



Disponível em

<http://www.desafioonline.com.br/publicações>

Desafio Online, Campo Grande, v. 1, n. 3, Set./Dez. 2013



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

**MOTIVATIONAL PROFILES OF GENERATIONS X AND Y: A STUDY WITH
EMPLOYEES FROM A STATE-OWNED BANK IN RIO DE JANEIRO CITY**

Paulo Vítor Queiroz Dumas Codeço¹
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Professor substituto
pvitorq@hotmail.com

Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá
Professora adjunta
isabel.costa@estacio.br

Marco Aurélio Carino Bouzada
Universidade Estácio de Sá
Professor adjunto
marco.bouzada@estacio.br

¹ Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá

RESUMO

As diferenças entre as gerações X e Y vêm ganhando atenção crescente. A literatura aponta diferenças de atitudes, visões e predisposições para o trabalho. Esta pesquisa testou se os perfis motivacionais dos contratados por um Banco estatal, no Rio de Janeiro, apresentam diferenças significativas entre empregados das Gerações X e Y, aplicando-se o Inventário de Valores de Schwartz. Os resultados apontam perfis motivacionais semelhantes para as gerações, que combinam elementos dos contratos psicológicos transacionais e relacionais.

Keywords: Generations X and Y, Motivational Factors, Motivational Types, Values Hierarchy.

ABSTRACT

The differences between generations X and Y are gaining increasing attention. The literature points to differences in attitudes, views and predispositions to work. This study tested whether the motivational profiles of a Rio de Janeiro state-owned bank employees have significant differences between individuals of generations X and Y, by applying the Schwartz Values Survey. The results show similar motivational profiles for both generations, which combine elements of relational and transactional psychological contracts.

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

1. INTRODUÇÃO

Um dos aspectos mais marcantes do mundo corporativo na atualidade é a diversificação crescente da mão de obra. A diversidade da mão de obra é reflexo de mudanças econômicas e sociais profundas, como a internacionalização dos mercados, a democratização do acesso à escolaridade e a maior complexidade dos processos produtivos. A diversidade representa novas possibilidades e grandes desafios à gestão, pois ter uma mão de obra diversificada implica lidar com pluralidade de valores. Diferentes valores geram contratos psicológicos diferentes, tecidos sobre motivações e expectativas que precisam ser compreendidas adequadamente pelos gestores.

Recentemente, um aspecto específico da diversidade da mão de obra vem ganhando atenção na literatura: as diferenças entre gerações (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). As gerações são classificadas de acordo com a faixa etária, apresentando diferentes denominações: os *baby boomers* são os nascidos entre 1946 e 1964, os *baby busters* (ou Geração X) são aqueles nascidos no período entre 1965 e 1976 e os *echo boomers*, também chamados de Geração Net, N-Gen, Geração Digital, *millennials* ou Geração Y, são os nascidos de 1977 a 1997 (TAPSCOTT, 1988).

Às diferentes gerações são atribuídas características próprias, muitas vezes sem se levar em conta os contextos socioeconômicos e culturais específicos, ou mesmo aspectos psicológicos. Assim, os integrantes da Geração Y são apresentados como flexíveis, criativos, consideram o trabalho como fonte de satisfação, aprendizado, desafio e diversão, são acostumados com o conceito de mudança e não têm medo da rotatividade de empregos, o que resulta em nova visão sobre o entendimento de carreira, promoção, vínculo profissional e relacionamento com as organizações (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). A esses valores e expectativas corresponderia um contrato psicológico de trabalho diferente do construído pela Geração X, mais associado a valores como lealdade, conformidade às normas e identificação com os valores organizacionais.

Embora autores como Collistochi et al. (2012), Coimbra e Schikmann (2001) e Veloso et al. (2008) enfatizem as características apontadas da Geração Y em relação ao trabalho, há fatores no contexto organizacional – independentemente da faixa etária - que podem tornar a compreensão dos valores no trabalho uma questão complexa, tais como: a necessidade do cumprimento de regras e metas, a adaptação à cultura organizacional, o modelo de gestão utilizado pela organização, a realidade socioeconômica do empregado e o mercado no qual a empresa está inserida.

No entanto, a se confirmar esse perfil da Geração Y, é possível antecipar que indivíduos com essa visão de mundo tragam novos valores e motivações para o ambiente organizacional, capazes de afetar diretamente as relações de trabalho e sua gestão. Essa nova geração, representada pelos novos entrantes do mercado de trabalho, chegaria com novas aspirações e um nível de comprometimento com a empresa não tão grande como o das gerações anteriores, fazendo com que as organizações precisem rever suas políticas e práticas, sob o risco de não conseguirem gerir adequadamente o capital humano.

Nesse sentido, o estudo dos valores se justifica por estes poderem ser definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo (SCHWARTZ, 1999). No contexto do trabalho, valores são princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre o contexto, os resultados, seu comportamento e a escolha de alternativas de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003). Valores são construtos motivacionais que, no processo motivacional, provêm as representações cognitivas responsáveis por atribuir sentido às necessidades, transformando-as em objetivos e intenções (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O presente artigo apresenta resultados de pesquisa sobre as diferenças motivacionais entre as Gerações X e Y, com base em referencial teórico reconhecido sobre valores (SCHWARTZ, 2005; PORTO; TAMAYO, 2003, 2009) e apoiada em instrumento de pesquisa elaborado por Schwartz (1992). Dessa forma, buscou-se contribuir para o campo da Administração ao desenvolver pesquisa sobre diferenças motivacionais entre as Gerações X e Y com base em referencial teórico e metodologia amplamente reconhecidos no campo, bem como pela geração de conhecimento sobre a realidade organizacional brasileira.

A organização foco do estudo é um banco estatal, neste trabalho denominado Banco, que devido à legislação vigente é obrigada a promover a contratação de seu corpo funcional por meio de concurso público. Considerando que por força de lei estas seleções não apresentam restrição de idade, ocorre o ingresso de indivíduos de quaisquer gerações, o que representa um desafio para a empresa no que se refere ao planejamento e desenvolvimento da gestão de pessoas, considerando as características próprias e marcantes de cada geração.

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

De acordo com as informações da Gerência de Pessoas – Rio de Janeiro, somente no ano de 2010 foram contratados 806 novos empregados, que apresentaram o seguinte perfil: 476, ou seja, 59% do total contratado, nasceram a partir de 1978 (Geração Y), sendo que 223 destes assumiram seus cargos em unidades de negócios localizadas no Grande Rio. Já os outros 330, ou seja, 41%, nasceram em anos anteriores a 1978 (*baby-boomers* ou Geração X – neste trabalho agrupados como Geração X) e 150 destes ocuparam seus cargos na cidade do Rio de Janeiro.

Assim, a pesquisa teve, como objetivo final, testar se os perfis motivacionais dos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentam diferenças significativas por geração (X e Y). Para tal, realizou-se pesquisa de descritiva, de abordagem quantitativa, aplicando-se o Inventário de Valores de Schwartz – SVI (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO, 1995).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Geração Y e Geração X: Características e Contrato Psicológico de Trabalho

A flexibilização das formas organizacionais, resultante das transformações dos processos produtivos ao longo das últimas décadas, trouxe a necessidade de um “novo indivíduo”, mais adequado ao contexto contemporâneo do trabalho (COSTA; CAMPOS, 2006). Essa adequação refere-se não só a habilidades e conhecimentos específicos, mas a todo um conjunto de atitudes, de predisposições e valores associados a autonomia, flexibilidade e independência – um indivíduo a quem Du Gay, Salaman e Rees (1996, apud COSTA; CAMPOS, 2006) denominaram “empreendedor de si”. Esse conjunto de atitudes e habilidades está também associado à capacidade de aplicar o conhecimento de forma a dar respostas efetivas em um contexto incerto e ambíguo, à capacidade de combinar conhecimento oriundo de áreas diversas, e à capacidade de aprendizagem contínua – características típicas do trabalhador do conhecimento (DRUCKER, 2010; MARTINS, 2006).

Na literatura – especialmente na de cunho gerencial - os autores tendem a associar as características desejadas do empreendedor de si e do trabalhador do conhecimento à nova geração – a Geração Y (ERICKSON, 2011; MALDONADO, 2011). No entanto, essa literatura costuma destacar a divisão por faixa etária e alguns aspectos culturais do contexto

contemporâneo de forma bastante ampla, sem se aprofundar em questões que poderiam, em tese, ter maior capacidade de explicar o sucesso no trabalho, tais como contexto socioeconômico ou questões organizacionais específicas. Dessa forma, cabe aos pesquisadores aprofundar pesquisas sobre as Gerações X e Y de forma a entender melhor as reais diferenças entre as gerações no contexto do trabalho.

Autores como Coimbra e Schikmann (2001) e Veloso et al (2008) resumem e destacam algumas características da Geração Y: elevada autoestima, criatividade, conexão permanente com algum tipo de mídia, preocupação com questões sociais, curiosidade, alegria, flexibilidade, colaboração e talentos múltiplos. Seus integrantes consideram o trabalho como fonte de satisfação e aprendizado, são acostumados com o conceito de mudança, o que resulta em nova visão sobre o entendimento de carreira, promoção, vínculo profissional e relacionamento com as organizações. A Geração Y considera, ainda, o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (ver Quadro 1). Para Coimbra e Schikmann (2001), a Geração Y faz parte de uma grande revolução que está transformando tudo. Quando os jovens desta geração entram para a força de trabalho, trazem com eles uma cultura muito diferente, com diferentes visões de autoridade, hierarquia e inovação – ou seja, todo um conjunto de valores diferentes da geração anterior.

Quadro 1 – Características das Gerações

<p>Baby Boomers Nascidos período de 1946 a 1964</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; -Valorizam o <i>status</i> e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; - Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial. - Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la no seu cotidiano.
<p>Baby Busters ou Geração X Nascidos período de 1965 a 1976</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa; -Sofreram <i>downsizing</i> corporativo; desenvolveram a percepção de que pessoas leais à empresa perderam seus postos, o que os estimulou a desenvolverem suas habilidades e empregabilidade. - Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de tecnologias.
<p>Eco Boomers, N-Gen, Geração Net, Geração Digital, Millennials ou Geração Y Nascidos período de 1977 a 1997</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cresceram em contato com as tecnologias da informação; - São mais individualistas; defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. -Apresentam facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, são criativos e inovadores. -Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes.

Fonte: Adaptado de Tapscott (1988) e de Collistochi et al. (2012).

Embora as transformações culturais, sociais e econômicas amplas devam ser reconhecidas como transformadoras dos valores em que as novas gerações se formam, há questões que se impõem. Por exemplo, o fato de que um indivíduo ser jovem não garante que ele tenha o conjunto de habilidades e conhecimentos necessários ao bom desempenho no trabalho, se ele não tiver acesso à educação de qualidade.

Da mesma forma, as organizações são sempre, em alguma medida, ambientes de comportamento controlado - e alguma conformidade aos valores da cultura organizacional é parte integrante da vida organizacional (FREITAS, 2006). Na dinâmica do trabalho, valores pessoais interagem com valores organizacionais e com elementos como metas a cumprir, objetivos estabelecidos, sistemas de avaliação, legislação, condições de mercado – que inevitavelmente transformam – constringendo ou ampliando – os valores individuais.

À medida que as novas gerações vão ocupando os postos de trabalho, conhecer os valores que trazem à vida organizacional é imprescindível para a boa gestão. Isso porque os vínculos que os indivíduos constroem com as organizações se apoiam tanto em um contrato formal, explícito, quanto em um contrato psicológico, implícito. Rousseau (1995) define o contrato psicológico no trabalho como o entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente no relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas realizadas explícita ou implicitamente nessa relação. Assim, se poderia supor, a princípio, que as características das diferentes gerações resultariam em contratos psicológicos distintos.

Segundo Wetzel (2001, p.218), “contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes”. Se o contrato psicológico é percebido de forma distinta pelas partes, torna-se fonte de problemas, conflito ou litígio.

Segundo Rousseau (1990), existem duas categorias de contratos definidos, os contratos transacionais e os contratos relacionais (Quadro 2). São ditos transacionais os contratos que envolvem trocas monetárias entre as partes por um determinado período de tempo. São de caráter instrumental, com trocas específicas e quantificáveis. Já os contratos com termos de desempenho menos específicos, que incluem trocas monetárias ou não, mas que geram uma expectativa de longo tempo de associação com a empresa, acompanhados de fatores que ultrapassam os aspectos profissionais como a lealdade e o apoio, são classificados como relacionais. As características dos *baby boomers* e da Geração X corresponderiam a um

contrato psicológico relacional. Já as características da Geração Y corresponderiam a um contrato transacional.

Quadro 2 - Características do Contrato Psicológico Relacional e Transacional

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

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999).

A importância de se conhecer os valores que sustentam o contrato psicológico de trabalho em determinada organização deriva do fato de que o contrato mantém-se vigente enquanto as partes cumprem ou excedem os termos do acordo. Segundo Guzzo e Nooan (1994), os contratos psicológicos podem ser considerados como a cola que liga os empregados às organizações, sendo que quando o contrato é violado os empregados podem apresentar queda em seu comprometimento para com a organização, além do aumento nas intenções de abandono, demissão, e outras formas de desengajamento.

2.2. Valores Pessoais e Motivação para o Trabalho

Os valores representam tendências ou tipos motivacionais vinculados a determinadas necessidades básicas da existência humana: biológicas, requisitos de ação social coordenada e necessidade de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (SCHWARTZ, 2005).

Os valores são representações cognitivas das necessidades e razões, e o que diferencia um valor de outro é o tipo de motivação que ele expressa; todo valor tem uma motivação subjacente (TAMAYO, 2007).

Schwartz (*apud* OLIVEIRA E MÜLLER, 2010) apresenta as principais características dos valores, a saber:

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

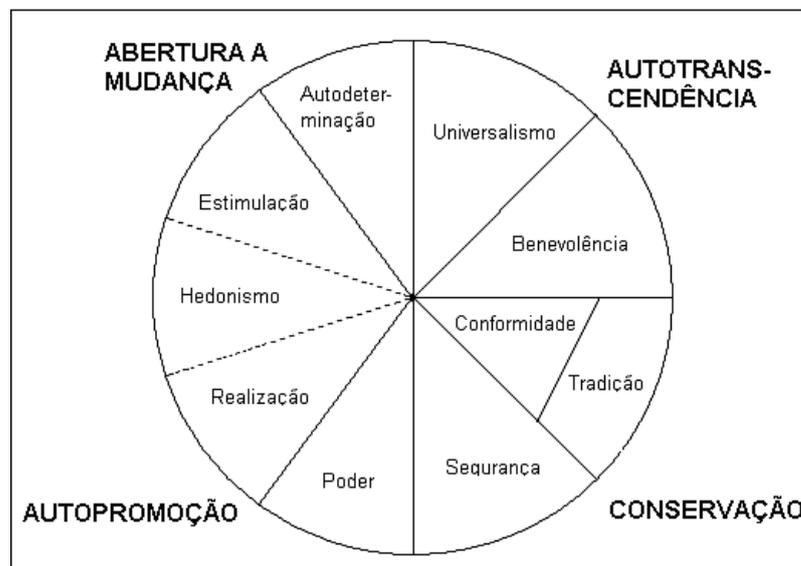
Desta forma,

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

O autor apresenta a Teoria dos Valores como uma estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais, na qual as ações pela busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou serem congruentes com a busca de outros valores. Sua teoria, representada da Figura 1, estabelece quatro Fatores Motivacionais. São eles: Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à Mudança. Por sua vez, os

fatores estão organizados em duas dimensões bipolares: Abertura à Mudança X Conservação e Autotranscendência X Autopromoção.

Figura 1 – Estrutura teórica de relações entre valores



Fonte: Porto e Tamayo (2009)

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

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

Os dez Tipos Motivacionais podem ser definidos, em termos dos objetivos amplos que expressam, dos valores e das características a eles associados, da seguinte forma:

- 1 - **Poder** – busca de controle, domínio sobre pessoas e recursos, *status* social, prestígio;
- 2 - **Realização** – sucesso pessoal por meio de demonstração de competência, conforme padrão social, ambição, capacidade e respeito próprio;

- 3 - Hedonismo** – aproveitar a vida, busca de prazer e gratificação para si mesmo;
- 4 - Estimulação** – excitação, novidade, desafios na vida, mudanças;
- 5 - Autodeterminação** – liberdade, criatividade, independência, escolha de seus projetos, curiosidade e pensamento exploratório;
- 6 - Universalismo** – busca de bem-estar da sociedade, preocupação com a natureza e o meio ambiente, justiça social, igualdade, compreensão e tolerância;
- 7 - Benevolência** – busca de bem-estar de pessoas próximas, ação de servir, ajudar, prudência, equilíbrio, fidelidade, honestidade, generosidade e amizade verdadeira;
- 8 - Tradição** – respeito, compromisso, aceitação dos costumes e ideias que a cultura tradicional ou religião fornecem, humildade;
- 9 - Conformidade** – submissão, autodomínio, autodisciplina;
- 10 - Segurança** – segurança da família, harmonia, estabilidade da sociedade e dos relacionamentos, regra social.

Segundo Tamayo et al (2001), cada tipo motivacional possui proximidades e oposições com os demais valores. Os tipos que são congruentes entre si, como “universalismo” e “benevolência” ou “realização e poder” imprimem comportamentos que tendem para a mesma direção, enquanto valores que são contraditórios ou conflitantes, como “poder” e “universalismo”, por serem antagônicos, motivam comportamentos em direções contrárias. Desta forma, é esperado que em um sistema de valores as prioridades contraditórias tenham graus de importância nitidamente diferentes. Observa-se também que o valor “hedonismo”, em certos pontos, mescla-se e confunde-se com os valores de realização e estimulação. Já os valores tradição e conformidade se assemelham e compartilham os mesmos objetivos motivacionais, mas o primeiro mostra-se mais contraditório em relação a seus opostos, por apresentar aspirações mais subjetivas e absolutas.

Conforme Porto e Tamayo (2009), o modelo de Schwartz foi elaborado progressivamente por meio de um diálogo entre a teoria e a realidade observada. A partir do tipo de objetivo ou motivação que expressa cada valor, Schwartz postulou que os dez tipos motivacionais abrangem o conjunto de valores identificados nas diversas culturas. Esses tipos motivacionais tendem a ser universais e apresentam uma estrutura dinâmica de relações de congruência e conflito. Assim, quanto mais próximos os Tipos Motivacionais estiverem em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes serão suas motivações e, quanto mais distantes, mais antagônicas serão suas motivações

De acordo com Porto e Tamayo (2009), várias características do modelo idealizado por Schwartz devem ser salientadas, como:

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

Tamayo (2007) utilizou a escala de valores elaborada por Schwartz (1992) para uma pesquisa multicultural que apresentou como um dos objetivos verificar as possíveis diferenças na hierarquia dos tipos motivacionais de valores em função do gênero e da profissão, nos diferentes países. A pesquisa identificou a hierarquia dos tipos motivacionais para a amostra brasileira, composta por 419 participantes, apresentada na Tabela 1. Nela, os valores relativos ao tipo motivacional Autodeterminação ocupam o primeiro lugar. Assim, a principal meta motivacional da amostra da brasileira é a procura de liberdade de pensamento, de ação e de opção.

Tabela 1 - Hierarquia dos Tipos Motivacionais – Amostra total

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

Fonte: Elaboração própria.

Comparando-se as características atribuídas aos contratos psicológicos com a Teoria dos Valores de Schwartz, observa-se que o contrato psicológico relacional apresenta características e valores associados aos fatores motivacionais Conservação e

Autotranscendência, enquanto o contrato psicológico transacional apresenta características e valores ligados aos fatores motivacionais Abertura à Mudança e Autopromoção.

Assim, podemos afirmar que os valores percebidos nos tipos motivacionais Autodeterminação, Hedonismo, Estimulação, Poder e Realização estão presentes nos contratos psicológicos transacionais, que segundo Veloso et al (2008), são mais percebidos pela Geração Y. Já os valores observados nos tipos motivacionais Conformidade, Tradição, Segurança, Universalismo e Benevolência se apresentam nos contratos psicológicos relacionais e seriam mais percebidos pela Geração X (Quadro 3).

Quadro 3 – Relação entre Fatores Motivacionais, Tipos Motivacionais, tipo de contrato psicológico e gerações.

Fatores Motivacionais	Tipos Motivacionais	Contrato Psicológico	Gerações
Abertura à mudança	Autodeterminação Estimulação Hedonismo	Transacional	Geração Y
Autopromoção	Hedonismo Poder Realização		
Conservação	Conformidade Tradição Segurança	Relacional	Geração X
Autotranscendência	Benevolência Universalismo		

Fonte: Elaboração própria.

3. METODOLOGIA

No presente trabalho utilizou-se pesquisa do tipo descritiva, com uma abordagem quantitativa, tendo sido desenvolvido junto a um Banco estatal na cidade do Rio de Janeiro. Para a pesquisa foi selecionada, a partir de um universo de 806 funcionários contratados no ano de 2010 pelo Banco (dentre os quais 373 assumiram seus cargos em unidades localizadas na cidade do Rio de Janeiro), uma população (para aplicação do questionário da presente pesquisas) com os 211 empregados com nível superior completo, sendo que obteve-se 70 questionários respondidos: 31 por indivíduos da geração X (com idade média de 45,30 anos) e 39 por indivíduos da geração Y (com idade média de 30,46 anos).

A pesquisa de campo foi estruturada com base no questionário de “Inventário de Valores de Schwartz – SVI” (SCHWARTZ, 1992) e buscou identificar os valores

motivacionais para o trabalho percebidos pelos funcionários do Banco.

Uma vez identificados os valores relacionados a um ou mais Tipos Motivacionais, foi calculada a média aritmética do escore atribuído pelo indivíduo a cada um desses valores. Considerando que 3 (três) foi o ponto médio da escala utilizada, se essa média foi maior que 3, o Tipo Motivacional foi considerado presente no indivíduo em questão. O escore de cada indivíduo, em cada um dos quatro fatores motivacionais, foi considerado como a média dos escores dos tipos motivacionais referentes àquele fator motivacional. E, de forma análoga à que foi feita com os tipos motivacionais, cada fator motivacional foi considerado presente no indivíduo se o seu escore foi maior que 3.

O objetivo principal da pesquisa foi testar se os perfis motivacionais identificados nos contratados pelo Banco, na cidade do Rio de Janeiro, com nível superior, apresentaram diferenças significativas por Geração (X e Y). Para testar essa questão de pesquisa, partiu-se da hipótese nula de uma igualdade estatística entre a proporção de indivíduos da Geração X que acusam a presença dos Tipos Motivacionais apontados por Schwartz (1992) e a proporção de indivíduos da Geração Y que acusam a mesma presença. A validade de tal hipótese nula foi verificada através do Teste de Comparação de Proporções (qui-quadrado), tendo como hipótese alternativa uma diferença estatisticamente significativa entre estas proporções. Em outras palavras, foi testada a dependência entre os perfis motivacionais e a geração.

4. RESULTADOS

4.1. Análise

A hierarquia dos Fatores Motivacionais foi obtida pela média dos escores dos Tipos Motivacionais e, para tanto, foram considerados os valores percebidos por cada uma das Gerações X e Y, representados a seguir (Tabela 2).

Tabela 2 – Presença dos Fatores Motivacionais para as Gerações

Fatores Motivacionais	Médias Geração X	Médias Geração Y
Autotranscendência	5,21	5,15
Conservação	4,69	4,82
Abertura à Mudança	4,51	4,71
Autopromoção	4,27	4,47

Fonte: Elaboração própria.

Ao se aplicar o Teste de Comparação de Proporções (qui-quadrado) com nível de

significância de 10% para os Fatores Motivacionais, concluiu-se pela não rejeição da hipótese de igualdade entre as proporções observadas para todos os Fatores Motivacionais. Ressaltamos, no entanto, o valor p encontrado para o Fator Motivacional Abertura à Mudança (36,92%), que demonstra uma igualdade menos evidente entre as percepções da Geração X e da Geração Y do que quando os outros fatores são levados em conta: Autopromoção (valor p=69,63%); Autotranscendência (valor p = 86,89%); e Conservação (valor p = 86,89%).

Já em relação aos tipos motivacionais, sua hierarquia é apresentada nas Tabelas 3 e 4. Esta informação foi obtida a partir das médias de cada um dos dez fatores apresentados na pesquisa, conforme Schwartz (2005).

Tabela 3 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais Geração X

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

Tabela 4 – Hierarquia dos Tipos Motivacionais Geração Y

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

X

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos Tipos Motivacionais Benevolência e Autodeterminação não foi aplicado o Teste qui-quadrado, já que 100% da amostra apresentou em suas respostas escores relevantes para os referidos Tipos Motivacionais, não cabendo a aplicação do teste. Desta forma, pode-se dizer que todos os empregados pesquisados percebem com relevância valores como: pensamento independente, escolha de seus próprios objetivos, criatividade, liberdade, ação de servir, honestidade, fidelidade, equilíbrio e outros que são relacionados aos Tipos Motivacionais acima mencionados.

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

aos tipos Benevolência, Realização, Universalismo e Segurança (valor $p= 86,69\%$).

Já em relação aos tipos motivacionais Estimulação e Hedonismo, observou-se uma diferença estatisticamente significativa. Os valores p resultantes dos testes foram, respectivamente, 4,57% e 9,52%. Cabe destacar que ambos os tipos fazem parte do Fator Motivacional Abertura à Mudança.

As tabelas 4 e 5 a seguir sumarizam os valores p encontrados nos testes de comparação de proporções para cada fator e tipo motivacionais, respectivamente.

Tabela 4 – Resultado dos testes qui-quadrado para os Fatores Motivacionais

Fatores Motivacionais	Valor p
Abertura à Mudança	36,92%
Autopromoção	69,63%
Autotranscendência	86,89%
Conservação	86,89%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 – Resultado dos testes qui-quadrado para os Tipos Motivacionais

Tipos Motivacionais	Valor p
Autodeterminação	Não foi possível fazer o teste
Estimulação	4,57%
Hedonismo	9,52%
Poder	36,63%
Conformidade	42,50%
Tradição	76,82%
Segurança	86,89%
Universalismo	86,89%
Realização	86,89%
Benevolência	86,89%

Fonte: Elaboração própria.

4.2. Discussão

O Fator Motivacional Abertura à Mudança apresentou a igualdade de percepção para as duas gerações menos evidente. Além disso, dois dos Tipos Motivacionais (Estimulação e Hedonismo) atrelados a este Fator mostraram diferenças estatisticamente significativas de percepção entre as gerações. Com o terceiro Tipo (Autodeterminação) ligado a este Fator, não foi possível realizar o teste, conforme já foi explicado.

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

O Fator Motivacional Autopromoção é definido pela importância do status social, a percepção de prestígio, controle sobre outras pessoas, o sucesso pessoal pela competência e os Tipos Motivacionais vinculados a este Fator são: Hedonismo, Realização e Poder. Esta pesquisa permitiu verificar a igualdade entre as percepções das Gerações X e Y em relação à observação do Fator Motivacional Autopromoção. Quanto aos Tipos Motivacionais Poder e Realização que compõem o referido Fator, foi aceita a hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y; mas já quanto ao outro Tipo que compõe este fator, o Hedonismo, rejeitou-se a hipótese de igualdade entre as proporções observadas por ambas gerações.

Em relação ao Fator Motivacional Autotranscendência, conclui-se pela aceitação da hipótese de igualdade entre as percepções das Gerações X e Y, o que também aconteceu para o Tipo Motivacional Universalismo, que compõe o Fator em questão. Quanto ao Tipo Motivacional Benevolência, que também compõe o Fator acima, não foi possível aplicar o Teste qui-quadrado, conforme já foi explicado.

Mantendo como referência os dados obtidos na pesquisa realizada por Tamayo (2007), o Tipo Motivacional Benevolência é também percebido pelas Gerações X e Y com relevante grau de representatividade, ocupando a primeira posição no ranking de importância da hierarquia dos tipos motivacionais. Ao analisar o tipo motivacional Hedonismo identifica-se maior importância para a Geração Y, a qual ocupa a terceira colocação no ranking da hierarquia dos tipos motivacionais, conforme apresenta a Tabela 4, enquanto para a Geração X o referido tipo está na sexta posição.

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

Ao observarmos a hierarquia do tipo motivacional Universalismo em relação às Gerações X e Y, identificou-se uma diferença de posicionamento no ranking, no qual o referido tipo ocupa a terceira posição para os funcionários pertencentes à Geração X, enquanto que para os da Geração Y ocupa a sexta posição na hierarquia de importância. Quando analisados os resultados da pesquisa de Tamayo (2007) em relação à importância da

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

5. CONCLUSÕES

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

Em todos os Fatores, exceto Abertura à Mudança, houve igualdade de percepção entre as duas gerações. O Fator Motivacional Abertura à Mudança apresentou a igualdade de percepção para as duas gerações menos evidente: dois dos Tipos Motivacionais (Estimulação e Hedonismo) atrelados a este Fator mostraram diferenças estatisticamente significativas de percepção entre as gerações. Os dados da pesquisa não permitiram realizar o teste de comparação em relação ao terceiro Tipo ligado a este Fator (Autodeterminação).

Assim, em lugar de diferenças expressivas entre as gerações, como poderia ser esperado a partir da literatura sobre o tema, o que a presente pesquisa mostrou foram perfis motivacionais mais próximos. Isso destaca a importância de se pesquisar outros fatores, além da faixa etária, que, no contexto do trabalho, interagem com as expectativas e motivações dos indivíduos. É possível que a cultura mais tradicional do Banco tenha um papel importante, ao moldar um contrato psicológico que favorece aspectos relativos aos Tipos Motivacionais Tradição, Conformidade e Segurança, que compõem o Fator Motivacional Conservação. Dado o expressivo grau de importância apresentado pelas duas gerações para esses Tipos Motivacionais entende-se que valores como humildade, autodisciplina, obediência, segurança, senso de pertencimento, compromisso, aceitação dos costumes e respeito aos limites foram percebidos como de grande importância para os funcionários de ambas as gerações participantes da presente pesquisa. É interessante notar que o Tipo Motivacional Conformidade foi o segundo em importância para a Geração Y, o que vai de encontro ao que o senso comum atribuiria como característica dessa geração.

Aspectos importantes para a gestão de pessoas no Banco podem também ser apontados. Os resultados mostram que Tipo Motivacional Benevolência ocupa o primeiro lugar no ranking, para ambas as gerações. Isso significaria que valores que enfatizam a preocupação voluntária com o bem-estar alheio, amor, trabalho, sentido de vida e bem-estar da família são de suma importância para os empregados do Banco. Segundo Schwartz (*apud* PORTO; TAMAYO, 2005), tais características propiciam uma base motivacional

interiorizada para relações sociais cooperativas.

Também os resultados sugerem que, independentemente de pertencerem à Geração X ou Y, ao ingressar no Banco os empregados atribuem grande importância a segurança e estabilidade, revelada pela posição dos Tipos Motivacionais Benevolência e Conformidade. No caso específico da amostra (novos entrantes no Banco), isso pode estar relacionado a uma intenção de adaptação e integração à empresa.

Conforme discutido, o contrato psicológico difere do contrato legal porque define um relacionamento dinâmico, mutável, que está continuamente sendo renegociado. Assim, considerando a hierarquia dos tipos motivacionais encontrada, é possível concluir que esses valores apontam para um contrato psicológico que combina elementos do contrato psicológico do tipo transacional e do tipo relacional, para ambas as gerações. Isso porque Autodeterminação e Hedonismo – tipos motivacionais mais voltados para o contrato transacional - estão combinados à importância da Conformidade e da Segurança – mais afeitos ao contrato relacional. Pode-se especular que isso talvez reflita o contexto específico do Banco – estatal, que contrata por concurso público. Ainda que não haja estabilidade garantida por lei, na prática - e também provavelmente nas expectativas dos empregados – o Banco oferece perspectiva de carreira mais estável que os demais bancos.

Os resultados da pesquisa apontam, ainda, que é preciso avançar mais na pesquisa de cunho científico sobre a questão das diferenças entre as gerações no contexto do trabalho. Certamente a diferença etária traz visões de mundo múltiplas que enriquecem o ambiente de trabalho, mas diversos fatores atuam, juntos, para construir e transformar os valores. Entender essa dinâmica é fundamental para a boa gestão do capital humano.

REFERÊNCIAS

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

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

COLLISTOCHI, C.C. et al. A relação entre as gerações e o processo de aprendizagem em uma organização bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

COSTA; I.S.A.; CAMPOS, A.M.S.M. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

MARTINS, H. T. *Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas*. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

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

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

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

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1992.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, v.48, p.23-47, 1999.

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

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

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

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

_____.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 7, n.4, out./dez., 2003.

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

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

WETZEL, U. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: Estudo de Casos. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial, p. 217-235, 2001.