



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Um estudo de caso da geração Y e sua  
percepção de valores em uma organização  
pública**

**Beatriz Tumiaty Cotrim**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Curso de Graduação em Administração

Rio de Janeiro, junho de 2015.



**Beatriz Tumiati Cotrim**

**Um estudo de caso da geração Y e sua percepção de  
valores em uma organização pública**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Mila Desourzart de Aquino Viana

Rio de Janeiro  
junho de 2015.

*“Devemos tratar igualmente os iguais  
e desigualmente os desiguais, na  
medida de sua desigualdade.”*

(Aristóteles)

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais por todos os ensinamentos que me deram e todas as situações em que me apoiaram. Sei que sem eles, eu não seria como sou hoje.

Agradeço aos meus irmãos e irmãs pelo apoio e carinho recebidos.

A toda minha família e amigos, por me inspirar a ser quem eu sou.

Ao BNDES, em especial aos integrantes da GPAT, pela disponibilidade em sempre me ajudar a adquirir mais conhecimentos.

A Professora e orientadora Mila Desouzart de Aquino Viana pelo apoio e orientação para a realização da presente pesquisa.

## Resumo

Cotrim, Beatriz Tumiati. Viana, Mila Desouzart de Aquino. **Um estudo de caso da geração Y e sua percepção de valores em uma organização pública**. Rio de Janeiro, 2015. 89 p. Trabalho de Conclusão do Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Essa pesquisa teve como objetivo identificar quais são os valores principais considerados por um grupo de indivíduos da geração Y e como estes valores podem impactar na opção de integrar o quadro de funcionários e de estagiários de uma organização pública, o BNDES. Esse grupo geracional possui características distintas em relação às gerações anteriores, como o senso de liberdade, a dinamicidade de pensamento e ação e a busca por sucesso. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, tendo sido usada a estratégia de estudo de caso, por meio de entrevistas face a face, usando um roteiro aberto baseado na metodologia de Schwartz (1992). As literaturas sobre diferenças geracionais, geração Y e valores serviram para auxiliar na análise dos dados obtidos. Os principais resultados da pesquisa sugerem que algumas características indicadas na literatura relacionadas à geração Y foram confirmadas. Entretanto, há divergências com relação a outras características, o que reforça a ideia de que os jovens da geração Y interessados em ingressar em organizações públicas possuem características distintas.

### Palavras-chave

Geração Y, Valores, Organização pública, BNDES

## **Abstract**

Cotrim, Beatriz Tumiati. Viana, Mila Desouzart de Aquino. **A case study of the generation Y and their perception of values in a public organization**. Rio de Janeiro, 2015. 89 p. Term Paper – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this research is to identify the key values held by a group of individuals of generation Y, and how those values can impact over their decision to join a public organization, the BNDES. This generation group has distinct features compared to previous generations, such as the sense of freedom, the dynamic of thought and action, and the search for success. The methodology adopted was qualitative, and based on the strategy of case study, through interviews using an open script based on Schwartz (1992). The literature dealing with generation differences, generation Y, and values were used as background for analysis of the data obtained. The main result of this research suggests that some of the characteristics addressed by the literature related to generation Y were confirmed. However, there are some discrepancies regarding other characteristics, which reinforce the idea that young people of generation Y have distinct characteristics, when interested in joining public organizations.

### Key-words

Generation Y, Values, Public organization, BNDES

## Sumário

1 O problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivo Final	13
1.3. Objetivos Intermediários	13
1.4. Delimitação do Estudo	14
1.5. Relevância do Estudo	15
2 Referencial Teórico	16
2.1. Gerações	16
2.1.1. Veteranos	17
2.1.2. <i>Baby Boomers</i>	17
2.1.3. Geração X	17
2.1.4. Geração Y	18
2.1.5. Geração Z	20
2.2. Valores	21
2.3. Valores organizacionais	22
2.3.1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	23
2.4. Teoria de Valores de Schwartz	25
3 Metodologia	32
3.1. Classificação da Pesquisa	32
3.2. Técnica e Estratégia de Coleta de Dados	32
3.3. Universo e Amostra	33
3.4. Estratégia de Coleta de Dados	34
3.5. Análise e Tratamento de Dados	34
3.6. Limitações do Método	35
4 Resultados	36
4.1. Perfil dos entrevistados	37
4.2. Mapeamento dos valores	38
4.2.1. Tipo motivacional de valores “Autossuficiência”	40

4.2.2. Tipo motivacional de valores “Estimulação”	43
4.2.3. Tipo motivacional de valores “Hedonismo”	45
4.2.4. Tipo motivacional de valores “Realização”	46
4.2.5. Tipo motivacional de valores “Poder”	49
4.2.6. Tipo motivacional de valores “Segurança”	51
4.2.7. Tipo motivacional de valores “Conformidade”	53
4.2.8. Tipo motivacional de valores “Tradição”	56
4.2.9. Tipo motivacional de valores “Espiritualidade”	58
4.2.10. Tipo motivacional de valores “Benevolência”	60
4.2.11. Tipo motivacional de valores “Universalismo”	62
4.3. O que motivou a entrada na empresa?	65
4.3.1. <i>Concurseiros versus concursados</i>	66
4.4. Percepção dos valores organizacionais	70
4.4.1. Ética	70
4.4.2. Compromisso com o desenvolvimento	71
4.4.3. Espírito público	73
4.4.4. Excelência	74
5 Conclusão	79
5.1. Sugestões e recomendações para novas pesquisas	85
6 Bibliografia	86
7 Anexo 1: Roteiro da entrevista utilizado na pesquisa	88

## Lista de figuras

Figura 1: Modelo teórico de relação entre tipos motivacionais de valores e categorias de valores de ordem elevada .....	30
---	----

## Lista de tabelas

Tabela 1: População residente segundo os grupos de idade. ....	11
Continuação Tabela 1: População residente segundo os grupos de idade.....	12
Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.....	27
Continuação Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.	28
Continuação Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.	29
Tabela 3: Perfil dos entrevistados. ....	33
Continuação Tabela 3: Perfil dos entrevistados.....	34
Tabela 4: Perfil dos entrevistados de acordo com gênero, idade, tempo de serviço e vínculo com a empresa. ....	37
Tabela 5: Perfil dos entrevistados com interesse em participar dos próximos concursos públicos de acordo com gênero, idade, tempo de serviço e vínculo com a empresa.....	68

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Frequência dos tipos motivacionais (estagiários). ....	38
Gráfico 2: Frequência dos tipos motivacionais (concursados). ....	39
Gráfico 3: Tipo motivacional de valores – “Autossuficiência” (estagiários).....	40
Gráfico 4: Tipo motivacional de valores – “Autossuficiência” (concursados).....	40
Gráfico 5: Tipo motivacional de valores – “Estimulação” (estagiários).....	43
Gráfico 6: Tipo motivacional de valores – “Estimulação” (concursados).....	43
Gráfico 7: Tipo motivacional de valores – “Hedonismo” (estagiários) .....	45
Gráfico 8: Tipo motivacional de valores – “Hedonismo” (concursados) .....	45
Gráfico 9: Tipo motivacional de valores – “Realização” (estagiários).....	46
Gráfico 10: Tipo motivacional de valores – “Realização” (concursados).....	47
Gráfico 11: Tipo motivacional de valores – “Poder” (estagiários).....	49
Gráfico 12: Tipo motivacional de valores – “Segurança” (estagiários) .....	51
Gráfico 13: Tipo motivacional de valores – “Segurança” (concursados) .....	51
Gráfico 14: Tipo motivacional de valores – “Conformidade” (estagiários) .....	53
Gráfico 15: Tipo motivacional de valores – “Conformidade” (concursados) .....	54
Gráfico 16: Tipo motivacional de valores – “Tradição” (estagiários) .....	56

Gráfico 17: Tipo motivacional de valores – “Tradição” (concursados).....	56
Gráfico 18: Tipo motivacional de valores – “Espiritualidade” (estagiários).....	58
Gráfico 19: Tipo motivacional de valores – “Benevolência” (estagiários).....	60
Gráfico 20: Tipo motivacional de valores – “Benevolência” (concursados).....	60
Gráfico 21: Tipo motivacional de valores – “Universalismo” (estagiários).....	62
Gráfico 22: Tipo motivacional de valores – “Universalismo” (concursados).....	63
Gráfico 23: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (estagiários) .....	65
Gráfico 24: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (concurseiros).....	67
Gráfico 25: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (concursados).....	69

# 1 O problema

## 1.1.Introdução

A população brasileira, assim como a mundial, é composta por membros de gerações distintas, podendo-se destacar as gerações veteranos, *baby boomers*, geração X, geração Y (GLASS, 2007) e geração Z (MATTHEWS, 2008). Desta forma, com base nos estudos da população brasileira, norteado por dados obtidos e divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em razão do censo de 2010 (Tabela 1), é possível aferir a distribuição relativa da população em gerações. Isto é, podemos correlacionar os grupos de idade nos anos estudados e aferir quantos seriam membros de cada geração.

De acordo com o critério estabelecido por Alsop (2008), a Geração Y seria constituída por aqueles que nasceram entre 1980 e 2001 (ALSOP, 2008). Assim, pode-se dizer que, quando se deu o censo de 2010, esses eram os indivíduos que estavam com idades entre 9 e 30 anos, em 2010.

**Tabela 1: População residente segundo os grupos de idade.**

Grupos de idade	População residente		
	Total	Homens	Mulheres
<b>Total</b>	<b>190 755 799</b>	<b>93 406 990</b>	<b>97 348 809</b>
0 a 4 anos	13 796 158	7 016 987	6 779 171
5 a 9 anos	14 969 375	7 624 144	7 345 231
10 a 14 anos	17 166 761	8 725 413	8 441 348
15 a 19 anos	16 990 872	8 558 868	8 432 004
20 a 24 anos	17 245 192	8 630 229	8 614 963
25 a 29 anos	17 104 414	8 460 995	8 643 419
30 a 34 anos	15 744 512	7 717 658	8 026 854
35 a 39 anos	13 888 579	6 766 664	7 121 915
40 a 44 anos	13 009 364	6 320 568	6 688 796

Baseado: IBGE, Censo Demográfico 2010. **Características da população e dos domicílios Resultados do universo**, 2011.

**Continuação Tabela 1: População residente segundo os grupos de idade.**

Grupos de idade	População residente		
	Total	Homens	Mulheres
45 a 49 anos	11 833 352	5 692 014	6 141 338
50 a 54 anos	10 140 402	4 834 995	5 305 407
55 a 59 anos	8 276 221	3 902 344	4 373 877
60 a 64 anos	6 509 120	3 041 035	3 468 085
65 a 69 anos	4 840 810	2 224 065	2 616 745
70 a 74 anos	3 741 636	1 667 372	2 074 264
75 a 79 anos	2 563 447	1 090 517	1 472 930
80 a 84 anos	1 666 972	668 623	998 349
85 a 89 anos	819 483	310 759	508 724
90 a 94 anos	326 558	114 964	211 594
95 a 99 anos	98 335	31 529	66 806
100 anos ou mais	24 236	7 247	16 989

Baseado: IBGE, Censo Demográfico 2010. **Características da população e dos domicílios Resultados do universo, 2011.**

Com base na análise da tabela, podemos concluir que a Geração Y, em 2010, constituía, aproximadamente, 37% da população brasileira. Esse mesmo segmento da população, em 2020, estará, em grande parte, inserido no mercado de trabalho como parte da população economicamente ativa do país, integrando o corpo funcional das organizações públicas e privadas.

Martelane (1991), cita a presença de dois corpos funcionais com características distintas inseridas em cada organização de administração pública. Um corpo funcional chamado de permanente formado pelos trabalhadores de carreira, com objetivos e cultura desenvolvidos durante seu trabalho na organização, e um corpo funcional chamado de não-permanente, constituído por membros políticos indicados pelas autoridades governamentais, esses seguem objetivos externos à organização, tendo maior relação com os objetivos dos entes governamentais (MARTELANE, 1991 *APUD DE SOUZA PIRES & MACÊDO, 2006*).

No Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, fundado em 1952, a partir da promulgação da Constituição de 1988, o corpo funcional permanente é formado mediante aprovação prévia de cada

selecionado por concurso específico promovido pela organização. A empresa conta hoje com cerca de 2.750 empregados compondo seu corpo funcional permanente, sendo que, quase 2.600 estão locados em escritórios no Rio de Janeiro.

Pode-se contar também com o apoio de 250 estagiários, os quais em uma empresa pública, não são contados como parte integrante do seu quadro efetivo de empregados, não fazendo parte do corpo funcional permanente da organização. Entretanto convivem e aprendem com os membros do quadro efetivo, estando todos inseridos dentro de uma mesma cultura organizacional.

Nos últimos anos, pode-se destacar uma grande renovação geracional do quadro de empregados no BNDES, notadamente, um aumento significativo de membros da geração Y.

Esta renovação, apesar de positiva em razão da diversidade do quadro de funcionários pode gerar consequências adversas como a possibilidade de aumento da produtividade corporativa ou aspectos negativos, como o conflito de valores relativo ao plano de carreira, mudanças nos propósitos e, ainda, haver disparidade entre o sistema de recompensas pré-estabelecido na organização e o esperado pelos novos membros.

A relevância da temática acerca da possibilidade de existir conflitos de valores e interesses entre os indivíduos pertencentes à geração Y vinculados profissionalmente ao BNDES e à própria organização motivaram a realização da presente pesquisa que tem como objetivo central perceber os interesses e valores pessoais dos indivíduos da geração Y.

## **1.2.Objetivo Final**

A questão central deste estudo é identificar quais são os valores principais considerados por um grupo de indivíduos da denominada geração Y – estagiários do BNDES – e como estes valores podem impactar na opção de integrar o quadro permanente da organização em estudo, o BNDES.

## **1.3.Objetivos Intermediários**

As subquestões derivadas da questão central, são:

- Identificar os principais valores pessoais de membros da geração Y e integrantes do quadro permanente de funcionários do BNDES;

- Identificar os principais atributos que motivaram membros da geração Y, que já são contratados da organização, em integrar a força de trabalho do BNDES nos últimos anos;
- Identificar os principais atributos que motivam membros da geração Y, que durante a preparação deste estudo eram integrantes do programa de estágio do BNDES, em realizar o concurso público do BNDES;
- Identificar os principais atributos que motivaram membros da geração Y, que durante preparação deste estudo eram estagiários do BNDES, a procurar integrar o programa de estágio da organização em questão, mesmo sabendo que não existe a chance efetiva de contratação sem concurso público;
- Verificar associações entre os atributos principais identificados por membros da geração Y que motivaram e motivam esses indivíduos a integrar o quadro permanente do BNDES;
- Identificar a relação entre os membros da geração Y – estagiários e do corpo funcional permanente – e os valores organizacionais estabelecidos pelo BNDES.

#### **1.4.Delimitação do Estudo**

Esse estudo buscou analisar os principais valores de uma amostra de membros da geração Y, constituída por onze estagiários e cinco funcionários de uma empresa pública específica, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), lotados na cidade do Rio de Janeiro. Nesse sentido, a análise esteve limitada a esse universo de profissionais, não sendo objetivo desta pesquisa analisar estes mesmos valores, considerando a situação de outros estagiários e funcionários atuantes em empresas públicas em geral. Assim, todas e quaisquer conclusões obtidas dizem respeito ao universo selecionado, não havendo intenção de generalizá-las.

Esse estudo, também foi delimitado de acordo com os critérios de classificação de gerações, notadamente, pesquisando os indivíduos classificados como pertencentes à geração Y. A amostragem aplicada desse estudo compreende profissionais que tem relação de trabalho com o BNDES, localizado no Rio de Janeiro, integrantes do corpo funcional permanente e

estagiários, os quais são residentes nas cidades do Rio de Janeiro, Niterói e arredores.

### **1.5.Relevância do Estudo**

Muitos dos autores que apresentaram estudos sobre o tema: geração Y, citam que esta geração é formada por indivíduos que, em sua maioria, estão em busca da independência, do sucesso profissional, estão conectados com tudo e com todos, vivem em um mundo muito mais dinâmico que seus predecessores e não tendem a dar importância à estabilidade de emprego e segurança como as gerações anteriores. Observa-se que esta geração tende a ter maior facilidade para mudar de emprego.

Tendo em vista o modelo atual de carreira profissional em uma organização pública, em especial no BNDES, em que a rotatividade dos empregados é muito baixa, em razão das regras estabelecidas que restringem a demissão ou dispensa do funcionário, proporcionando um ambiente de alta estabilidade e muito hierárquico e promovendo conflitos entre os valores dos membros da geração Y e a cultura da empresa em questão.

Essa regra estabelecida, que é aplicável às empresas públicas, é o objetivo deste estudo, visando compreender se realmente existe o conflito e se existindo de fato, quais os valores identificados em indivíduos da geração Y que permitem a superação do mesmo e promovem o interesse em tornar-se membro ativo da administração pública, integrando o quadro efetivo de funcionários ou através do programa de estágio, mesmo o último não permitindo a efetiva contratação na organização.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1. Gerações

Um grupo geracional é aquele que compartilha experiências históricas ou de vida que irão promover consequências no resto de suas vidas. São esses acontecimentos que irão promover a distinção entre uma geração e outra (JURKIEWICZ & BROWN, 1998 *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002).

Uma geração é um grupo de pessoas que nasceram em épocas próximas e dividem experiências conforme crescem sendo influenciadoras e influenciadas por essas (MANNHEIM, 1952 *APUD* DULIN, 2008). Essas experiências podem estar relacionadas a mudanças na sociedade e seus valores, mudanças econômicas locais e internacionais, mudanças políticas como, por exemplo, revoluções, guerras e golpes de estado (KUPPERSCHMIDT, 2000 *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002).

A *Society for Human Resource Management* nos Estados Unidos da América estipulou que, em 2004, haviam quatro, distintas, gerações no mercado de trabalho. Sendo a mais velha a geração veteranos, também chamada de tradicionalistas, com baixo número de trabalhadores ainda ativos no mercado, seguidos pelos *baby boomers*, pela geração X e por fim a geração Y (GLASS, 2007).

Existe certa divergência entre os autores que retratam o tema relacionado as características dos grupos geracionais, entretanto eles convergem no que diz respeito às suas identificações e classificações (ADAMS, 2000, JURKIEWICZ & BROWN, 1998, KARP, et al., 1999, KUPPERSCHMIDT, 2000, O'BANNON, 2001, SCOTT, 2000, *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002). Desta forma, os quatro grupos geracionais identificados no mercado de trabalho atual são: os veteranos, também chamados de tradicionalistas, (nascidos entre 1925 e 1945), os *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e a geração Y ou milênio (nascidos entre 1980 e 2001) (ALSOP, 2008 p.5).

O próximo grupo a integrar a força de trabalho das empresas terá uma atitude muito divergente da até então percebida nos grupos geracionais, eles são chamados de geração Z, que consistem nos indivíduos nascidos a partir de 2002 (MATTHEWS, 2008).

### **2.1.1. Veteranos**

São chamados de veteranos, também conhecidos como tradicionalistas, indivíduos que nasceram entre 1925 e 1945. Esses cresceram em tempos de depressão, com a quebra da Bolsa de Valores em 29, a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria. Eles são mais disciplinados, respeitadores das regras e regulamentos e conservadores tanto financeiramente quanto em relação às mudanças sociais que as próximas gerações (ALSOP, 2008).

No trabalho, preferem consistência e se sentem confortáveis com chefes que fornecem *feedbacks* ocasionais. Eles são satisfeitos por desempenhar seu trabalho bem. Acreditam que trabalhar é o certo a ser feito (CRAMPTON & HODGE, 2009).

### **2.1.2. Baby Boomers**

São chamados de *baby boomers* aqueles que nasceram logo após a Segunda Guerra Mundial, entre 1946 e 1964, viveram durante o ápice da Guerra Fria e viram o primeiro homem na lua (ALSOP, 2008). Receberam essa nomenclatura devido à alta taxa de natalidade apresentada logo após o término da segunda grande guerra (GLASS, 2007).

Eles cresceram com a ideia de relativa prosperidade e segurança contra terrorismo e sequestro de crianças. No trabalho, tendem a aceitar as mudanças, crescimento, expansão e, similar aos Veteranos, são leais à empresa que trabalham. Entretanto, diferente da geração anterior, não aceitam facilmente o papel de subordinado, preferem ser vistos como iguais. São considerados como viciados em trabalho e muito competitivos. Têm a visão que o trabalho duro é necessário (CRAMPTON & HODGE, 2009).

### **2.1.3. Geração X**

Os que nasceram entre 1965 e 1979 são chamados de Geração X (ALSOP, 2008), são os filhos de pais que passam muito tempo trabalhando. Viveram mudanças significativas no ambiente familiar, como o aumento

significativo do número de mães que passam a trabalhar fora de casa (GROSSMAN, 1982 *apud* LANCASTER & STILLMAN, 2011) e o aumento da taxa de divórcios (CLARK, 2010). Essa geração tende a desejar maior equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal (LANCASTER & STILLMAN, 2011).

É a primeira geração a ser exposta aos contínuos avanços da tecnologia, com a possibilidade de computadores pessoais *Tandy* e *Apple*. No trabalho, são mais flexíveis às mudanças, principalmente as relacionadas à tecnologia, são menos leais ao local de trabalho que os veteranos e os *baby boomers* (CRAMPTON & HODGE, 2009), não confiam nas organizações e não esperam estabilidade profissional (ALSOP, 2008), tendo vivido o período das reengenharias (TULGAN, 2009).

#### **2.1.4. Geração Y**

Entre 1980 e 2001 (ALSOP, 2008) nasceu a geração que mais viajou, que mais recebeu educação e mais recebeu influência de fatores tecnológicos, em comparação com as gerações anteriores. Esta é a geração Y ou geração milênio. São independentes, flexíveis, trabalhadores e dominadores da tecnologia. Têm senso de dever civil, comprometimento para tornar o mundo um lugar melhor. Entretanto, para essa geração o trabalho é um contrato, não um dever civil. Assim, acreditam que existe mais na vida do que o trabalho, se trabalha para viver, não que o trabalho é a vida. Geração Y é aquela que busca altos salários e empregos que proporcionam flexibilidade de horário (JENNINGS, 2000 *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002). Foram os primeiros a nascer em um “mundo conectado” (RYAN, 2000 *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002). Também chamados de geração Millennials, Geração da Internet e iGeração (LIPKIN & PERRYMORE, 2009).

Lancaster & Stillman (2011), destacaram a estabilidade do ambiente familiar, com queda nos índices de separação, um incentivador para uma relação mais profunda entre os *Yers* e seus pais, principalmente *baby boomers*. O incentivo à especialização, busca por interesses, desejos e dons é apoiado pelos familiares. Esses fatores, entre outros, promovem um papel menos autoritário dos pais e mais mentor e amigo dos filhos.

Os autores classificam os valores dessa geração nos chamados Fator M, composto por sete tendências comportamentais. A primeira é a educação no lar, os autores dizem estar relacionada à interação entre pais e filhos, uma interação que não é cortada depois da ida para a faculdade ou ingresso no mundo de

trabalho, existe uma dependência pela aprovação e pela orientação dos pais na maioria das decisões que um jovem da geração Y toma. A segunda é a garantia de direitos, isto é, a ideia de que se julgam capazes de conquistar tudo que almejam, oferecem muito, mas esperam o reconhecimento, seja em forma de benefícios ou promoções (LANCASTER & STILLMAN, 2011).

O terceiro Fator M é o significado que atribuem a tudo que realizam, o sonho do jovem Y não é ter o emprego, mas ter um emprego que signifique algo para ele, que resulte em contribuições para a empresa, o país ou para a comunidade. Grandes expectativas é a quarta tendência, ao entrar no mercado o jovem busca imediata realização e sucesso (LANCASTER & STILLMAN, 2011).

A dinamicidade da geração não ficou de fora dos estudos dos autores, eles consideram a Geração Y como a única que não conhece o mundo sem a existência do computador pessoal. Estão acostumados a obterem informações em pouquíssimo tempo e realizam funções diversas ao mesmo tempo, são multifuncionais. Justamente por ser uma geração com informações rápidas o incentivo para se comunicar de novas maneiras foi impulsionado, essa é a sexta tendência, as redes sociais. O sétimo Fator M é a colaboração, a Geração Y recebeu estímulos de diversas frentes para expor seus argumentos, negociar os interesses (LANCASTER & STILLMAN, 2011).

Alsop (2008), aponta que *Yers* estão prolongando sua permanência na casa da família, adiando a construção da própria família com casamento e filhos, e desejando explorar mais as possibilidades disponíveis antes de estabelecer responsabilidades. O autor, ainda, destaca que essa geração será a mais tolerante com as diversidades sociais, aceitará melhor as diferenças étnicas e culturais, o casamento gay e inter-raciais, a imigração e procurará maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O pesquisador retrata, também, a relação dessa geração com as redes sociais, a rapidez em que um novo conhecido torna-se melhor amigo no mundo virtual (ALSOP, 2008).

Lipkin & Perrymore (2009), destacaram algumas características da geração e como são refletidas no ambiente organizacional. Dentre elas estão a autovalorização, autoconfiança, o desejo de mais responsabilidades e promoção rápida de cargo, a busca por gratificações instantâneas e constante aprovação para se sentirem motivados, assim a ideia de *feedback* positivo é altamente cobrada pelos *Yers* no trabalho, estão acostumados a trabalhar em equipe, integração da vida pessoal e trabalho, trabalha-se até a hora que acabar as demandas independente da hora marcada no relógio e com flexibilidade de horário, prezam pela qualidade de vida e saúde, respeitam as autoridades

quando acham que existe merecimento por parte dos superiores, tanto no ambiente familiar, de trabalho ou político. São profissionais que obrigam as organizações a mudarem de acordo com suas necessidades, caso não ocorra existem grandes chances de abandono da empresa (LIPKIN & PERRYMORE, 2009).

Tulgan (2009), pontua oito fatores que membros da Geração Y procuram em oportunidades de emprego: remuneração baseada em compensação, flexibilidade de horário, controle sobre o local de trabalho, oportunidades de adquirir mais conhecimento, acesso a cargos de decisão, reconhecimento para si por resultados que promoveram para empresa e não para seus chefes, responsabilidade total sobre alguma atividade específica e a liberdade de fazer suas coisas do seu próprio jeito de acordo com sua própria criatividade (TULGAN, 2009).

### **2.1.5. Geração Z**

Aqueles que nasceram a partir de 2002 tendem a formar a geração mais educada, menos preconceituosa e mais criativa até os dias de hoje, embora, também, espera-se que sejam aqueles com maiores problemas de saúde devido aos poucos incentivos à realização de exercícios físicos durante a infância e os altos índices de obesidade infantil. São os que começaram sua vida em um mundo obcecado em combater o fundamentalismo islâmico e o terrorismo internacional (Matthews, 2008) e, diferente da geração anterior, não conseguem se lembrar de um mundo em que a comunicação via meios eletrônicos não exista. Esses são chamados de geração Z, geração *Alpha*, ou geração *Why*, também apelidados de “nativos digitais”.

Essa geração, provavelmente, será a que, até hoje, mais irá chocar as organizações e profissionais com fortes ideias de tradição, uma vez que espera-se que sejam profissionais com a aparência mais diferente do habitual: com cabelos coloridos de cores vibrantes, tatuagens e *piercings* espalhados pelo corpo todo, com o linguajar mais informal e pouco intimidados por autoridades (BROTHEIM, 2014).

Especialistas preveem que os *Zers* não irão esperar encontrar trabalho em suas cidades natais, mas estarão sempre de mudança para onde existem as vagas disponíveis, *feedback* não será esperado como exceção, mas como norma, o uso da *web* será vital tanto para desenvolver o trabalho com reuniões

virtuais como para uso pessoal através, principalmente, das redes sociais e para adquirir conhecimento acadêmico ou não (MATTHEWS, 2008).

A discussão sobre como as diferentes gerações percebem o mundo e se comportam se faz relevante no presente estudo, uma vez que é possível notar a diferença entre a visão de mundo e expectativas das gerações mais jovens, em especial na dinamicidade e irreverência no mercado de trabalho. A geração Y, caracterizada pela forte individualidade e pela persistência em realizar seus sonhos, seus desejos e lutar por seus ideais, acabará por revolucionar o mundo profissional, influenciando tanto as empresas privadas, com maior facilidade de adaptação, quanto à realidade das organizações públicas, com uma estrutura muito mais burocratizada.

## **2.2. Valores**

Robbins (2011), determina que valores são representações de convicções do indivíduo ou sociedade a respeito de suas condutas ou existência, de modo que seja socialmente aceito. Robbins diz, ainda, que é possível classificar os valores de acordo com sua intensidade e conteúdo baseada na importância atribuída pelo indivíduo ou grupo, forma-se assim o sistema de valores (ROBBINS, 2011).

De acordo com Klenke (2005), os valores são ajustados de acordo com as necessidades dos grupos, que o comportamento é baseado nos valores individuais e coletivos e que esses são as bases que definem a avaliação de atitudes e respostas. O autor coloca, ainda, que valores são diferentes e podem ser classificados em diversos níveis de natureza como nações, grupos e indivíduos. Portanto, é possível afirmar que existem valores em cada organização que irão regular o comportamento de cada indivíduo, isto é, os valores organizacionais formam a base da cultura organizacional (KLENKE, 2005 APUD TOMEI, 2008).

Valores são crenças sobre como o indivíduo deve se portar (ADKINS, RAVALIN & MEGLINO, 1996 APUD TOMEI, 2008). Para os autores, uma vez que os valores influenciam o comportamento, existe maior facilidade em prever o comportamento do outro quando há os valores comuns a ambos.

Hofsted *et al.* (2010), entende valores como um dos quatro níveis de manifestação da cultura, sendo este o mais profundo, é a tendência a preferir uma situação em detrimento de outra. São sentimentos que estão relacionados

em pares, sendo que cada um opta mais por um e menos por outro. Como por exemplo: perigo versus segurança, proibido versus permitido e moral versus imoral (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Schwartz (1994), descreve valores como conceitos e crenças relacionados a comportamentos ou estados ideais que transcendem situações específicas, guiando a seleção ou valoração de eventos ou comportamentos de acordo com sua importância relativa. O autor acrescenta que, de acordo com essa definição, valores, implicitamente, servem os interesses de algumas entidades sociais, motivam uma atitude, funcionam como padrões para julgar ou justificar uma ação e podem ser adquiridos através do convívio social com grupos de valores dominantes e através de experiências únicas de aprendizagem de cada indivíduo.

### **2.3. Valores organizacionais**

Schein (2009), coloca a cultura organizacional como um fenômeno dinâmico que está sempre presente em todos os ambientes e em nossas interações junto com outros, tendo início com base nos valores e suposições impostos pelos primeiros líderes de cada organização. O autor diz, também, que é um conjunto de regras, normas, estruturas e rotinas que guiam o comportamento dos envolvidos (SCHEIN, 2009).

O autor menciona que podemos analisar a cultura em níveis diferentes, ou seja, pelo grau de percepção do fenômeno por parte do observador, sendo esses níveis diferenciados de acordo com manifestações abertas muito tangíveis até suposições básicas, inconscientes, definidas por Schein (2009), como a essência da cultura. Os principais níveis de análise cultural destacados são: artefatos (composto pelas estruturas e processos organizacionais visíveis), crenças e valores expostos (formado por estratégias, metas e filosofias da organização) e suposições básicas, chamado por outros autores de valores básicos (crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, sendo a última fonte de valores e ação dos membros da organização) (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional tem como parte fundamental o sistema de valores existente. É o sistema que permite existir um senso de direção, um guia para os membros da organização (BHARGAVA & MATHUR, 2002 *APUD* TOMEI 2008).

Os valores organizacionais são organizados hierarquicamente, são crenças ou princípios relacionados a modelos de comportamento ideias que orientam a vida da empresa (TAMAYO, MENDEDS & PAZ, 2000 *APUD* TOMEI,

2008). São guias e orientações, não explícitas, estabelecidas como normas internas que definem a vida das organizações (TAMAYO & BORGES, 2000 APUD TOMEI, 2008).

Assim como em organizações privadas, as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas, entretanto, são acrescidas de algumas especificidades como: supervalorização da hierarquia, apego a rotina e regras, paternalismo, aversão a medidas empreendedoras e o burocratismo. Tais diferenças são de alta importância na definição de políticas internas, processos, mudanças e inovações na estrutura e na formação dos valores organizacionais (DE SOUZA PIRES & MACÊDO, 2006).

### **2.3.1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**

O BNDES disponibiliza em sua página oficial da internet seus pressupostos oficiais para missão, visão e valores da organização:

**“Missão:** promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

**Visão:** ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade.

**Valores:**

➤ **Ética**

A ética é o solo sobre o qual o BNDES vem sendo construído desde sua criação. Assim, o BNDES exige de seus profissionais uma conduta ética irrepreensível no exercício de suas atribuições. Tal conduta se traduz sobretudo em responsabilidade e honestidade. Preservamos o respeito e a confiança em nossos relacionamentos e marcamos nossos atos pela transparência. Partimos do princípio de que só há desenvolvimento com ética.

- Agimos em todas as circunstâncias com responsabilidade, retidão, integridade, honestidade e senso de justiça.
- Respeitamos a individualidade, dignidade e privacidade de todos, valorizamos a diversidade e repudiamos qualquer forma de discriminação.
- Temos compromisso vital com os direitos humanos de todos os participantes de nossa cadeia de relacionamentos.

- Construímos um ambiente de trabalho marcado por respeito, pluralidade de pensamentos, diálogo e capacidade de se colocar no lugar do outro.
- Estabelecemos e mantemos nossos relacionamentos com respeito, confiança e transparência.
- Zelamos pela discrição e pelo sigilo no tratamento das informações utilizadas nas atividades do BNDES.

➤ **Compromisso com o desenvolvimento**

O desafio de ser o Banco do Desenvolvimento do Brasil exige de todos nós o compromisso profissional e pessoal com o fomento e o apoio ao crescimento de uma estrutura produtiva diversificada, integrada, dinâmica, inclusiva, sustentável e competitiva.

Trabalhamos no sentido da cooperação entre os setores público e privado, e pelo fortalecimento dos empreendimentos, independentemente de seu porte. A inovação é o motor deste desenvolvimento competitivo e sustentável. A promoção da sustentabilidade socioambiental e a diminuição das desigualdades no espaço nacional e na sociedade brasileira orientam o nosso projeto de futuro.

- Apoiamos nossa atuação no conhecimento rigoroso da realidade e em uma visão de longo prazo.
- Cultivamos uma visão estratégica que norteia os resultados desejados, alinha e integra todas as nossas ações.
- Promovemos a sustentabilidade econômica e socioambiental em todas as nossas atividades.
- Agimos orientados para a redução das desigualdades sociais e regionais com geração de emprego e renda, e melhoria da qualidade de vida.
- Estimulamos a inovação e o espírito empreendedor.

➤ **Espírito público**

Nossa atuação é norteada pelo espírito público, expresso pelo compromisso inarredável com os interesses da sociedade brasileira, o foco na coletividade e o zelo com os recursos públicos.

- Atuamos em função dos interesses da sociedade brasileira, mantendo o foco na coletividade, e alinhados com as prioridades estabelecidas democraticamente pelas políticas de governo.
- Pautamos nossas decisões e ações pela impessoalidade, equidade e transparência na gestão da coisa pública.

- Zelamos pelo uso adequado dos recursos do BNDES, com atenção em custos, eficiência, eficácia dos processos e ausência de desperdício.

➤ **Excelência**

Perseguimos a excelência em tudo o que fazemos, no empenho de cumprir a missão do Banco. A excelência é o resultado da combinação de competência técnica, conhecimento aplicado, foco na relevância e capacidade inovadora, impulsionados por incansável esforço de superação.

- Perseguimos permanentemente a formação técnica e a inovação.
- Valorizamos a capacidade de realização por meio da pro-atividade, do pragmatismo e do rigor metodológico.
- Incentivamos a produção de conhecimento norteada pelos desafios da sociedade brasileira.
- Estimulamos a vontade de aprender e a disseminação do conhecimento.
- Valorizamos o trabalho em equipe, o compartilhamento dos conhecimentos e das experiências e a cooperação.
- Perseguimos a qualidade, a consistência e a efetividade das ações por meio de discussões coletivas e decisões compartilhadas.
- Estimulamos o sentimento de realização profissional e pessoal nas equipes pelo reconhecimento de suas contribuições.”

## **2.4. Teoria de Valores de Schwartz**

Schwartz (1992), em seu artigo intitulado: “*Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*” pretendeu explorar, através de um estudo específico, a importância de valores em variados contextos, em especial em 20 países diferentes. O estudo pretendia responder três perguntas diferentes. A primeira procurava entender como experiências comuns entre um grupo social influenciam os valores prioritários de cada indivíduo. A segunda era entender como os valores prioritários de cada pessoa afetam diretamente seu comportamento e escolhas. A terceira trata da questão das diferenças entre os valores prioritários de diferentes culturas e nacionalidades, buscando identificar algumas de suas causas e efeitos.

Schwartz (1992), menciona que alguns assuntos devem ser tratados antes de se tentar responder as perguntas principais de seu estudo, tais como:

1. Conteúdo de valores: é necessário primeiro identificar o conteúdo substantivo dos valores humanos. Quais tipos de valores são mais propensos a serem reconhecidos e usados na formação de prioridades dentro e através de todas as culturas? Será que valores formam um conjunto universal?
2. Abrangência: existe a possibilidade de identificar um conjunto de valores compreensivos? Isto é, esse conjunto de valores inclui todos os tipos de valores que os indivíduos estão propensos a atribuir pelo menos um nível de importância moderada como critério de avaliação?
3. Equivalência de significado: os valores têm o mesmo significado ou entendimento similar entre os diferentes grupos de indivíduos participantes do estudo?
4. Estrutura de valores: conflitos e compatibilidades consistentes entre valores podem apontar para uma estrutura que permite constituir a base de relações entre valores individuais.

A identificação de uma estrutura universal de valores poderia permitir a derivação de dimensões que podem ser usadas com o propósito comparativo. Isto é, a evidência que existe uma estrutura de valores comuns para os grupos permite a formação de suposições sobre equivalência de significados entre os próprios valores. Variações na estrutura de valores sugeririam diferenças na forma de cada grupo de indivíduos organizarem o seu entendimento sobre o mundo (SCHWARTZ, 1992).

Depois de muitas modificações e revisões de teorias anteriores, Schwartz (1992), seleciona 56 valores de forma a representar onze tipos primários de fatores motivacionais. Dentre esses valores pode-se citar: liberdade, criatividade, vida excitante, ousadia, prazer, sucesso, respeito próprio, autoridade, reconhecimento social, segurança familiar, polidez, respeito pela tradição, harmonia interior, responsabilidade, igualdade e justiça social.

Os tipos motivacionais primários e sua origem de conceito definidos por Schwartz (1992) são:

- Autossuficiência: independência de ações, pensamentos, escolhas, criação e exploração;
- Estimulação: necessidade do organismo em se manter ativo satisfatoriamente mediante estímulos variados;
- Hedonismo: baseado na necessidade de satisfação associada a prazer;

- Realização: sucesso pessoal que demonstra competência de acordo com os parâmetros estabelecidos pela sociedade;
- Poder: a ideia de diferenciação de status entre indivíduos, uma relação de hierarquia com dominados e dominantes;
- Segurança: senso de estabilidade, harmonia e segurança tanto em relações, quanto na sociedade, quanto de forma particular;
- Conformidade: atitudes que não são contrárias a normas e expectativas pré-definidas pela sociedade;
- Tradição: comportamentos que são baseados em símbolos e práticas identificados como costumes valorizados pelos membros do grupo inserido;
- Espiritualidade: necessidade do organismo em estabelecer um significado para a vida, baseado em crenças e costumes tradicionais;
- Benevolência: preocupação com a preservação e engrandecimento do bem-estar de todos com quem o indivíduo mantém contato frequentemente;
- Universalismo: compreender, apreciar, tolerar e proteger o bem-estar de todos os indivíduos e da natureza.

A tabela 2 relaciona os onze tipos motivacionais primários e os valores relacionados identificados pelo autor.

**Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.**

<u>Tipo Motivacional Primário</u>	<u>Valores</u>
Autossuficiência	Liberdade
	Criatividade
	Independência
	Escolha dos próprios objetivos
	Curiosidade
	Respeito próprio
Estimulação	Vida excitante
	Vida variada
	Ousadia
Hedonismo	Prazer
	Curtindo a vida

Fonte: Schwartz, 1992

**Continuação Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.**

<u>Tipo Motivacional Primário</u>	<u>Valores</u>
Realização	Ambição
	Influência
	Capacidade
	Sucesso
	Inteligência
	Respeito próprio
Poder	Poder social
	Riqueza
	Autoridade
	Preservação da imagem pública
	Reconhecimento social
Segurança	Segurança nacional
	Reciprocidade de favores
	Segurança familiar
	Senso de pertencimento
	Ordem social
	Saúde
	Limpeza
Conformidade	Obediência
	Autodisciplina
	Polidez
	Honrando pais e anciãos
Tradição	Respeito pela tradição
	Devoto
	Aceitando a minha parte na vida
	Humilde
	Moderado
Espiritualidade	Vida espiritual
	O sentido da vida
	Harmonia interior
	Distanciamento

Fonte: Schwartz, 1992

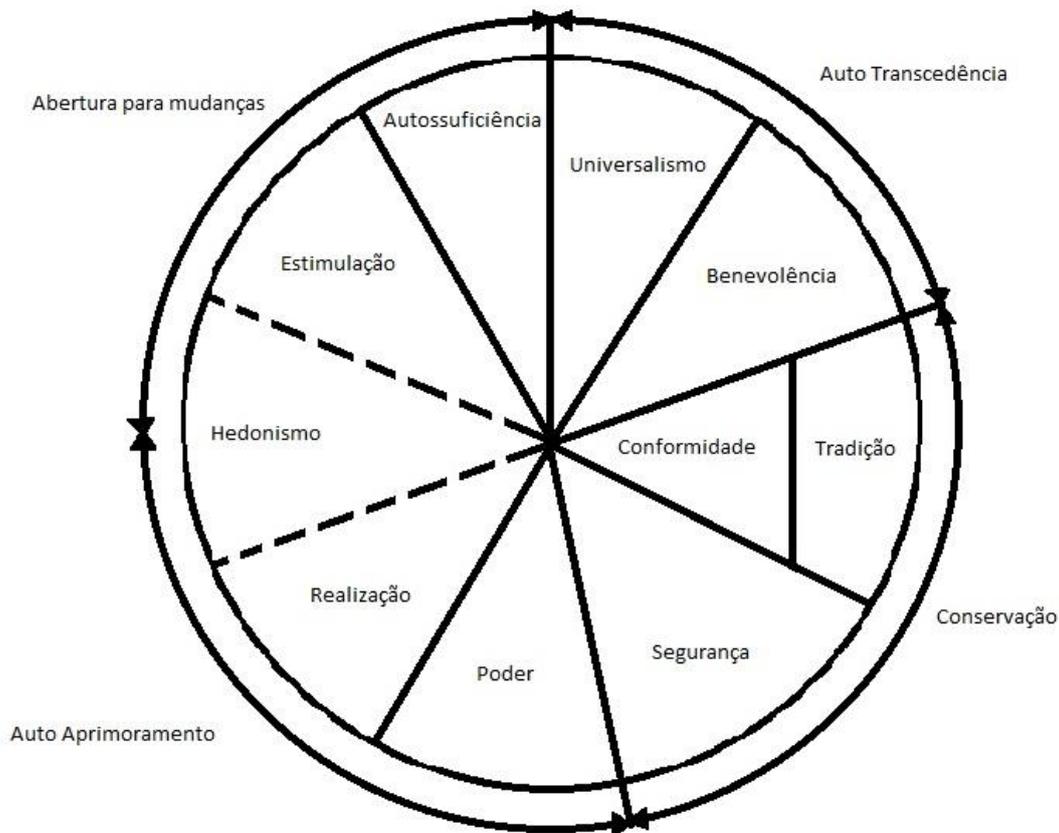
**Continuação Tabela 2: Associação de tipos motivacionais primários e valores.**

Benevolência	Útil
	Responsável
	Indulgente
	Honestidade
	Fiel
	Amor maduro
	Verdadeira amizade
Universalismo	Igualdade
	Unidade com a natureza
	Sabedoria
	Um mundo de beleza
	Justiça social
	Tolerante
	Proteção ao meio ambiente
	Um mundo de paz

Fonte: Schwartz, 1992

Schwartz (1994), acrescenta que os fatores motivacionais primários podem ser agrupados, distintamente, em quatro categorias de valores de ordem elevada (Figura 1): auto aprimoramento (inclui os fatores motivacionais de poder, realização e hedonismo), abertura para mudanças (inclui hedonismo, estimulação e autossuficiência), auto transcendência (inclui universalismo e benevolência) e conservação (inclui segurança, conformidade e tradição).

**Figura 1: Modelo teórico de relação entre tipos motivacionais de valores e categorias de valores de ordem elevada**



Fonte: Schwartz, 1994

Schwartz (1994), indica que tipos motivacionais adjacentes tendem a ser mais compatíveis um com o outro e que o aumento da distância entre o posicionamento de cada um deles dentro da estrutura circular indica redução da compatibilidade e até conflitos.

De acordo com o autor, os tipos motivacionais de valores tradição e conformidade indicam comportamentos de autorrestrrição e submissão e, embora não seja citado na estrutura, o tipo motivacional de valores espiritualidade também compartilha essa indicação (SCHWARTZ, 1994).

Em síntese, tendo em mente principalmente a segunda pergunta realizada por Schwartz (1992), em seu estudo, pode-se considerar que a compreensão sobre a discussão sobre os valores individuais das pessoas pode auxiliar a entender as escolhas dos indivíduos membros da geração Y, em especial a escolha de integrar o quadro permanente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

A escolha do uso da teoria desenvolvida por Schwartz (1992) na realização dessa pesquisa deve-se a, principalmente, pela característica de universalidade da mesma, uma estrutura de valores que foi definida com base em estudos desenvolvidos em diversos países com culturas distintas.

## **3 Metodologia**

### **3.1. Classificação da Pesquisa**

Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa deve ser usada quando o pesquisador coleta dados abertos como objetivo principal de desenvolver o tema de estudo com base nos dados coletados. Para esse tipo de pesquisa existem quatro procedimentos para aferir os dados: observações, entrevistas, documentos e material de áudio e visual (CRESWELL, 2007).

Creswell (2007), selecionou cinco estratégias associadas à pesquisa qualitativa, sendo essas: etnografia, teoria embasada, estudos de casos, pesquisa fenomenológica e pesquisa narrativa. De acordo com Stake (1995) a estratégia de estudo de caso é aquela em que o pesquisador explora em profundidade um fato, um processo, um programa, uma atividade ou uma ou mais pessoas (STAKE, 1995 *APUD* CRESWELL, 2007).

Nesse estudo, em questão, é possível classificar a metodologia de pesquisa como qualitativa, com base na estratégia de estudo de caso e procedimento de entrevistas face a face.

### **3.2. Técnica e Estratégia de Coleta de Dados**

O processo de amostragem e coleta de dados se deu através do procedimento de entrevistas em profundidade com roteiro aberto (Anexo 1). Tendo sido de opção do entrevistador utilizar-se do mesmo mecanismo de pesquisa para todos os membros da amostra.

A opção de escolha do instrumento em questão deu-se pelo desejo do entrevistador de poder controlar a linha de questionamento e ter a oportunidade de esclarecer dúvidas pontuais acerca da questão realizada ao entrevistado.

### 3.3. Universo e Amostra

Para o estudo em questão foi delimitado como universo de pesquisa os estagiários e membros do quadro permanente do BNDES lotados na cidade do Rio de Janeiro, todos integrantes da geração Y. Esta população, em junho de 2015, era de 200 estagiários e 935 membros do corpo funcional permanente. Foram excluídos do qualitativo total de empregados 2.859, os nascidos fora do período de estudo (entre 1980 e 2001), os empregados e estagiários lotados nas representações e os afastados por licença, cedidos ou empregados que desempenham funções tais como contínuos, ascensoristas, motoristas, recepcionistas e telefonistas, independente do grupo geracional que fazem parte.

A amostragem aplicada deste estudo compreende profissionais que tem relação de trabalho com o BNDES, localizado no Rio de Janeiro, integrantes do corpo funcional permanente e estagiários, os quais são residentes nas cidades do Rio de Janeiro, Niterói e arredores. Os entrevistados foram selecionados de acordo com o critério de conveniência para o pesquisador. Sendo assim, em sua maioria, indivíduos que estavam envolvidos no convívio com o pesquisador.

Foram selecionados para integrar a amostra onze estagiários da organização e cinco membros do corpo funcional permanente. A tabela abaixo resume das características pessoais dos entrevistados:

**Tabela 3: Perfil dos entrevistados.**

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Vínculo com a empresa</b>
E1	Feminino	34 anos	8 anos	Concursado
E2	Masculino	30 anos	4 anos e 9 meses	Concursado
E3	Feminino	30 anos	5 anos e 7 meses	Concursado
E4	Feminino	31 anos	3 anos e 10 meses	Concursado
E5	Masculino	30 anos	5 anos e 6 meses	Concursado
E6	Feminino	25 anos	1 ano e 11 meses	Estagiário
E7	Masculino	31 anos	7 meses	Estagiário
E8	Feminino	20 anos	3 meses	Estagiário
E9	Masculino	22 anos	9 meses	Estagiário
E10	Masculino	23 anos	2 meses	Estagiário
E11	Feminino	20 anos	1 anos e 2 meses	Estagiário

Fonte: Elaborada pela autora

**Continuação Tabela 3: Perfil dos entrevistados.**

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Vínculo com a empresa</b>
E12	Feminino	21 anos	5 meses	Estagiário
E13	Masculino	24 anos	4 meses	Estagiário
E14	Feminino	22 anos	1 ano e 6 meses	Estagiário
E15	Feminino	23 anos	1 ano e 8 meses	Estagiário
E16	Feminino	24 anos	1 ano e 7 meses	Estagiário

Fonte: Elaborada pela autora

### **3.4. Estratégia de Coleta de Dados**

Os entrevistados foram abordados pessoalmente pelo pesquisador, tendo como base a aproximação através de contatos pessoais e profissionais do próprio, sendo este membro integrante do programa de estágio da empresa selecionada durante o período de realização desta pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas, para que assim fosse identificado com maior facilidade os valores, atributos, expectativas e percepções dos entrevistados em relação à organização em questão.

A empresa escolhida para ser caracterizada como universo desta pesquisa foi selecionada pela acessibilidade disponibilizada para a autora do estudo.

### **3.5. Análise e Tratamento de Dados**

A primeira fase da análise de dados se deu através da transcrição fidedigna das entrevistas realizadas com os dezesseis membros da amostra.

A segunda fase constituiu-se na divisão da amostra de acordo com o vínculo profissional com a empresa, indicado por cada entrevistado. Logo depois foram verificadas evidências de dados e informações relevantes para a pesquisa, e a classificação das mesmas. Todas as questões relativas a valores pessoais foram classificadas de acordo com os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992) e, também agrupadas de acordo com os onze tipos motivacionais de valores (Autossuficiência, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Espiritualidade, Benevolência e Universalismo).

Para a análise de frequência dos resultados identificados e classificados de acordo com os valores pessoais, tipos motivacionais e atributos destacados pelos entrevistados como preteridos para ingressar na organização foram elaborados gráficos com base nos dados organizados em uma planilha Excel. Sendo a unidade de frequência equivalente a um entrevistado.

A identificação de convergências e divergências entre a literatura explorada no capítulo do referencial teórico e os dados e informações considerados relevantes para a pesquisa, de acordo com a classificação estabelecida na segunda fase da análise constituiu a terceira e última fase da análise desta pesquisa.

### **3.6.Limitações do Método**

Assim como todo método de pesquisa a ser selecionado, o método de pesquisa qualitativo usando o procedimento de entrevistas em profundidade apresenta algumas limitações. Creswell (2007), citou algumas: as informações coletadas estão sujeitas ao viés do entrevistado, esses tipos de respostas são provocadas pelo receio do respondente em colocar a resposta verdadeira por medo de se identificar ou, até mesmo, por acreditar que a resposta que o pesquisador deseja obter não é na realidade àquela que ele imagina ser correta, o ambiente selecionado para a entrevista difere do cenário natural de realização da atividade e a desigualdade de percepção e/ou articulação dos participantes.

Outro fator que pode ser destacado como uma possível limitação não proposital do método é de como os entrevistados selecionados têm como base a conveniência para o pesquisador. Pode-se destacar o filtro, não intencional, quanto à área de atuação no BNDES devido à proximidade do entrevistador com alguns participantes membros do quadro permanente da organização e estagiários da mesma.

## 4 Resultados

Neste capítulo, procurou-se identificar, relacionar e analisar, os resultados obtidos na pesquisa realizada com os jovens estagiários e funcionários do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, quais são os valores percebidos por esses indivíduos como os mais importantes tendo como base a teoria de tipos motivacionais de valores descrita por Schwartz (1992), como é a percepção dos valores organizacionais da empresa em estudo e quais fatores motivaram esses indivíduos, todos integrantes da geração Y, a fazerem parte desta empresa seja por um tempo limitado através do estágio ou, seja de forma mais permanente, como membro do quadro efetivo do Banco.

A análise será dada em quatro seções. Na primeira seção deste capítulo contém a descrição do perfil dos entrevistados. A segunda seção é dedicada ao mapeamento dos valores destacados pelos entrevistados como os mais importantes para si tendo como base os conceitos abordados no capítulo do referencial teórico. A seção seguinte trata sobre a análise dos fatores identificados pelos entrevistados como determinantes para seu ingresso na organização. A última seção aborda a percepção e a relação dos entrevistados com os pressupostos valores organizacionais destacados no capítulo do referencial teórico.

#### 4.1. Perfil dos entrevistados

A fim de caracterizar a amostra obtida são apresentadas a seguir em forma de tabela (Tabela 4) as informações demográficas de cada entrevistado, contemplando os dados de gênero, idade, tempo de serviço e se são empregados membros do quadro efetivo da organização em estudo, chamados de concursados, ou se estão vinculados à empresa por contrato de estágio, chamados de estagiários.

**Tabela 4: Perfil dos entrevistados de acordo com gênero, idade, tempo de serviço e vínculo com a empresa.**

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Vínculo com a empresa</b>
E1	Feminino	34 anos	8 anos	Concursado
E2	Masculino	30 anos	4 anos e 9 meses	Concursado
E3	Feminino	30 anos	5 anos e 7 meses	Concursado
E4	Feminino	31 anos	3 anos e 10 meses	Concursado
E5	Masculino	30 anos	5 anos e 6 meses	Concursado
E6	Feminino	25 anos	1 ano e 11 meses	Estagiário
E7	Masculino	31 anos	7 meses	Estagiário
E8	Feminino	20 anos	3 meses	Estagiário
E9	Masculino	22 anos	9 meses	Estagiário
E10	Masculino	23 anos	2 meses	Estagiário
E11	Feminino	20 anos	1 anos e 2 meses	Estagiário
E12	Feminino	21 anos	5 meses	Estagiário
E13	Masculino	24 anos	4 meses	Estagiário
E14	Feminino	22 anos	1 ano e 6 meses	Estagiário
E15	Feminino	23 anos	1 ano e 8 meses	Estagiário
E16	Feminino	24 anos	1 ano e 7 meses	Estagiário

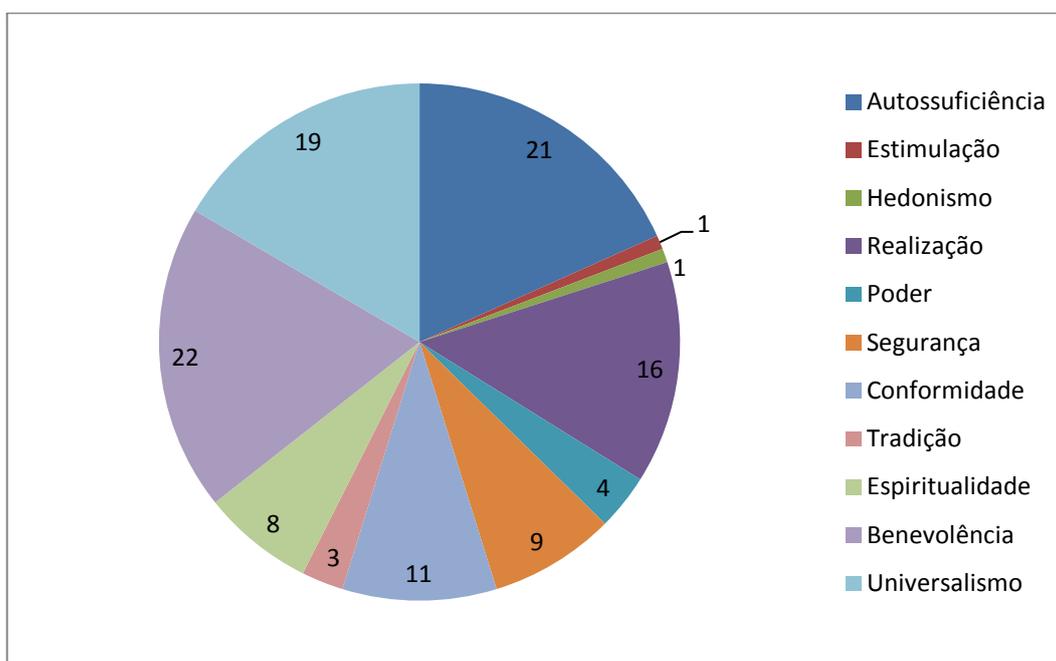
Fonte: Elaborada pela autora

## 4.2.Mapeamento dos valores

Com o objetivo principal de identificar e mapear os valores percebidos por esses entrevistados, todos representantes da Geração Y, foram analisadas, nessa seção a frequência dos tipos motivacionais de valores segundo a tipologia desenvolvida por Schwartz em 1992 e 1994 (Autossuficiência, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Espiritualidade, Benevolência e Universalismo) em relação aos profissionais concursados, aos estagiários e entre ambos.

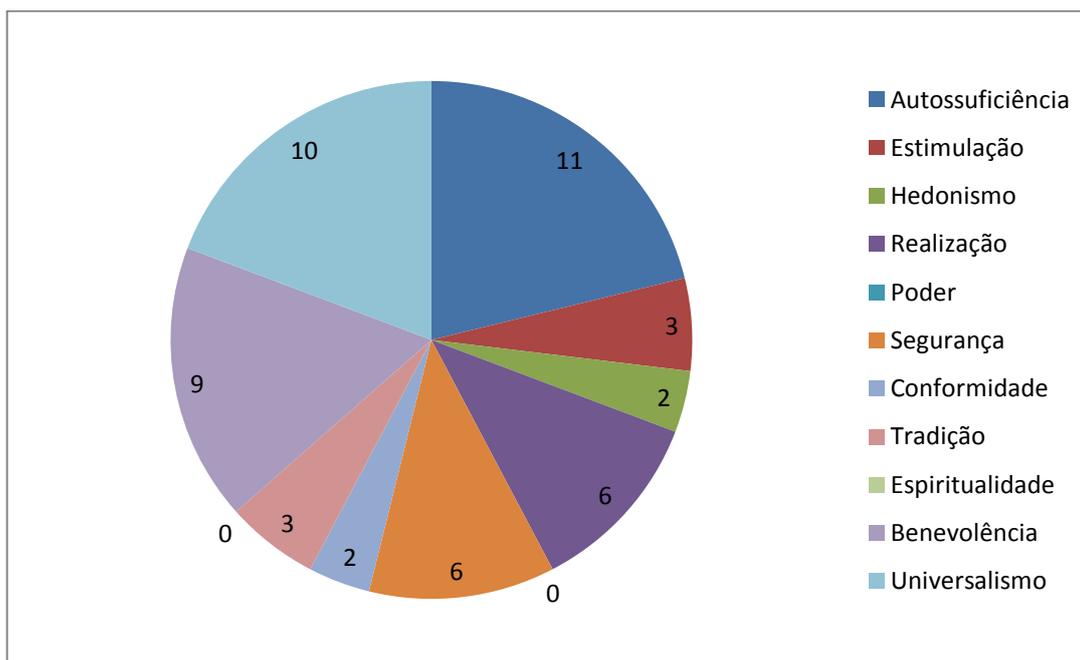
Com o intuito de facilitar a análise foram apresentados nos itens a seguir gráficos que representam as frequências em que cada valor foi mencionado pelos entrevistados como importante.

**Gráfico 1: Frequência dos tipos motivacionais (estagiários).**



Fonte: Elaborado pela autora

**Gráfico 2: Frequência dos tipos motivacionais (concurados).**



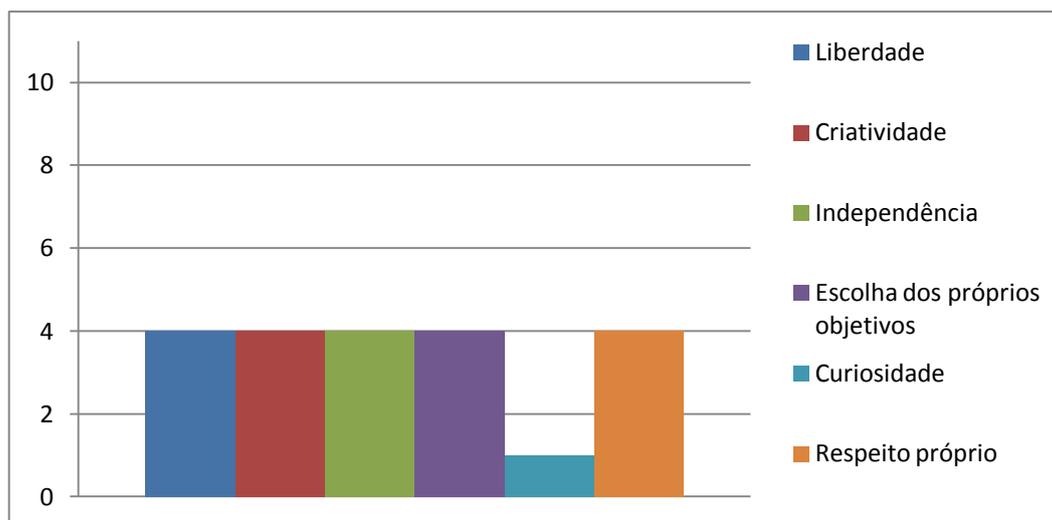
Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que ambos os grupos deram uma importância considerável aos tipos motivacionais de valores “Autossuficiência”, “Realização”, “Segurança”, “Benevolência” e “Universalismo”. Em contrapartida, os valores de “Poder” e “Espiritualidade” dados como importantes para o grupo de estagiários, não foram sequer mencionados como importante pelo grupo de concursados.

#### 4.2.1. Tipo motivacional de valores “Autossuficiência”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Autossuficiência”, conforme o gráfico 3 e o gráfico 4.

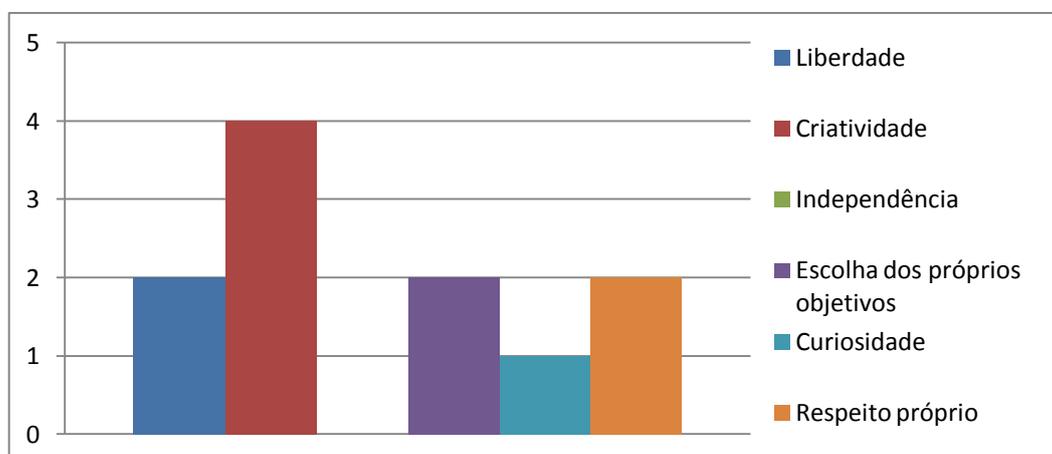
**Gráfico 3: Tipo motivacional de valores – “Autossuficiência” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, quatro entrevistados consideraram os valores liberdade, criatividade, independência, escolha dos próprios objetivos e respeito próprio como valores importantes, do mesmo grupo de entrevistados apenas um mencionou o valor curiosidade como importante.

**Gráfico 4: Tipo motivacional de valores – “Autossuficiência” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, quatro entrevistados mencionaram o valor criatividade como importante, dois entrevistados consideraram os valores liberdade, escolha dos próprios objetivos e respeito próprio, apenas um entrevistado desse mesmo grupo citou o valor curiosidade como importante e nenhum entrevistado mencionou o valor independência como importante.

Pode-se observar, nos gráficos 3 e 4, que os valores relacionados ao tipo motivacional “Autossuficiência” foram considerados como importantes para os dois grupos de entrevistados, tendo uma diferença, apenas, na não menção ao valor de independência por parte dos profissionais concursados em contrapartida com o mencionado pelos estagiários da organização e na menção do valor de criatividade com maior incidência, proporcional, por parte dos profissionais concursados em relação ao número de vezes que o mesmo foi mencionado pelos estagiários.

Esse resultado reforça, em partes, o retratado na literatura de gerações, uma vez que Lipkin & Perrymore (2009) caracterizam esse grupo geracional como autoconfiante, autovalorizado e desejoso de maiores responsabilidades, principalmente quando observamos o que os entrevistados mencionam:

“Gosto muito de não me sentir atada a situação, ter muitas restrições para poder fazer o que quero.” (E1)

“Eu não gosto de me sentir tolhida, nem limitada no meu ambiente de trabalho e na minha vida, eu sempre quero outras coisas.” (E12)

Tulgan (2009) relaciona a valorização da criatividade por parte desta geração com o desejo de liberdade de ação como é possível observar, em especial, nos relatos:

“Todas as lideranças que eu tive até aqui não foram centralizadoras, nunca se opuseram que eu tomasse decisões. Então eu me sinto livre para criar e inovar.” (E5)

“Eu não gosto de nenhum ambiente que a minha criatividade seja totalmente tolhida, principalmente porque ela tem muito a ver com a minha profissão. Sei que nem sempre vou poder ser totalmente fiel à minha criatividade, mas quero poder desenvolver meus projetos sempre de forma mais inovadora e diferente.” (E9)

Lancaster e Stillman (2011), mencionam em sua classificação dos valores desta geração duas tendências comportamentais marcantes, a primeira é a educação no lar baseada no alto grau de relacionamento dos jovens com seus

pais que pode ser cortado ou minimizado depois do ingresso no mundo de trabalho e a segunda é a ideia de que esses jovens se julgam capazes de conquistar tudo que almejam, mas esperam ser reconhecidos.

Pode-se inferir que os entrevistados relacionaram o valor de independência com a ideia de afastamento da dependência de seus pais, conforme dito por Lancaster e Stillman (2011), o que permite concluir que por essa razão esse valor não foi mencionado pelos profissionais já empregados na empresa que já conquistaram sua independência financeira de seus pais, mas mencionados pelo grupo selecionado de estagiários, destacados nos relatos:

“Eu não gosto de estar dependente de alguém. Desde muito novo eu sempre procurei sair das abas dos meus pais. De seguir minha carreira sem ter que estar sempre me apoiando nas outras pessoas.” (E9)

“Eu tenho como objetivo ter a minha independência financeira dos meus pais. Vejo como principal forma de conquistar a independência através da independência financeira que só é possível através do trabalho.” (E15)

Quanto à segunda tendência, a ideia de que os jovens *Yers* se julgam capazes de conquistar tudo que almejam e esperam o reconhecimento sobre eles, mencionada por Lancaster e Stillman (2011), está muito relacionada com as ideias mencionadas pelos entrevistados do grupo de estagiários ao citar os valores de escolha dos próprios objetivos, curiosidade e respeito próprio como é possível observar, principalmente, nos relatos dos entrevistados:

“Eu sou assim, quando coloco alguma coisa na cabeça eu tenho que fazer, não importa se ninguém tenha me dito para fazer aquilo, foi uma opção minha.” (E6)

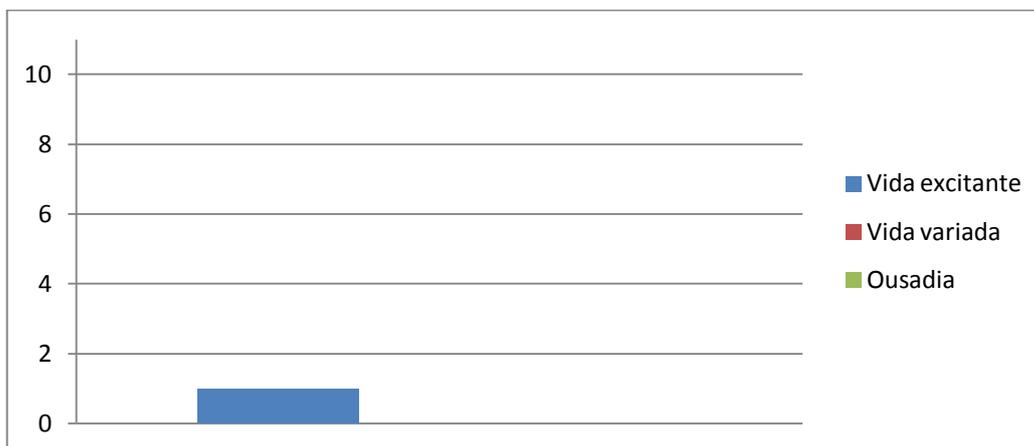
“Acho que se a gente não se respeitar não tem como o outro respeitar. E isso influencia na sua capacidade de influenciar o outro.” (E14)

“Eu sou uma pessoa muito curiosa, estou sempre prestando atenção e fazendo perguntas. Gosto de saber sempre um pouco mais para quando precisar fazer conseguir com perfeição.” (E16)

#### 4.2.2. Tipo motivacional de valores “Estimulação”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Estimulação”, conforme o gráfico 5 e o gráfico 6.

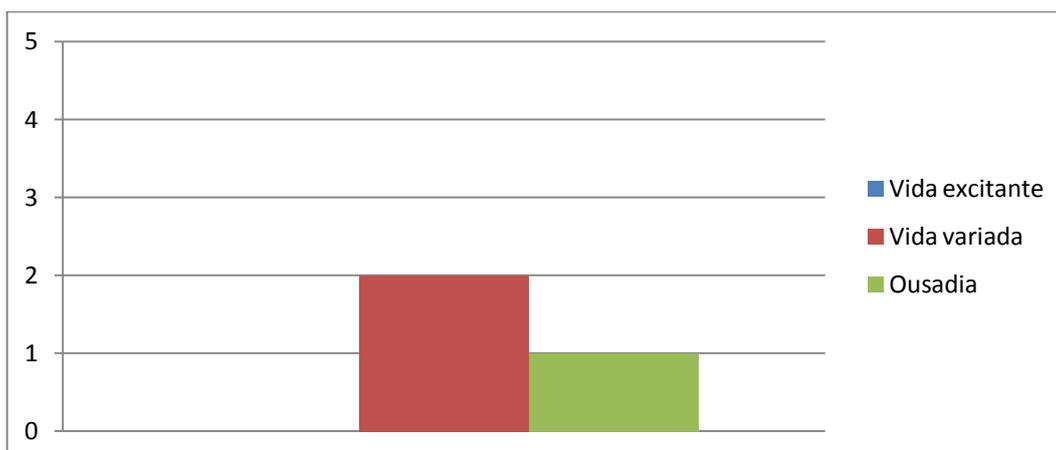
**Gráfico 5: Tipo motivacional de valores – “Estimulação” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, apenas um entrevistado mencionou o valor vida excitante como importante, nenhum entrevistado desse grupo fez menção aos valores vida variada e ousadia.

**Gráfico 6: Tipo motivacional de valores – “Estimulação” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, dois entrevistados mencionaram o valor vida variada como importante, um entrevistado citou o valor ousadia e nenhum concursado entrevistado citou vida excitante como um valor importante.

Alguns relatos dos entrevistados mostram como os profissionais tentam fugir da rotina:

“Por mais que o meu trabalho seja muito rotineiro gosto de poder fazer coisas diferentes cada dia, gosto da possibilidade de poder fazer um caminho diferente a cada dia para ir para casa.” (E1)

“Sem ousadia você não enfrenta as dificuldades da vida, seja na vida pessoal seja no trabalho. É preciso ter ousadia para poder mudar as coisas.” (E2)

Outros relatos mostram como mesmo valorizando uma vida excitante o entrevistado não busca sair do seu cotidiano:

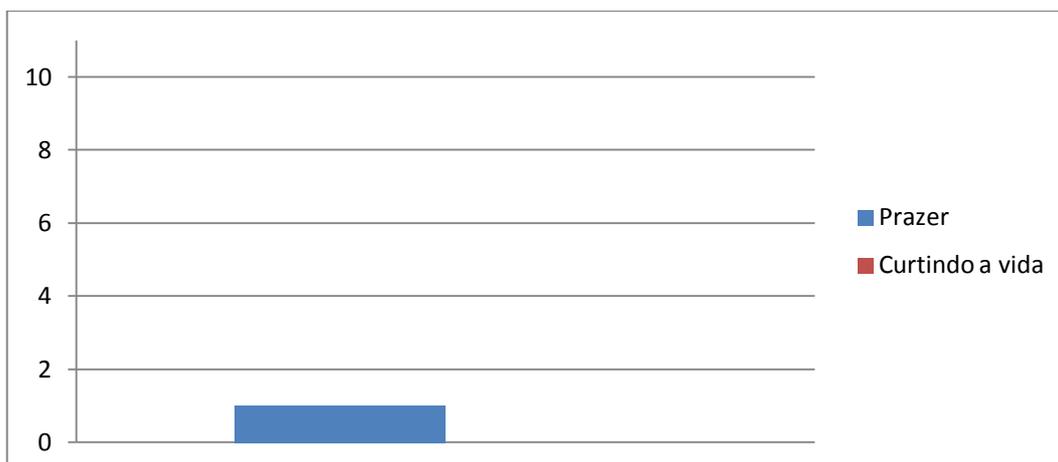
“Nunca gostei muito da rotina, infelizmente acho que aqui vou sempre ficar fazendo atividades rotineiras.” (E7)

Pode-se perceber que mesmo havendo uma valorização do diferente, do excitante e do ousado por parte dos entrevistados poucos entrevistados consideraram os valores relacionados ao tipo motivacional de valores “Estimulação” como importantes e alguns, mesmo considerado importante, mantém-se no comodismo da rotina. Esses fatos são importantes, pois se mostram contraditórios ao apresentado na literatura, em especial ao destacado por Lancaster & Stillman (2011), como, justamente, a dinamicidade da geração que seria observada pela importância dada pela fuga da rotina e da ousadia de seus membros.

#### 4.2.3. Tipo motivacional de valores “Hedonismo”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Hedonismo”, conforme o gráfico 7 e o gráfico 8.

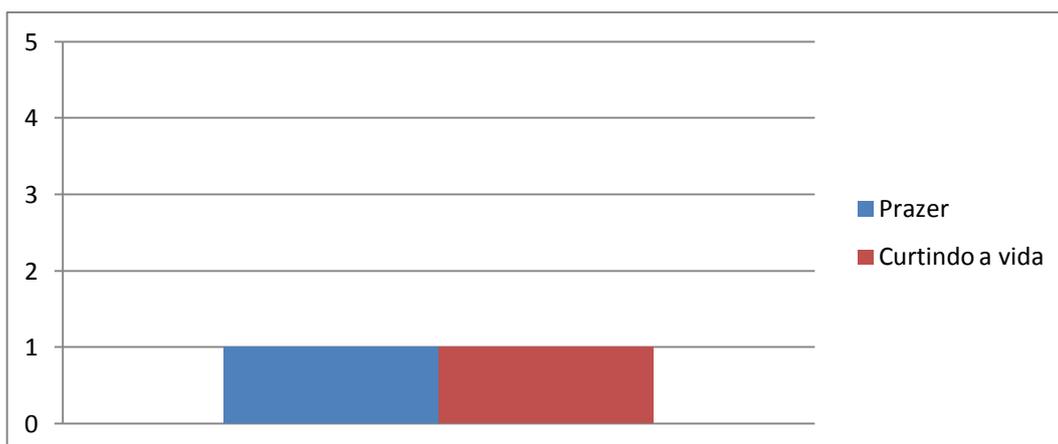
**Gráfico 7: Tipo motivacional de valores – “Hedonismo” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, apenas um entrevistado mencionou o valor prazer como importante e nenhum considerou o valor curtindo a vida como importante.

**Gráfico 8: Tipo motivacional de valores – “Hedonismo” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, um entrevistado citou os valores prazer e curtindo a vida como importantes.

Essa geração, de acordo com Alsop (2008), tende a equilibrar a vida profissional e a vida pessoal. Esse conceito é bem definido no relatado pelo entrevistado ao explicar a importância que o valor prazer tem em sua rotina:

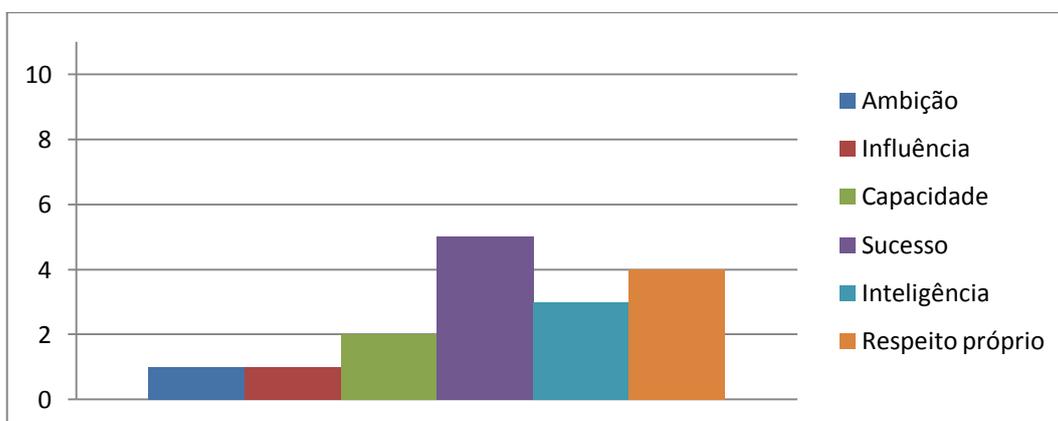
“Eu preciso sair do trabalho e chegar em casa e ainda fazer alguma coisa. Eu preciso da minha atividade fora da vida profissional para poder ficar contente. É por isso que escolhi continuar a tocar música.” (E5)

Pode-se observar que poucos entrevistados consideram os valores que compõem esse tipo motivacional como importantes. Esse resultado não era esperado tendo em vista o conceito apresentado por Alsop (2008), a tendência de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

#### 4.2.4. Tipo motivacional de valores “Realização”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Realização”, conforme o gráfico 9 e o gráfico 10.

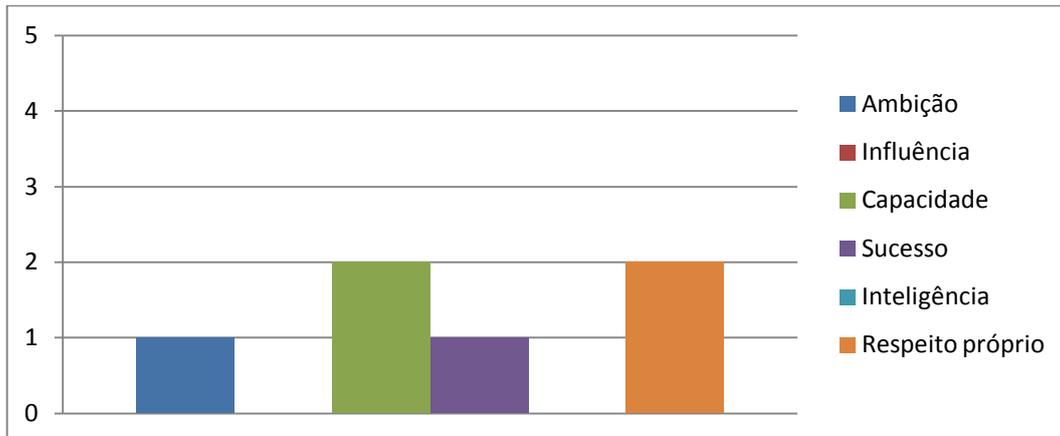
**Gráfico 9: Tipo motivacional de valores – “Realização” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, cinco entrevistados consideraram sucesso como importante, quatro entrevistados mencionaram respeito próprio como importante, três estagiários citaram inteligência como importante, dois entrevistados disseram que o valor capacidade era importante, um entrevistado mencionou os valores ambição e influência.

**Gráfico 10: Tipo motivacional de valores – “Realização” (concurados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, dois entrevistados mencionaram capacidade e respeito próprio como importantes, um entrevistado respondeu que percebe os valores ambição e sucesso como importantes, enquanto nenhum entrevistado citou os valores influência e inteligência como importantes.

São valores como ambição, influência, capacidade, sucesso, inteligência e respeito próprio que compõem o tipo motivacional de Realização (SCHWARTZ, 1992). Pode-se perceber que os entrevistados do grupo de estagiários indicaram, cada um, pelo menos um desses valores, tendo destaque os valores como sucesso, respeito próprio e inteligência. Já os entrevistados do grupo dos profissionais efetivados da empresa os valores capacidade e respeito próprio foram destacados, enquanto os valores influência e inteligência não foram mencionados.

Na literatura, Lipkin & Perrymore (2009) e Lancaster & Stillman (2011), destacam esses valores dentro das características da geração Y e seus reflexos no ambiente organizacional por meio da promoção rápida de cargo, a busca por gratificações instantâneas e a constante necessidade de aprovação. Tulgan (2009), cita a busca por oportunidades de adquirir mais conhecimentos e reconhecimento para si através de resultados promovidos para a empresa.

Os fatos apontados por Lipkin & Perrymore (2009), Tulgan (2009) e Lancaster & Stillman (2011) são confirmados nos relatos de concursados e de estagiários:

“Gosto de me sentir capaz de fazer as coisas que eu quero. Tanto intelectualmente quanto por prazer.” (E1)

“É sempre importante estar procurando crescer. É preciso ter a ideia de que qualquer coisa que você faça é uma semente que você está plantando e que vai crescer e no futuro você vai conseguir colher esses frutos, tanto no trabalho tanto na vida pessoal.” (E5)

“Sempre me considerei inteligente, fico feliz por estar trabalhando com pessoas inteligentes também. Acredito que o sucesso só é alcançado se os envolvidos são capazes de colocar o que sabem em prática, se são inteligentes.” (E8)

“Nunca vou estar satisfeito por só cumprir ordens, se eu não concordar com aquilo preciso dizer, não consigo ser uma pessoa submissa na vida particular, nem no trabalho.” (E9)

“A partir do momento que eu me pré-disponho de fazer alguma coisa eu quero ter sucesso nessa coisa.” (E12)

“É muito ruim trabalhar em um lugar que as pessoas não reconhecem o que você faz, como se fosse só a sua obrigação.” (E14)

É preciso ter atenção ao apontado nos depoimentos dos entrevistados a respeito da valorização de limites mesmo existindo o reconhecimento do tipo motivacional “Realização”:

“É preciso considerar nossos próprios limites, não existe um super-homem.” (E5)

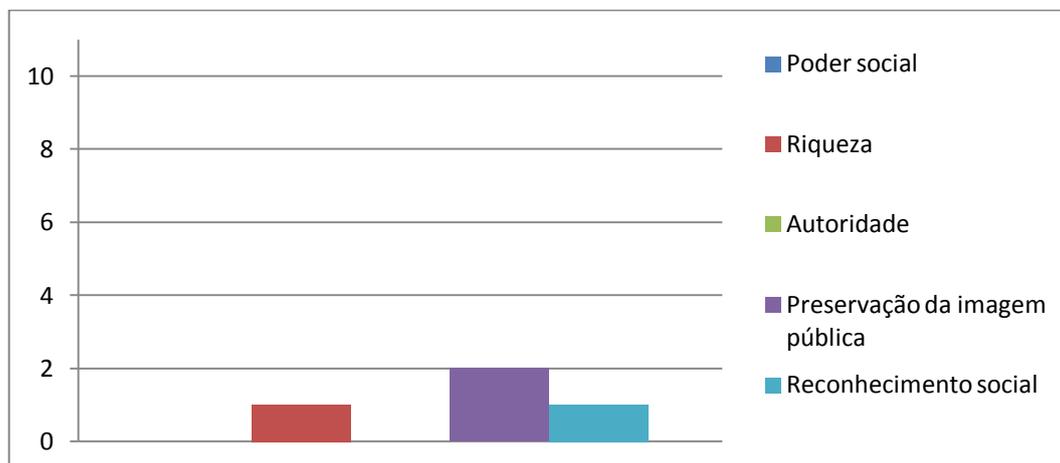
“Não acredito no sucesso custe o que custar, mas temos que dar tudo que podemos de nós para termos sucesso com os nossos objetivos pessoais.” (E8)

Pode-se dizer que, mesmo havendo uma confirmação da literatura por parte dos entrevistados em seus relatos, existe uma contradição aos conceitos expostos por Lipkin & Perrymore (2009), Tulgan (2009) e Lancaster & Stillman (2011) quando os entrevistados marcam a necessidade de limites para obter sucesso em seus objetivos. A ideia de que a realização pessoal e profissional de cada indivíduo deverá ser pautada em limites.

#### 4.2.5. Tipo motivacional de valores “Poder”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Poder”, conforme o gráfico 11.

**Gráfico 11: Tipo motivacional de valores – “Poder” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que poucos foram os que indicaram os valores que compõem o tipo motivacional “Poder” como valores importantes para si. Sendo que esses não foram mencionados pelos profissionais concursados. Dos onze estagiários entrevistados, dois mencionaram a preservação da imagem pública como importantes, um citou a riqueza como valor importante e um considerou o reconhecimento social como importante, ao mesmo tempo em que nenhum estagiário entrevistado destacou os valores poder social e autoridade como importantes.

Mesmo tendo sido pouco comentados pelos entrevistados, o posicionamento de cada entrevistado está relacionado com as características apontadas por alguns autores para essa geração, como, por exemplo, a descrição apontada por Tulgan (2009) e Lipkin & Perrymore (2009) que descrevem *Yers* como aqueles que almejam autoridade através de cargos de decisão, reconhecimento social através dos resultados que promoveram e aprovações constantes e riqueza com base nas gratificações. É possível observar essa relação, especialmente, através dos relatos dos entrevistados:

“Preciso saber que de alguma forma vou ter um reconhecimento pelo o trabalho que desenvolvo. Que exista o meu nome ali, mesmo que tenha o do meu chefe em conjunto,

mas que haja um reconhecimento de que eu também fiz parte.”  
(E10)

“Quero conseguir minha independência financeira, conseguir construir uma vida boa e tranquila. Mas eu procuro me controlar, eu sei que o dinheiro agora é muito bom, mas eu procuro ter paciência. Quero algo para o futuro.” (E13)

É preciso apontar que existiu uma valorização do tipo motivacional “Poder” pela importância dada ao valor de preservação da imagem pública. Esse aspecto é abordado, em contradição, por autores, como quando dizem que essa geração tende a promover a integração da vida social e do trabalho (LIPKIN & PERRYMORE, 2009) impulsionado pelo uso das redes sociais (LANCASTER & STILLMAN, 2011). Podendo-se destacar o relato:

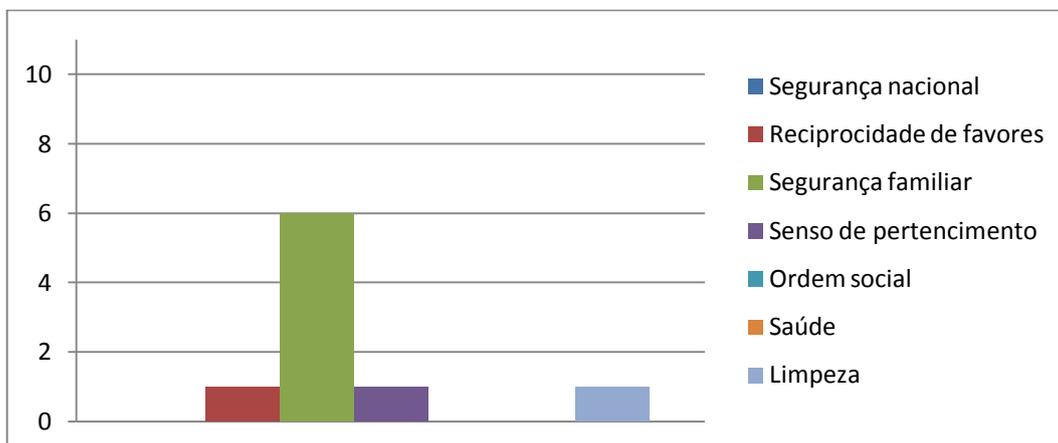
“A sua imagem e o que você mostra dizem muito sobre você. Então tem que existir uma separação entre você público e você pessoal. Dentro do trabalho temos que sempre estar atentos à roupa que estamos vestindo, isso pode influenciar o quanto você vai crescer. Eu tento trabalhar para que o meu nome seja visto com bons olhos, porque apesar de eu não concordar com os padrões estéticos, eu acho que é importante. Isso tudo transmite respeito.” (E14)

Pode-se dizer que os relatos dos entrevistados confirmaram alguns conceitos apresentados na literatura, como a autoridade através da hierarquia e o reconhecimento por resultados (TULGAN, 2009; LIPKIN & PERRYMORE, 2009), mas, também, contradizem alguns conceitos, especialmente, quando os entrevistados citam a necessidade de manter uma imagem pública afastada da imagem pessoal, a preservação da imagem pública.

#### 4.2.6. Tipo motivacional de valores “Segurança”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Segurança”, conforme o gráfico 12 e o gráfico 13.

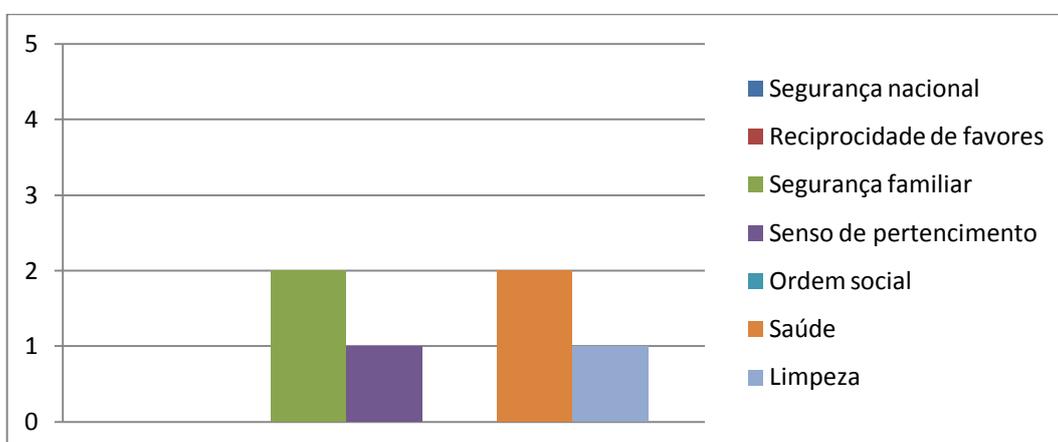
**Gráfico 12: Tipo motivacional de valores – “Segurança” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, seis entrevistados mencionaram a segurança familiar como um valor importante, um estagiário considerou a reciprocidade de favores como importante, um entrevistado respondeu que o senso de pertencimento é um valor importante, um estagiário citou a limpeza como valor importante e nenhum entrevistado mencionou segurança nacional ou saúde como valores importantes.

**Gráfico 13: Tipo motivacional de valores – “Segurança” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, dois entrevistados consideraram a segurança familiar como importante, dois concursados mencionaram a saúde como um valor importante, um profissional citou o senso de pertencimento como importante, um profissional respondeu que a limpeza é um valor importante e nenhum entrevistado considerou tanto a segurança nacional quanto a ordem social como valores importantes.

A literatura apresenta a geração Y como uma das mais dinâmicas no ambiente de profissional, não se prendendo a uma organização caso essas não estejam atendendo suas necessidades (LANCASTER & STILLMAN, 2011), preocupada com a qualidade de vida e com a saúde (LIPKIN & PERRYMORE, 2009) e a que mais teve apoio de seus pais durante sua formação (ALSOP, 2008; LANCASTER & STILLMAN, 2011).

Pode-se perceber que o tipo motivacional “Segurança” é de grande importância para os dois grupos estudados. Entretanto, enquanto o grupo composto por estagiários valoriza, majoritariamente, o aspecto da segurança familiar, o grupo composto por membros efetivados da organização considera a questão da saúde tão importante quanto a segurança familiar, sendo que existe grande influência nos dois quesitos em razão dos benefícios oferecidos pelo BNDES aos seus funcionários concursados.

Esses pontos podem ser percebidos, principalmente nesses relatos dos entrevistados, ao falar da segurança familiar:

“É importante saber que você tem alguma coisa segura fora daqui, que tem alguma coisa forte de amparando lá fora, pessoas que te respeitam e que você respeita.” (E2)

“A minha meta é mais o sucesso na família do que no emprego. Tanto que eu larguei o que eu gostava porque não conseguia visualizar o sucesso profissional para buscar o sucesso familiar. Para poder ter segurança na família. (..) Aqui no Banco eu consigo manter um estágio de saúde que eu dentro dos meus padrões de desejo. A segurança que a estabilidade profissional me oferece me dá mais saúde. Além do fato de ter o plano de saúde do Banco, que não necessariamente eu teria um tão bom, pelo mesmo custo, trabalhando no setor privado.” (E3)

“Hoje eu tenho um apoio da minha família, sempre. Mas pensando para o futuro, eu quero constituir uma família que também tenha o meu apoio o máximo possível, por isso

procuro trabalhar em um local que me proporcione estabilidade de emprego e de renda.” (E6)

“Minha família sempre foi a base de tudo para mim, é o que me impulsiona a correr atrás do que eu quero.” (E8)

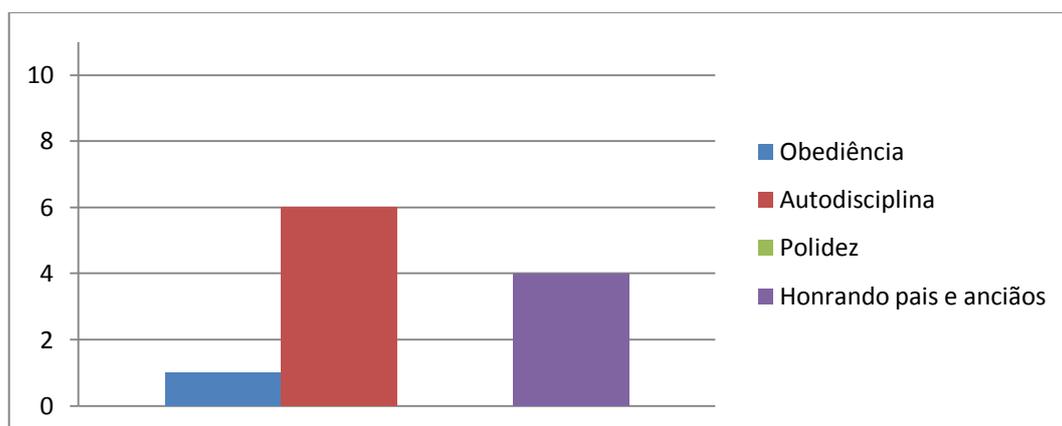
“Mesmo eu não querendo depender deles, eu acho que sem eles eu não seria quem eu sou hoje. Eles são a minha base, desde cedo eles me ensinaram que temos que correr atrás dos nossos objetivos e não podemos esperar que os outros nos deem tudo.” (E9)

É importante evidenciar que a literatura destaca o valor dado à segurança, principalmente, no quesito relacionado a segurança familiar, ponto esse confirmado na pesquisa. Porém, essa pesquisa também observa a presença de quesitos relacionados à ideia de segurança por fatores que determinaram a escolha da organização para se trabalhar como estabilidade, segurança e saúde. Quesitos abordados nesse capítulo no item “4.3 – O que motivou o ingresso na empresa?”.

#### 4.2.7. Tipo motivacional de valores “Conformidade”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Conformidade”, conforme o gráfico 14 e gráfico 15.

**Gráfico 14: Tipo motivacional de valores – “Conformidade” (estagiários)**

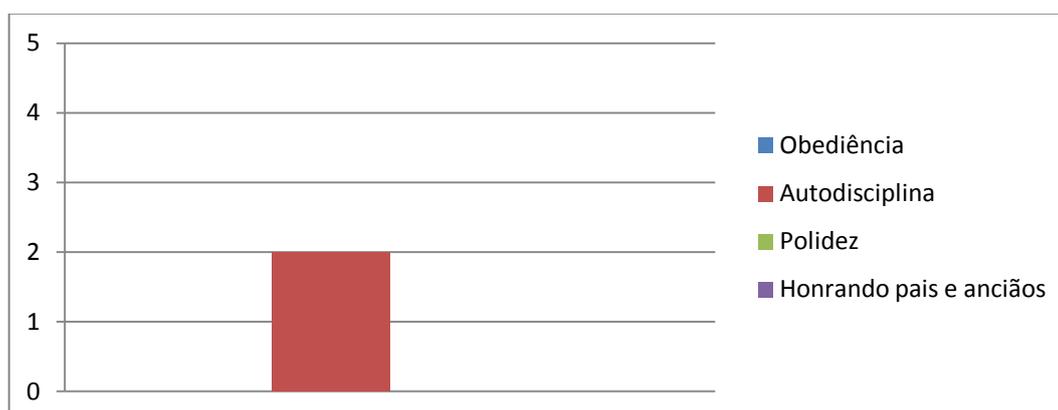


Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, seis entrevistados consideraram a autodisciplina como um valor importante, quatro estagiários mencionaram que

honrar pais e anciãos era considerado importante por eles, um entrevistado citou o valor de obediência como importante e nenhum entrevistado respondeu que a polidez é um valor importante.

**Gráfico 15: Tipo motivacional de valores – “Conformidade” (concurados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, dois entrevistados consideraram a autodisciplina como importante e nenhum entrevistado citou obediência, polidez e honrar pais e anciãos como importante.

Pode-se perceber que existe uma importância dada ao tipo motivacional “Conformidade” impulsionada principalmente pela valorização da autodisciplina (destacado nos dois grupos estudados) e pelo destaque dado a questão de honrar pais e anciãos (mencionado pelo grupo estudado de estagiários do BNDES).

A literatura destaca a geração milênio como a que mais recebeu educação (JENNINGS, 2000 *apud* SMOLA & SUTTON, 2002), o que reforça a ideia de valorização do respeito ao outro e das boas maneiras. Como aqueles que tiveram forte envolvimento com a família, principalmente com os pais (ALSOP, 2008), possibilitando valorização do respeito aos mais velhos. Além disso, é considerada uma das gerações mais dinâmicas, flexíveis e multifuncionais (JENNINGS, 2000 *apud* SMOLA & SUTTON, 2002; LANCASTER & STILLMAN, 2011), esses fatos são impulsionadores para a valorização da organização e disciplina como meios de alcançar os objetivos definidos.

O estudo está de acordo com as ideias apresentadas na literatura, em especial no quesito da autodisciplina destacado por ambos os grupos de estudo como um fator necessário para conseguir atingir as metas pré-definidas por eles

mesmos dentro de suas vidas pessoais e profissionais. Esse valor pode ser observado com clareza nos depoimentos dos entrevistados:

“Para poder fazer alguma coisa diferente você tem que ter disciplina própria, sem ninguém ter que te cobrar. Tem muito a ver com autocobrança por melhores resultados.” (E2)

“A minha rotina é muito padronizada, faço tudo igual todos os dias, mas isso tem muito a ver comigo e com o esporte que eu pratico. Preciso da rotina para poder me manter disciplinado dentro dos meus objetivos próprios. Eu tenho pânico de perder o controle das coisas, então eu sempre me planejo muito com muita antecedência.” (E9)

“Se eu quero algo eu preciso de uma rota, para eu não me perder até. Moro sozinha desde os 16 anos então sempre precisei ser muito disciplinada, sempre me políciei, se eu mesma não fizesse não teria quem fizesse para mim.” (E14)

A pesquisa também conseguiu identificar a valorização do respeito aos mais velhos, indicada na literatura pela relação entre pais e filhos, através da importância dada pelos entrevistados do grupo de estagiários ao valor honrando pais e anciões:

“A minha família é a base de tudo para mim, é por isso que tudo que eu tento fazer eu penso o que eles achariam daquilo, se iriam gostar ou não. Eu procuro fazer o meu trabalho da melhor forma possível para poder retribuir tudo que eles fizeram por mim.” (E13)

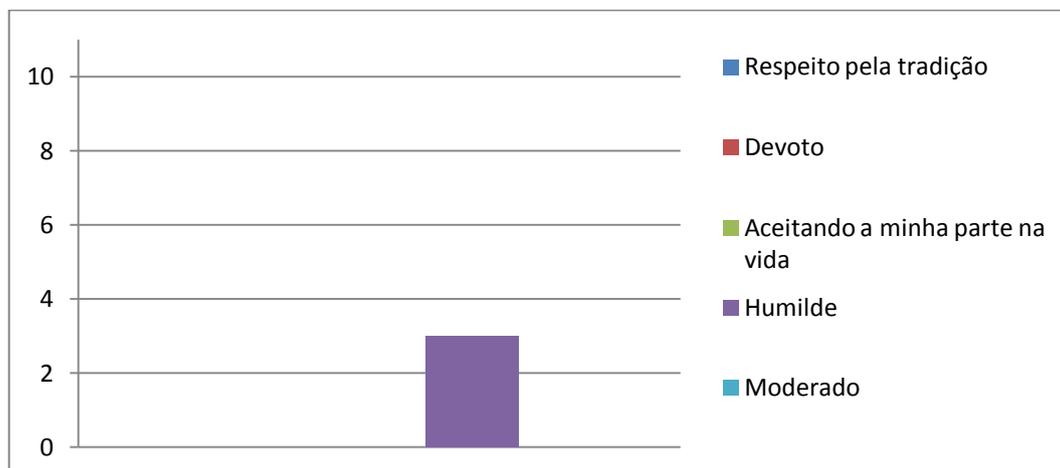
“Sempre vi que tenho que atender as expectativas dos meus pais e o que eles esperam para mim. Eles criam toda aquela expectativa para que eu me forme e me torne uma boa profissional. Acho que essa é a melhor forma de honrar eles, respeitando o que eles me ensinaram.” (E15)

Pode-se perceber que a valorização do tipo motivacional de valores “Conformidade” apresentado na pesquisa está de acordo com os conceitos apresentados na literatura, em especial, aqueles que tratam sobre a relação entre a geração Y e seus pais e a valorização e organização da mesma.

#### 4.2.8. Tipo motivacional de valores “Tradição”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Tradição”, conforme o gráfico 16 e o gráfico 17.

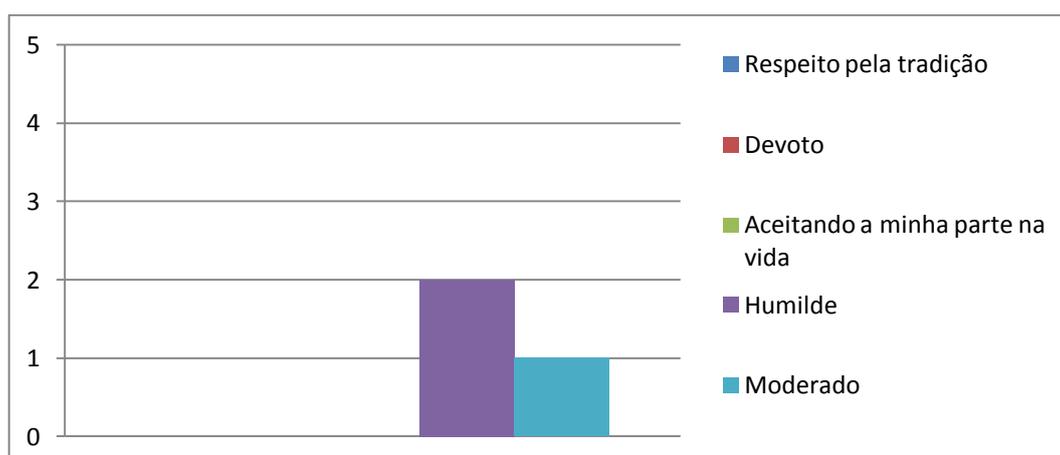
**Gráfico 16: Tipo motivacional de valores – “Tradição” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, três entrevistados consideraram o valor humilde como importante e nenhum considerou os valores respeito pela tradição, devoto, aceitando a minha parte na vida e moderado como importantes.

**Gráfico 17: Tipo motivacional de valores – “Tradição” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, dois entrevistados consideraram o valor humilde como importante, um entrevistado considerou o valor moderado

como importante e nenhum entrevistado considerou os valores respeito próprio, devoto e aceitando a minha parte na vida como importantes.

Pode-se perceber pouca importância dada ao tipo motivacional “Tradição”, embora exista um destaque para o valor considerado mais importante para os dois grupos estudados, a humildade.

Não correspondendo ao descrito por Lipkin & Perrymore (2009), quando dizem que os jovens *Yers* são autoconfiantes, autoestimados, buscam reconhecimento social e profissional através de aprovações e premiações, respeitam as autoridades apenas quando consideram que existe o merecimento por parte dos superiores e estão sempre dispostos a mudar de empresa caso o emprego atual não esteja atendendo suas expectativas profissionais. Tulgan (2009), acrescenta que esses indivíduos também busca a liberdade de fazer suas coisas do seu próprio jeito de acordo com a sua própria criatividade. Alsop (2008), destaca que essa geração tende a ser mais tolerante com as diversidades sociais. Tais características sugerem que esses jovens valorizam menos os aspectos relacionados à tradição do que os jovens de gerações anteriores, principalmente sobre a ótica da humildade. Muito embora, Alsop (2008) e Lancaster & Stillman (2011), coloquem que a permanência dos jovens *Yers* na casa de seus pais por mais tempo e a relação mais próxima entre eles promovem maior influência da família na vida desses jovens do que o ocorrido em gerações passadas.

A pesquisa sugere que por mais que os outros valores relacionados ao tipo motivacional “Tradição” não tenham sido comentados como respeito pela tradição, devoto e aceitando minha parte na vida, houve um destaque para a importância dada ao valor de humildade em ambos os grupos de pesquisa. É possível destacar nos depoimentos a existência de características de humildade no ambiente de trabalho do BNDES:

“Difícilmente existe alguém que se acha melhor que o outro. Todo mundo que está aqui estudou para isso. Ninguém aqui se coloca de forma superior ao outro por achar que merece mais. Por isso valorizo a humildade nas minhas relações de trabalho.” (E4)

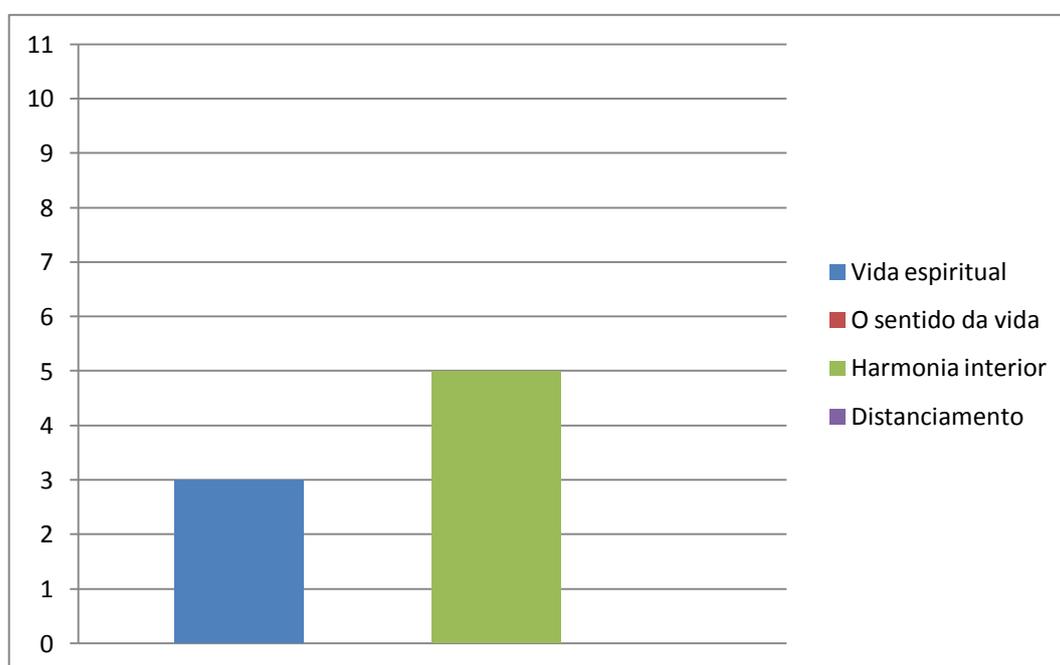
“Prezo pela humildade na vida, foi um valor que aprendi com os meus pais. Acredito que se eu não for humilde, reconhecer que eu não sou melhor do que ninguém, sempre posso ganhar alguma coisa na vida e oferecer também. Fico feliz aqui no BNDES por isso, não trabalho com ninguém que se acha melhor que o outro.” (E16)

A última colocação mostra que a influência da família, outrora mencionada, também é um fator importante para se compreender a importância dada a alguns valores caracterizados como tradicionais.

#### 4.2.9. Tipo motivacional de valores “Espiritualidade”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Espiritualidade”, conforme o gráfico 18.

**Gráfico 18: Tipo motivacional de valores – “Espiritualidade” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

O tipo motivacional de valores “Espiritualidade” é composto pelos valores como vida espiritual, o sentido da vida, harmonia interior e distanciamento (SCHWARTZ, 1992).

Pode-se perceber que embora este não seja um dos tipos motivacionais considerados como mais importantes na pesquisa nenhum desses valores relacionados foram mencionados diretamente como importantes pelos profissionais concursados. Ao contrário da situação apresentada pelos entrevistados do grupo dos estagiários da organização. Nesse caso três entrevistados mencionaram vida espiritual como um dos valores mais

importantes e cinco entrevistados mencionaram harmonia interior como um dos valores mais importantes.

A literatura pouco aborda sobre esse assunto, mas é possível inferir que a relação desses valores está conectada ao tipo motivacional de valores “Tradição” e “Conformidade”, uma vez que Schwartz (1994) aponta que os três tipos motivacionais de valores mencionados indicam comportamentos de autorrestrrição e submissão.

Tendo essa ideia em mente, é possível perceber que os entrevistados na pesquisa realmente apresentam uma tendência à autorrestringirem o próprio comportamento com base, principalmente, na busca por equilíbrio. Esse mesmo comportamento foi aferido no tipo motivacional “Conformidade”, quando ambos os grupos destacaram o quesito de autodisciplina.

Os depoimentos, destacados abaixo, relatam a relação entre os jovens dessa geração e o equilíbrio que buscam, conforme mencionado:

“Eu dou muito valor ao que eu acredito, a minha fé, não necessariamente a uma religião. Eu acredito que tem algo maior, que está sempre do meu lado. Se eu continuar a fazer coisas boas, essas coisas vão voltar para mim. Se eu fizer coisas ruins, do mesmo modo elas vão voltar também.” (E14)

“Na minha visão de felicidade temos que ter um equilíbrio entre o que acreditamos e o que fazemos, não podemos acreditar em uma coisa e fazer outra. Eu busco sempre nas minhas decisões buscar essa harmonia, porque se não, não me sinto bem comigo mesma.” (E8)

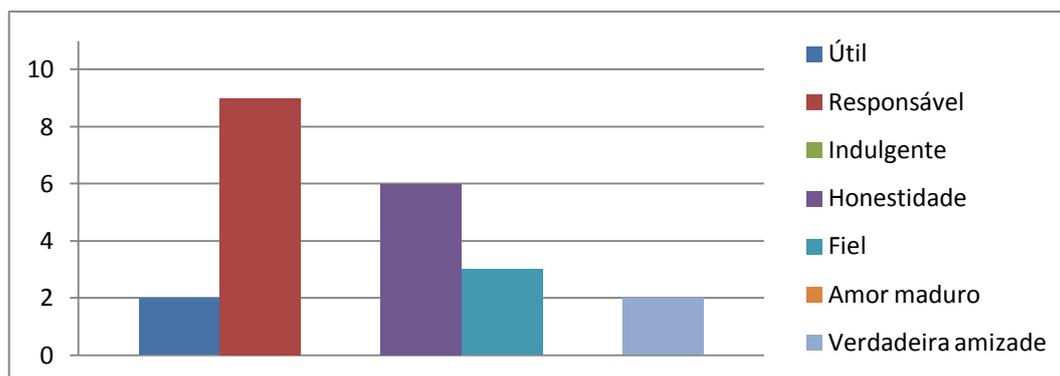
“Busco fazer no meu dia a dia aquilo que está de acordo com a minha consciência e objetivos. Por isso estagiar nos órgãos públicos, querer saber se cada um deles está em equilíbrio com quem eu sou e quero ser.” (E10)

“Acho super necessário você estar bem consigo mesmo e com o ambiente, em qualquer coisa que você vai fazer.” (E12)

#### 4.2.10. Tipo motivacional de valores “Benevolência”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Benevolência”, conforme o gráfico 19 e o gráfico 20.

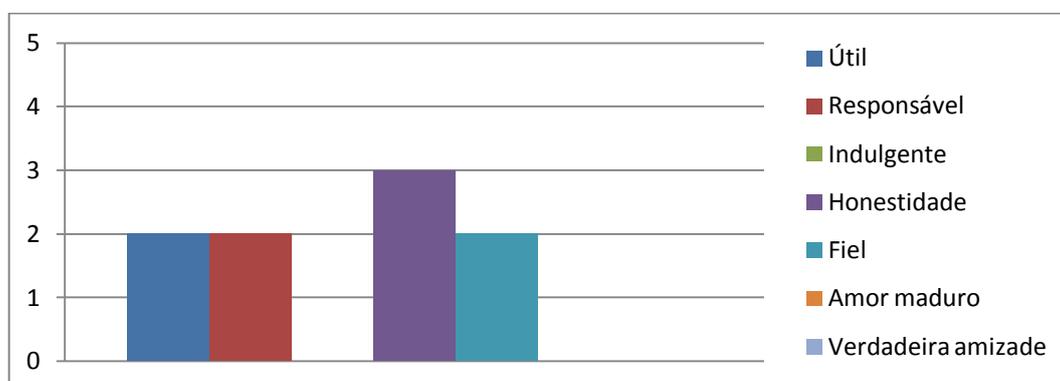
**Gráfico 19: Tipo motivacional de valores – “Benevolência” (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, nove entrevistados consideraram o valor responsável como importante, seis entrevistados mencionaram a honestidade como um valor importante, três entrevistados citaram o valor fiel como importante, dois entrevistados responderam que o valor útil era importante, dois entrevistados consideram a verdadeira amizade como um valor importante e nenhum entrevistado considerou os valores indulgente e amor maduro como importantes.

**Gráfico 20: Tipo motivacional de valores – “Benevolência” (concursados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, três entrevistados consideraram a honestidade como um valor importante, dois entrevistados consideraram o valor útil como importante, dois entrevistados citaram a responsabilidade como um valor importante, dois entrevistados mencionaram o valor fiel como importante e nenhum entrevistado respondeu que os valores indulgente, amor maduro e verdadeira amizade são importantes.

Pode-se perceber que os dois grupos de entrevistados consideraram os valores relacionados ao tipo motivacional “Benevolência” como importantes. Sendo, que os valores de utilidade, responsabilidade, honestidade, fidelidade foram os mais considerados pelo grupo de entrevistados vinculados ao BNDES por meio do programa de estágio e pelo grupo de profissionais vinculados ao BNDES por meio de concurso público, tendo especial destaque aos valores de responsabilidade e honestidade. Enquanto, o valor de verdadeira amizade foi considerado apenas pelo grupo de estagiários.

Considerando que, Lancaster & Stillman (2011), caracterizam a geração Y como a única que não conhece o mundo sem a existência do computador pessoal e a profunda relação desses jovens com as redes sociais, não significa que são amigos de todos (ALSOP, 2008). A necessidade de mais responsabilidades e reconhecimento e o trabalho em equipe (LIPKIN & PERRYMORE, 2009) promovem maior senso de responsabilidade e honestidade nas relações profissionais e pessoais desses jovens.

É possível perceber que existe uma conformidade entre a teoria e a pesquisa desenvolvida. Podendo destacar dentre o mencionado nas entrevistas a respeito do tipo motivacional de valores “Benevolência”:

“Acho que você nunca pode meter os pés pelas mãos, fazer qualquer coisa. Você tem que saber a hora de parar e cumprir com as obrigações.” (E1)

“Para quem trabalha no setor público ser honesto é premissa básica. Temos sempre que lembrar que no fundo quem paga o seu salário é o trabalhador que está lá fora no sol dando o suor dele.” (E2)

“É preciso ser leal, cumprir com o combinado, ser leal com os seus colegas.” (E5)

“Acho muito importante ser responsável, as pessoas quando reconhecem te dão credibilidade.” (E7)

“Devemos ser honestos com tudo e com todos para não perdermos a credibilidade que temos. A honestidade não abre portas, mas a desonestidade fecha portas.” (E8)

“Acho que as redes sociais aproximaram as pessoas, mas ao mesmo tempo afastou. Não acho que tenho muitos grandes amigos como na minha conta no *facebook*, meus grandes amigos conto em uma mão, o que eu tenho são colegas, conhecidos.” (E9)

“É um pressuposto essencial para a vida. Ser honesto é o mínimo que eu espero de cada um com quem me relaciono. Principalmente no trabalho.” (E10)

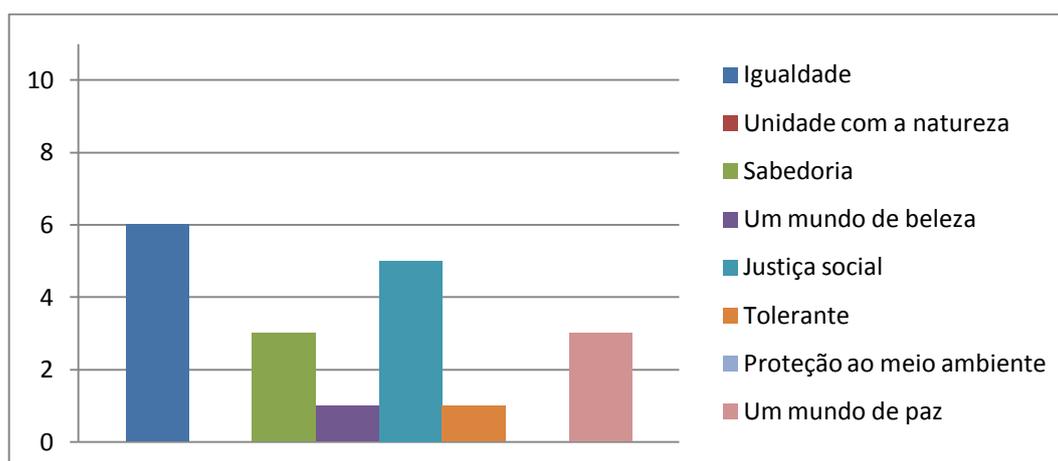
“Preciso trabalhar com pessoas responsáveis.” (E11)

“Eu não gosto de passar despercebido, quero sempre estar somando. Ter a consciência que eu estou ajudando, que eu estou fazendo a minha parte.” (E13)

#### 4.2.11. Tipo motivacional de valores “Universalismo”

A partir das respostas dos entrevistados, foram obtidas frequências de importância atribuídas ao tipo motivacional de valores “Universalismo”, conforme o gráfico 21 e o gráfico 22.

**Gráfico 21: Tipo motivacional de valores – “Universalismo” (estagiários)**

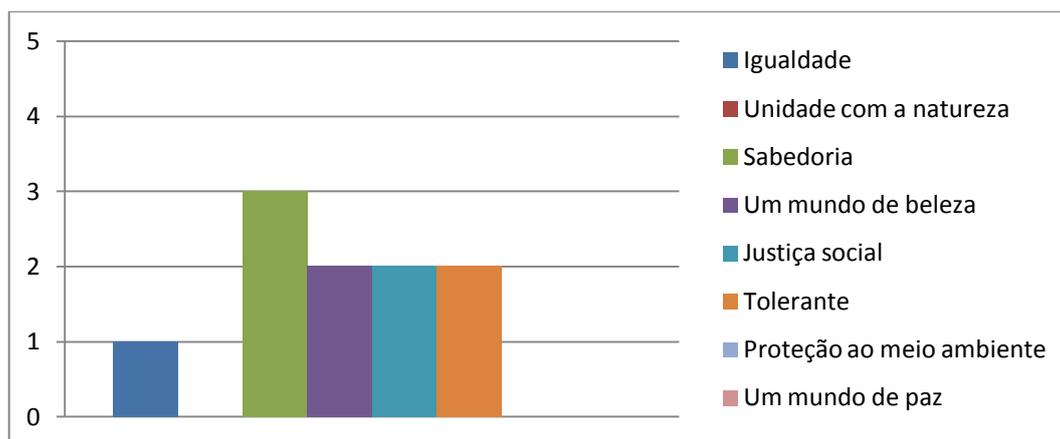


Fonte: Elaborado pela autora

Dos onze estagiários entrevistados, seis entrevistados consideraram a igualdade como um valor importante, cinco entrevistados disseram considerar a justiça social como importante, três estagiários mencionaram a sabedoria como

importante, três estagiários disseram considerar o valor um mundo de paz como importante, um entrevistado citou o valor um mundo de beleza como importante, um estagiário mencionou tolerante como um valor importante e nenhum entrevistado disse considerar os valores unidade com a natureza e proteção ao meio ambiente como importantes.

**Gráfico 22: Tipo motivacional de valores – “Universalismo” (concurados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Dos cinco concursados entrevistados, três entrevistados disseram valorizar como importante a sabedoria, dois concursados valorizam como importante um mundo de beleza, dois consideram a justiça social como um valor importante, dois mencionaram o valor tolerante como importante, um concursado considerou a igualdade como importante e nenhum entrevistado mencionou os valores de unidade com a natureza, proteção ao meio ambiente e um mundo de paz como importantes.

Pode-se observar, a partir da relação do gráficos 21 e do gráfico 22, que ambos os grupos atribuíram um grau de importância alto para os valores que compõem o tipo motivacional de valores “Universalismo”. Nenhum dos dois grupos pesquisados citou como um valor importante unidade com a natureza, nem proteção ao meio ambiente. Entretanto todos os outros valores relacionados foram citados, como igualdade, sabedoria, um mundo de beleza, justiça social, tolerante e um mundo de paz.

A geração milênio é citada como uma geração com senso de dever civil e comprometida para tornar o mundo um lugar melhor (JENNINGS, 2000 *apud* SMOLA & SUTTON, 2002), atribui um significado para todas as suas realizações

e que essas promovam contribuições para as empresas que estão relacionadas, o país ou para a comunidade (LANCASTER & STILLMAN, 2011), é o grupo geracional mais tolerante com as diversidades sociais, aceitando com mais facilidade as diferenças étnicas e culturais, entre outros (ALSOP, 2008).

Os resultados obtidos neste tipo motivacional de valores confirmam as considerações da literatura em relação aos jovens da geração milênio, como por exemplo, os conceitos de justiça social, sabedoria e igualdade, apresentados por alguns entrevistados que destacaram esses valores como os mais importantes:

“Em uma instituição pública, as pessoas precisam ter em mente que um dos caminhos é buscar a justiça social. Um dos papéis do Estado é eliminar a ineficiência para que as pessoas tenham o maior número de oportunidades possíveis.” (E2)

“Para alcançarmos os objetivos que queremos e o mundo que queremos, é preciso que as pessoas sejam sábias, que saibam empregar suas inteligências de modo a buscar o melhor para todos, não só para si. Para mim, sabedoria é próximo da inteligência, mas é usar a inteligência para todos em busca do coletivo.” (E8)

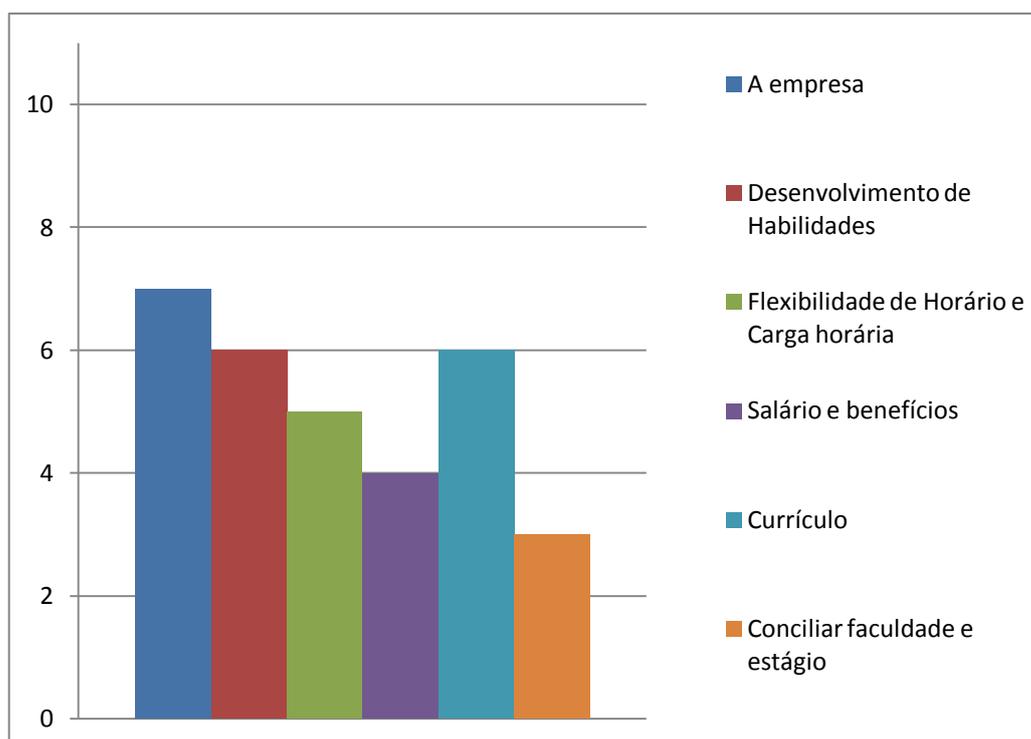
“Vejo o concurso como uma chance de igualdade para todos. Você vai concorrer por uma vaga em igualdade com cada um dos concorrentes, você vai entrar por mérito seu em chances iguais para todos.” (E10)

As ideias descritas como “Universalismo” pelos entrevistados vão de encontro com os valores organizacionais do BNDES. Em especial com os valores relacionados ao espírito público que consiste no compromisso com os interesses da sociedade brasileira, o zelo com os recursos públicos e a preocupação com a coletividade.

### 4.3.O que motivou a entrada na empresa?

O gráfico 23 retrata as principais preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES por parte do grupo estudado composto por estagiários da organização.

**Gráfico 23: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (estagiários)**



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos atributos percebidos pelos estagiários como determinantes para optarem por participar do programa de estágio do BNDES, pode-se destacar que dos onze estagiários entrevistados, sete entrevistados disseram considerar a empresa por si e como ela é reconhecida pelo mercado como um fator determinante, seis entrevistados mencionaram a possibilidade de desenvolver habilidades como fator determinante, seis entrevistados consideraram como fator determinante a chance de adicionar em seu currículo uma experiência reconhecida pelo mercado como boa, cinco entrevistados mencionaram que a flexibilidade de horário e a carga horária de 20 horas semanais foi um atributo importante no momento de decisão, quatro entrevistados mencionaram o salário e benefícios recebidos em forma da bolsa auxílio como determinantes e três entrevistados consideraram a possibilidade de

conciliar a faculdade e o estágio como um fator determinante no momento do escolha.

Podem-se observar os atributos mencionados, principalmente, nos depoimentos a seguir:

“Acho muito interessante o trabalho do Banco. Foi a oportunidade de trabalhar em um Banco renomado.” (E15)

“Aqui eu vi a chance de trabalhar com um lado da minha profissão que eu não teria chance em nenhum outro local.” (E11)

“Acabei vendo no BNDES a minha chance de colocar no meu currículo uma experiência que acredito ser valorizada no mercado.” (E16)

“Quando estava buscando por estágio tinha em mente que eu queria um lugar que me oferecesse flexibilidade de horário de entrada e saída, carga horária reduzida e fosse perto da minha faculdade.” (E8)

“Mesmo não efetivando no final de dois anos, a bolsa auxílio é muito legal, ajuda bastante.” (E13)

“Se fosse mais de 4 horas diárias eu não acho que eu teria dado conta do estágio mais a faculdade com todos os trabalhos que eu tenho que fazer.” (E6)

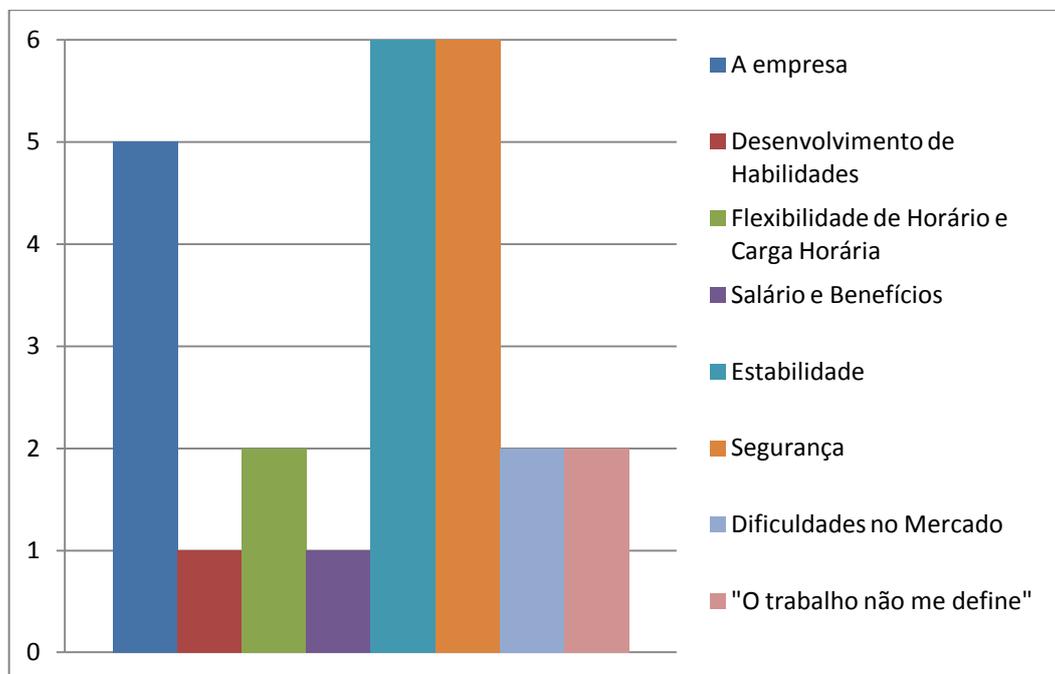
Os aspectos destacados estão de acordo com o apresentado na literatura em relação a essa geração no ambiente de trabalho. Dentre alguns fatores é possível destacar o desejo por horários flexíveis, oportunidades de adquirir mais conhecimento e reconhecimento para si por resultados promovidos (TULGAN, 2009), o desejo por altos salários e sucesso profissional (JENNINGS, 2000 *apud* SMOLA & SUTTON, 2002), a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (ALSOP, 2008), que se pode relacionar ao desejo desses profissionais em conciliar seu horário de estudo para a faculdade e seu tempo de dedicação ao trabalho e a necessidade de identificação com a empresa (LIPKIN & PERRYMORE, 2009) também são características que definem os profissionais desta geração.

#### **4.3.1. Concurseiros versus concursados**

O gráfico 24 retrata as principais preferências dos entrevistados que no momento da pesquisa integravam o quadro de estagiários do BNDES e citaram ter interesse em participar dos próximos concursos públicos promovidos pela

organização. Fazem parte deste grupo seis dos entrevistados que compunham o grupo de entrevistados vinculados ao BNDES por meio do programa de estágio.

**Gráfico 24: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (concurseiros)**



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se notar que existe uma alta valorização por parte deste grupo aos atributos de: estabilidade (considerados pelos seis entrevistados), segurança (considerados pelos seis entrevistados) e a empresa em si (considerados por cinco entrevistados), como decisivos para a escolha da realização do concurso público. Quanto aos atributos: flexibilidade de horário e carga horária, dificuldades no mercado e o sentimento de não ser definido pelo trabalho que realiza foram considerados por apenas dois entrevistados cada. Já os atributos de possibilidade de desenvolver habilidades e salários e benefícios foram considerados apenas por um entrevistado cada.

Esse grupo será identificado como *concurseiros*, em referência aos profissionais que dedicam um tempo de sua carreira estudando e se preparando para os concursos de uma ou mais organizações públicas.

**Tabela 5: Perfil dos entrevistados com interesse em participar dos próximos concursos públicos de acordo com gênero, idade, tempo de serviço e vínculo com a empresa.**

Entrevistado	Gênero	Idade	Tempo de serviço	Vínculo com a empresa
E6	Feminino	25 anos	1 ano e 11 meses	Estagiário
E9	Masculino	22 anos	9 meses	Estagiário
E10	Masculino	23 anos	2 meses	Estagiário
E13	Masculino	24 anos	4 meses	Estagiário
E15	Feminino	23 anos	1 ano e 8 meses	Estagiário
E16	Feminino	24 anos	1 ano e 7 meses	Estagiário

Fonte: Elaborado pela autora

Os atributos mais valorizados por esse grupo foram evidenciados, principalmente, nos relatos dos entrevistados:

“Instabilidade e insegurança financeira são os dois pontos que eu posso destacar da realidade de hoje que me motivaram a querer entrar no setor público e o BNDES é uma porta para isso. Sempre ouvi falar muito bem, tenho familiares que trabalham em outros órgãos públicos que me mostraram ao longo da minha vida que hoje eu preciso de um ambiente estável e seguro para poder ser quem eu quero ser.” (E9)

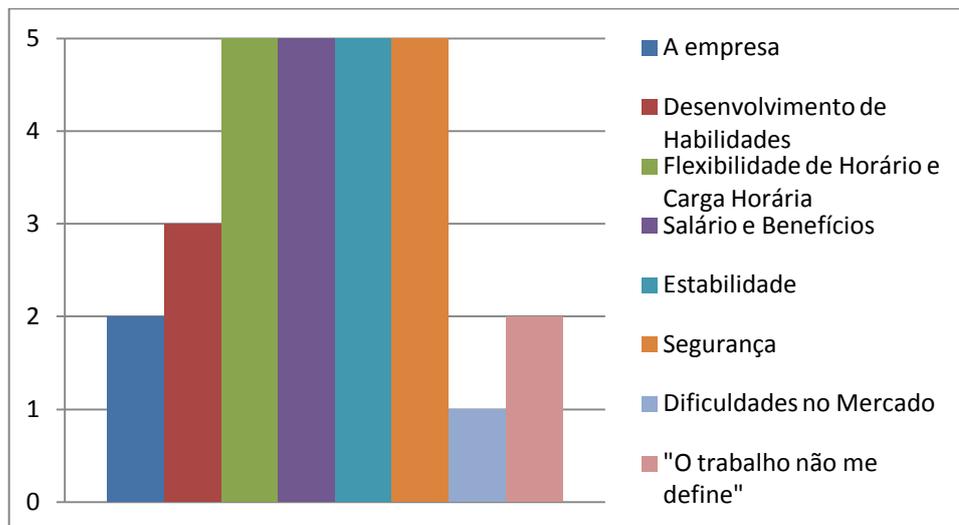
“A minha intenção é fazer concurso público, a estabilidade e a segurança que só o concurso proporciona é muito vantajoso.” (E15)

“Quero fazer concurso pela estabilidade e segurança que eu vejo ser possível.” (E10)

“Fui sendo conquistada pelas pessoas e pela ideia da organização. Eu busco a estabilidade, a segurança e os benefícios que só uma empresa pública pode me dar. Acabei sendo conquistada pelo conceito do BNDES e pelas pessoas que conheci aqui.” (E16)

O gráfico 25 retrata as principais preferências indicadas como percebidas pelos entrevistados que integram o quadro de funcionários efetivados do BNDES anterior à aprovação deles no concurso público.

**Gráfico 25: Preferências da amostra em relação aos atributos percebidos no BNDES (concurados)**



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que todos os entrevistados do grupo dos concursados, composto por cinco entrevistados, indicaram os fatores: flexibilidade de horário e carga horária, salário e benefícios, estabilidade e segurança como os atributos oferecidos pelo BNDES que mais lhe atraíam para o concurso público. O atributo relacionado à possibilidade de desenvolver habilidade foi considerado por três concursados, já os atributos relacionados a empresa em si e ao sentimento de não ser definido pelo trabalho que desempenha foi considerado apenas por dois entrevistados cada. As dificuldades de se empregar no mercado em geral, indicado pelo atributo dificuldades no mercado, foi mencionado apenas por um profissional.

Nos dois depoimentos a seguir é possível identificar os principais atributos considerados pelos profissionais entrevistados:

“Na época, eu ia casar, já tinha feito uma faculdade que não tive facilidade para ter emprego, já estava na segunda faculdade, precisava de emprego, dinheiro e a segurança de que não seria mandada embora tão cedo.” (E4)

“Queria, financeiramente, um emprego que pagasse bem, que não demandasse que eu trabalhasse 12 horas por dia para mostrar alguma coisa. Um trabalho com menos pressão por causa de crise e demissão, coisas que eu já presenciei em empresas privadas. Queria que fosse um emprego que me oferecesse condições financeiras para pagar uma moradia perto do trabalho, desse vantagens para mim e para minha

esposa e que permitisse que eu tivesse tempo para fazer as coisas que eu mais gosto. O trabalho para mim não é o meu objetivo, é o meu trampolim para viver minha vida. Só o trabalho não me satisfaz, gosto de chegar em casa e ainda fazer alguma coisa.” (E5)

É possível notar que os dois grupos possuem interesses similares na busca pelo BNDES como empresa para se desenvolver profissionalmente. Tanto os *concurseiros* quanto os concursados valorizam a estabilidade e a segurança que a empresa oferece a seus funcionários do quadro permanente. Entretanto, é possível notar que os *concurseiros* tendem a valorizar mais a instituição em si enquanto os concursados valorizam os fatores financeiros e a flexibilidade.

Assim, percebe-se que ambos os grupos se relacionam, principalmente, com os valores apresentados por Schwartz (1992) para o tipo motivacional de valores “Segurança” quando analisados os atributos desejados por esses indivíduos para o local de trabalho. Esse resultado é contraditório aos conceitos apontados por alguns autores como característicos dos indivíduos da geração Y como, por exemplo, Lipkin & Perrymore (2009) que caracterizaram os profissionais deste grupo geracional como favoráveis a mudanças de empresa de acordo com o grau de satisfação em relação a suas necessidades. Contrário a ideia desejada pelos entrevistados por uma empresa que ofereça estabilidade.

#### **4.4.Percepção dos valores organizacionais**

Com a intenção de compreender como os indivíduos vinculados a organização se relacionam e percebem os valores do BNDES dentro de suas atividades diárias os entrevistados foram questionados sobre questões éticas, de compromisso com o desenvolvimento, espírito público e de excelência.

##### **4.4.1.Ética**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social destaca para si: ética como o solo sobre a qual a empresa foi construída e cresce desde sua fundação. Exige uma conduta ética de todos seus profissionais, conduta essa que pode ser traduzida como responsabilidade e honestidade (BNDES, 2015).

Com o objetivo de identificar como os entrevistados se posicionam em relação a esse valor organizacional, foi lhes questionado especificamente sobre

responsabilidade e honestidade em relação às atividades desenvolvidas profissionalmente.

Todos os dezesseis entrevistados apontaram esses quesitos como essenciais no desenvolvimento de todas as atividades que estão envolvidos, profissional ou pessoal, indicaram, também, que percebem no BNDES um ambiente onde a conduta ética é valorizada, respeitada e exigida não só dos funcionários, mas dos fornecedores também. Podendo destacar os depoimentos:

“Ser honesto é uma obrigação, especialmente em uma organização pública. E ser responsável é essencial para que você possa ser confiável.” (E2)

“É importante ser leal, respeitar as leis, ser honesto, ainda mais na empresa pública. Porque a empresa no fim não é de um ou de outro, é de todos. E é preciso ser responsável, também, porque tem coisas que a lei não veta mas que podem ser imorais, desonestas.” (E5)

“Acho que você tem que ser honesto e responsável independente de onde você está, em casa, no trabalho, na faculdade, não tem diferença. O percurso da sua caminhada profissional e do crescimento da empresa irá depender muito da sua responsabilidade e honestidade.” (E7)

“Por ser uma empresa grande com o propósito de desenvolver economicamente e socialmente o país é preciso ter responsabilidade e honestidade com o que se faz, e exigir do outro com quem está lidando o mesmo.” (14)

“As pessoas com quem eu trabalho são muito honestas e responsáveis, sempre estão admitindo o que fizeram ou deixaram de fazer. Todo mundo sabe o que fez e não tenta tomar para si o que o outro fez, assim como todo mundo sabe o que ainda não fez e deveria ter feito e não coloca a culpa em outro.” (E15)

“É importante ser honesto e responsável, não só no ambiente de trabalho, na vida de um modo geral. Consigo perceber aqui no Banco a exigência de ter essa conduta sempre, em especial em relação aos fornecedores externos.” (E16)

#### **4.4.2. Compromisso com o desenvolvimento**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social exige o compromisso pelo fomento e crescimento de uma estrutura produtiva,

diversificada, integrada, dinâmica, inclusiva, sustentável e competitiva (BNDES, 2015).

Com o objetivo de identificar como os entrevistados se posicionam em relação a esse valor organizacional, foi lhes questionado sobre crescimento econômico e social.

Todos os dezesseis entrevistados mencionaram a relação direta do BNDES com o fomento da economia e da sociedade brasileira. Alguns citaram a relação direta da organização através dos financiamentos, na escolha de fornecedores e parceiros, outros citaram que o BNDES age de forma indireta nesse assunto através, principalmente, dos incentivos à cultura por meio de patrocínios e premiações. Podendo-se destacar:

“Existe essa ideia no Banco, principalmente com a distribuição das linhas de crédito.” (E4)

“Se tem alguém que tem que zelar pelo dinheiro público somos nós. O governo vai definir o orçamento, mas somos nós quem vamos ter que gastar de forma mais eficiente. É importante estar sempre questionando se dá para fazer mais com menos. Toda essa parte de bem estar, educação, transporte e saúde, depende de financiamentos, que o BNDES está sempre envolvido, então acaba dependendo de nós, do melhor uso do orçamento que nos foi dado para dar o melhor destino ao dinheiro da sociedade.” (E5)

“Aqui no BNDES, eu tenho como observar que existe um fomento pela parte cultural, com prêmios destinados para concursos de música, cinema, teatro. Acho isso muito bom, pois ajuda a desenvolver e valorizar a parte cultural da sociedade.” (E11)

“Acho que o Banco é uma ferramenta fundamental do governo nesse lado. Acho que ele se propõe muito bem e consegue realizar isso bem também. O Banco é uma ferramenta que foi criada para isso, e acho que se existe até hoje é porque alguma coisa está conseguindo fazer bem.” (E15)

“Eu sempre soube dos financiamentos para pequenas e médias empresas que o Banco oferece e são muito disputados, mas só vim, a saber, depois que comecei aqui dentro, que empresas de pequeno porte são favorecidas em licitações. Acho isso muito legal! É uma forma de todas as áreas do Banco estarem envolvidas com o objetivo maior, desenvolver economicamente o país.” (E16)

### 4.4.3.Espírito público

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social posiciona-se como comprometido com os interesses da sociedade brasileira, com foco na coletividade e zelo com os recursos públicos, assim, norteia sua atuação de acordo com o espírito público (BNDES, 2015).

Com o objetivo de identificar como os entrevistados se posicionam em relação a esse valor organizacional, foi lhes questionado sobre o compromisso com interesses da sociedade brasileira.

Todos os dezesseis entrevistados mencionaram a importância da preocupação com os interesses da sociedade brasileira, mas apenas cinco entrevistados do grupo de estagiários e quatro dos entrevistados do grupo de profissionais concursados citaram que conseguem perceber uma relação direta em suas atividades diárias e o interesse social:

“O maior compromisso que a pessoa que trabalha na instituição pública tem que ter é com a sociedade. Tem sempre que lembrar que o nosso chefe é a sociedade. É essencial que as pessoas tenham em mente que elas não estão aqui apenas para ganhar o salário delas, elas estão aqui para cuidar dos brasileiros.” (E2)

“Eu vejo o meu trabalho aqui como uma forma de ajudar a sociedade. Por estar em uma empresa pública, eu acho que com o meu trabalho eu posso estar sempre fazendo alguma coisa melhor para a sociedade. Em contrapartida, eu acho que em uma empresa privada eu não conseguiria estar fazendo isso tão diretamente.” (E5)

“Aqui dá para perceber o comprometimento com a coisa pública, até nas menores coisas, como o incentivo a ter um copo próprio e reduzir o uso dos copos plásticos. É do interesse da sociedade que exista menor quantidade de lixo, mas não só isso, se gasta menos dinheiro público com compra de copos. Esse dinheiro pode ir para um destino melhor.” (E12)

Os outros sete entrevistados, seis entrevistados que são estagiários e um profissional do quadro permanente da organização, citaram que não conseguem identificar uma relação direta com os interesses sociais por razões diversas, sendo as mais citadas a dificuldade de identificar especificamente quais os

interesses da sociedade brasileira e a não identificação do ambiente do BNDES como um meio promotor desses interesses. Podendo-se destacar:

“Não vejo meu trabalho no BNDES relacionado ao interesse da sociedade.” (E1)

“Acho que definir o interesse da sociedade brasileira é algo muito difícil. A nossa sociedade é muito diversa. Hoje, não me vejo fazendo nada que seja realmente relacionado do interesse da sociedade, mas se aparecesse uma oportunidade que eu pudesse viver isso, eu gostaria de participar.” (E6)

“Eu não acho que a nossa população saiba exatamente qual é o seu interesse, mas eu procuro sempre fazer aquilo que eu acredito que seja o melhor e o que eu acredito que posso estar agregando para minha população, mesmo que eu não consiga dizer se está sendo útil para todos ou não. Não acho que consigo isso com o meu trabalho aqui.” (E7)

“Eu me considero comprometida com o interesse da sociedade brasileira, principalmente nas questões políticas, estou sempre me manifestando, me colocando. Não acredito que faço muito, nem que o que faço aqui possa ajudar a sociedade.” (E8)

#### **4.4.4.Excelência**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social define a excelência como o resultado da combinação de competência técnica, conhecimento aplicado, foco na relevância e capacidade inovadora (BNDES, 2015).

Com o objetivo de identificar como os entrevistados se posicionam em relação a esse valor organizacional, foi lhes questionado sobre compartilhamento de informações e conhecimentos com o grupo de trabalho, pró-atividade e inovação.

Em relação à troca de informações e conhecimentos todos os dezesseis entrevistados identificam na rotina de trabalho situações que o objetivo é compartilhar informações e conhecimentos. A percepção dos envolvidos se diferenciou na frequência que conseguem identificar as situações. Todos os onze estagiários entrevistados citaram a existência de uma reunião semanal para troca de informações sobre os projetos desenvolvidos na área entre os membros. A situação pode ser destacada nos seguintes depoimentos:

“Aqui fazemos sempre uma reunião periódica para estar aprendendo sobre os trabalhos do resto da equipe.” (E6)

“Uma vez por semana nós temos uma reunião para falar um pouco sobre o que cada um está fazendo.” (E9)

“Eles tem um projeto bem bacana que uma vez por semana cada um passa o que aprendeu naquela semana para o grupo. É bem legal, pode ser algo relacionado ao trabalho, ou algum artigo que leram, algum curso que estão fazendo, até mesmo sobre como estruturar melhor o seu tempo. Acho isso muito bom, até eu acabo participando porque como estou na faculdade sempre acabo sendo informada sobre as mudanças nos procedimentos, ou até nas novas tendências profissionais de forma geral.” (E12)

“Eu vejo muito essa relação de troca de conhecimento da minha área, principalmente nas nossas reuniões semanais. Acho que todos gostam e incentivam. É bom, pois cada um pode acrescentar algo e ir somando com o do outro. Ajuda a todos crescerem.” (E13)

“Temos reuniões toda semana para isso, com um informativo toda semana sobre o que é novo e o que cada um faz.” (E14)

“Eu sempre vejo ter reuniões para debater temas, até tópicos que não são relacionados a conhecimentos específicos do trabalho, mas que podem ajudar a estruturar melhor o trabalho.” (E15)

Dentre os entrevistados membros do quadro permanente do BNDES três entrevistados citaram a falta de compartilhamento das atividades diárias entre todos, em especial a dificuldade que essa situação promove em casos de substituições de funcionários:

“Meu trabalho é bem isolado, eu esclareço algumas coisas quando alguém me pergunta, mas é muito raro. Normalmente acabo fazendo mais quando saio de férias.” (E1)

“É sempre preciso trocar conhecimentos, deixar o outro saber o que você faz. Tem gente que pensa diferente, pensa em reter o conhecimento para se tornar indispensável, não acho que esse seja um bom caminho. Se eu não deixo ninguém saber o que eu faço quando eu volto de férias tem trabalho de um mês acumulado.” (E3)

“Tem que ter transmissão de conhecimento, não pode só uma ou duas pessoas saberem. Tem que estar documentado todo o

conhecimento, tudo que é feito. Até coloquei isso dentro da minha Agenda do Funcionário.” (E4)

Um entrevistado citou que existe um exagero dentro da organização:

“É a cara do BNDES, fazer comitê para tudo, grupo, reunião, é o que mais tem aqui dentro. Quando você entra no BNDES você não está acostumado com isso, na verdade você não consegue nem perceber isso lá fora como é possível perceber aqui dentro. É uma instituição que o conhecimento tem que estar sempre fluindo de um lado para o outro, e isso é extremamente importante, só acho que existe um pouco de exagero.” (E2)

E um entrevistado acredita existir em uma quantidade ideal visando o alcance dos objetivos do grupo e da empresa:

“É crítico em qualquer empresa. Qualquer equipe tem que ser capaz de dar continuidade aos seus objetivos mesmo que alguém tenha que ser substituído ou tenha que sair, é importante compartilhar não só os conhecimentos, mas os processos em si, para que não haja uma perda de eficiência ou de tempo para que se consiga atingir sua meta.” (E5)

Em relação à pró-atividade e inovação, dos onze estagiários entrevistados, cinco entrevistados mencionaram perceber ser uma questão incentivada por todos:

“A ideia de cada um estar procurando conhecer algo novo e trocar com o grupo partiu deles mesmo, foi algo que ninguém pediu, foi um autocompromisso.” (E12)

“As pessoas aqui estão sempre procurando alguma coisa nova, um curso novo. As pessoas gostam de ser pró-ativas. Por ser um trabalho burocrático, se não houver inovação é muito fácil cair na rotina.” (E14)

Os outros seis entrevistados, do mesmo grupo, citaram existir uma limitação, principalmente, a inovação:

“É ideal em uma empresa, mas aqui não tem muito como inovar, não tem espaço. Tem muita burocracia envolvida que fica difícil de mudar ou de assumir responsabilidades para si porque o sistema não permite.” (E8)

“Aqui no Banco é difícil inovar, tem sempre um código de conduta, normas, leis e resoluções que tornam tudo mais difícil, até impossível. No início eu até era pró-ativo, estava sempre buscando soluções diferentes e conhecer, mas eu reconheci

que tudo é muito limitado, não pelas pessoas, mas pela estrutura em si.” (E9)

Dentre os entrevistados membros do quadro permanente do BNDES, todos disseram que a empresa incentiva seus funcionários a se desenvolver profissionalmente e serem inovadores. Apenas um entrevistado citou que nem todos os profissionais recebem oportunidades iguais:

“Se você quer se desenvolver profissionalmente, fazer um curso, aprender mais, você consegue. Mas eu vejo que existe uma barreira as vezes, já vi situações em que a pessoa se colocou com ideias de mudar o sistema, mas foi vetada de pronto por causa da função que ocupa ser de nível médio.” (E4)

Observando todos os depoimentos dos entrevistados relacionados a como os entrevistados se relacionam e percebem os valores organizacionais do BNDES dentro de suas atividades diárias pode-se dizer que em relação aos valores éticos e o compromisso com o desenvolvimento do país todos estão em sintonia. Todos os entrevistados destacam esses valores como positivos em uma relação de trabalho e com a missão da organização para a qual eles optaram por estar profissionalmente vinculados.

Entretanto, ao destacarmos os valores organizacionais relacionados ao espírito público percebe-se que os entrevistados não conseguem relacionar suas atividades com interesses da sociedade, o que pode apontar um descontentamento com a organização, uma vez que esses mesmos entrevistados mencionaram estarem preocupados com os interesses da sociedade.

Ao analisar os depoimentos relacionados ao valor organizacional de excelência percebe-se que existe uma divisão clara entre os grupos de entrevistados, sendo primeiro grupo composto por profissionais do quadro efetivo do BNDES que não estão satisfeitos com as propostas da organização com relação às trocas de conhecimentos e informações por acharem que não existem incentivos e valorização por parte da organização e seus membros em compartilhar as informações relacionadas às atividades da rotina de trabalho. O segundo grupo é formado por estagiários da organização que não conseguem perceber como possível ações de pró-atividade e inovação por considerarem a estrutura e atividades da empresa muito limitadas pela burocracia. A existência

dos dois grupos com relação a esse valor pode indicar uma falta de disseminação desses valores dentro da empresa.

Por fim, é possível destacar que os entrevistados demonstraram estar contentes com o BNDES em relação às questões relacionadas, principalmente, à ética profissional e com o objetivo de fomentar economicamente e socialmente o nosso país. Entretanto, aparentam estarem insatisfeitos com o BNDES pelas dificuldades em reconhecer em ações diárias o compromisso com os interesses da sociedade brasileira e as dificuldades em relacionar a organização como um ambiente que esteja pronto para mudanças e que permita a substituição de qualquer funcionário.

## 5 Conclusão

Essa pesquisa teve como objetivo identificar quais são os valores principais considerados por um grupo de indivíduos da geração Y e como estes valores podem impactar na opção para integrar o quadro de funcionários de uma organização pública, o BNDES. Tendo como base a teoria de tipos motivacionais de valores descrita por Schwartz (1992). Esse estudo também teve como objetivo identificar as percepções dos entrevistados a cerca dos valores organizacionais do órgão público estudado e quais fatores motivaram os indivíduos desse grupo a fazerem parte desta empresa em questão.

Os resultados da pesquisa indicam que existe identificação entre a literatura abordada e os valores e atributos percebidos por essa amostra como os mais importantes como, por exemplo, a valorização da capacidade e da liberdade. Entretanto, os resultados obtidos, também, indicam diferenças em relação às teorias abordadas, como, por exemplo, a busca por estabilidade e segurança no trabalho.

Os resultados obtidos sobre o mapeamento dos valores dos indica que esses jovens possuem fortes características de auto transcendência, abertura para mudanças e conservação. O alto grau de importância identificado para os tipos motivacionais de valores “Autossuficiência”, “Realização”, “Segurança”, “Conformidade”, “Espiritualidade”, “Benevolência” e “Universalismo” reforçaram alguns pontos destacados pela literatura. Embora, também reforce os pontos abordados na bibliografia, o tipo motivacional de valores “Poder” não foi identificado com alto grau de importância pelos entrevistados membros do quadro permanente da organização.

Os resultados para o tipo motivacional de valores “Autossuficiência” reforça os conceitos apresentados por Lipkin & Perrymore (2009), Tulgan (2009) e Lancaster e Stillman (2011), quando existe um destaque por parte do grupo de entrevistados membros do programa de estágio para os valores de liberdade, criatividade, independência, escolha dos próprios objetivos e respeito próprio. A indicação dos valores de liberdade, criatividade, escolha dos próprios objetivos, curiosidade e respeito próprio como importantes para os membros do quadro permanente do BNDES contribuem para reforçar o apresentado na literatura.

Os resultados percebidos para o tipo motivacional de valores “Realização” reforça em partes a literatura abordada por Lipkin & Perrymore (2009), Tulgan (2009) e Lancaster & Stillman (2011), que dizem existir uma busca por sucesso profissional, por gratificações, por conhecimentos e a constante necessidade de aprovação e reconhecimento ao haver um principal destaque dos valores de capacidade, sucesso, inteligência e respeito próprio. Entretanto, os depoimentos também apontaram que os membros dessa geração valorizam os limites.

Os resultados apontados para o tipo motivacional de valores “Poder” sugerem que os membros vinculados à empresa como estagiários valorizam a obtenção de riquezas e reconhecimento social através dos resultados obtidos no trabalho. Essas características condizem com as descrições apontadas por Tulgan (2009) e Lipkin & Perrymore (2009), para essa geração quando dizem que os *Yers* buscam através do trabalho e do desenvolvimento profissional aprovações constantes em forma de gratificações financeiras e de reconhecimento público. Entretanto, esses mesmos jovens destacam a importância da preservação da imagem pública e separação da vida social e do trabalho o que não vai de acordo com as ideias apontadas por Lipkin & Perrymore (2009) e Lancaster & Stillman (2011), quando tratam da relação desses jovens com as redes sociais, a aproximação das relações pessoais e profissionais e a integração dos interesses das vidas sociais e profissionais.

Os resultados apontados para o tipo motivacional de valores “Segurança” retratam que esses jovens valorizam muito a segurança familiar, a relação de apoio que tem com seus pais e almejam manter com a família que constituírem no futuro. A principal razão percebida é a relação que esses jovens mantiveram com seus pais durante sua formação, uma relação menos autoritária e mais mentora e amiga por parte dos pais se comparado com a relação que as gerações anteriores mantiveram com seus pais (LANCASTER & STILLMAN, 2011). Entretanto, também são contrários ao apresentado na literatura quando percebe-se que esses entrevistados valorizam um ambiente de trabalho estável e seguro contrário aos conceitos apresentados por Lipkin & Perrymore (2009), quando dizem que os *Yers* desejam promoções rápidas e mudam de organização caso não se sintam contentes com a organização que estão. Esse tipo motivacional de valores está muito relacionado com os atributos destacados pelos jovens entrevistados como fatores que determinantes para desejar tornar-se membro do quadro efetivo do BNDES, principalmente os conceitos relacionados de estabilidade, segurança e saúde.

Os resultados aferidos relacionados ao tipo motivacional “Conformidade” sugerem que esses jovens são muito responsáveis, disciplinados e valorizam a organização, principalmente quando relacionados a objetivos e metas autoestabelecidas, o que reforça a visão da literatura apresentada por Jennings (2000) e Lancaster & Stillman (2011), que esta é uma das gerações mais dinâmicas, flexíveis e multifuncionais, o que impulsiona para um senso de autodisciplina forte.

Os resultados para o tipo motivacionais de valores “Espiritualidade” retrata um grupo que busca a vida espiritual e a harmonia interna, assim seu comportamento é limitado em função da ideia de equilíbrio interno, isto é, a atitude é pautada em crenças pessoais que irão definir os limites de ação ou reação para uma determinada questão. Esses resultados vão de acordo com a ideia apontada por Schwartz (1994) de que esse tipo motivacional é pautado pela autorrestrrição.

Os resultados identificados com relação ao tipo motivacional de valores “Benevolência” sugerem que os representantes da geração Y são muito responsáveis, honestos, são leais aqueles que confiam e gostam de se sentir úteis, o que reforça a visão da literatura, que os retrata como aqueles que necessitam de mais responsabilidades e reconhecimento.

Os resultados relativos ao tipo motivacional de valores “Universalismo” confirmam as considerações da literatura em relação aos jovens da geração milênio, que é descrita com alto comprometimento para tornar o mundo um lugar melhor (JENNINGS, 2000 *apud* SMOLA 7 SUTTON, 2002), preocupados com as questões sociais (ALSOP, 2008) e que almejam obter resultados claros e definidos em favor de seu país, comunidade e da organização que fazem parte.

O alto grau de importância dado aos tipos motivacionais de valores “Benevolência” e “Universalismo” combinados caracterizam o alto grau de transcendência dessa geração.

Acerca dos resultados da identificação das percepções dos entrevistados com relação aos valores organizacionais do BNDES é possível dizer que em relação aos valores éticos todos os profissionais concordaram que são essenciais no desenvolvimento das atividades profissionais e identificam o BNDES como uma empresa que incentiva, respeita e exige de todos os que estão relacionados com ela. O alto valor ético percebido pode ser relacionado ao tipo motivacional de valores “Benevolência”, uma vez que os conceitos citados mais vezes como importantes por esse grupo foram responsabilidade e honestidade.

Ao que diz respeito ao valor compromisso com o desenvolvimento é possível identificar nos resultados que todos os entrevistados identificam o BNDES como uma empresa comprometida com o desenvolvimento, tendo destaque as atividades desenvolvidas de disponibilização de crédito, a escolha de fornecedores e parceiros e as premiações culturais.

Em relação ao valor espírito público, os resultados mostram que todos os entrevistados identificam a preocupação com os interesses da sociedade brasileira como de alta importância. Entretanto, pode-se identificar uma falta de reconhecimento por parte dos estagiários acerca das atividades promovidas e desenvolvidas pelo BNDES para melhor atender os interesses da sociedade.

Os resultados relativos ao valor excelência foram divididos em dois casos, o primeiro caso está relacionado aos incentivos por troca de informações entre os membros da organização e o segundo caso está relacionado aos incentivos promovidos para pró-atividade e inovação. Quanto ao primeiro caso, foi indicada por membros do quadro permanente a falta de troca de informações a respeito da atividade diária de cada indivíduo, o que promove dificuldades em casos de necessidade de substituição ou incorporação de atividades. Em relação ao segundo caso, foi indicada por membros do programa de estágio a dificuldade de promover inovação dentro das atividades de cada área, indicando a existência de um limitador reconhecido pelos entrevistados como a burocracia da estrutura da organização.

Assim pode-se identificar, em relação aos valores organizacionais a existência de uma lacuna na transmissão desses valores para todos os membros da organização.

Os resultados obtidos sobre os fatores que motivaram os jovens a ingressar na empresa no programa de estágio são: a empresa em si, a possibilidade de desenvolver e adquirir novas habilidades, a valorização do currículo do jovem no mercado por identificar essa organização com alta representatividade, a flexibilidade de horário e carga horária reduzida de 20 horas semanais, o salário e benefícios recebidos e possibilidade de conciliar as demandas da faculdade e as do estágio.

Esses resultados vão de acordo com os principais valores indicados nesse estudo. É possível identificar o conceito de liberdade quando os indivíduos mencionam a flexibilidade de horário e a carga horária reduzida como fatores decisivos no momento de selecionar quais empresas ele iria estagiar. Os conceitos de capacidade e inteligência foram identificados quando os jovens mencionaram a necessidade de estar sempre aprendendo mais, desenvolvendo

suas capacidades e habilidades, principalmente motivados pela experiência de trabalhar com conceitos que não teriam chance de lidar com tanta profundidade em organizações privadas.

Os fatores destacados como a empresa em si e o currículo do próprio entrevistado estão ambos conectados ao conceito de sucesso da empresa, à imagem da empresa no mercado e o reconhecimento público que estar profissionalmente vinculado a ela iria proporcionar ao profissional, isto é, o conceito de reconhecimento social. Esse reconhecimento do mercado em favor da organização em questão dar-se-á, principalmente, em relação ao posicionamento percebido pelo mercado privado em relação às atividades desenvolvidas e aos profissionais relacionados ao BNDES em razão de outros bancos integrantes da administração pública, e, também, em relação a outras empresas do setor privado. Esse resultado, embora esteja de acordo com o apresentado na literatura por Lancaster & Stillman (2011) ao identificar o terceiro Fator M, o significado que os jovens atribuem ao emprego, não condiz com os valores pessoais identificados pelos entrevistados, uma vez que apenas um indivíduo apontou como importante o conceito de reconhecimento social.

O conceito de riqueza pode ser relacionado ao fator destacado como salário e benefícios recebidos destacado pelos entrevistados, provocando surpresas, visto que o conceito de riqueza foi indicado apenas por um dos entrevistados como um valor importante. Entretanto, reforça o apresentado na literatura que menciona a busca por altos salários (JENNINGS, 2000 *APUD* SMOLA & SUTTON, 2002).

O fator destacado como a possibilidade de conciliar faculdade e estágio está relacionado ao senso de responsabilidade com os deveres e obrigações assumidos percebido principalmente quando os entrevistados mencionaram o conceito de autodisciplina.

Em resumo, os resultados aferidos no mapeamento de atributos que motivaram os indivíduos membros da geração Y a procurar integrar o programa de estágio do BNDES, mesmo sabendo que não existe a chance efetiva de contratação sem concurso público foram: reconhecimento social, capacidade, inteligência, liberdade, riqueza e autodisciplina. Sendo destacado como valores importantes, como os que mais foram mencionados pelos entrevistados: autodisciplina, liberdade e inteligência.

Os resultados obtidos sobre os fatores que motivaram os entrevistados membros do quadro de funcionários do BNDES pertencentes à geração Y a ingressar na empresa, em ordem de importância: estabilidade, segurança, a

flexibilidade de horário e carga horária, salário e benefícios, a possibilidade de desenvolver e adquirir novas habilidades, a empresa em si, a ideia de não ser definido pela atividade que desenvolve apenas no trabalho e as dificuldades de achar emprego no mercado privado.

Já os resultados obtidos sobre os fatores que motivam os entrevistados membros do programa de estágio do BNDES pertencentes à geração Y a querer tornar-se membro do quadro permanente da empresa, em ordem de importância: estabilidade, segurança, a empresa em si, a flexibilidade de horário e carga horária, as dificuldades de achar emprego no mercado privado, a ideia de não ser definido pela atividade que desenvolve apenas no trabalho, a possibilidade de desenvolver e adquirir novas habilidades e salário e benefícios.

Comparando os dois grupos é possível identificar uma semelhança na importância dada aos fatores de estabilidade e segurança. Entretanto, pode-se dizer que entre os dois grupos é possível notar uma inversão de importância dada aos outros fatores. Isto é, fatores como flexibilidade de horário e carga horária reduzida muito valorizada pelos atuais membros da organização não são tão valorizadas para os indivíduos que desejam ingressar na organização. O mesmo ocorre em relação ao peso que o reconhecimento da empresa no mercado foi dado pelos *concurseiros* em detrimento à importância dada pelos concursados.

De modo geral é possível destacar a preferência pela empresa em face da estabilidade e da segurança proporcionada, o que também surpreendeu, uma vez que ao identificar os principais valores relacionados ao tipo motivacional de valores “Segurança” é possível perceber que a maioria dos entrevistados menciona a segurança familiar e apenas dois entrevistados do grupo de profissionais do quadro permanente citaram o conceito de saúde como importante. Estes resultados levam a constatação de que há ainda lacunas a serem preenchidas através de novos estudos acerca do assunto.

Como conclusão final, é importante destacar que os resultados indicam a necessidade de ainda serem realizados mais estudos aprofundados acerca da discussão sobre geração Y, seus valores e organizações públicas. Em tratando especial da percepção dos valores organizacionais por parte dos indivíduos, é importante destacar que, embora, muitos dos valores tenham sido percebidos pelos entrevistados, existe uma dificuldade de percepção de todos os valores por parte de todos os que estão vinculados à organização. Os resultados indicam que a importância atribuída pelos entrevistados a respeito de seus valores pessoais e seu objetivo de tornar-se membro efetivo de uma organização

pública, em questão o BNDES, são muito distintos. Principalmente, quando comparados entre membros da mesma geração, mas com intervalos de idades diferentes.

### **5.1.Sugestões e recomendações para novas pesquisas**

Como sugestão para futuras pesquisas sobre geração Y, pode-se propor um aprofundamento da análise sobre as características e as demandas desses indivíduos, em especial os membros da geração Y interessados em estar vinculados a uma organização pública brasileira.

Nesse sentido, seria interessante que a mesma pesquisa fosse aplicada em um universo que contemple indivíduos vinculados a outras organizações públicas brasileiras, não apenas ao BNDES. Também seria interessante se a mesma pesquisa fosse aplicada em um universo que não contemple indivíduos vinculados profissionalmente ao BNDES.

Sugere-se, também, que a mesma pesquisa seja realizada em um momento futuro, mas com o enfoque de pesquisa sobre a geração Z e como ela irá se relacionar com as organizações públicas.

Sugere-se que seja realizada uma outra pesquisa com o propósito de aprofundar a análise obtida sobre a percepção dos valores organizacionais oficiais do BNDES e as diferenças observadas entre o indicado por membros do quadro permanente e os membros do programa de estágio da organização.

## 6 Bibliografia

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up – How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace.** Editora Jossey-Bass. Primeira Edição. Estados Unidos. 2008.

BNDES, **Missão, Visão e Valores.** Disponível em: <[www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/missao\\_visao\\_valores.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/missao_visao_valores.html)> Acesso em: 20/05/2015.

BROTHEIM, H. **Introducing Generation Z.** American Jails. v. Novembro/Dezembro. P. 15-20, 2014.

Clark, L. **Hard work No thanks! Meet Generation Y.** Daily Mail. v. 11/Março, p. 13-15, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DULIN, L. **Leadership preferences of a generation Y cohort. A mixed-methods investigation.** Journal of Leadership Studies, v. 2, n.1, p. 43-59, 2008.

GLASS, A. **Understanding generational differences for competitive success.** Industrial e Commercial Training, v.39, n. 2, p. 98-103, 2007.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. & MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival.** McGraw-Hill. Terceira Edição, 2010.

IBGE, Censo Demográfico 2010. **Características da população e dos domicílios. Resultados do universo.** IBGE, 2011.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **O Y da questão: como a Geração Y está transformando o mercado de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A Geração Y no Trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Tradução Bruno Alexander. Elsevier, 2009.

MATTHEWS, V. **Generation Z**. Personnel Today. v. 16/Setembro, p. 48-51, 2008.

ROBBINS, Stephen.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**.; SP; PEARSON – PRENTICE HALL., 2011.

SCHEIN, Edgar H., **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1, 23-34.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. Advances in Experimental Social Psychology, v. 25, 1992.

SCHWARTZ, S. H. **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, v. 50, n.4, p.19-45, 1994.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. **Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium**. Journal of Organizational Behavior, v.23, p. 363-382, 2002.

DE SOUZA PIRES, José Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

TULGAN, B. **Not Everyone Gets a Trophy – How to Manage Generation Y**. Editora Jossey-Bass. Primeira Edição. Estados Unidos, 2009.

TOMEI, Patrícia Amélia. **Cultura e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-RIO, 2008.

## 7 Anexo 1: Roteiro da entrevista utilizado na pesquisa

### Estudo de valores pessoais em uma organização pública, um estudo de caso.

Caro participante,

Obrigada pela participação nesse estudo de valores pessoais em uma organização pública. Sua participação neste estudo é voluntária e sua identidade pessoal é mantida em confidencialidade mesmo havendo o registro em forma de áudio de suas respostas.

1. Idade:
2. Sexo:
3. Tempo de contato profissional com a empresa:
4. Quais os quesitos motivaram seu ingresso na organização?
  - a. O fato de ser um órgão público foi determinante?
  - b. Qual a vantagem para você percebida em estar, profissionalmente conectado com esta empresa?
5. Dentre a lista de valores pessoais a baixo listados, quais você mais se identifica (10)? Por quê?

Liberdade	Influência
Criatividade	Capacidade
Independência	Sucesso
Escolha dos próprios objetivos	Inteligência
Curiosidade	Poder social
Respeito próprio	Riqueza
Vida excitante	Autoridade
Vida variada	Preservação da imagem pública
Ousadia	Reconhecimento social
Prazer	Segurança nacional
Curtindo a vida	Reciprocidade de favores
Ambição	Distanciamento

Segurança familiar	Útil
Senso de pertencimento	Responsável
Ordem social	Indulgente
Saúde	Honestidade
Limpeza	Fiel
Obediência	Amor maduro
Autodisciplina	Verdadeira amizade
Polidez	Igualdade
Honrando pais e anciãos	Unidade com a natureza
Respeito pela tradição	Sabedoria
Devoto	Um mundo de beleza
Aceitando a minha parte na vida	Justiça social
Humilde	Tolerante
Moderado	Proteção ao meio ambiente
Vida espiritual	Um mundo de paz
O sentido da vida	Harmonia interior

6. Qual sua posição em relação a:

- a. Compromisso com interesses da sociedade brasileira;
- b. Crescimento econômico e social do Brasil;
- c. Responsabilidade e honestidade em relação às atividades desenvolvidas profissionalmente;
- d. Compartilhamento de informações e conhecimentos com o grupo de trabalho; e
- e. Pró-atividade e inovação.

Muito obrigada pela participação!