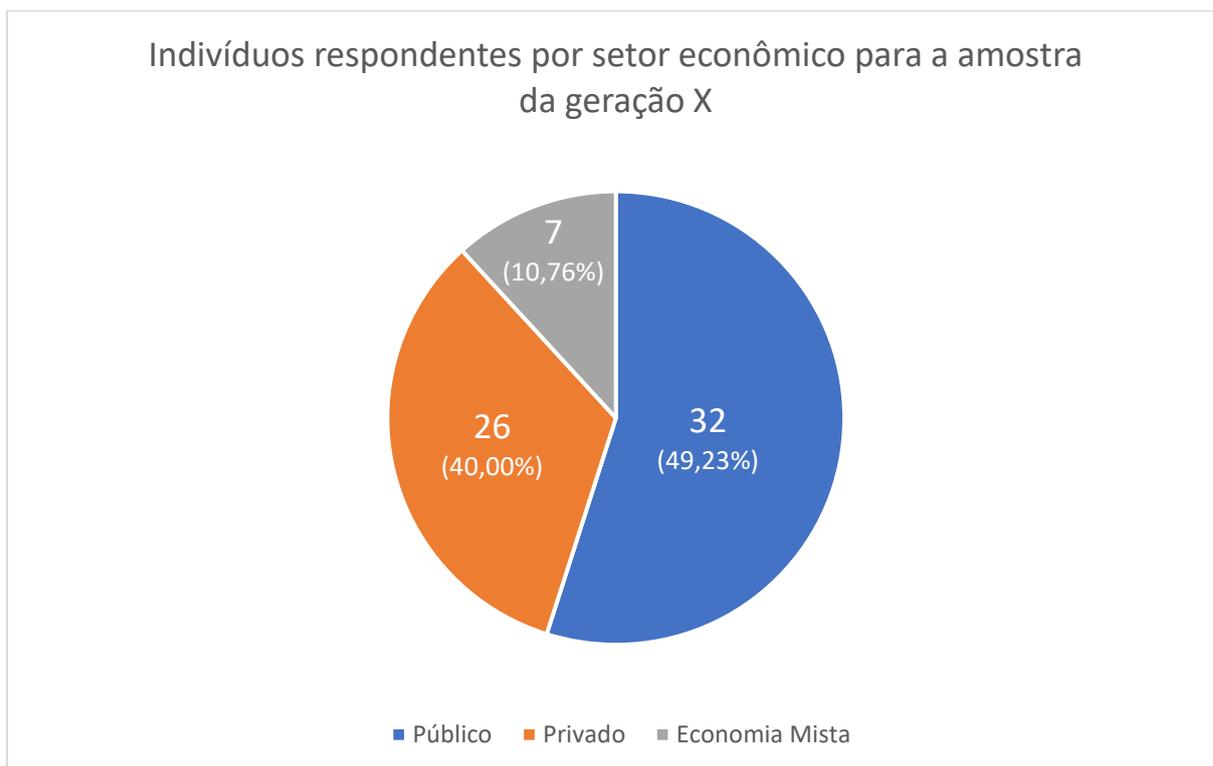
Figura 9 – Cargos informados por cada respondente da geração X.

Geração X – Categorias profissionais informadas	
8 Assessores (ex.: de RH, Financeiro)	1 Pesquisador
8 Analistas (ex.: Legislativo, Administrativo, de Compras)	1 Administrador
8 Gerentes (ex.: Comercial)	1 Monitor Educacional
6 Outros (não especificado)	1 Orientador Educacional
4 Técnicos (ex.: de Gestão Fazendária, de Enfermagem, em Farmácia, Legislativo)	1 Comprador
3 Professores	1 Gestor de Políticas Públicas
2 Coordenadores (ex.: de Área)	1 Chefe de Divisão
2 Secretários	1 Agente Operacional
2 Supervisores (ex.: de Área)	1 Operador de Máquinas
2 Motoristas	1 Psicólogo
2 Assistentes (ex.: Financeiro, Administrativo)	1 Advogado
2 Encarregados (ex.: Comercial)	1 Vigilante
1 Diretor Executivo	1 Artífice Especializado
1 Especialista Master	1 Proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 10, vê-se que há uma predominância do setor público novamente, com quase 50% da amostra por ele representado, juntamente com uma parcela de cerca de 1/10 vinda da economia mista (não ausentes de vínculo estatal). Trata-se novamente de amostra com minoria participante da chamada livre iniciativa, desta vez superior a 1/3.

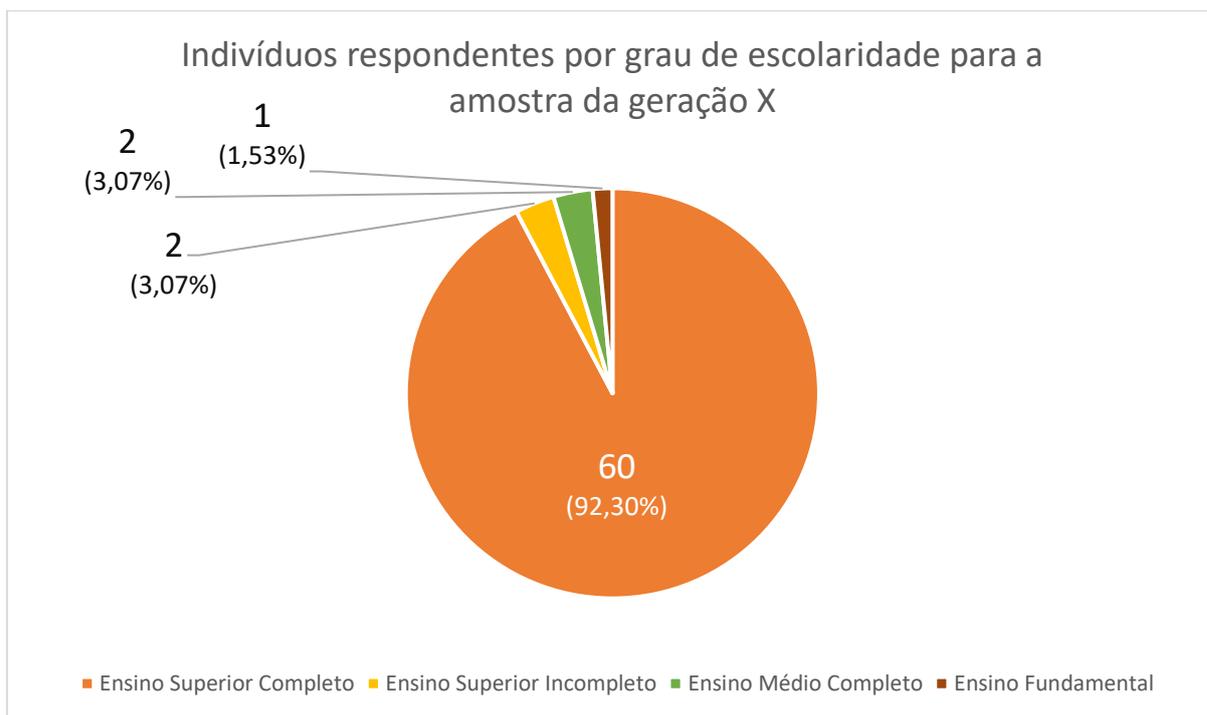
Figura 10 – Setores econômicos informados pelos respondentes da geração X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 11, atesta-se que há uma maioria expressiva (superior a 90%) de indivíduos formados em algum curso superior, e que há algumas poucas situações de formação superior em andamento. Há também poucos casos envolvendo os níveis Médio e Fundamental, o que aponta para uma amostra mais instruída para estudos formais do que seu referente anterior.

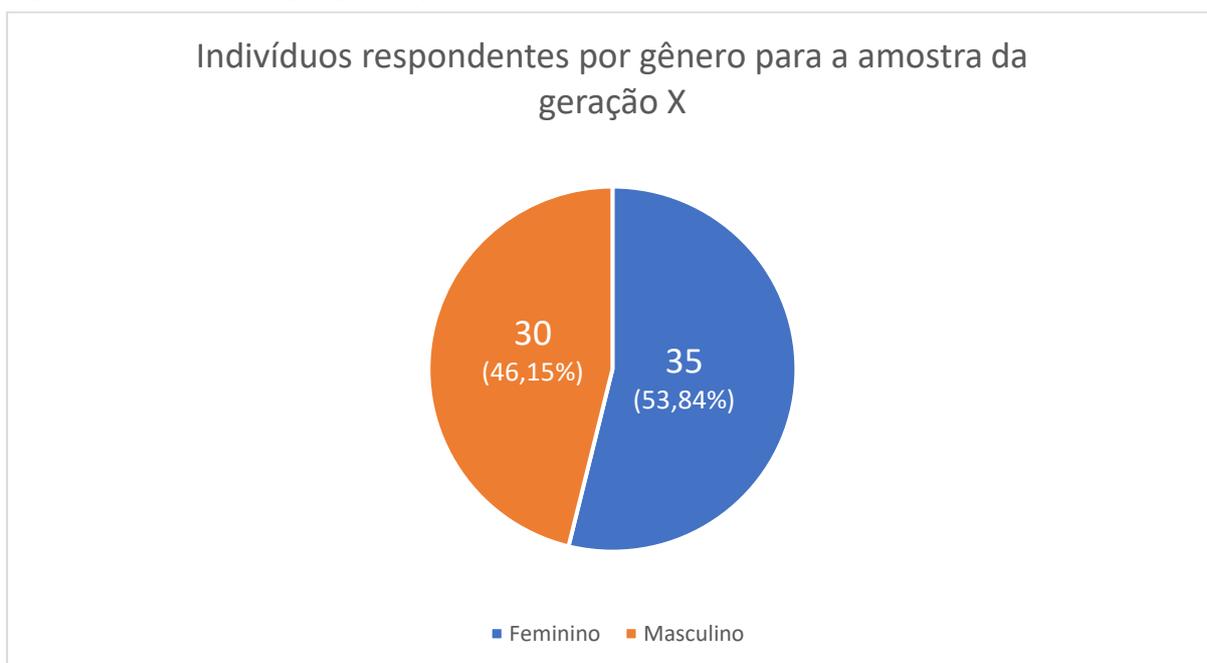
Figura 11 – Escolaridade informada pelos respondentes da geração X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 12, informa-se que a amostra é composta por maioria feminina, não atingindo 2/3 dos respondentes.

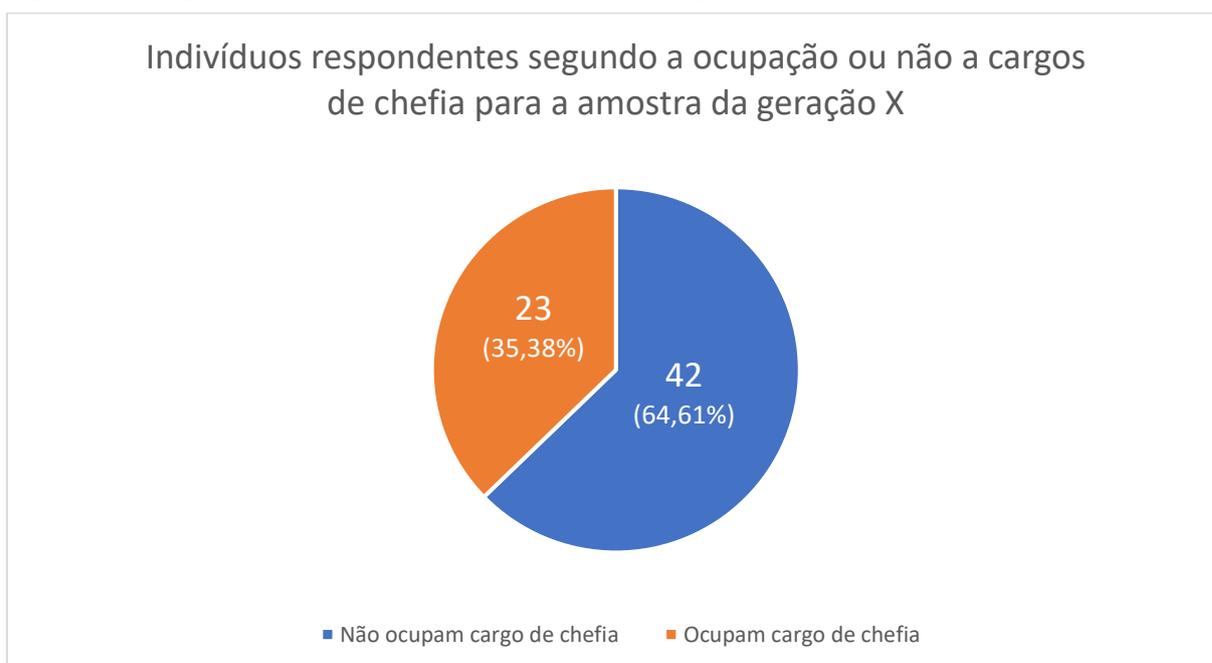
Figura 12 – Distribuição por gênero para a amostra da geração X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A figura 13 informa presença pouco superior a 1/3 de indivíduos em cargos de chefia na amostra, dois quais destaca-se um em posto de Diretor Executivo. Para as amostras aqui tratadas, a geração X acabou apresentando percentual maior de cargos em chefia do que a sua referente anterior, mais longeva.

Figura 13 – Cargos de chefia declarados para a amostra da geração X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A figura 14 dispõe das profissões informadas pelos indivíduos da geração mais jovem, dentre as três de interesse, que demonstram representar, assim como foi nos casos anteriores, também uma pluralidade de funções e de tipos de competências, sejam elas intelectuais e/ou manuais. Novamente, nota-se uma presença de cargos com nomenclatura técnica, institucionalidade e com graus de subordinação a estruturas hierárquicas e de equipes, ao que pese as áreas Financeira, Administrativa, de Saúde, Educacional etc. Algo marcante para esses resultados foi uma presença expressiva de estagiários e de um trainee, o que evidencia uma conexão entre fase de formação acadêmica e iniciação profissional. Analisando-se a sua composição, não é possível afirmar a presença de indivíduos envolvidos com iniciativas autônomas de negócios.

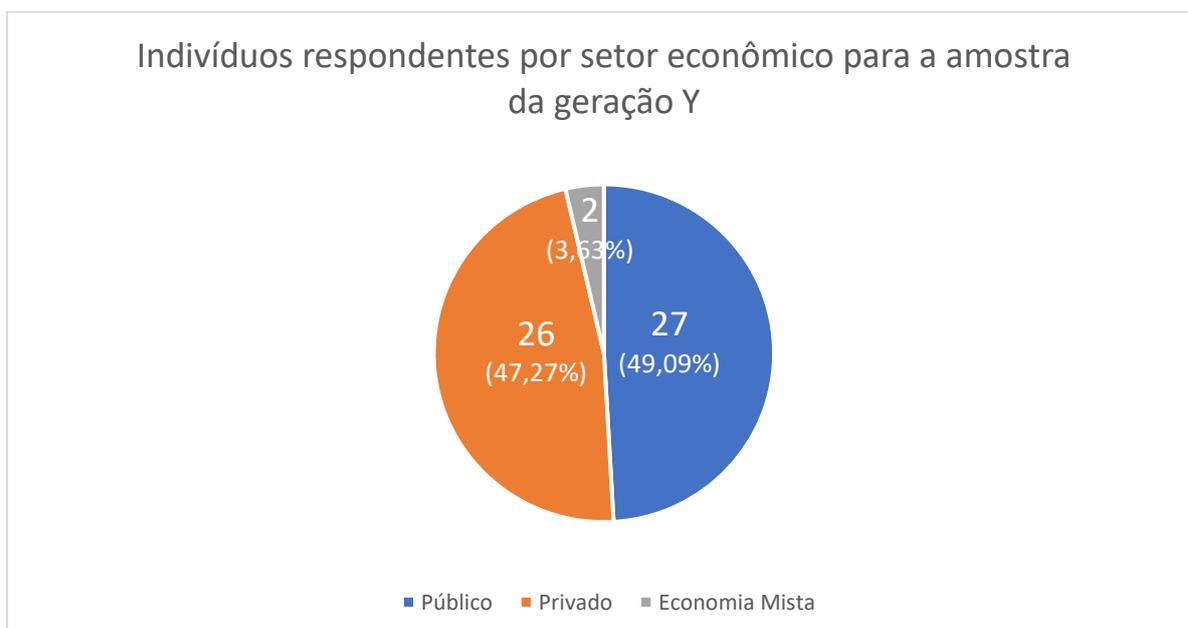
Figura 14 – Cargos informados por cada respondente da geração Y.

Geração Y – Categorias profissionais informadas	
12 Estagiários	1 Psicólogo Organizacional
7 Assistentes (ex.: Administrativo)	1 Consultor de Vendas
7 Analistas (ex.: de Mercado, de Saúde, Financeiro)	1 Atuador de Processos
5 Professores	1 Contador
3 Coordenadores (ex.: de Administração, Geral)	1 Assessor
2 Administradores	1 Pesquisador
2 Especialistas	1 Monitor de Qualidade
2 Auxiliares (ex.: Contábil, de Escritório)	1 Produtor
2 Técnicos (ex.: Administrativo, em Enfermagem)	1 Trainee
2 Agentes (ex.: de Negócios, de Operações)	1 Outro (não especificado)
1 Secretário	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Diferentemente do que ocorreu nos casos amostrais anteriores, na figura 15 vê-se que ainda há predominância do setor público, com quase 50%, juntamente com uma parcela diminuta vinda da economia mista (não ausentes de vínculo estatal), o que resulta em um aumento sensível de participantes da chamada livre iniciativa, ainda que minoritariamente representados.

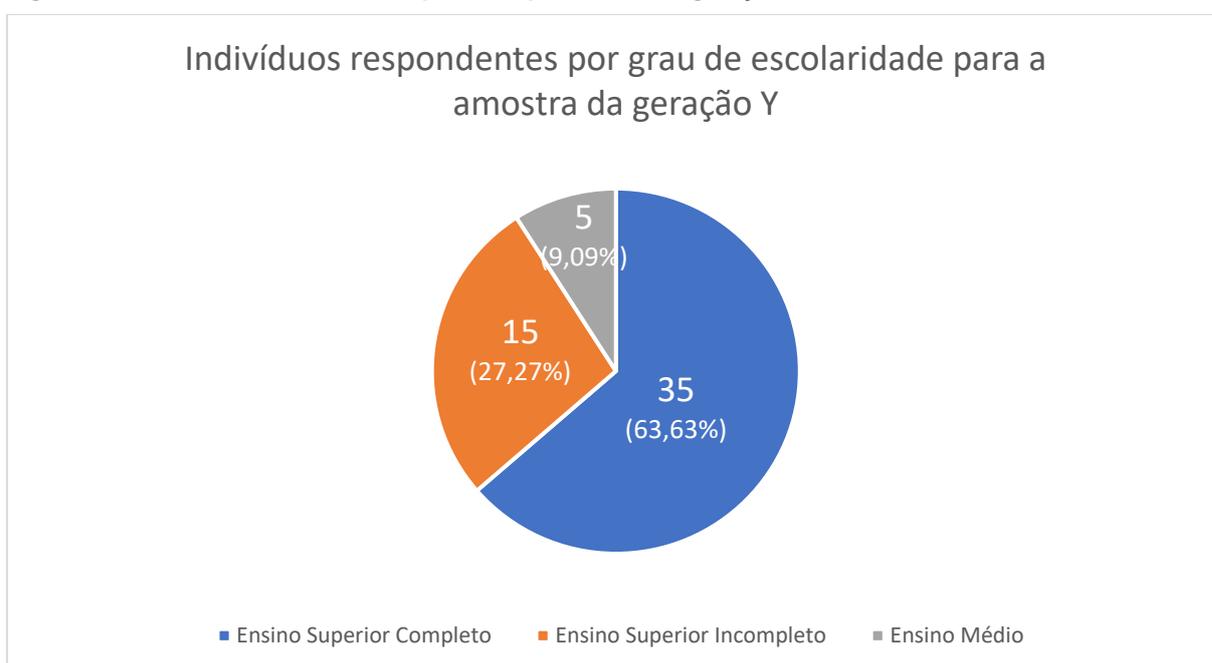
Figura 15 – Setores econômicos informados pelos respondentes da geração Y.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 16, atesta-se que há uma maioria equivalente a quase 2/3 de formados em algum curso superior, e que há um outro percentual relevante com formações superiores em andamento, algo que evidencia uma procura por instrução e qualificação formal dos indivíduos denominados *millennials*, referentes à amostra em questão. Comparativamente aos universos amostrais anteriores, não houve registros para Ensino Fundamental. Casos que não deram início a uma formação superior ficaram abaixo de 1/10.

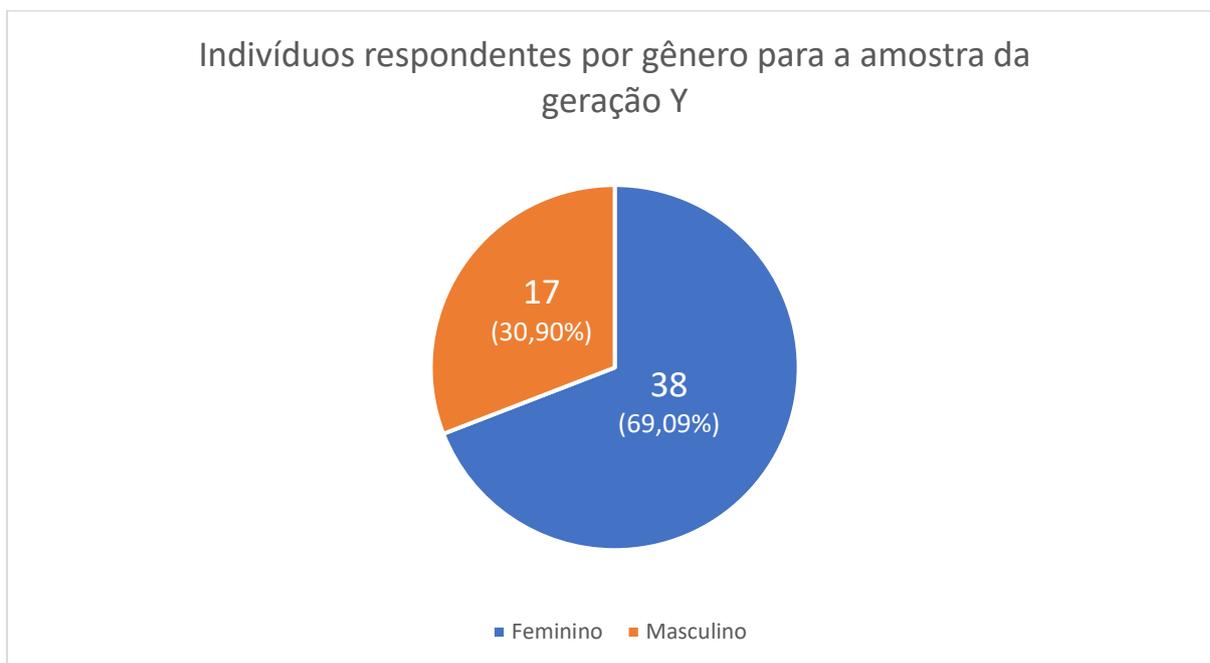
Figura 16 – Escolaridade informada pelos respondentes da geração Y.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em relação ao respondentes da geração Y, os *millennials*, a figura 17 informa uma maioria feminina expressiva, ultrapassando 2/3 dos respondentes.

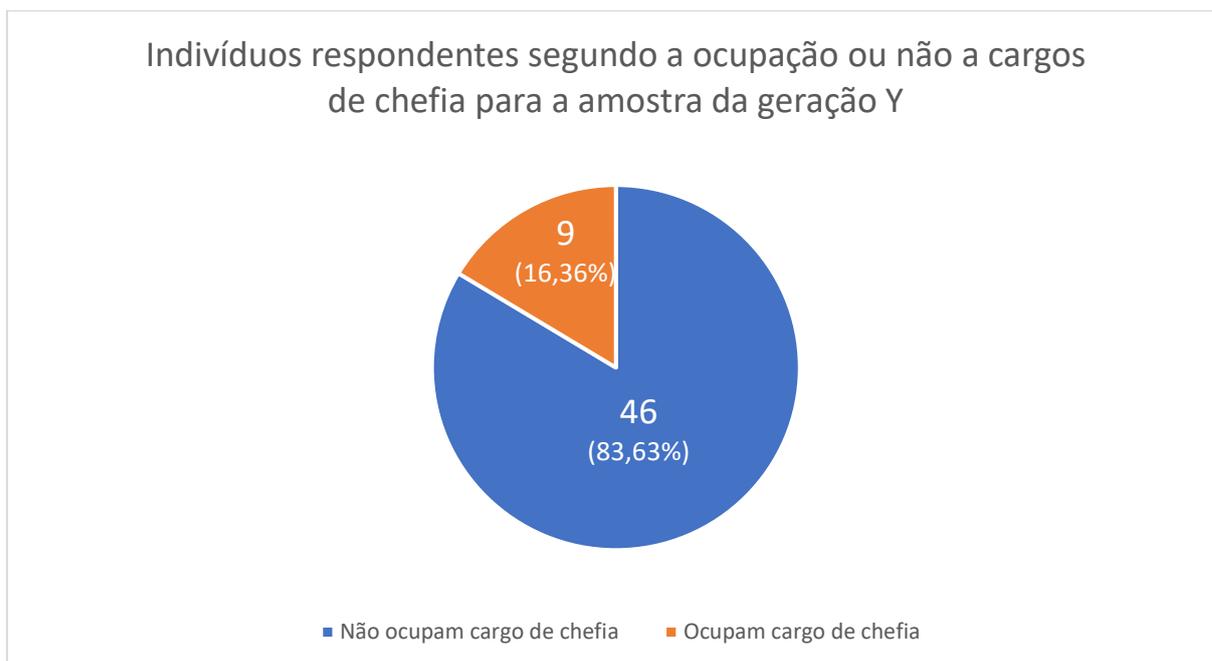
Figura 17 – Distribuição por gênero para a amostra da geração Y.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A figura 18 informa uma baixa presença de indivíduos em cargos de chefia na amostra, não alcançando 1/5 de representação. Comparativamente às amostras das gerações anteriores, há menores quantidades absoluta e percentual desses indivíduos em cargos de chefia, um fenômeno que busca amparo no fato de se tratar de um conjunto amostral com as pessoas mais jovens da pesquisa e, portanto, menos experientes e menos amadurecidas quanto às exigências dos cargos referidos.

Figura 18 – Cargos de chefia ocupados por integrantes da geração Y.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.4 Instrumentos de pesquisa

O instrumento adotado por este trabalho foi do tipo questionário. De início, tem-se um conjunto de questões de cunho individual relativas aos respondentes, com objetivo de reconhecê-los num quadro sociodemográfico. Em seguida, trata-se de questões voltadas ao caráter humano, isto é, dos valores dos trabalhadores utilizando-se de questionário vigente em Schwartz (1992), o chamado *Portrait Values Questionnaire (QPV)*, posteriormente traduzido ao português brasileiro e validado por Tamayo e Porto (2009). O questionário possui 21 assertivas com frases afirmativas a serem julgadas pelo leitor, podendo este concordar ou discordar (em variação de intensidade), de acordo com sua visão de mundo, suas opiniões e seus valores pessoais.

O participante da pesquisa avalia, em uma escala de seis pontos, o quanto se sente identificado com as assertivas que lê, com as opções alternando entre: “se parece muito comigo”, “se parece comigo”, “se parece mais ou menos comigo”, “se parece pouco comigo”, “não se parece comigo”, “não se parece nada comigo”. No tópico "Anexos" há uma versão disponível do questionário a ser aplicado.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

O instrumento de pesquisa utilizado será do tipo questionário estruturado, sendo aplicado remotamente por meios virtuais como o site www.surveymonkey.com., Google Forms e WhatsApp. O acadêmico, condutor da pesquisa, fez referência à finalidade com a qual far-se-ia a aplicação, bem informa sobre o caráter sigiloso que será dado às informações fornecidas pelos participantes, com inclusão de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A análise dos dados contemplará a estatística descritiva, com distribuição de frequência, medidas de dispersão e tendência central. Há também testes de comparação entre médias e medianas Kruskal-Wallis.

3.6 Cronograma

O quadro 1, a seguir, apresenta o cronograma para desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

Quadro 1 – Cronograma de trabalho. Onde: C – Concluído e, TCC- Trabalho de Conclusão de Curso.

Etapas	Período															
	05/23	06/23	07/23	08/23	09/23	10/23	11/23	12/23	01/24	02/24	03/24	04/24	05/24	06/24	07/24	08/24
Pesquisa do tema	C	C														
Fundamentação teórica			C	C												
Introdução do projeto					C											
Método e instrumentos de pesquisa						C	C									
Coleta de dados								C	C	C						
Apuração e análise de dados											C					
Categorização dos dados												C	C	C		
Consolidação da monografia															C	
Revisão geral do trabalho															C	
Depósito do TCC																C
Defesa do TCC																C

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

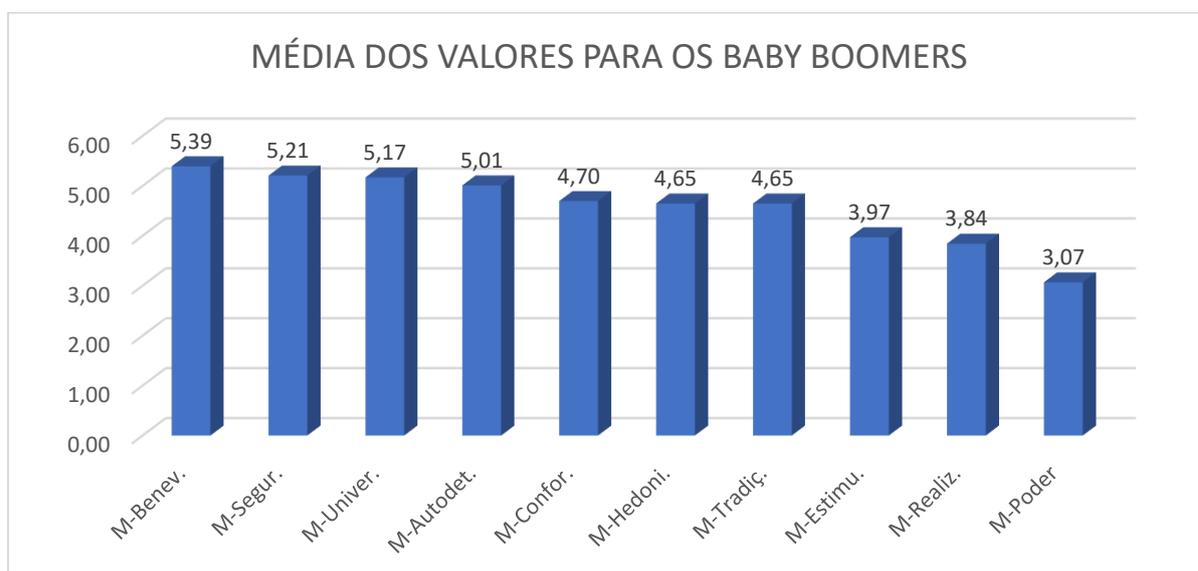
4 RESULTADOS

4.1 Contemplação de Resultados Quantitativos

Os resultados do estudo serão apresentados da seguinte forma: serão apresentados figuras e quadros contendo informações quantitativas, cuja obtenção deu-se através do trato dos dados e do seu uso para calcular as informações de interesse da pesquisa. Cada figura e cada quadro será acompanhado de uma apresentação e de explicações sobre seu conteúdo. As figuras contêm: as médias pontuadas dos valores para cada coorte geracional e para cada gênero, a composição de cada média dos gêneros, a comparação entre as médias dos gêneros e os resultados para teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. Os quadros contêm: valores das médias de cada geração e de cada gênero junto com desvios-padrão e coeficientes de variação calculados em condição de informações auxiliares.

Na figura 19, constam dispostos em ordem decrescente (esquerda à direita) as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais da geração mais longeva. 'Benevolência' e 'Segurança' são os mais acentuados para a presente amostra; 'Realização' e 'Poder' são os menos acentuados. Os demais valores constam dispersos entre os quatro citados.

Figura 19 – Médias dos valores motivacionais para a Geração Baby Boomer



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No quadro 2, constam dispostos os valores das médias, dos desvios-padrões e dos coeficientes de variação calculados para os valores, calculados para a amostra de indivíduos da geração mais longeva. Os valores ‘Realização’ e ‘Poder’ são os que apresentam maior distância registrada entre máximos e mínimos: isso significa dizer que são os dois valores cujos pontos dos elementos amostrais estão mais distantes da média esboçada, logo há uma menor concordância entre os respondentes em relação ao posicionamento em relação a esses valores; por outro lado, ‘Benevolência’ e ‘Segurança’ são os que apresentam os menores desvios: isso significa que são os dois valores cujos pontos dos elementos amostrais estão mais próximos da média esboçada e, portanto, são valores com uma concordância maior entre seus respondentes.

O quadro 2 também informa que esses mesmos valores apresentam tanto os maiores coeficientes de variação quanto os menores, respectivamente. Observa-se que os valores ‘Benevolência’ e ‘Segurança’ possuem os maiores consensos (menores coeficientes de variação) dentre a amostra respondente, o que significa que indivíduos integrantes do grupo de Baby Boomers tenderão a vivenciá-los em uma escala maior do que os demais, sobretudo em relação a ‘Realização’ e ‘Poder’, com menores consensos (maiores coeficientes de variação).

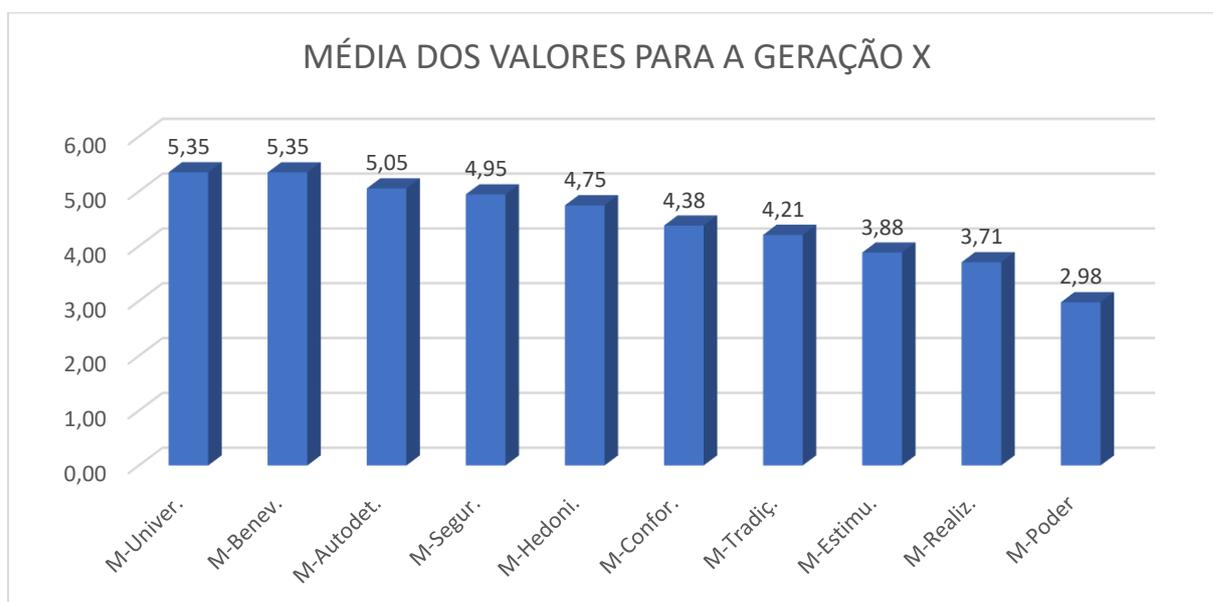
Quadro 2 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração Baby Boomer.

Valores	Benev.	Segur.	Univer.	Autodet.	Confor.	Hedoni.	Tradiç.	Estimu.	Realiz.	Poder
Médias	5,39	5,21	5,17	5,01	4,70	4,65	4,65	3,97	3,84	3,07
Desvios-padrões	0,62	0,75	0,93	0,78	0,95	0,90	0,89	1,04	1,26	1,15
Coeficientes de variação	11,43	14,55	18,04	15,60	20,21	19,45	19,06	26,27	32,65	37,37

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 20, constam dispostos em ordem decrescente (esquerda à direita) as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais da geração intermediária. ‘Universalismo’ e ‘Benevolência’ são os mais acentuados para a presente amostra; ‘Realização’ e ‘Poder’ são os menos acentuados. Os demais valores constam dispersos entre os quatro citados.

Figura 20 – Médias dos valores motivacionais para a Geração X.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No quadro 3, constam dispostos os valores das médias, dos desvios-padrões e dos coeficientes de variação calculados para os valores, calculados para a amostra de indivíduos da geração X, a geração intermediária. Com as menores médias pontuadas, os valores 'Realização' e 'Poder' são os que apresentam as maiores distâncias registradas entre máximos e mínimos: isso significa dizer que são os dois valores com menor concordância entre os respondentes em relação ao posicionamento em relação aos mesmos; por outro lado, com as maiores médias pontuadas e equivalentes entre si, os valores 'Universalismo' e 'Benevolência' são os que apresentam as menores distâncias entre máximos e mínimos em razão de seus menores desvios: significa dizer que são os dois valores cujos pontos dos elementos amostrais estão mais próximos da média esboçada e, portanto, são valores com uma concordância maior entre seus respondentes.

Observa-se que a geração mais velha e a intermediária coincidem em ter como seus dois valores menos honrados exatamente os mesmos, isto é, 'Realização' e 'Poder'.

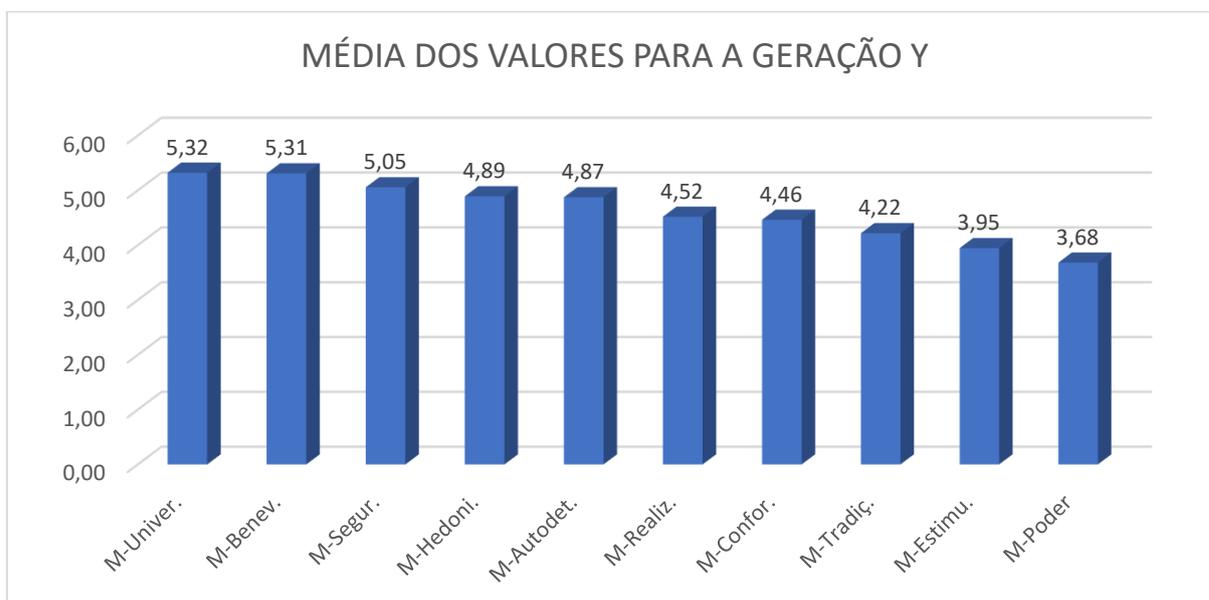
Quadro 3 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração X.

Valores	Univer.	Benev.	Autodet.	Segur.	Hedoni.	Confor.	Tradiç.	Estimu.	Realiz.	Poder
Médias	5,35	5,35	5,05	4,95	4,75	4,38	4,21	3,88	3,71	2,98
Desvios-padrões	0,52	0,72	0,79	0,87	0,85	1,01	0,91	1,03	1,16	1,11
Coeficientes de variação	9,73	13,43	15,77	17,52	17,88	23,03	21,98	26,41	31,15	36,58

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 21, constam dispostos em ordem decrescente (esquerda à direita) as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais da geração mais jovem. ‘Universalismo’ e ‘Benevolência’ são os mais acentuados para a presente amostra; ‘Estimulação’ e ‘Poder’ são os menos acentuados. Os demais valores constam dispersos entre os quatro citados.

Figura 21 – Médias dos valores motivacionais para a Geração Y.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No quadro 4, constam dispostos os valores das médias, dos desvios-padrões e dos coeficientes de variação calculados para os valores, calculados para a amostra de indivíduos da geração Y, a geração *millennial*. Embora os valores ‘Estimulação’ e ‘Poder’ sejam aqueles com as menores médias pontuadas, o primeiro citado figura (junto de outros valores) como aquele com menor consenso entre os respondentes, ao passo que o segundo possui um consenso intermediário e maior.

‘Universalismo’ e ‘Benevolência’ figuram como os valores mais vivenciados pelos *millennials* pesquisados, sendo também aqueles com maior consenso dentre a amostra respondente.

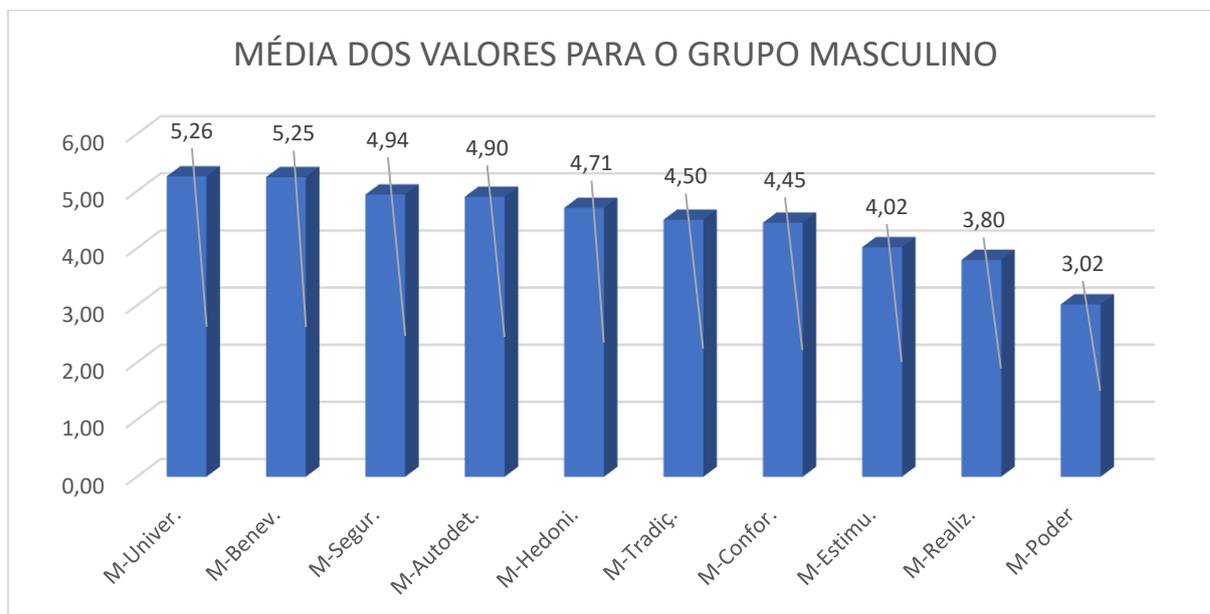
Quadro 4 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para a Geração Y.

Valores	Univer.	Benev.	Segur.	Hedoni.	Autodet.	Realiz.	Confor.	Tradiç.	Estimu.	Poder
Médias	5,32	5,31	5,05	4,89	4,87	4,52	4,46	4,22	3,95	3,68
Desvios-padrões	0,51	0,55	0,76	1,06	0,81	1,08	0,98	0,89	1,08	0,98
Coeficientes de variação	9,50	10,36	14,91	21,74	16,57	23,84	22,13	21,12	27,56	26,91

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 22, constam dispostos em ordem decrescente (esquerda à direita) as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais da amostra masculina apenas. ‘Universalismo’ e ‘Benevolência’ são os mais acentuados para a presente amostra; ‘Realização’ e ‘Poder’ são os menos acentuados. Os demais valores constam dispersos entre os quatro citados.

Figura 22 – Médias dos valores motivacionais para o gênero masculino.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No quadro 5, constam dispostos as médias, os desvios-padrões e os coeficientes de variação para os valores calculados para a amostra masculina apenas.

Os valores 'Realização' e 'Poder' são os que apresentam maiores distâncias registradas entre máximos e mínimos, o que implica menores concordâncias para o posicionamento quanto a esses valores, enquanto 'Universalismo' e 'Benevolência' são os que apresentam as menores distâncias, logo maiores concordâncias.

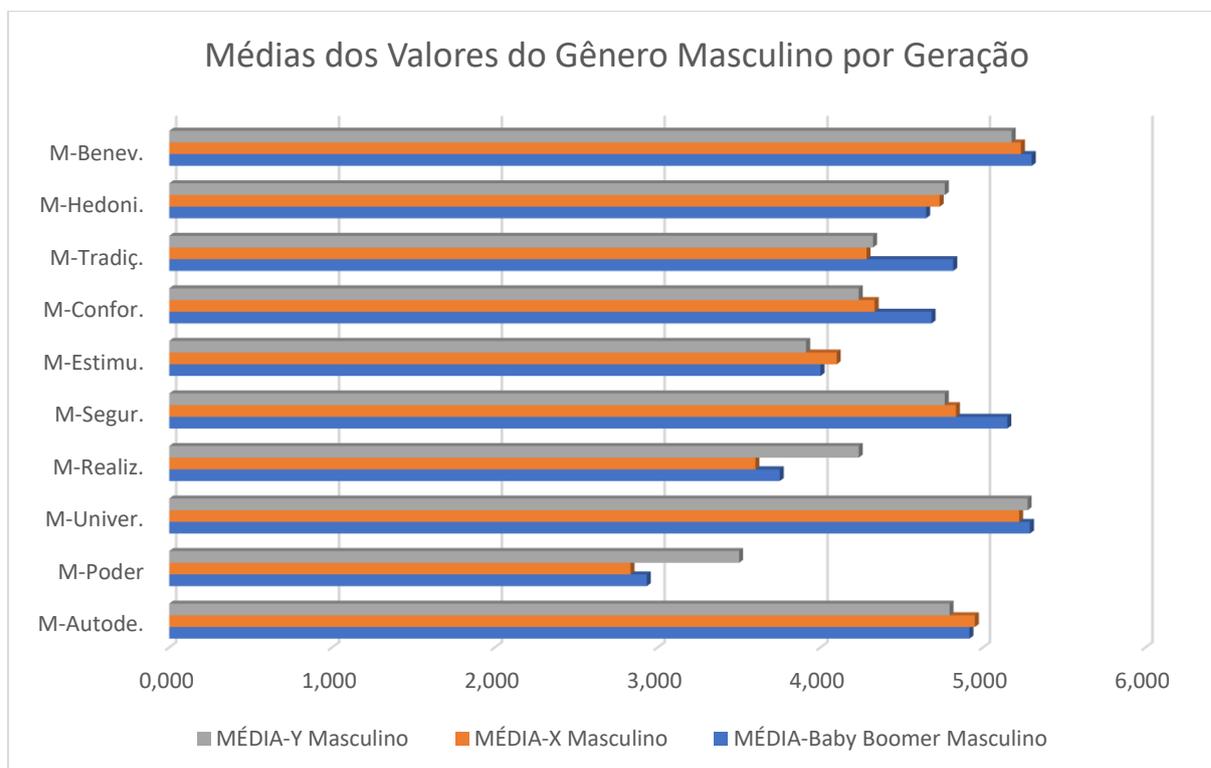
Quadro 5 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais do gênero masculino.

Valores	Univer.	Benev.	Segur.	Autode.	Hedoni.	Tradiç.	Confor.	Estimu.	Realiz.	Poder
Médias	5,26	5,25	4,94	4,90	4,71	4,50	4,45	4,02	3,80	3,02
Desvios-padrões	0,58	0,63	0,87	0,79	0,85	0,87	1,03	0,94	1,21	1,14
Coeficientes de variação	11,10	12,04	17,68	16,13	18,02	19,25	23,04	23,31	31,76	37,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 23, constam dispostas horizontalmente as composições (tripartição) das médias para cada um dos dez valores motivacionais da amostra masculina apenas. As composições permitem identificar qual geração contribui mais ou contribui menos para a formação de uma determinada pontuação média.

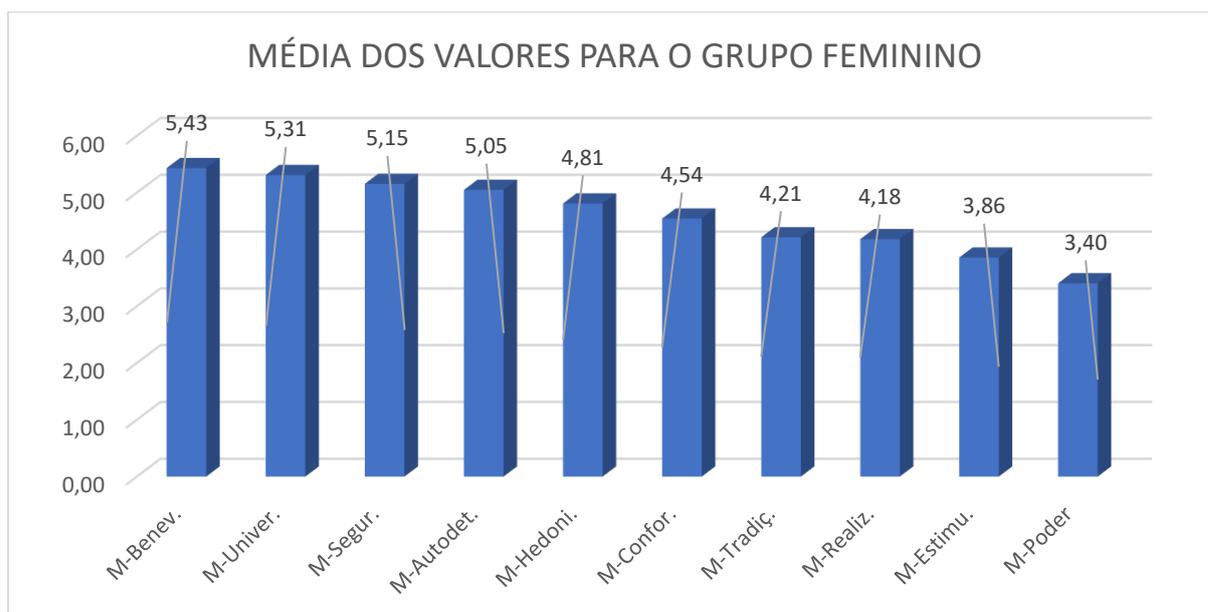
Figura 23 – Médias dos valores motivacionais do gênero masculino por geração.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 24, constam dispostos em ordem decrescente (esquerda à direita) as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais da amostra feminina apenas. 'Benevolência' e 'Universalismo' são os mais acentuados para a presente amostra; 'Estimulação' e 'Poder' são os menos acentuados. Os demais valores constam dispersos entre os quatro citados.

Figura 24 – Médias dos valores motivacionais para o gênero feminino.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No quadro 6, constam dispostos as médias, os desvios-padrões e os coeficientes de variação para os valores calculados para a amostra feminina apenas. Com as maiores pontuações médias, os valores 'Benevolência' e 'Universalismo' estão também entre os que apresentam as maiores concordâncias entre os indivíduos, enquanto os menos pontuados 'Estimulação' e 'Poder' estão também entre os que apresentam as menores concordâncias.

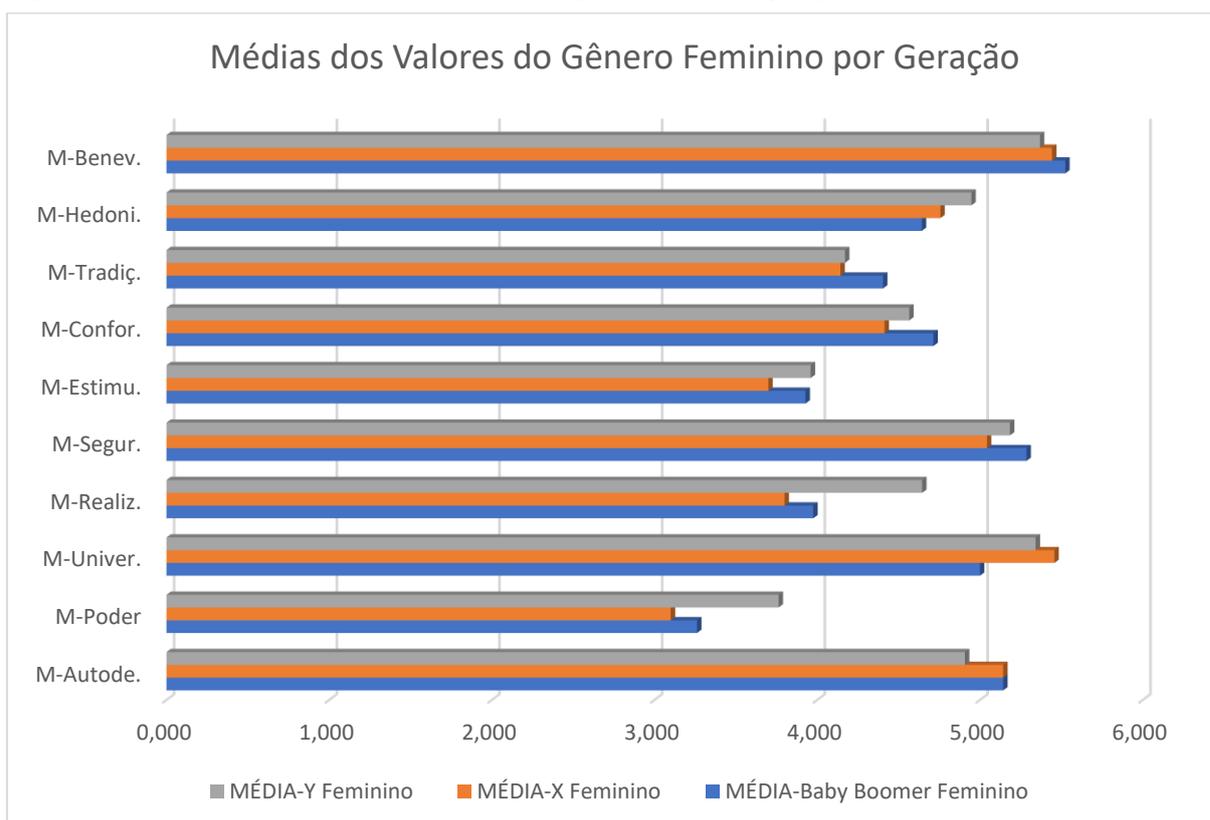
Quadro 6 – Médias, desvios-padrões e coeficientes de variação dos valores motivacionais para o gênero feminino.

alores	Benev.	Univer.	Segur.	Autode.	Hedoni.	Confor.	Tradiç.	Realiz.	Estimu.	Poder
Médias	5,43	5,31	5,15	5,05	4,81	4,54	4,21	4,18	3,86	3,40
Desvios-padrões	0,63	0,75	0,73	0,79	1,00	0,96	0,96	1,20	1,12	1,07
Coefficientes de variação	11,66	14,03	14,16	15,72	20,75	21,09	22,66	28,76	29,12	31,38

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 25, constam dispostas horizontalmente as composições (tripartição) das médias para cada um dos dez valores motivacionais da amostra feminina apenas. As composições permitem identificar qual geração contribui mais ou contribui menos para a formação de uma determinada pontuação média.

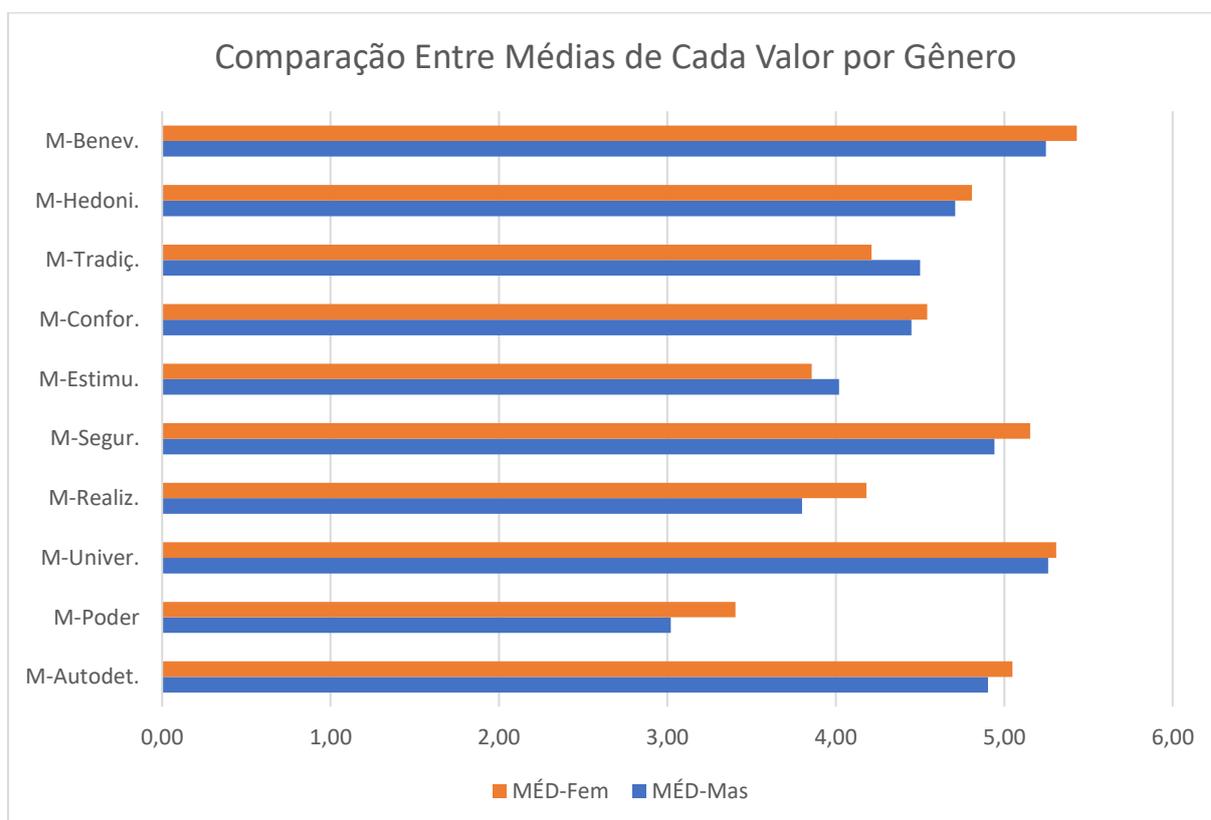
Figura 25 – Médias dos valores motivacionais do gênero feminino por geração.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 26, constam dispostas horizontalmente as pontuações médias para cada um dos dez valores motivacionais tanto da amostra feminina quanto da amostra masculina para efeito de comparação entre ambas. As comparações permitem identificar tendências e discrepâncias entre percepções para determinado valor.

Figura 26 – Comparação entre médias de cada valor motivacional por gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.2 Comparações Estatísticas entre Grupos

Tendo a pesquisa como um de seus objetivos centrais identificar diferenças sensíveis entre valores e motivações apresentados por três diferentes grupos geracionais conceituados, o cálculo pelo teste não-paramétrico Kruskal-Wallis apontou para um valor motivacional que se encontra com médias estatisticamente diferentes entre os grupos com $p < 0,05$ apenas, isto é, o valor 'Realização', representado pela letra 'F'. Todos os demais valores apresentaram resultados com $p > 0,05$, o que leva à conclusão de que as respostas atribuídas no questionário não indicaram um número expressivo de diferenças entre os perfis, conforme havia dúvida e questionamento. A figura 27 compreende os resultados obtidos utilizando a plataforma on-line Jamovi.

A figura 27 apresenta as comparações dos valores entre os grupos etários. É importante notar que somente um tipo motivacional apresentou diferença estatística nas comparações feitas entre as gerações. Portanto, apesar de apresentar prioridades

axiológicas numericamente diferenciadas, essas diferenças não são estatisticamente relevantes.

Figura 27 – Testes de diferença entre medianas por geração para os valores motivacionais.

ANOVA a um fator (não-paramétrica)				
Kruskal-Wallis				
	χ^2	gl	p	ϵ^2
C	1.083	2	0.582	0.00637
D	3.982	2	0.137	0.02342
E	2.876	2	0.237	0.01692
F	11.328	2	0.003	0.06664
G	1.269	2	0.530	0.00747
H	2.415	2	0.299	0.01421
I	1.060	2	0.589	0.00623
J	1.402	2	0.496	0.00825
K	0.176	2	0.916	0.00104
L	0.131	2	0.936	7.72e-4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 28, representa-se a comparação múltipla para o valor 'F' (Realização), isto é, como estão comparadas as pontuações entre cada uma das gerações para esse valor. Os números '1', '2' e '3' representam, respectivamente, as gerações Y, X e Baby Boomer, de modo que '1' difere de '2' e de '3' de maneira sensível para o critério $p < 0,05$, o que já não é válido para a relação entre '2' e '3'.

Figura 28 – Comparações para o valor "F", referente a "Realização", dentre as gerações.

Comparações múltiplas - F			
		W	p
1	2	4.003	0.013
1	3	4.209	0.008
2	3	0.770	0.849

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Ao analisar esse resultado e comparar as médias (ver figuras 14, 15 e 16) entre as gerações, cuja maior delas para 'Realização' coincide com a geração Y, conclui-se que os *millennials* têm motivações alinhadas à sua própria realização mais firmemente do que as duas gerações que os antecedem. Por outro lado, diferenças expressas entre os dois outros grupos para este mesmo valor não se verificam aqui.

A respeito do valor 'Realização', este encontra-se no espectro de valores de 'Autopromoção', sendo associado a uma noção de sucesso pessoal obtido através da provação de competência em relação a determinadas expectativas sociais, estando voltado para a noção de estima social e para o entendimento de que a persecução de um desempenho competente que gere recursos é necessário para que os indivíduos sobrevivam e para que grupos e instituições alcancem os seus objetivos. Essas características levantam hipóteses para explicar a maior vivência dos *millennials* para esse valor, isto porque por serem o grupo mais jovem, carregam consigo maiores expectativas de inserção, de aceitação e de crescimento organizacionais, o que demanda maiores esforços a realizarem-se.

Na figura 29, apresenta-se o resultado dos cálculos para o critério $p < 0,05$, aplicado para três valores: 'C' (Autodeterminação), 'D' (Poder) e 'F' (Realização) no que concerne a comparação entre homens e mulheres. Isso significa dizer que apenas três dos dez valores em que se realizou o referido teste apresentaram significância, isto é, apresentaram uma sensibilidade, cujos resultados dos cálculos individuais estão apresentados individualmente nas figuras 30, 31 e 32.

Figura 29 – Testes de diferença entre medianas por gênero para os valores motivacionais.

ANOVA a um fator (não-paramétrica)

Kruskal-Wallis

	χ^2	gl	p	ϵ^2
C	10.7915	1	0.001	0.06348
D	4.3189	1	0.038	0.02541
E	4.92e-4	1	0.982	2.89e-6
F	6.7916	1	0.009	0.03995
G	1.9449	1	0.163	0.01144
H	0.0625	1	0.803	3.68e-4
I	0.2025	1	0.653	0.00119
J	0.1040	1	0.747	6.12e-4
K	0.1667	1	0.683	9.81e-4
L	0.7629	1	0.382	0.00449

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 30, o critério $p < 0,05$ aplicou-se para o valor 'C' (Autodeterminação) no que concerne a comparação entre homens e mulheres. Ao recorrer às figuras 17 e 19, nota-se que essa diferença se dá por maior pontuação média do grupo feminino (5,05) em relação ao masculino (4,90). Isso implica no entendimento de que o público feminino participante demonstra uma motivação maior para autodeterminar-se.

A respeito do valor 'Autodeterminação', este encontra-se no espectro de valores de 'Abertura à Mudança', sendo associado a uma noção de pensamento e ação independentes, bem como nos processos de escolha, criação, exploração etc. Essas características levantam hipóteses para explicar a maior vivência das mulheres para esse valor, isto porque por serem um público em foco no que diz respeito a conquista de direitos e de novos paradigmas sociais, carregam consigo maiores anseios com relação a própria independência e ao próprio poder de decisão.

Figura 30 – Comparações para o valor “C”, referente a “Autodeterminação”, dentre os gêneros.

Comparações múltiplas - C			
		W	p
1	2	-4.65	0.001

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 31, o critério $p < 0,05$ aplicou-se para o valor ‘D’ (Poder) no que concerne a comparação entre homens e mulheres. Ao recorrer às figuras 22 e 24, nota-se que essa diferença se dá por maior pontuação média do grupo feminino (3,40) em relação ao masculino (3,02). Isso implica no entendimento de que o público feminino participante demonstra uma motivação maior para buscar o poder próprio.

A respeito do valor ‘Poder’, este encontra-se no espectro de valores de ‘Autopromoção’, sendo associado a uma noção de diferenciação de status social, prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. Essas descrições levantam hipóteses para explicar a maior vivência das mulheres para esse valor, isto porque, novamente, por serem um público em foco no que diz respeito a conquista de direitos e de novos paradigmas sociais, carregam consigo maiores anseios com relação a conquista do próprio poder de decisão e de ocupação de espaços no âmbito organizacional.

Figura 31 – Comparações para o valor “D”, referente a “Poder”, dentre os gêneros.

Comparações múltiplas - D			
		W	p
1	2	-2.94	0.038

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na figura 32, o critério $p < 0,05$ aplicou-se para o valor ‘F’ (Realização) no que concerne a comparação entre homens e mulheres. Ao recorrer às figuras 22 e 24, nota-se que essa diferença se dá por maior pontuação média do grupo feminino (4,18) em relação ao masculino (3,80).

A respeito do valor ‘Realização’, como anteriormente abordado, encontra-se no espectro de valores de ‘Autopromoção’, sendo associado a uma noção de sucesso pessoal obtido através da provação de competência em relação a determinadas expectativas sociais, estando voltado para a noção de estima social e para o entendimento de que a persecução de um desempenho competente que gere recursos é necessário para que os indivíduos sobrevivam e para que grupos e instituições alcancem os seus objetivos. Essas descrições, assim como aquelas dadas para os valores de ‘Autodeterminação’ e ‘Poder’, levantam hipóteses convergentes para explicar a maior vivência das mulheres para tais valores; isto é, a busca pela própria realização e pelo próprio sucesso pessoal através da demonstração das próprias competências.

Figura 32 – Comparações para o valor “F”, referente a “Realização”, dentre os gêneros.

Comparações múltiplas - F			
		W	p
1	2	-3.69	0.009

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Conclui-se que há diferenças sensíveis em prol do perfil motivacional feminino em relação ao perfil motivacional masculino no que se refere a autodeterminar-se, a almejar o poder e a obter a realização própria em sua vida, tendo como base apenas o universo amostral contemplado na pesquisa.

De maneira complementar, uma análise das figuras 23 e 25 possibilita identificar que as mulheres das gerações Y, X e Baby Boomer pontuam mais que os homens das respectivas gerações para cada um dos três casos de valores com diferenças sensíveis detectadas, isto é, todas as faixas de idade contribuíram para elevar a média em cada caso.

Resumidamente, dentre os principais resultados encontrados citam-se o coletivo e maior acentuamento da dupla de valores ‘Universalismo’ e ‘Benevolência’ para as três gerações e para os gêneros; o coletivo e menor acentuamento da dupla de valores ‘Poder’ e ‘Realização’ para as três gerações e para os gêneros (com exceção de ‘Realização’ para os *millennials*); apenas uma diferença significativa entre valores dentre as coortes e três diferenças significativas entre valores dentre gêneros.

5 DISCUSSÃO

Com o objetivo geral de identificar os valores humanos de caráter motivacional dentre três diferentes grupos geracionais e dentre gêneros inseridos no mercado de trabalho do Distrito Federal, o trabalho de campo possibilitou a obtenção de diversos achados. Constatou-se que os grupos somados ($n = 171$) constituem um perfil amostral polarizado e voltado para a 'Autotranscendência' (SCHWARTZ, 2005), posto que os valores 'Universalismo' e 'Benevolência' figuram com as mais altas pontuações médias enquanto os valores voltados para a 'Autopromoção', 'Poder' e 'Realização', representam os menores desempenhos, quase sempre sendo os dois últimos valores com pontuações médias. Trata-se, portanto, de um trabalho em que sua amostra é constituída de pessoas cujo horizonte de consciência revela-se com tendências maiores a ser autotranscendente e menores a ser autopromovente, posto que 'Autotranscendência' e 'Autopromoção' situam-se como posições opostas no círculo dos dez valores motivacionais (SCHWARTZ, 2005).

Essa relação ambivalente entre valores de um espectro e de outro correlaciona-se com o que é apontado por Rokeach (1973, p. 9), na medida em que esse pondera que determinada forma de conduta seria preferível em função de outra oposta a essa: no caso, a amostra demonstra a persecução de valores pró-universalistas e pró-benevolentes, que estão em extremidades opostas a valores pró-poder e pró-realização, sugerindo um apoio à então proposição. Em conformidade com Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), esses perfis de valores figuram enquanto estados comportamentais que transcendem situações específicas, com sua obtenção feita mediante socialização (SCHWARTZ, 1992), bem como de valores organizacionais também (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e há uma referente incorporação dos mesmos na cultura, tanto nos aspectos mentais, que dizem respeito ao âmbito social, quanto nos aspectos simbólicos e ritualísticos, que tocam o âmbito organizacional (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE *et al.*, 1990).

Ao comparar as três gerações analisadas, vê-se que todas contribuem para a constituição desse resultado; isto é, indivíduos das gerações Baby Boomer, X e Y valorizam mais aspectos pró-universalistas, como "compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza" (SCHWARTZ, 2005) e aspectos pró-benevolentes, como "preservar e melhorar o

bem-estar daqueles com quem se está em contato pessoal frequente (o 'grupo')" (SCHWARTZ, 2005); ao passo em que apresentam menor valorização de aspectos de poder, como "status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos" (SCHWARTZ, 2005) e aspectos de realização (autorrealização), como "sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com padrões sociais" (SCHWARTZ, 2005).

As seguintes observações orientam o entendimento de como os resultados obtidos articulam-se mutuamente:

Quanto mais próximos quaisquer dois valores em qualquer direção do círculo, mais semelhantes suas motivações subjacentes. Quanto mais distantes forem dois valores, mais antagônicas serão suas motivações subjacentes. (SCHWARTZ, 2005)

As ações em busca de qualquer valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem entrar em conflito ou ser congruentes com a busca de outros valores. (SCHWARTZ, 2005)

Os valores de poder e realização opõem-se aos valores de universalismo e benevolência. Ambos os primeiros enfatizam a busca de interesses próprios, enquanto os dois últimos envolvem a preocupação com o bem-estar e os interesses dos outros. (SCHWARTZ, 2005)

A busca de valores de realização pode entrar em conflito com a busca de valores de benevolência – a busca do sucesso para si mesmo provavelmente obstruirá ações destinadas a melhorar o bem-estar de outras pessoas que precisam de ajuda. (SCHWARTZ, 2005)

A busca de valores de realização pode ser compatível com a busca de valores de poder – a busca do sucesso pessoal para si mesmo provavelmente será fortalecida por ações destinadas a melhorar a própria posição e autoridade sobre os outros. (SCHWARTZ, 2005)

Ainda segundo a literatura investigada e produzida por Schwartz (1992, 2005, 2012), a geração Baby Boomer (mais velha) tende a colocar mais ênfase no valor de 'Segurança', em virtude de um ambiente mais estável e seguro. Isso é sustentado pelo resultado de pesquisa, uma vez que este valor figura como o segundo mais importante para a geração Baby Boomer (ver figura 19). Sugere-se ainda que a geração mais velha prioriza pouco a 'Estimulação' e o 'Hedonismo'. Em relação a 'Estimulação', a pesquisa dá sustentação, uma vez que o mesmo figura como um dos últimos valores para essa geração. Schwartz (2005) ainda postula que 'Conformidade' e 'Tradição' tendem a ganhar valor conforme a idade em função da importância de se manter um modo ideal de fazer as coisas: o resultado amostral dos Baby Boomers coloca esses valores em posições intermediárias, tornando a validação parcial ou incerta; por fim, comenta-se que 'Realização' e 'Poder' devam ter pouca importância para grupos mais

velhos, devido a uma diminuída capacidade de obter performances com objetivo de obtenção da aprovação social: o resultado de pesquisa dá total amparo, uma vez que são os menos pontuados.

Nota-se uma divergência entre autores no que diz respeito a aspectos associados à geração Baby Boomer ou, no limiar, à coorte dita mais velha, posto que Veloso, Dutra e Nakata (2016) descrevem-na como motivada e orientada ao crescimento profissional e ao status, o que em certo modo vai de encontro com a ideia de Schwartz (2005) de que o fator da idade arrefeceria a busca por aspectos de 'Realização' e 'Poder', algo que a pesquisa apresentou validação.

A geração X, a qual qualificou-se como indivíduos de faixa etária intermediária, é normalmente vinculada a um contexto de vida em que aspectos como vida familiar, econômica e social já estão estabelecidos e que há uma preocupação em mantê-los. Nesse caso, argumenta-se que os indivíduos aproximam-se do nível de realização que alcançarão em suas vidas profissionais, com um horizonte de oportunidades tornando-se mais restrito aos mesmos, em geral. Assim sendo, tendem a colocar maior ênfase em 'Segurança', 'Conformidade' e 'Tradição' em detrimento de 'Estimulação' e 'Realização'. Além disso, no decorrer de suas vidas os indivíduos da Geração X tendem a ter chances reduzidas de contato com outros valores, como 'Poder' e 'Hedonismo' (SCHWARTZ, 2005). O resultado amostral da Geração X coloca alguns desses valores em posições condizentes com o que é afirmado. 'Realização', 'Poder' e 'Estimulação', de fato, são os menos valorizados, o que dá amparo ao que é argumentado para os mesmos; 'Segurança' também ocupa boa posição; 'Hedonismo' ocupa posição central e 'Conformidade' e 'Tradição' não figuram dentre as maiores pontuações, como seria esperado na visão do autor (ver figura 20).

Nota-se uma convergência entre autores no que diz respeito a aspectos associados à geração X ou, no limiar, à coorte dita intermediária, posto que Veloso, Dutra e Nakata (2016) descrevem-na como consciente quanto à ausência de garantias de perenidade do emprego próprio, o que em certo modo vai de encontro com a ideia de Schwartz (2005) de que a necessidade de manter e sustentar o custo de vida próprio, de sua família e de seu estilo de vida, o que correlaciona com a ideia de priorizar valores como 'Segurança' e 'Conformidade' em função de outros como 'Poder', 'Realização' e 'Estimulação'.

Os resultados da geração X também ficarão muito próximos e muito parecidos com os da geração Baby Boomer, isto é, os valores mais endossados, intermediários

e menos endossados são praticamente os mesmos e sem diferenças significativas de uma geração para outra segundo cálculos não-paramétricos, o que corrobora a ideia de indivíduos mais jovens podem vir a se adaptar ao nível de exigência organizacional em que outros indivíduos mais velhos estão inseridos, passando a adquirir características assemelhadas aos seus supervisores e chefes, uma vez comprometidos com o trabalho (SCOTT; MYERS, 2010), na medida em que o contato intergeracional envolvendo diferentes percepções poderia acarretar trocas e reavaliações entre valores de mais velhos e mais jovens (COLLINSON; COLLINSON, 1997). O mesmo é válido na comparação com os *millennials*.

A geração Y ou *millennial* (mais jovem), por sua vez, está situada em um contexto de provação, dada a necessidade de estabelecer-se perante as necessidades da vida, bem como da busca pela formação de família e de estabilização no mercado de trabalho, para tanto tendendo a colocar mais ênfase nos valores de 'Realização' e 'Estimulação', mais vinculados a uma noção de busca por oportunidades, novidades e desafios, em detrimento de valores como 'Segurança', 'Conformidade' e 'Tradição', mais vinculados a uma noção de aceitação das coisas tal como estão postas e de pouca mudança (SCHWARTZ, 2005). O resultado amostral da Geração Y, os *millennials*, coloca esses valores em posições alternadas entre si, tornando a validação parcial ou incerta para essa proposição, uma vez que o valor de 'Segurança' figura entre os mais pontuados e o valor de 'Estimulação' figura entre os menos pontuados, isto é, dois valores inversamente pontuados para o que é proposto pelo autor (ver figura 21).

Em termos de comparação com apontamentos de outros autores, uma baixa importância dada a valores como 'Conformidade' e 'Tradição' por parte de indivíduos mais jovens (SCHWARTZ, 2005) poderia estar vinculada a uma maior capacidade e a um maior conforto por parte de *millennials* em trabalhar em equipes em relação aos seus referentes anteriores (HOWE; STRAUSS, 2000; GORMAN *et al.*, 2004; TAPSCOTT, 1999; ZEMKE *et al.*, 2000) e a um maior desejo de trabalhar sob lógicas flexíveis de tempo e espaço (SIMMONS, 2008) já que esses aspectos demonstrariam um grau de adaptação maior e uma flexibilidade pró-mudança no tocante a processos, relações e comportamentos.

Essa vinculação a respeito do descompasso entre valores de grupos mais jovens com valores de grupos mais velhos leva a correlações com o que outros autores apontaram sobre o fenômeno dos conflitos intergeracionais, bem como o

prejuízo do poder de negociação e a menor aceitação de jovens por seus colegas mais velhos no ambiente de trabalho (JACOBSON, 2007; MCGUIRE *et al.*, 2007; ZWILLING, 2009), a atribuição negativa de rótulos aos mais jovens (COLLINSON; COLLINSON, 1997; RAINES, 2003) e a dificuldade da inserção e do ganho de respeito e credibilidade desses grupos, levando à baixa na satisfação dos mesmos (PACE; FAULES, 1994). Os resultados, contudo, não propiciaram maior concordância e alinhamento com os postulados tomados como referência maior em Schwartz (2005), que por sua vez se vincula às correlações feitas com os diferentes autores.

Em outra perspectiva, no que confere a um dos objetivos principais desta pesquisa, o resultado do teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis aponta que dentre a comparação envolvendo os três grupos geracionais de interesse houve sensibilidade para apenas um deles: o valor 'Realização'. A sensibilidade dá-se na comparação envolvendo a Geração Y (ou *millennial*) em relação às gerações X e Baby Boomer, com maior importância dada ao valor pela geração mais jovem (ver figuras 19, 20 e 21). Esse achado sugere apoio à proposição de que a geração mais jovem tem maior incentivo e maior orientação a vivenciar aspectos de realização/autorrealização em sua própria vida, no contexto de comparação com os seus referentes vivos mais velhos, isto é, posto que estariam vivenciando uma etapa biográfica com perspectivas de se colocar no mercado de trabalho e de consolidar família, ambições que estariam em maior evidência.

A partir dos dados de pesquisa, delineou-se um segundo nicho de interesse: a comparação entre gêneros. No que diz respeito à comparação envolvendo amostras masculina e feminina, em conjunto com a literatura tida como base para validação, há resultados compatíveis, inconclusivos e também inesperados a partir de análise feita do universo amostral no que diz respeito a validação de pressupostos.

Toma-se como um pressuposto que os valores de tendência masculina sejam 'Poder', 'Realização', 'Estimulação', 'Hedonismo' e 'Autodeterminação' e os de tendência feminina sejam, por sua vez 'Benevolência', 'Universalismo', 'Conformidade' e 'Segurança', propondo maior relação com uma natureza feminina marcadamente relacional, em contrapartida à masculina, mais autônoma e instrumental (BAKAN, 1966).

Na tentativa de obter validação daquilo que é proposto, o resultado do cálculo de médias demonstrou que, para o público masculino (n = 77), os valores de 'Poder', 'Realização' e 'Estimulação' ocupam inesperadamente as últimas colocações,

diferentemente do proposto por Bakan (1966), ainda que 'Autodeterminação' e 'Hedonismo' figurem em posições intermediárias (ver figura 22). Quanto a amostra feminina (n = 94), os resultados são bastante condizentes com o que é sugerido: 'Benevolência', 'Universalismo' e 'Segurança' são os três mais bem colocados, cabendo à 'Conformidade' uma posição intermediária (ver figura 24).

Já no intuito de saber se, na comparação entre gêneros, há diferenças sensíveis para um ou mais valores (com $p < 0,05$), os resultados advindos de cálculo não-paramétrico Kruskal-Wallis demonstram que três dos dez valores possuem diferenças sensíveis entre os dois grupos. São eles: 'Poder', 'Realização' e 'Autodeterminação'. Essa sensibilidade, por sua vez, figura priorizando o gênero feminino em relação ao masculino, isto é, as mulheres estariam vivenciando-os mais (ver figuras 22 e 24). Tal resultado acaba sendo inesperado, dado que são três dos principais valores associados à natureza masculina em contraposição à feminina (BAKAN, 1966).

Para os demais valores envolvendo comparação entre gêneros, não foram registradas diferenças significativas. Quanto aqueles em que se registrou diferenças, hipóteses para explicá-las podem recorrer a mudanças culturais e sociais como fatores que exerçam influência, sobretudo quanto ao processo de entrada e de ascensão da população feminina no mercado de trabalho, por exemplo, o que traria novas perspectivas às mulheres, isto é, que repercutiriam na busca por emprego, renda e educação, elementos que se voltam positivamente para valores como 'Poder', 'Realização' e 'Autodeterminação' do indivíduo.

Sugere-se que futuras pesquisas investiguem essa questão, que diz respeito ao aspecto qualitativo envolvendo os perfis masculino e feminino no âmbito dos valores. Para tanto, obter um universo amostral de pesquisa maior e com quantidades mais próximas entre homens e mulheres pode fornecer achados para uma compreensão mais ampla.

Ainda a respeito do caráter amostral dos grupos geracionais, deve-se considerar na análise que a geração Baby Boomer apresentou amostra com predominância masculina (58,82%) e que as gerações X e Y, por sua vez, apresentam amostras de maioria feminina (53,84% e 69,09%, respectivamente). Como abordado nas conclusões de Campos e Tamayo (2010), trabalhar com uma amostra de maioria equivalente a um determinado gênero ou a outro pode sugerir resultados mais relacionados com valores daquele gênero em questão e que, por essa razão, sugere-

se a replicação em uma amostra com o perfil oposto condizente, observado que o trabalho das autoras apresentou percentual masculino muito superior ao feminino (acima de 70% para respondentes do gênero masculino).

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em identificar o perfil de valores humanos de diferentes grupos geracionais e de diferentes gêneros dentre os trabalhadores do Distrito Federal. Para o atingimento desse objetivo, foram estabelecidos três objetivos específicos.

Primeiramente, identificou-se o perfil de valores pessoais de indivíduos inseridos no mercado de trabalho do Distrito Federal, isto é, que estivessem trabalhando. Em razão disso, foram calculadas as pontuações médias obtidas para cada um dos dez tipos motivacionais do modelo de Schwartz (2005). Foi concluído que os respondentes endossam, em maior grau, valores da dimensão 'Autotranscendência' ('Universalismo' e 'Benevolência') e, em menor grau, valores da dimensão 'Autopromoção' ('Realização' e 'Poder'), duas categorias opostas de valores. De modo geral, são pessoas que compreendem, apreciam e desejam o bem-estar das demais, sobretudo as que estão em contato e têm relações, na mesma medida em que não valorizam tanto status, sucesso e controle sobre os outros. Há, portanto, uma percepção de que os resultados encontrados complementam-se na constituição do perfil de valores desses indivíduos.

Em seguida, veio a identificação do perfil de valores pessoais de indivíduos classificados segundo a nomenclatura das coortes correspondentes às gerações Baby Boomer, X e Y (ou *millennial*) e também dos gêneros masculino e feminino. Novamente, foram calculadas as pontuações médias obtidas para cada um dos dez tipos motivacionais de Schwartz (2005). Concluiu-se que:

- a geração mais longeva valoriza mais a dimensão 'Autotranscendência' ('Universalismo' e 'Benevolência' estão entre os três mais endossados, embora Segurança também se apresente como valor de destaque, ligado à dimensão 'Conservação') e menos a dimensão 'Autopromoção' ('Realização' e 'Poder' são os dois menos valorizados);
- a geração intermediária também valoriza mais a dimensão 'Autotranscendência' ('Universalismo' e 'Benevolência' são os dois mais endossados) e menos a dimensão 'Autopromoção' ('Realização' e 'Poder' são os dois menos valorizados) e

- a geração mais jovem também valoriza mais a dimensão 'Autotranscendência' ('Universalismo' e 'Benevolência' são os dois mais endossados) e tem novamente 'Autopromoção' como dimensão correspondente ao valor menos endossado, isto é, 'Poder', ao passo que 'Realização' ganha importância aqui e se destaca na comparação com as gerações anteriores, o que também contribui para que os valores dos *millennials* fiquem mais difusos dentre as quatro dimensões.
- os gêneros masculino e feminino apresentam muitas semelhanças no que corresponde hierarquia de valores dos mesmos, já que valorizam mais a dimensão 'Autotranscendência' ('Universalismo' e 'Benevolência' são os mais endossados, com o valor Segurança também se apresentando com destaque, ligado à dimensão 'Conservação') e menos a dimensão 'Autopromoção' ('Realização' e 'Poder' ocupam posições finais).

Por fim, veio a comparação entre os resultados dos perfis motivacionais dentre as gerações e dentre ambos os gêneros no intuito de identificar diferenças significativas entre os mesmos. Concluiu-se que:

- entre as três gerações, apenas o valor 'Realização' apresentou-se como sendo mais significativo para determinada geração em face às demais; no caso, os *millennials* endossam mais esse valor em relação aos Baby Boomers e à geração X.
- entre os gêneros, os valores 'Poder', 'Realização' e 'Autodeterminação' apresentam-se como sendo mais significativos para um gênero em relação a outro; no caso, as mulheres endossam mais esses valores em relação aos homens.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de investigações com universos amostrais maiores e com grupos numericamente mais parelhos entre si, tanto para gerações quanto para gêneros. Em especial, sugere-se pesquisas com foco na questão de valores envolvendo gêneros para melhor compreender a dinâmica entre os mesmos, dada a existência de transformações socioculturais no meio brasileiro conforme o tempo.

Outras linhas de abordagens recomendadas também incluem: a comparação de valores envolvendo aqueles que ocupam cargos de chefia com os de não chefia

(chefeados) dentro do setor público (empresas, fundações, autarquias e órgãos) e dentro do setor privado; a comparação de valores entre chefias de diferentes gerações e entre chefias de diferentes gêneros; a propensão entre posturas empreendedoras e a busca de estabilidade e segurança por meio de posições públicas em termos de valores.

Conclusivamente, o trabalho apresenta suas contemplações e também objetivos de pesquisa que podem ser considerados atingidos, uma vez que se chegou a resultados em função daquilo que foi obtido em termos de amostra e em consonância com referências teóricas.

REFERÊNCIAS

PEW RESEARCH CENTER. **A portrait of “generation next”**. Pew Research. 9 jan. 2007. Disponível em: <<https://www.pewresearch.org/politics/2007/01/09/a-portrait-of-generation-next/>>. Acesso em: 27 out. 2023.

ALSOP, Ron. **The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaping up the workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 272 p, 2008.

ARAÚJO, B. F. V. B. **Valores humanos: categorias de análise e suas implicações para a pesquisa em Administração**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende, RJ, 2009.

BAKAN, D. **The duality of human existence**. Chicago: Rand McNally, 1966.

BRASIL. Presidência da República. **Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BIDO, Diógenes de Souza; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; LOUBACK, Jones. **Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao Terceiro Setor**. 2009.

BOLZAN DE CAMPOS, C.; PORTO, J. B. **Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros**. *Psico*, v. 41, n. 2, p. 2010.

CARLESS, S. A.; WINTLE, J. **Applicant attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience**. *International Journal of Selection and Assessment*, v. 15, p. 394-404, 2007.

CASEY, S. **How millennial are you?** *PM World Journal*, v. IV, n. X, p. 1-18, 2015.

COLLINSON, D. L.; COLLINSON, M. **Delaying managers, time-space surveillance and its gendered effects**. *Organization*, v. 4, n. 3, p. 373-405, 1997.

COLLINSON, D. L.; HEARN, J. **Naming men as men: Implications for work, organization and management, gender**. *Work and Organization*, v. 1, n. 1, p. 2-22, 1994.

CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. *Temas Psicol.*, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. e cols. (org.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

GORMAN, P.; NELSON, T.; GLASSMAN, A. **The Millennial generation: A strategic opportunity**. *Organizational Analysis*, v. 12, n. 3, p. 255-270, 2004.

GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. G. **Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce**. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, p. 458-488, 2008.

HALLMAN, H. L. **Millennial teachers: learning to teach in uncertain times**. New York: Routledge, 2016.

HILL, L. A. **Where will we find tomorrow's leaders?**. *Harvard Business Review*, v. 23, p. 123-129, 2008.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials go to college**. 2. ed. Great Falls: LifeCourse Associates, 2007.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising**. New York: Vintage Books, 2000.

JACOBSON, W. S. **Two's company, three's a crowd, and four's a lot to manage: Supervising in today's intergenerational workplace**. *Popular Government*, Fall, 2007.

KUPPERSCHMIDT, B. R. **Multigeneration employees: strategies for effective management**. *Health Care Manager*, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

MARSTON, Cam. **Motivating the "What's in it for me?" workforce: Manage across the generational divide and increase profits**. Hoboken: Wiley, 2007. 240 p. ISBN-10: 0470124148. ISBN-13: 978-0470124147.

MARSTON, Cam. **Myths about millennials: understand the myths to retain millennials**. [s. l.]: [s. n.], 2009.

PACE, R. Wayne; FAULES, Don. **Organizational communication**. 3. ed. rev. Englewood Cliffs: 386 p. Prentice-Hall, 1994.

PARVEEN, Shaista; VANAJA, M. **Changing the quality of teacher education with the perspective of Y-learners**. *Journal of Information and Computational Science*, v. 9, n. 10, p. 626-631, 2019.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. **Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago. 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 25, n. 3, p. 369-376, 2009.

RAINES, Claire. **Connecting generations: the sourcebook for a new workplace.** Berkeley: Crisp Pub. Inc., 2003

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values.** 7^o ed. Michigan: Free Press, 1973.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.** ZANNA, M. P. (Ed.). Advances in experimental social psychology. Vol. 25, p. 1-65. Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, Shalom H. **Basic human values: an overview.** [s. l.]: [s. n.], 2005.

SCHWARTZ, Shalom H. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural.** TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (eds.). Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H. **An overview of the Schwartz theory of basic values.** Online Readings in Psychology and Culture, v. 2, n. 1, 2012.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. **Toward a universal psychological structure of human values.** Journal of Personality and Social Psychology, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCOTT, Clifton; MYERS, Karen. **Toward an integrative theoretical perspective of membership negotiations: socialization, assimilation, and the duality of structure.** Communication Theory, v. 20, n. 1, p. 79-105, fev. 2010.

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium.** Journal of Organizational Behavior, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

SIMMONS, K. S. **Intergenerational communication in the workplace.** The Online Journal for Certified Managers, maio/jun. 2008.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **The multigenerational workforce: opportunity for competitive success.** SHRM, p. 12, 2010.

TAPSCOTT, Don. **Growing up digital: the rise of the net generation.** New York: McGraw-Hill, 336 p. 1999.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** REGE – Revista de Gestão, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

WOTAPKA, D. **Q&A: Don't believe these millennial myths.** Journal of Accountancy, p. 39-40, maio 2017.

ZAINUDDIN, Zairul Nurshazana et al. **Critical thinking: way forward for human capital in the age of millennial**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, v. 9, n. 13, p. 183-195, 2019.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. New York: AMACOM Books, 280 p., 2000.

ZWILLING, M. **Millennials** at work. Facebook or faceoff, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário

Prezado(a) respondente,

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração da UnB, orientado pela professora doutora Elaine Rabelo Neiva, com o objetivo de conhecer o perfil motivacional de valores humanos de trabalhadores do Distrito Federal. **O requisito para respondê-la por completo é estar empregado(a).** As respostas serão tratadas de maneira agregada, não havendo a possibilidade de identificação. Muito obrigado pela colaboração.

Acadêmico: Tiago Pina, Graduando em Administração, 10º período, pela UnB. E-mail: tiagopina25@gmail.com

Inicialmente gostaria de fazer algumas perguntas para melhor caracterizar os respondentes desta pesquisa.

1- Você está empregado em alguma organização no momento?

1. () Sim
2. () Não

2- Qual o seu cargo na organização? _____

3- Você ocupa algum cargo de chefia?

1. () Sim
2. () Não

4- Qual o setor em que você atua?

1. () Público
2. () Privado
3. () Economia mista

5- Qual o seu ano de nascimento? _____

6- Qual o seu gênero?

1. () Masculino
2. () Feminino
3. () Outro

7- Qual sua cor/raça?

1. () Branca
2. () Negra (preta/parda)
3. () Indígena
4. () Outra

8- Qual seu grau de escolaridade?

1. () Ensino Fundamental
2. () Ensino Médio completo
3. () Ensino Superior incompleto
4. () Ensino Superior completo

Agora assinale as alternativas conforme suas percepções e valores.

	Instruções					
	Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.					
	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) 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.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela gosta de novidade e mudança, sempre tenta fazer coisas novas. É importante para ela fazer várias coisas diferentes na vida.						
7) 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.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
10) Para ela é importante aproveitar a vida. Ela gosta de divertir-se.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu						

redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) Para ela é importante a segurança. Ela gosta de sentir-se seguro na vida.						
15) Ela gosta de arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Fazer as coisas de maneira como sempre foram feitas é importante para ela. Ela busca a tradição em sua vida.						
21) Ela gosta de divertir-se pelo prazer que lhe proporciona. Ela se emociona em aproveitar a vida.						

