

2 Referencial teórico

Neste capítulo são abordados e discutidos os principais conceitos que fundamentam o estudo. Primeiramente, inicia-se o estudo com uma discussão acerca do conceito de geração. Com o intuito de compreendermos uma geração sugere-se que se leve em consideração as teorias sobre as diversas gerações e que seja realizada uma investigação sobre os agrupamentos ou coortes em que os indivíduos, principalmente do século XX foram classificados. Desta forma, será introduzida neste capítulo uma breve descrição sobre as gerações intituladas como “*baby boomers*” e “geração X”. Dando prosseguimento à fundamentação teórica deste estudo, segue-se uma descrição aprofundada sobre a “geração milênio” ou “geração Y”.

Nas seções seguintes, são abordadas algumas teorias sobre comprometimento organizacional; sobre escolha de trabalho e são discutidas algumas teorias sobre valores, com especial ênfase na teoria desenvolvida por Shalom H. Schwartz (SCHWARTZ, 1992).

As análises dos resultados obtidos da presente pesquisa baseiam-se no arcabouço teórico apresentado a seguir.

2.1. O conceito de geração

Kupperschmidt (2000 *apud* Wong et al. 2008), define uma geração como um determinado grupo que compartilha ano de nascimento, etapas críticas de desenvolvimento e eventos significativos que ocorrem durante suas vidas. Strauss e Howe (1991 *apud* Dulin 2008), afirmam que uma determinada geração é formada por um conjunto de indivíduos que compartilham eventos durante as experiências vividas na juventude e na fase adulta. Estes eventos definem a geração e determinam algumas características e atitudes que distinguem uma geração da outra.

Usualmente uma geração pode compreender intervalos de 20 a 25 anos ou aproximadamente o tempo necessário para os indivíduos que compõem este grupo crescerem e se reproduzirem (STRAUSS e HOWE, 1991; MEREDITH e SCHEWE, 1994 *apud* MOTTA, SCHEWE, 2008). Os grupos das gerações compartilham também experiências históricas e sociais que afetam a maneira com que as pessoas distinguem uma geração de outra (WONG, et al., 2008).

O contexto social em que uma determinada geração cresceu impacta na personalidade, sentimentos em relação à autoridade, valores, crenças sobre as organizações, ética profissional e nas aspirações relacionadas à carreira destes indivíduos (SMOLA e SUTTON, 2002). Segundo Dulin (2008), os indivíduos de cada geração vivenciam um contexto comum de eventos sociais e históricos que os auxilia a ter determinadas atitudes, ambições e ótica sobre o mundo.

De acordo com tendências demográficas e culturais, os indivíduos nascidos durante o século XX foram agrupados em determinadas coortes (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010). Alguns autores, que retratam assuntos relacionados às gerações do século passado, divergem quanto a algumas características destes grupos, porém percebe-se uma certa convergência na classificação e na identificação destes agrupamentos. Desta forma, são comumente identificados quatro grupos geracionais: os 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 Milênio ou geração Y (nascidos entre 1980 e 2001) (ALSOP, 2008 p. 5).

O quadro 1 retrata algumas características típicas de cada grupo geracional.

Quadro 1: Características dos grupos geracionais

	Geração Y	Geração X	Baby Boomers	Tradicionalistas
Período	1980 - 2001	1965 - 1979	1946 - 1964	1925 - 1945
Características	Forte otimismo, senso cívico, forte envolvimento com a família, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impaciência, capacidade para realizar tarefas múltiplas e trabalhar em equipe	Autoconfiantes, capacidade de adaptação, cinismo, desconfiança sobre autoridade, empreendedores, experiência tecnológica	" <i>Workaholics</i> " idealistas, competitivos, leais, materialistas, busca pela satisfação pessoal, títulos valiosos e cargos de destaque	Patriotas, dependentes, conformistas, respeito à autoridade, rigidez, conservadorismo social e financeiro e sólida ética profissional

Fonte: Alsop (2008)

Dois grupos ainda compartilham de forma significativa o atual mercado de trabalho junto à geração Y, os grupos reconhecidos como *baby boomers* e a geração X, e, por esse motivo, são abordados alguns aspectos destes dois grupos. Todavia, buscou-se caracterizar com maior profundidade, a denominada geração Y.

2.1.1. Geração *Baby Boomers*

De acordo com Kupperschmidt (2000 *apud* Smola e Sutton 2002), este grupo é chamado desta forma em função do alto índice de nascimentos durante o período de 1946 a 1964. Esta geração cresceu esperando o melhor da vida. Estes indivíduos foram afetados profundamente pela guerra do Vietnã e por Woodstock nos Estados Unidos. Segundo Twenge e Campbell (2008), esta geração pode ser considerada uma geração individualista, mas de forma moderada. Estes indivíduos tiveram profundo impacto na sociedade do século XX (GLASS, 2007; DULIN, 2008). Este grupo foi caracterizado pela literatura como indivíduos que possuem maior tendência para manterem-se leais e vinculados a uma determinada organização (WONG et al., 2008).

Crampton e Hodge (2009), citam que estes indivíduos são classificados como *workaholics* e que preferem ser vistos como iguais. Os autores afirmam ainda que os *baby boomers*, apesar de respeitarem a autoridade, mostram-se desafiadores dos sistemas estabelecidos. Seus representantes tendem a focar na construção de consenso e são excelentes mentores (WONG et al., 2008).

2.1.2. Geração X

Para Smola e Sutton (2002), o grupo denominado como “geração X” se caracteriza por indivíduos que se desenvolveram em meio a grandes diversidades, sólidas tradições e com insegurança no âmbito financeiro, familiar e social.

Segundo Crampton e Hodge (2009), os indivíduos que fazem parte do grupo da geração X são menos leais às organizações do que a geração dos *baby boomers*. São considerados independentes e auto-suficientes quando comparados às gerações anteriores (WONG et al., 2008). Esta geração caracteriza-se ainda pela valorização dos objetivos individuais em detrimento aos objetivos das organizações em que estejam inseridos (FERREIRA, 2010). Eles são considerados pela literatura como tecnicamente competentes e sentem conforto em relação às diversidades, mudanças e competitividade (KUPPERSCHMIDT, 2000 *apud* SMOLA e SUTTON, 2002).

Em função do fato desta geração ter crescido em lares com ambos os pais inseridos no mercado de trabalho ou vivendo somente com um dos pais em razão do aumento de divórcios neste período, estes indivíduos usam a equipe em que atuam para suportar seus esforços pessoais e relacionamentos interpessoais (SMOLA e SUTTON, 2002).

Alguns autores citam que os componentes deste grupo são vistos como céticos, resistentes a hierarquia e requerem constantes *feedback* (WONG et al., 2008; CRAMPTON e HODGE, 2009).

2.1.3. Geração milênio ou geração Y

A literatura recente acerca das gerações considera como geração milênio ou a geração Y os jovens nascidos entre 1980 e 2001 (ALSOP, 2008) e como indivíduos que se diferenciam consideravelmente das gerações anteriores (GLASS, 2007).

Esta geração tende a ser a geração que influenciará o século XXI, tanto quanto os *baby boomers* influenciaram o século passado (DULIN, 2008). Além disto, há também uma expectativa de serem a primeira geração com alta atividade social desde a década de 60 (SMOLA e SUTTON, 2002).

A seguir serão apresentados subtópicos para facilitar a compreensão acerca das características dos representantes da geração Y.

2.1.3.1. Educação dos jovens da geração Y

Crampton e Hodge (2009), chamam este grupo de “geração troféu” como forma de indicar que estes jovens foram criados em um ambiente em que são continuamente premiados, desta forma, uma das características mais marcantes desta geração é a autoconfiança e uma visão mais otimista em relação ao futuro, se comparada às gerações anteriores (SMOLA e SUTTON, 2002). De acordo com Lipkin e Perrymore (2009), os jovens da geração Y foram criados com uma grande base de auto-estima. A estes jovens era passado que podiam fazer o que quisessem, o que gerou um grupo de indivíduos conscientes de seus pontos fortes. Suas grandes expectativas, sem a experiência ou conhecimento que os respaldem, são consequência da criação e educação dos pais *bommers* ou da geração X, além do movimento geracional de incentivo a auto-estima.

Lipkin e Perrymore (2009), citam que em comparação às gerações anteriores, a geração Y foi uma das mais desejadas e apreciadas. Essa geração cresceu em uma cultura mais focada nos filhos do que em qualquer outra época. Nesta perspectiva, segundo as autoras um fenômeno único que começou junto a história da geração Y é a idéia de “pais-helicóptero”, ou seja, pais que “sobrevoadam” seus filhos com o intuito de protegê-los, mas que acabam influenciando seu crescimento e sua capacidade de aprender com seus erros.

2.1.3.2. Características comportamentais da geração Y

Esta geração é vista como uma das gerações mais educadas, viajadas e com uma alta capacidade para lidar com a atual sofisticação tecnológica, características pouco observadas nas gerações antecedentes. Eles desejam trabalhar para viver e não viver para trabalhar (CRAMPTON e HODGE, 2009).

De acordo com Tulgan (2009), a geração Y é uma das gerações mais diversificadas na história em termos de patrimônio ético, habilidades tecnológicas, preferência de estilo de vida e orientação sexual. Desta forma, estes indivíduos lidam com as diversidades em um nível bem diferenciado em relação às demais gerações.

Segundo Munro (2009), estes jovens são empreendedores, independentes, com alta capacidade para lidar com as tecnologias de ponta, valorizam os desafios e tem a constante necessidade de estarem entretidos e satisfeitos, ou seja, são caracterizados como indivíduos que buscam recorrentemente a satisfação de seus desejos. De acordo com a autora, os integrantes desta geração lidam de forma não ortodoxa com o gerenciamento de suas carreiras, diferenciando-se bastante das gerações anteriores.

Para Alsop (2008), os componentes da geração Y caracterizam-se como jovens exibicionistas, individualistas e que aspiram a fama e a riqueza. Por outro lado também apresentam uma consciência altamente altruísta, preocupando-se com questões sociais e ambientais da atualidade. O autor cita ainda que são exploradores, inclinados a mudar de emprego frequentemente, visando atingir aos seus ideais de carreira. De acordo com o autor, estes indivíduos não temem mudanças. Outra característica importante é que estes jovens postergam sem sofrimento seus planos pessoais de constituição de família a medida que suas carreiras tendem a estar em primeiro lugar. Estas características acima descritas podem ser encontradas nos indivíduos em diversos países, mesmo em países com características culturais bastante diversas.

São considerados multidisciplinares, acostumados com mudanças, sendo constantemente bombardeados com um número muito alto de informações, além de trabalharem bem em equipe (ALSOP, 2008). Segundo Ryan (2000 *apud* Smola e Sutton 2002), esta geração é a primeira nascida com o mundo conectado, desta forma estes indivíduos tendem a permanecer conectados vinte e quatro horas por dia. De acordo com Twenge e Campbell (2008), estes jovens mostram, além de elevada auto-estima, alta ousadia, narcisismo, alto grau de ansiedade, baixa necessidade de reconhecimento social e altas expectativas em relação ao ambiente organizacional. Os autores citam ainda, neste mesmo artigo, que Thomas Barlow do *Financial Times* notou que:

“A idéia cresceu nos últimos anos que o trabalho não deveria ser apenas...uma forma de ganhar dinheiro, sustentar uma família ou como forma de ganhar prestígio social, mas deveria proporcionar uma experiência rica e gratificante em si mesmo. Os empregos não são simplesmente empregos, eles são opções de estilo de vida” (Thomas Barlow, Financial Times).

Estes jovens são caracterizados também como ambiciosos, inquietos, impacientes e egocêntricos e são mais focados em questões de saúde pessoal e qualidade de vida se comparados as gerações anteriores (ALSOP, 2008; LIPKIN, PERRYMORE, 2009).

De acordo com Alsop (2008) e Munro (2009), os indivíduos deste grupo geracional são menos inclinados a priorizar a segurança nas suas vidas profissionais e pessoais, se comparados as gerações antecessoras.

Entretanto, Cavazotte, Lemos e Viana (2010), verificaram em pesquisa realizada com representantes da geração Y no Brasil, a valorização da estabilidade e a preocupação destes jovens em relação a segurança no trabalho nos relatos de alguns entrevistados, o que segundo as autoras sugere que os valores relacionados a segurança sejam valores que atravessam as gerações, uma demanda comum aos jovens independente também do período ou grupo geracional a que estes indivíduos pertençam.

De acordo com Tulgan (2009), estes jovens representam uma força de trabalho que beneficia as empresas, já que possuem alta capacidade para lidar com tecnologias sofisticadas e de ponta. Estes indivíduos estão confortáveis com as rápidas mudanças da internet. De acordo com o autor, esta geração não conhece o mundo de outra forma, portanto as incertezas que permeiam o mundo contemporâneo representam seu habitat natural.

De acordo com Lipkin e Perrymore (2009), os jovens da geração Y se desenvolvem com base em recompensas e elogios externos. São muitas vezes mais impulsionados pelas influências motivacionais externas do que internas. Estes jovens buscam constantes gratificações instantâneas. Segundo as autoras, muitos gerentes reclamam que os jovens desta geração precisam de constante aprovação e recompensas como, por exemplo, reconhecimento, aumento de salário, dias de trabalho em casa, bônus, etc.

Estes jovens, muitas vezes, deixam seus planos de construção de carreira nas grandes corporações e partem como empreendedores. Apesar dos riscos, muitos jovens vêm no desafio de constituir as suas próprias empresas a maneira de realizar seus sonhos e, principalmente, como uma forma de exercer controle sobre suas vidas e suas carreiras. Neste contexto, a internet e negócios que utilizam alta tecnologia são as grandes preferências, uma vez que envolvem alto grau de inovação (ALSOP, 2008).

2.1.3.3. Anseios da geração Y

Os indivíduos que compõem este grupo são descritos por diversos autores como jovens que desejam principalmente reconhecimento e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (TULGAN,2009; ALSOP 2008).

Segundo Lipkin e Perrymore (2009), os novos profissionais apresentam grande necessidade de liberdade de ação e estes jovens desejam ter a liberdade de escolha em relação aos seus próprios objetivos. Em outras palavras, os jovens da geração Y desejam trabalhar do jeito deles.

De acordo com Cennamo e Gardner (2008), estes jovens se diferem das gerações anteriores uma vez que apresentam aspirações por *status* e autonomia no trabalho.

A literatura cita recorrentemente que os indivíduos que compõem a geração Y demandam oportunidades em que possam desenvolver suas competências e apresentam altas expectativas em ter rápido crescimento dentro das organizações em que atuam (ALSOP, 2008; MUNRO 2009; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010).

Estes novos entrantes do mercado de trabalho apresentam expectativas em relação às condições de trabalho e valorizam a flexibilidade de horários (LIPKIN e PERRYMORE, 2009; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010; MUNRO 2009; ALSOP 2008; TULGAN 2009)

2.1.3.4. Questões valorizadas pelos jovens da geração Y

Segundo Lipkin e Perrymore (2009), o desenvolvimento da motivação interna nas organizações é importante para aumentar a produtividade da geração Y no ambiente de trabalho, uma vez que aumenta a independência (em relação a constantes demandas de *feedback*), a auto-suficiência e o rendimento destes jovens profissionais. As autoras citam ainda que estes jovens valorizam oportunidades que possibilitem aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Estes jovens valorizam a independência para a realização de tarefas e têm a necessidade de realizar trabalhos ou projetos que agreguem valor as estratégias da alta cúpula da organização em que atuam. Eles esperam reconhecimento contínuo além de suporte de seus superiores, assim como clareza na comunicação das tarefas a serem cumpridas (MUNRO,2009).

De acordo com Lipkin e Perrymore (2009), os jovens da geração Y priorizam como nenhuma outra geração os relacionamentos interpessoais e valorizam muito o diálogo entre indivíduos. De acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2010), os componentes da geração Y são focados em remuneração e reconhecimento, assim como valorizam a honestidade, a clareza nas ações e a transparência nas relações com outros indivíduos.

2.1.3.5. Relação da geração Y com as organizações

Este grupo geracional cresceu em uma época de explosão tecnológica, com o desenvolvimento de uma linguagem totalmente nova. Os nativos digitais (geração Y) e os imigrantes digitais (todas as gerações anteriores) se diferenciam nas suas origens, uma vez que os nativos digitais sempre tiveram a tecnologia como parte de seu mundo. Os imigrantes tiveram que aprender a incorporar os novos avanços tecnológicos em suas vidas (LIPKIN e PERRYMORE, 2009).

Entretanto, esse perfil traz o desafio das empresas em lidar com suas demandas, como condições de trabalho com maior flexibilidade, necessidade frequente de *feedback* e rápido crescimento dentro da organização (CRAMPTON e HODGE, 2009; MUNRO, 2009).

De acordo com Cennamo e Gardner (2008), os autores observaram que há uma maior falta de alinhamento entre o comprometimento e a intenção de permanecer em uma determinada organização em relação a geração Y do que as gerações anteriores.

A geração Y identifica que a geração de seus pais (na maioria representantes da geração X) dedicou muito mais tempo ao trabalho do que ao convívio familiar, não tendo sido recompensados por isso, portanto entendem que precisam ter uma postura diversa das gerações anteriores em relação ao trabalho e ao ambiente corporativo (FERREIRA, 2010).

Segundo Lipkin e Perrymore (2009), muitos gestores falam da dificuldade de fazer com que os funcionários da geração Y analisem seus comportamentos, desempenho e aceitem críticas construtivas. A elevação da auto-estima fruto da educação destes jovens acabou dando espaço a idéia de que as falhas são externas e não internas, o que dificulta a auto-regulação e a capacidade de aprender com as próprias falhas.

Outra questão importante em relação as organizações é que de acordo com Alsop (2008), para esta geração, a reputação das empresas influencia consideravelmente no momento da escolha de uma determinada organização para trabalhar. Eles apresentam preferência por empresas consideradas éticas, que são reconhecidas como responsáveis e modelo pela sociedade.

De forma conclusiva, os indivíduos da geração Y caracterizam-se com marcantes traços individualistas, com forte capacidade analítica e com maior capacidade de posicionamento em relação aos seus desejos, sonhos e ideais. Estes novos profissionais tendem a ter forte impacto nas relações de trabalho e podem vir a influenciar consideravelmente na realidade das organizações contemporâneas.

2.2. O comprometimento organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado psicológico de um indivíduo, que pode refletir um desejo, uma necessidade ou outros sentimentos em relação a uma determinada organização. Becker (1960 *apud* Porter, Steers, Mowday 2009), definiu comprometimento como o resultado de uma “linha consistente de atividades”, sugerindo que “o comprometimento se dá quando um indivíduo, escolhendo um determinado lado, conecta interesses externos com uma linha consistente de atividades”. O comprometimento organizacional tem sido também conceituado em termos da força existente no envolvimento e identificação de um indivíduo com uma determinada organização. (MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982 *apud* NEININGER et al., 2010). Meyer e Herscovitch (2001), citam que, em geral, as definições na literatura retratam o comprometimento como uma força estabilizada ou forçada que direciona o comportamento dos indivíduos.

Segundo Porter, Steers e Mowday (2009), o comprometimento organizacional é caracterizado por pelo menos três fatores: (a) uma forte crença e aceitação pelo indivíduo em relação aos objetivos e valores de uma determinada organização, (b) uma disposição do indivíduo para exercer esforço considerável em nome da organização (c) um forte desejo de se manter como membro de uma determinada organização (PORTER et al., 1974, PORTER, CRAMPTON AND SMITH, 1976, MOWDAY et al., 1982 STEERS, 1977 *apud* PORTER, STEERS e MOWDAY, 2009). De acordo com os autores, duas grandes abordagens conceituais têm sido utilizadas para explicar o processo pelo qual o comprometimento organizacional é desenvolvido. A primeira vê o comprometimento como uma variável independente e como hipótese de vários comportamentos relacionados ao trabalho, tais como o absentismo ou o “*turnover*” (MOWDAY AT AL., 1979, STEERS, 1977 *apud* PORTER, STEERS e MOWDAY, 2009). A segunda vê a questão do comprometimento organizacional como uma variável dependente, representando um conjunto de atitudes consistentes com decisões individuais e que refletem o comportamento deste indivíduo. Assim, uma abordagem postula a sequência atitude-comportamento e a outra a sequência comportamento-atitude. Os autores consideram que não é importante como o processo se inicia, mas sim a hipótese que

o desenvolvimento do comportamento organizacional envolve a interação recíproca de atitudes e comportamentos em ciclos repetitivos ao longo do tempo.

Porter, Steers e Mowday (2009), propõem que o processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional mova-se através de três estágios: o estágio de antecipação, iniciação e entrincheiramento.

Estágio de antecipação: Se refere ao estágio de pré-adesão de trabalho com uma organização. Os autores propõem que nesta fase há pelo menos três importantes conjuntos de fatores - as características pessoais, as expectativas sobre a organização e as circunstâncias da situação em torno da decisão de ingressar na organização que podem interagir para determinar um dado nível de comprometimento organizacional antes do novo membro sequer começar a trabalhar.

Estágio de iniciação: Em contraste com a fase de antecipação, um novo membro da organização irá agora começar a ter experiências reais em vez de simplesmente expectativas não testadas como fontes significativas de atitudes sobre a organização. De fato, é nesse estágio de iniciação, onde as atitudes iniciais enfrentam a realidade. Como este é um período em que as experiências tendem a serem bastante vivas, os eventos podem exercer forte influência no comprometimento deste trabalhador.

Estágio de entrincheiramento: Seguindo os estágios de antecipação e de iniciação, um membro que não deixou a organização tende a estabelecer um período prolongado de emprego que os autores chamam de entrincheiramento. É uma fase em que os fatores, desde a fase de iniciação ainda podem ser destacados, como a alteração dos direitos do trabalho, um novo supervisor, revisão das políticas organizacionais e afins. Os autores citam que existem evidências consistentes que indicam que em média, os empregados que permanecem nas organizações em períodos mais longos tendem a expressar altos níveis de comprometimento organizacional.

Por outro lado, a questão do comprometimento organizacional tem sido abordada com duas óticas distintas: a abordagem do comprometimento por atitudes e por comportamento dos indivíduos (MEYER e ALLEN, 1991).

O comprometimento por atitude foca no processo em que os indivíduos pensam em relação ao seu relacionamento com a organização. De outra maneira, pode ser pensado como um quadro em que os indivíduos consideram a extensão do quanto seus valores e seus objetivos estão em congruência com os valores e objetivos da organização. O comprometimento por comportamento, por outro lado, relata o processo em que indivíduos ficam presos a uma certa organização e como eles lidam com este problema. (MOWDAY et al., 1982 apud MEYER E ALLEN, 1991).

De acordo com a abordagem do comportamento por atitude, o comprometimento é um sentimento positivo em relação à organização que depende principalmente das experiências adquiridas pelo funcionário no trabalho e como este percebe a organização. (MOWDAY et al, 1982 *apud* NEININGER, et al., 2010).

Meyer e Allen (1991) propõem um modelo de comprometimento organizacional que extrapola as abordagens do comportamento por atitude ou do comprometimento por comportamento. Eles argumentam que o comprometimento pode refletir um desejo, uma necessidade ou uma obrigação por parte do indivíduo em se manter em uma organização. O modelo proposto é baseado em três componentes, o comprometimento afetivo, o comprometimento contínuo e o comprometimento normativo. Segundo os autores, a literatura sugere que o comprometimento afetivo ocorre em função de experiências positivas dos indivíduos junto a organização, em função da congruência de valores e objetivos e do desejo da manutenção da satisfação existente nesta relação. Já o comprometimento contínuo, segundo os autores, reflete o reconhecimento pelo indivíduo do alto custo, das dificuldades e do alto risco em deixar uma determinada organização.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento normativo é considerado mais teórico que empírico. Wiener (1982 *apud* Meyer e Allen 1991), sugere que o sentimento de obrigação em permanecer em uma determinada organização pode ser o resultado da internalização pelo indivíduo de pressões culturais e sociais ou ainda pelo reconhecimento de investimento antecipado realizado pela organização. A identificação destes investimentos pode criar um desequilíbrio na relação empregado/empresa e causar o sentimento de obrigação de comprometimento com a organização até que esta “dívida” tenha sido reembolsada pelo indivíduo.

Um dos pontos comuns encontrados na literatura sobre comprometimento é a relação desta questão com o “*turnover*”. Empregados que apresentam forte comprometimento são aqueles que dificilmente tenderão a deixar a organização (ALLEN e MEYER, 1990). De acordo com Meyer e Allen (1991), os estudos recentes confirmam a forte correlação entre comprometimento e “*turnover*” nas organizações e que o comprometimento do indivíduo pode ter impacto considerável no sucesso de uma determinada organização.

A discussão sobre a questão do comprometimento se faz relevante no presente estudo, uma vez que para reter estes jovens profissionais é necessário estimular e gerar o comprometimento dos mesmos com a organização. Seguindo este raciocínio, serão discutidas, a seguir, as questões sobre escolha de trabalho e valores dos indivíduos, investigando como os valores impactam na geração do comprometimento, tendo na presente discussão foco na geração Y.

2.3.

A escolha do trabalho

Como os indivíduos realizam a escolha do trabalho? Uma meta-análise dos estudos sobre a escolha do trabalho revelou que as características do trabalho e as características organizacionais foram diretamente relacionadas à atração recorrente dos indivíduos (CHAPMAN et al., 2005).

O conceito de “ajuste indivíduo-organização” é definido como a congruência entre os valores das pessoas e os valores da organização e tem sido associado a satisfação dos funcionários e *turnover* (CHATMAN, 1989). Investigações sobre o “ajuste indivíduo-organização” têm evoluído a partir da correspondência com as competências (habilidades individuais para cumprir as exigências do trabalho) para a percepção de adequação do indivíduo com as características de um determinado trabalho (CHAPMAN et al., 2005; LAUVER e KRISTOF-BROWN, 2001; SAKS e ASHFORTH, 1997).

A percepção de ajuste do trabalho pelo indivíduo tem sido fortemente associada ao desempenho e satisfação (CANDWELL e O'REILLY, 1990), o que tem levado a necessidade de mais pesquisas sobre o assunto (SAKS e ASHFORTH, 1997).

A importância do ajuste percebido pelo indivíduo está relacionada com o mecanismo psicológico da formação da identidade, em que as pessoas tentam obter conectividade através de sua identidade social (ASHFORTH e MAEL, 1989 *apud* MILLER et al., 2010). Assim, os indivíduos fazem escolhas que maximizam a congruência entre seus valores básicos e os atributos de postos de trabalho (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991 *apud* MILLER et al., 2010).

De acordo com Vroom (1966 *apud* Judge e Bretz, Jr.1992), foi demonstrado em diversas pesquisas que os indivíduos fazem escolhas de trabalho compatíveis com suas metas profissionais. Como alguns desses objetivos podem ser carregados de valores, os indivíduos podem tomar decisões de trabalho com base, em parte, em seus valores. Portanto, se os valores são relativamente estáveis (RAVLIN e MEGLINO, 1989 *apud* JUDGE e BRETZ, JR, 1992), é importante analisar o papel dos valores na seleção, pois o processo de seleção seria o principal meio através do qual a congruência de valores entre o indivíduo e a organização é alcançada.

Outro ponto importante, a percepção do ajuste acima mencionado por um indivíduo que esteja se candidatando a uma vaga com os atributos específicos deste trabalho tem sido relacionada às intenções de solicitação de emprego na organização (CHAPMAN et al., 2005), bem como nas decisões de aceitar um determinado emprego (CHAPMAN et al., 2005), desempenho no trabalho (CANDWELL e O'REILLY, 1990) e satisfação no trabalho e intenções de deixar a organização.(O'REILLY et al., 1991 *apud* MILLER et al., 2010). Além disso, as percepções de ajuste pelo indivíduo antes da adesão a organização têm sido associadas à percepção de ajuste pós-entrada e as carreiras de sucesso de longo prazo (SAKS e ASHFORTH, 1997).

2.4.

A questão dos valores

Nesta seção são abordadas algumas teorias sobre as questões que envolvem os valores dos indivíduos, com especial ênfase na pesquisa sobre valores realizada em 1992 por Shalom H. Schwartz, uma vez que a pesquisa objeto desta dissertação foi elaborada a partir da categorização de valores dos indivíduos elaborada por Schwartz.

2.4.1. Teorias sobre valores

O que são considerados valores pessoais? Há consenso na literatura sobre cinco características de definição conceitual de valores (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ e BILSKY, 1987, 1990 *apud* SCHWARTZ, 1994):

1. Os valores pessoais são um conjunto de crenças;
2. Os valores pertencem a estados finais desejáveis ou modos de conduta;
3. Os valores transcendem a situações específicas;
4. Os valores são utilizados pelos indivíduos na seleção de guias ou avaliação de comportamento, pessoas e eventos;
5. Os valores são ordenados por importância relativa em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades de valores.

Segundo Rokeach (1973 *apud* Judge e Bretz, Jr. 1992), valores são conceitos intrínsecos e perspectivas duradouras do que é fundamentalmente certo ou errado.

De acordo com Rokeach (1973, Schwartz 1997, Schwartz e Bilsky, 1987, 1990 *apud* Bardi e Schwartz 2003), valores convergem em relação ao que é importante para as pessoas em suas vidas. Cada pessoa possui um determinado número de valores com variados graus de importância. Um valor em particular pode ser muito importante para uma pessoa, mas não tão importante para outra. Os valores são um construto motivacional. Constituem objetivos gerais que se aplicam em vários contextos e em um determinado período de tempo.

Segundo Feather (1990, 1992 *apud* Feather, 1995), os valores também podem ser considerados não apenas como crenças generalizadas sobre o que é ou não é desejável, mas também como motivos. O autor considera que os valores funcionem como direção e influenciam os comportamentos. A força dos valores dos indivíduos pode afetar a quantidade de esforço que uma pessoa coloca em uma determinada atividade, quanto tempo uma pessoa persiste em uma atividade, as escolhas que são feitas entre as atividades alternativas, a forma com que as diferentes situações são interpretadas, e as respostas afetivas que ocorrem quando uma atividade é realizada com sucesso ou não. O autor considera que os valores afetam a maneira como as pessoas constroem ou definem uma situação, assim, alguns objetos, atividades e resultados potenciais são vistos pelos indivíduos como atrativos ou com valência positiva enquanto outros são vistos como aversivos ou com valência negativa.

Schwartz (1994) define valores como metas situacionais desejáveis, variando em importância, que servem como princípios orientadores da vida de uma pessoa ou de uma entidade social de outros indivíduos. De acordo com o autor os valores (1) servem os interesses de alguma entidade social, (2) podem motivar a ação - dando-lhe sentido e intensidade emocional, (3) funcionam como normas para julgar e justificar a ação e (4) são adquiridos tanto por meio da socialização dos valores do grupo dominante e através das experiências únicas de aprendizado dos indivíduos.

As pessoas geralmente sabem o que é importante para elas. Portanto, se questionados sobre seus valores, os indivíduos podem geralmente fornecer razoavelmente relatórios precisos. As pessoas podem agir em conformidade com seus valores, mesmo quando não pensam conscientemente sobre eles. Assim, os valores podem operar fora da consciência, mas eles estão disponíveis para a recuperação da memória quando for necessário. Os valores são relativamente estáveis e são as características motivacionais das pessoas que pouco mudam durante a vida adulta (E.G., FEATHER, 1971, ROKEACH, 1973, SCHWARTZ, 1997 *apud* BARDI, SCHWARTZ, 2003).

Os valores variam em sua importância relativa para o indivíduo e representam menor número se comparados as muitas crenças e atitudes específicas que as pessoas possuem. Assim, eles são mais abstratos do que as atitudes e são organizados hierarquicamente em termos de sua importância para cada indivíduo. Eles não são afetivamente neutros. As pessoas geralmente se sentem fortemente conectadas aos seus valores centrais. Elas os defendem de várias maneiras e reagem com sentimento quando seus valores são cumpridos, contestados ou frustrados (FEATHER, 1995).

De acordo com Bardi e Schwartz (2003), o caminho natural para a busca dos valores importantes pelos indivíduos é através de comportamentos que os expressem e que promovam sua realização. A maioria dos comportamentos pode expressar mais do que um valor simultaneamente. Entretanto, alguns comportamentos expressam primeiramente um valor específico.

Por que as pessoas se comportam de acordo com seus valores? Uma das possíveis razões é a necessidade de consistência entre suas crenças (valores) e ações. (ROKEACH, 1973, *apud* BARDI e SCHWARTZ, 2003). Outra razão é que as ações consistentes com os valores tem retorno, uma vez que ajudam os indivíduos a conseguir o que desejam. (BARDI e SCHWARTZ, 2003).

Pesquisas sobre comportamento organizacional estão preocupadas com a compreensão e previsões de como as pessoas se comportam em ambientes organizacionais. Embora os pesquisadores possam concordar sobre a importância do entendimento da questão do comportamento, as investigações tem tradicionalmente tomado duas formas muito diferentes: a abordagem que retrata as diferenças individuais e a abordagem situacional. A abordagem que retrata as diferenças individuais propõe que os comportamentos dos indivíduos podem ser melhor previstos medindo os traços de personalidade, valores, motivações e capacidades das pessoas, uma vez que estes elementos são estáveis e afetam o comportamento dos indivíduos. Já a abordagem situacional considera que os indivíduos apresentam comportamentos de acordo com as situações que vivenciam (CHATMAN, 1989).

De acordo com Rokeach (1973 e William 1979 *apud* Meglino e Ravlin 1998), os valores afetam diretamente o comportamento dos indivíduos, uma vez que encorajam as pessoas a agir de acordo com seus valores. Sobre esta questão, os valores representam uma das inúmeras forças que afetam o comportamento (ROKEACH, 1973, *apud* MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Como outras construções que também são fundamentais para um indivíduo, os valores afetam de modo geral os comportamentos através de situações e ao longo do tempo. (EPSTEIN, 1979, *apud* MEGLINO e RAVLIN, 1998). Os valores também têm efeitos a longo prazo sobre o comportamento de uma pessoa, influenciam tanto os objetivos de curto prazo e longo prazo que se tornam marcantes para uma pessoa e auxiliam na seleção de planos e ações que se relacionam com estes objetivos (FEATHER, 1995).

Ao contrário das construções que são mais periféricas a um indivíduo, os valores são relativamente permanentes, embora capazes de serem alterados em determinadas condições (MEGLINO, RAVLIN, 1998).

Tendo em vista a grande variedade de teorias de valores existentes, optou-se, neste trabalho, por utilizar como referencial teórico a teoria obtida a partir de trabalho desenvolvido em 1992 por Shalom H. Schwartz, que será apresentado na seção seguinte.

2.4.2. Pesquisa sobre 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 a importância dos valores dos indivíduos em contextos variados. O artigo pretendia responder a três perguntas sobre valores. A primeira procurava entender como os valores prioritários dos indivíduos podem ser afetados pelas suas experiências sociais. Em outras palavras, como a experiência comum que as pessoas possuem em função da localidade e estrutura social em que estão inseridas (educação, idade, sexo, ocupação etc) e como as experiências exclusivas e vividas por cada indivíduo (traumas, relação com parentes, imigração etc) influenciam na estruturação e priorização dos seus valores pessoais.

A segunda dizia respeito a compreender como os valores prioritários de um indivíduo afetam seu comportamento e escolhas. Isto é, como os valores prioritários de um indivíduo influenciam ideologias, atitudes e ações nos domínios políticos, religiosos e ambientais.

A terceira pergunta trata da questão das diferenças nas prioridades dos valores de indivíduos de diferentes culturas e nacionalidade e busca identificar algumas das suas causas e efeitos. Quais aspectos da ecologia, história, tecnologia e estruturas sócio-política das sociedades em que estes indivíduos estão inseridos podem contribuir para as diferenças entre os valores prioritários dos indivíduos? Como as diferenças entre os valores prioritários dos indivíduos impactam nas diferenças entre sociedades em outros domínios como políticas educacionais, envolvimento político, saúde, legislação? O autor cita que esta terceira pergunta poderia ser aplicada também na dimensão cultural, porém seu estudo se limitou a dimensão de valores no âmbito do indivíduo.

Schwartz (1992), cita que alguns assuntos devem ser abordados antes de se tentar responder as questões acima mencionadas tais como:

- 1) *Conteúdo de valores*: É necessário primeiro identificar o conteúdo substantivo dos valores humanos. Que tipos de valores são susceptíveis de serem reconhecidos e utilizados para formar os valores prioritários e que possam ser reconhecidos em todas as culturas? O que pode determinar a natureza dos conteúdos dos valores dos indivíduos? Os valores formam algum conjunto universal de tipos de valores?

- 2) *Abrangência*: É possível identificar um conjunto de tipos de valores abrangentes, isto é, este conjunto inclui todos os tipos de valores que os indivíduos estão inclinados a atribuir ao menos importância moderada nas suas avaliações individuais?
- 3) *Equivalência de significado*: Os valores têm o mesmo ou similar significado entre os diferentes grupos de indivíduos?
- 4) *Estrutura de valores*: Conflitos consistentes e compatibilidades entre valores podem apontar para uma estrutura significativa que sustente as relações entre os valores individuais. Existe uma estrutura para identificação dos valores dos indivíduos? Esta estrutura é universal?

Segundo Schwartz (1992), a identificação de uma estrutura de valores universais permitiria a derivação de dimensões de valores básicos que poderiam ser utilizados para fins de comparação. Evidências de que os grupos têm estruturas de valores semelhantes justificaria suposições sobre equivalência no significado destes valores que compõem esta estrutura. Segundo o autor, variações nas estruturas de valores entre grupos sugerem diferenças interessantes nas formas como estes grupos organizam sua compreensão sobre o mundo.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990 *apud* Schwartz 1992), geraram uma definição conceitual sobre valores que incorpora as cinco características formais sobre valores recorrentemente mencionadas pela literatura sobre o assunto. A primeira entende que valores são conceitos ou crenças; a segunda que dizem respeito a estados finais ou comportamentos desejáveis; a terceira considera que os valores transcendem situações específicas; a quarta, que estes guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos e eventos e, por fim, que são ordenados pela importância relativa de cada valor.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990 *apud* Schwartz 1992), propõem que o aspecto primário do valor é o tipo de objetivo ou preocupação motivacional que o mesmo expressa. De acordo com os autores, os valores representam, na forma de objetivos conscientes, três requerimentos universais da existência humana, aos quais todos os indivíduos e sociedades devem ser sensíveis, tais como as necessidades biológicas dos indivíduos, requisitos de interação social, sobrevivência e bem-estar, atendendo às necessidades de grupos de indivíduos.

Oito tipos motivacionais distintos (ou domínios motivacionais) derivaram dos três requerimentos universais acima mencionados e podem ser descritos como: pró-social, conformidade restritiva, prazer, realização, maturidade, auto-direção, segurança e poder. Adicionalmente às proposições sobre o conteúdo universal dos valores, a teoria considerava a existência de um conjunto de relações dinâmicas entre os tipos motivacionais de valores. Ações tomadas na busca de cada tipo de valor têm conseqüências psicológicas, práticas e sociais que podem ser compatíveis ou podem conflitar com a busca de outros tipos de valores. Com base na análise do risco de conflito ou de compatibilidade entre cada par de tipos de valores, uma estrutura global das relações entre os tipos de valores foi postulada (SCHWARTZ e BILSKY, 1990 *apud* SCHWARTZ, 1992).

Em Schwartz (1992), com relação aos tipos motivacionais de valores a versão anterior da teoria foi modificada de diversas formas. Primeiro o autor cita que a teoria desenvolvida em 1990 não foi derivada ou estudada empiricamente. Em segundo lugar, o autor desenvolveu a possibilidade de que o tipo de valor “espiritualidade” anteriormente não considerado poderia constituir outro tipo universal de valor com características não usuais e propõe caminhos para a análise deste tipo de valor. Em terceiro lugar, com base em resultados empíricos e em considerações conceituais, Schwartz sugere modificações das definições e conteúdo de quatro dos tipos anteriores (prazer, maturidade, segurança, pró-social). Estas modificações visam clarificar os significados dos tipos, esclarecendo as suas origens em requisitos universais e suas relações com outros tipos de valores.

Desta forma, em Schwartz (1992), o autor apresenta a conceituação dos tipos motivacionais de valores a partir da teoria revisada, onde passa a considerar onze tipos motivacionais de valores. O objetivo é, portanto, tornar o significado de cada tipo de valor mais concreto e explícito. Para alguns tipos, outros valores foram julgados, a priori, para expressar o objetivo desse tipo de valor como um significado secundário. Tais valores são dotados de múltiplos significados que os ligam a mais de um tipo de valor.

Para representar os onze tipos motivacionais de valores, 56 valores foram selecionados. Dentre os valores selecionados, foi dada a preferência para aqueles em que se julga um objetivo claro de motivação. Entretanto, os valores considerados como associados a múltiplos objetivos também foram incluídos, uma vez que presumiu-se que são considerados como valores importantes em muitas culturas. Alguns valores foram incluídos ainda que não esperava-se que tivessem significados universalmente compartilhados, a fim de avaliar a capacidade de detecção nos dados empíricos, quando os valores são específicos de uma cultura ou não são bem compreendidos.

A Tabela 1 resume os onze tipos motivacionais de valores e sua associação com cinquenta e seis valores, bem como os *links* postulados de cada um dos valores individuais na pesquisa com os tipos motivacionais de valores. A tabela indica o principal tipo motivacional associado a cada valor e, se for o caso, um tipo de valor secundário.

Tabela 1 – Associação de valores com tipos motivacionais de valores

Tipo Motivacional Primário e Valores	Tipo Motivacional Secundário
Auto-suficiência	
Liberdade	-----
Criatividade	-----
Independência	-----
Escolha dos próprios objetivos	-----
Curiosidade	-----
Respeito próprio	-----
Estimulação	
Vida excitante	-----
Vida variada	-----
Ousadia	-----
Hedonismo	
Prazer	-----
Curtindo a vida	-----
Realização	
Ambicioso(a)	-----
Influente	Poder
Capaz	-----
Sucesso	-----
Inteligente	Auto-suficiência, universalismo
Respeito próprio	-----
Poder	
Poder social	-----
Riqueza	-----
Autoridade	-----
Preservação da imagem pública	Segurança
Reconhecimento social	Realização
Segurança	
Segurança nacional	-----
Reciprocidade de favores	Conformidade
Segurança familiar	-----
Senso de pertencimento	-----
Ordem social	-----
Saúde	Hedonismo
Limpeza	Conformidade
Conformidade	
Obediência	-----
Auto-disciplina	-----
Polidez	-----
Honrando pais e anciãos	Tradição

Fonte: Schwartz, 1992

Continuação Tabela 1 – Associação de valores com tipos motivacionais de valores

Tipo Motivacional Primário e Valores	Tipo Motivacional Secundário
Tradição	
Respeito pela tradição	-----
Devoto	Espiritualidade
Aceitando a minha parte na vida	Espiritualidade
Humilde	Conformidade
Moderado	Segurança
Espiritualidade	
Vida espiritual	-----
O sentido da vida	Universalismo
Harmonia interior	Universalismo, segurança
Distanciamento	-----
Benevolência	
Útil	-----
Responsável	Conformidade
Indulgente	-----
Honesto(a)	-----
Fiel	Conformidade
Amor maduro	Universalismo
Verdadeira amizade	-----
Universalismo	
Igualdade	-----
Unidade com a natureza	Espiritualidade
Sabedoria	-----
Um mundo de beleza	-----
Justiça social	-----
Tolerante	-----
Proteção ao meio ambiente	-----
Um mundo de paz	-----

Fonte: Schwartz, 1992

Tipos Motivacionais Primários segundo Schwartz (1992):

- 1) *Auto-suficiência*: este tipo de valor envolve principalmente o pensamento independente e a ação (escolher, criar, explorar);
- 2) *Estimulação*: os valores de estimulação decorrem da necessidade presumida de variedade e estimulação para manter um nível ótimo de ativação;
- 3) *Hedonismo*: este tipo de valor deriva da necessidade de prazer e auto-gratificação;
- 4) *Realização*: este tipo de valor envolve o sucesso e auto-realização pessoal através da demonstração de competência de acordo com as normas sociais;
- 5) *Poder*: valores que envolvem a obtenção de uma posição dominante no sistema social;
- 6) *Segurança*: valores que envolvem a harmonia, a segurança, a estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. Eles derivam dos requerimentos dos indivíduos e dos grupos;
- 7) *Conformidade*: tipo de valores que envolvem a retenção de ações, inclinações e impulsos que sejam suscetíveis a perturbar ou prejudicar terceiros ou que violem as expectativas ou normas sociais;
- 8) *Tradição*: o objetivo motivacional dos valores da tradição é o respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a própria cultura ou religião impõem sobre o indivíduo;
- 9) *Espiritualidade*: valores de espiritualidade podem constituir outro tipo universal. O objetivo motivacional de tais valores seriam significado e harmonia interior através da transcendência da realidade cotidiana;
- 10) *Benevolência*: valores que envolvem a preocupação com o bem-estar das pessoas mais próximas;
- 11) *Universalismo*: valores que envolvem a preocupação com o bem-estar de todas as pessoas.

De acordo com Schwartz (1992), a idéia que o tipo motivacional “espiritualidade” é um tipo universal traz dois problemas: em primeiro lugar, a busca de sentido e coerência, como descritos por teólogos e filósofos pode implicar em um nível de pensamento sofisticado que está além daqueles em que a maioria das pessoas geralmente se envolvem. Em vez disso, a maioria das pessoas pode satisfazer as suas necessidades de coerência com a tradição perseguindo segurança e valores da conformidade. Em segundo lugar, é mais provável que a espiritualidade seja representada por valores diferentes para diferentes grupos. Desta forma, este tipo motivacional foi desconsiderado em função da sua complexidade e, assim, os valores de espiritualidade não podem servir como princípios orientadores para todas as pessoas.

Com o intuito de testar a universalidade dos tipos motivacionais de valores definidos, bem como a relação dinâmica entre eles, Schwartz (1992), selecionou uma amostra de vinte países diferentes. Como uma expressão direta da definição de valores como princípios orientadores da vida do indivíduo, a nova pesquisa pediu aos respondentes da amostra para classificar cada valor "como um princípio orientador em minha vida", usando uma escala de nove pontos: “ (7) De suprema importância”, “(6) Muito importante”, “(5,4) Sem definição”, “ (3) Importante”, “ (2,1) Sem definição”, “(0) Não é importante”, “(-1) Contra os meus valores”.

Após a pesquisa realizada, Schwartz (1992), cita que os dados obtidos confirmaram que as pessoas, em um grande número de culturas, implicitamente distinguem os dez tipos de valores, ao avaliar a importância destes valores específicos como princípios orientadores em suas vidas. O autor cita ainda que as principais conclusões sobre o conteúdo de medição e estrutura de valores parecem suficientemente bem estabelecidas para justificar a sua adoção como base para futuras pesquisas em questões que envolvam valores.

Schwartz (1992) após a pesquisa realizada organizou os valores em uma estrutura que reflete suas compatibilidades e conflitos. Assim, no modelo teórico, quatro grupos de ordem superior formam duas dimensões bi-polares. Os tipos de ordem superior são a “**abertura à mudança**” (auto-direção e estimulação), “**conservação**” (conformidade, segurança e tradição), “**auto-aperfeiçoamento**” (o hedonismo, realização e poder) e “**auto-transcendência**” (universalismo e benevolência).

“**Abertura à mudança**” reflete a importância da independência, variedade e desafios. “**Conservação**” envolve respeito pela tradição, segurança e estabilidade. “**Auto-aperfeiçoamento**” envolve status e sucesso pessoal assim como controle sobre terceiros e “**auto-transcendência**” envolve preocupação com as pessoas próximas e com os demais indivíduos (SCHWARTZ, 1992).

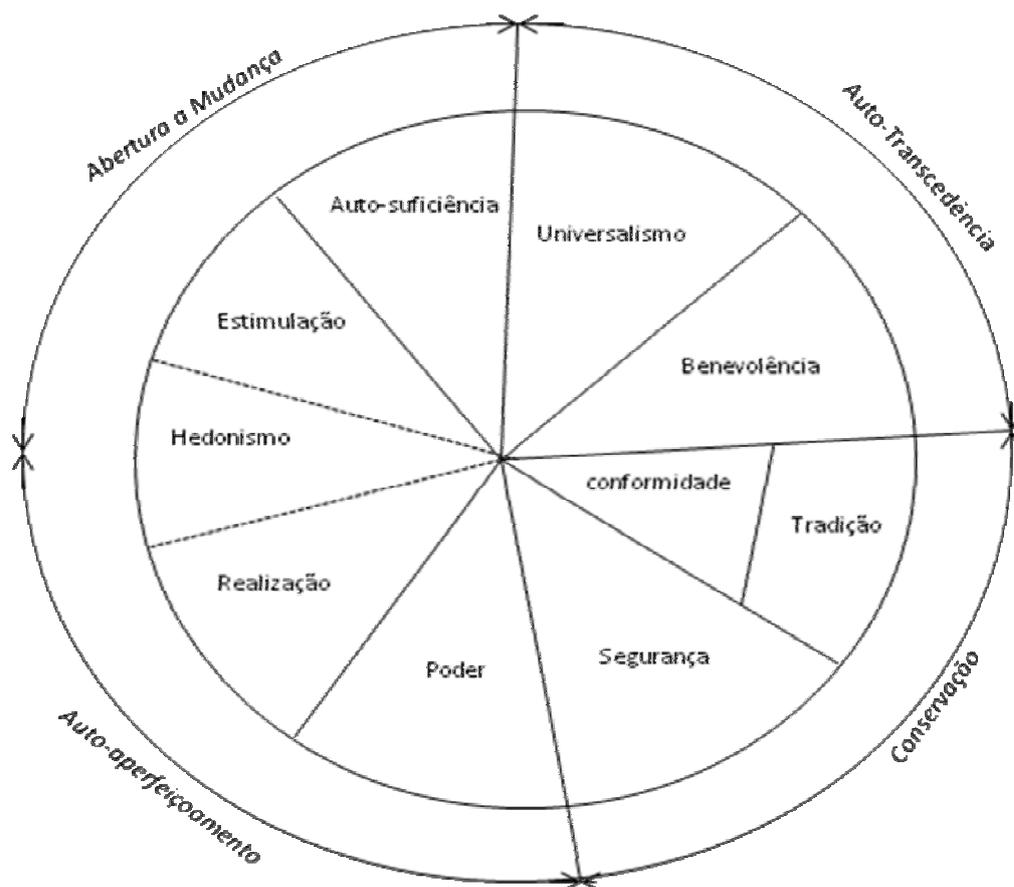
As duas dimensões bi-polares são “**abertura à mudança versus conservação**”, que indicam o quanto os indivíduos tendem a seguir seus próprios interesses contra a manutenção do *status quo*, e “**auto-aperfeiçoamento versus auto-transcendência**”, que procura mensurar em que os indivíduos tendem a aumentar os seus próprios interesses em oposição a transcender estes interesses e promover o bem-estar dos outros (MILLER et al., 2010).

A estrutura circular na figura 1 mostra o padrão total das relações de conflito e congruência entre os valores. Valores conflitantes estão em direções opostas a partir do centro; valores congruentes são adjacentes uns aos outros no círculo. Todo o círculo de valores constitui um *continuum* motivacional, ou seja, as posições de muitos valores apóiam a visão de que as diferenças entre os tipos motivacionais de valores podem ser vistas como contínuas e não como discretas. É essa continuidade que dá origem à estrutura circular. A natureza do continuum está esclarecida, observando as ênfases compartilhadas dos tipos motivacionais de valores adjacentes.

As ênfases compartilhadas são as seguintes: (a) poder e realização – ambos enfatizam superioridade social e estima; (b) realização e hedonismo – ambos focam na satisfação egocêntrica; (c) hedonismo e estimulação - ambos implicam em um desejo de excitação afetivamente agradável; (d) estimulação e auto-suficiência - ambos envolvem interesse intrínseco em novidades e comando; (e) auto-suficiência e universalismo - ambos expressam confiança em seu próprio julgamento e conforto com a diversidade da existência; (f) universalismo e benevolência – ambos estão preocupados com a valorização dos outros e transcendência de interesses egoístas; (g) benevolência e conformidade – ambos reclamam comportamento normativo que promove relações estreitas; (h) benevolência e tradição – ambos promovem devoção aos componentes que fazem parte de um mesmo grupo; (i) conformidade e tradição – ambos implicam auto-subordinação em favor de expectativas socialmente impostas; (j) tradição e segurança – ambos preservam arranjos sociais existentes que dão segurança à vida; (k) conformidade e segurança

– ambos enfatizam a proteção da ordem e da harmonia nas relações; (1) segurança e poder - ambos evitam ou superam a ameaça de incertezas controlando as relações e recursos. Quanto mais longe ao redor do círculo quaisquer dois valores estão localizados, mais desiguais as motivações que elas expressam. (SCHWARTZ, 1994).

Figura 1 – Estrutura de Valores Schwartz (1994)



Fonte: Schwartz (1994)

Os quatro grupos de valores de ordem superior definidos por Schwartz, 1992, têm sido usados para examinar diferenças geracionais entre coortes na China (EGRI e RALSTON *apud* MILLER et al., 2010); religiosidade (CUKUR, DEGUZMAN e CARLO, 2004 *apud* MILLER et al., 2010); atitudes perante risco (PERZ-FIORIANO e GONZALEZ, 2007 *apud* MILLER et al., 2010), assim como vida hipotética e a escolha de trabalho (FEATHER, 1995).

A estrutura de valores proposta por Schwartz (1992) tem sido reforçada por outras pesquisas. Em Schwartz e Boehnke (2002 *apud* Bardi e Schwartz, 2003), pode-se observar que a análise fatorial confirmatória das relações entre valores de vinte e três países também corroboram a mesma estrutura de valores. Desta forma reforça-se a idéia de que a estrutura de conflitos e congruências de tipos motivacionais de valores proposta por Schwartz (1992) possa ser considerada quase universal.

Em síntese, pode-se considerar que a compreensão sobre a discussão sobre os valores individuais das pessoas pode auxiliar as organizações a identificarem o que estes indivíduos valorizam e, por consequência, como atraí-los e retê-los.