

4

Análise dos resultados

4.1.

Introdução

Neste capítulo, procurou-se identificar e retratar, a partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada com jovens estudantes de Administração de Empresas, quais são os valores destes jovens, representantes da geração Y, tendo como base a teoria de tipos motivacionais de valores desenvolvida por Schwartz (1992). A primeira seção deste capítulo apresenta o mapeamento dos valores através da análise de frequência das respostas dos pesquisados. Cada tipo motivacional de valores de Schwartz foi analisado, tendo como base os conceitos abordados no capítulo do referencial teórico.

Na seção seguinte analisa-se os resultados obtidos, a partir das respostas dos pesquisados, em relação aos atributos considerados relevantes na escolha do trabalho. Em seguida, procedeu-se à análise de *cluster* com o intuito de identificar possíveis agrupamentos de respondentes e identificar características destes grupos, relacionando os resultados obtidos com valores e atributos de trabalho, à luz das teorias estudadas.

4.2.

Mapeamento dos tipos motivacionais de valores dos “Yrs”

Com o objetivo principal de identificar e mapear os valores destes jovens, representantes da geração Y, foram analisadas, nessa seção, as frequências dos dez tipos motivacionais de valores segundo a tipologia desenvolvida por Shalom H. Schwartz em 1992 (Auto-suficiência, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Segurança, Conformidade, Tradição, Benevolência e Universalismo), identificadas na amostra em relação aos graus de importância (Não é importante; Importante; Muito importante; De suprema importância) informados pelos pesquisados.

Para a realização da análise de frequência de cada tipo motivacional, as respostas de cada respondente (escala de 0 a 7) foram inseridas em uma planilha de Excel, onde foram obtidas as médias de cada tipo motivacional de valores. A seguir estas médias foram classificadas de acordo com os seguintes intervalos para verificação da frequência das respostas:

Tabela 3 – Intervalos para análise de frequência dos tipos motivacionais de valores

Descrição	Intervalo respostas (médias)
Não importante	De 0 até 2
Importante	Maior que 2 até 4
Muito importante	Maior que 4 até 6
Suprema importância	Maior que 6 até 7

Fonte: Elaborado pela autora

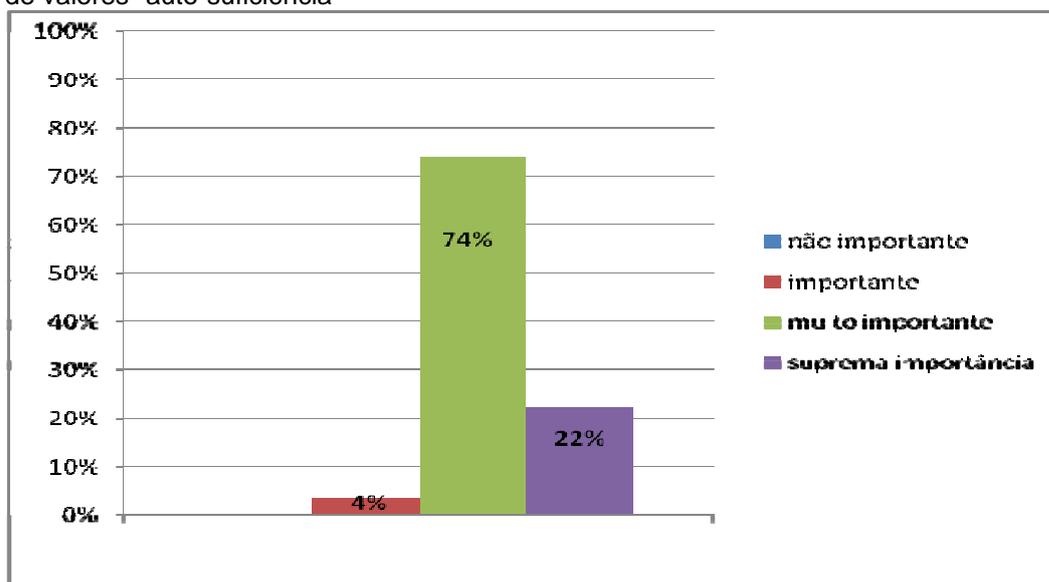
Para facilitar a análise foram apresentados nos itens a seguir gráficos que representam as frequências das médias das respostas para cada tipo motivacional de valores.

4.2.1.

Tipo motivacional de valores “auto-suficiência”

A partir das respostas dos pesquisados, foram obtidos os graus de importância atribuídos ao tipo motivacional “Auto-Suficiência”, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores "auto-suficiência"



Fonte: Elaborado pela autora

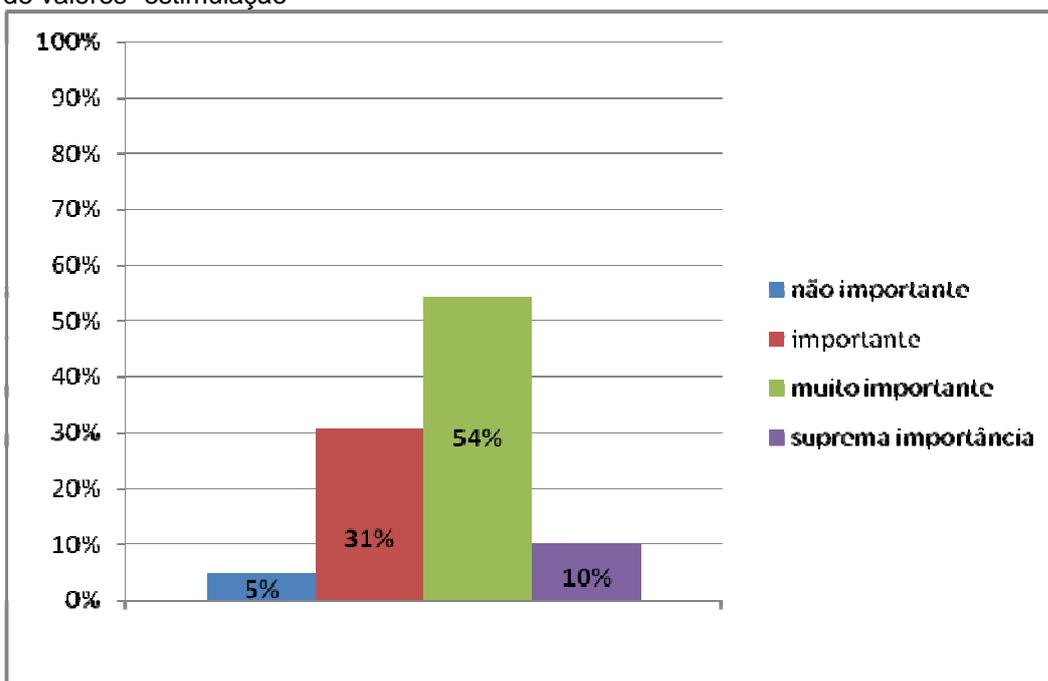
Pode-se observar no gráfico que nenhum respondente considerou sem importância o grupo de tipo motivacional de valores Auto-Suficiência e 96% dos respondentes consideraram os valores relacionados a este tipo motivacional com um grau de importância elevada.

Pode-se perceber que estes valores têm um peso considerável na avaliação dos pesquisados, uma vez que a maioria (74%) considerou como um grupo de valores de muita importância e 22% considerou que este grupo de valores é de extrema importância. Este resultado reforça o retrato da literatura sobre esta geração, uma vez que este grupo geracional é caracterizado como autoconfiante (SMOLA e SUTTON, 2002), com elevada auto-estima (LIPKIN e PERRYMORE, 2009), com alto grau de independência (MUNRO, 2009) e com necessidade de liberdade de ação e escolha de seus próprios objetivos (LIPKIN e PERRYMORE, 2009).

4.2.2. Tipo motivacional de valores “estimulação”

O gráfico 2 retrata os resultados em relação as respostas dos pesquisados relacionadas ao tipo motivacional de valores “Estimulação”.

Gráfico 2 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores "estimulação"



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados indicam que somente 5% dos pesquisados consideraram como não importantes o conjunto de valores que compõem este grupo de valores, tais como vida estimulante, vida cheia de desafios e mudanças e ousadia.

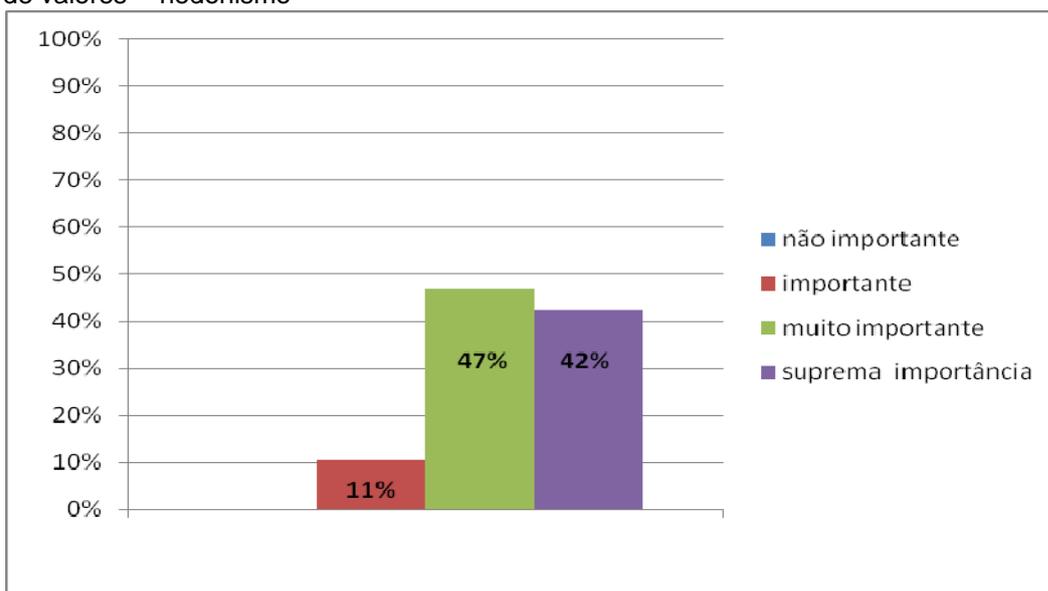
Pode-se também observar que 54% dos respondentes consideraram este tipo motivacional de valores como muito importante, mas apenas 10% dos respondentes consideraram como um grupo de valores de suprema importância.

É interessante observar estes resultados, uma vez que estes jovens são caracterizados pela literatura como indivíduos que valorizam consideravelmente os desafios (MUNRO, 2009), são acostumados a mudanças (RYAN, 2000 *apud* SMOLA e SUTTON, 2002) e que são caracterizados como ousados (TWENGE e CAMPBELL, 2008). Desta forma, a expectativa natural seria de que os resultados para este tipo motivacional apresentassem um percentual maior de respondentes considerando estes valores como de alto grau de importância, o que não ocorreu na amostra pesquisada.

4.2.3. Tipo motivacional de valores “hedonismo”

Para a análise do tipo motivacional de valores “Hedonismo”, os dados obtidos a partir das respostas dos pesquisados estão demonstrados de acordo com o gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição de freqüência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores - “hedonismo”



Fonte: Elaborado pela autora

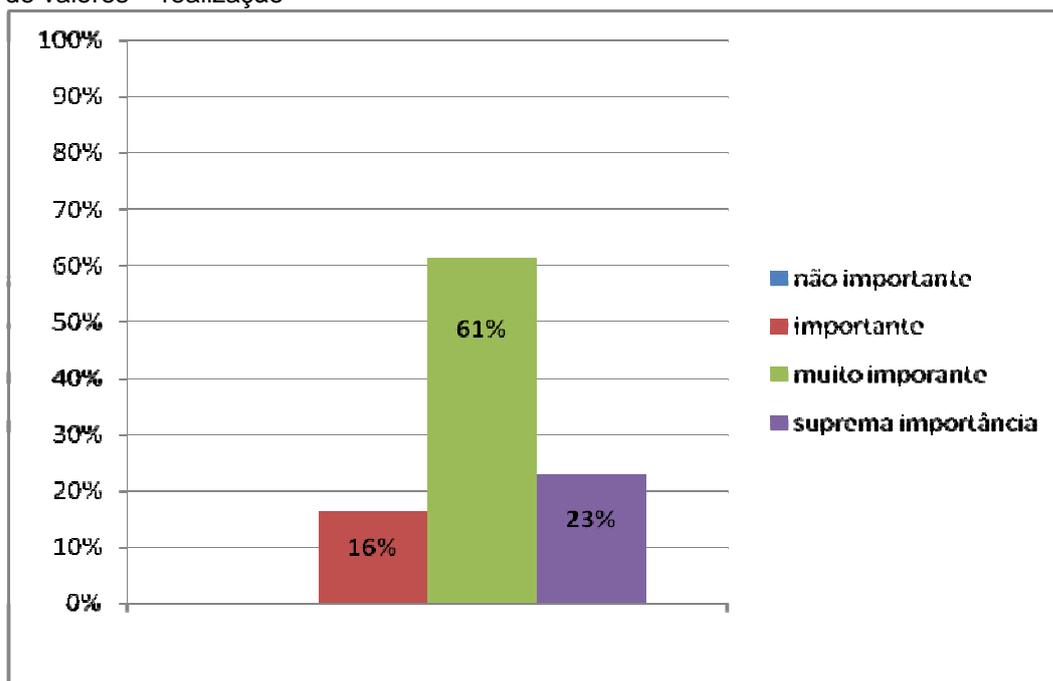
Podemos observar pelos resultados apresentados que nenhum respondente considerou valores que compõem esse tipo motivacional tais como prazer (satisfação dos desejos) e aproveitar a vida, como não importantes. Os resultados indicam que os respondentes atribuíram um alto grau de importância a estes valores, uma vez que 47% dos pesquisados consideraram como muito importantes e 42% consideraram como de suprema importância.

Esse resultado já era esperado, visto que esta geração foi criada com auto-estima elevada e incentivados a realizar o que desejam (LIPKIN e PERRYMORE, 2009). Além disto, estes jovens são descritos como um grupo de indivíduos que valoriza consideravelmente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (TULGAN, 2009; ALSOP, 2008). Munro (2009), considera que estes jovens têm a necessidade de estar continuamente satisfeitos, o que corrobora a atribuição de maior grau de importância ao prazer e a satisfação pessoal encontrados na amostra.

4.2.4. Tipo motivacional de valores “realização”

O gráfico 4 retrata os resultados em relação às respostas dos pesquisados relacionadas ao tipo motivacional de valores “Realização”.

Gráfico 4 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores - “realização”



Fonte: Elaborado pela autora

Este tipo motivacional de valores, que é composto por valores como ambição, influência, capacidade, inteligência e sucesso (alcance de metas), não foi considerado pelos respondentes como não importante. Podemos observar que 84% dos pesquisados atribuíram um alto grau de importância a estes valores.

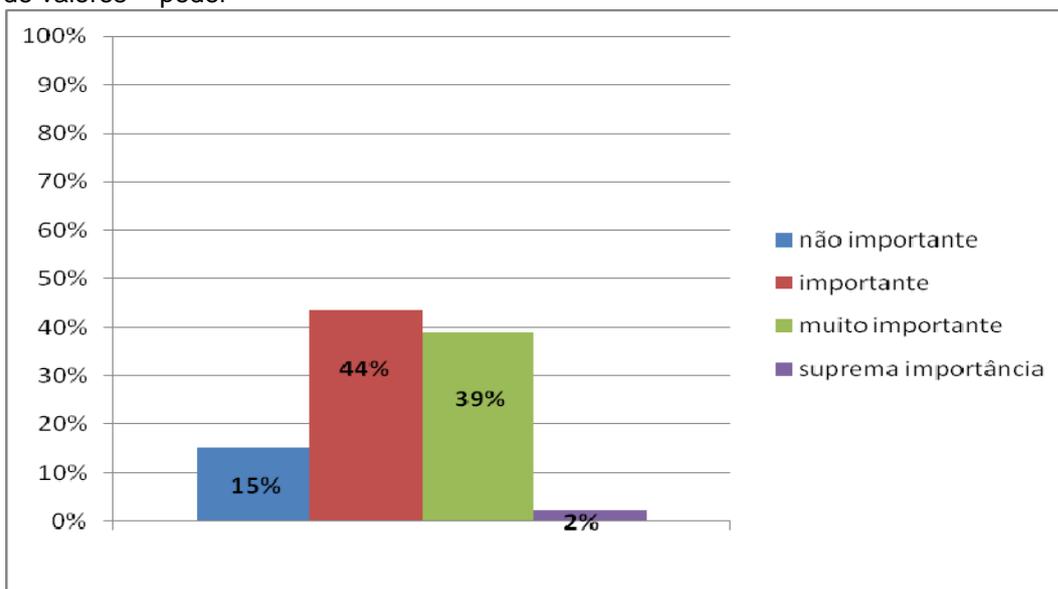
Conforme descrito por Alsop (2008), Munro (2009) e Cavazotte, Lemos e Viana (2010), os indivíduos deste grupo geracional apresentam como principal demanda o rápido crescimento nas organizações. A literatura acerca da geração Y aborda também a constante necessidade de aprovação e recompensas (LIPKIN e PERRYMORE, 2009). De acordo com Munro (2009), estes indivíduos têm como uma das características mais marcantes a constante necessidade de estarem entretidos e satisfeitos e apresentam altas expectativas em relação ao ambiente organizacional (TWENGE e CAMPBELL, 2008).

Desta forma, pode-se compreender a razão pela qual estes jovens consideram estes valores com alto grau de importância, uma vez que para alcançar o sucesso profissional se faz necessário que estes jovens sejam inteligentes, capazes e apresentem alto desempenho.

4.2.5. Tipo motivacional de valores “poder”

De acordo com as respostas dos pesquisados foram obtidos os resultados apresentados no gráfico 5 para o tipo motivacional de Valores “Poder”.

Gráfico 5 – Distribuição de freqüência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores - “poder”



Fonte: Elaborado pela autora

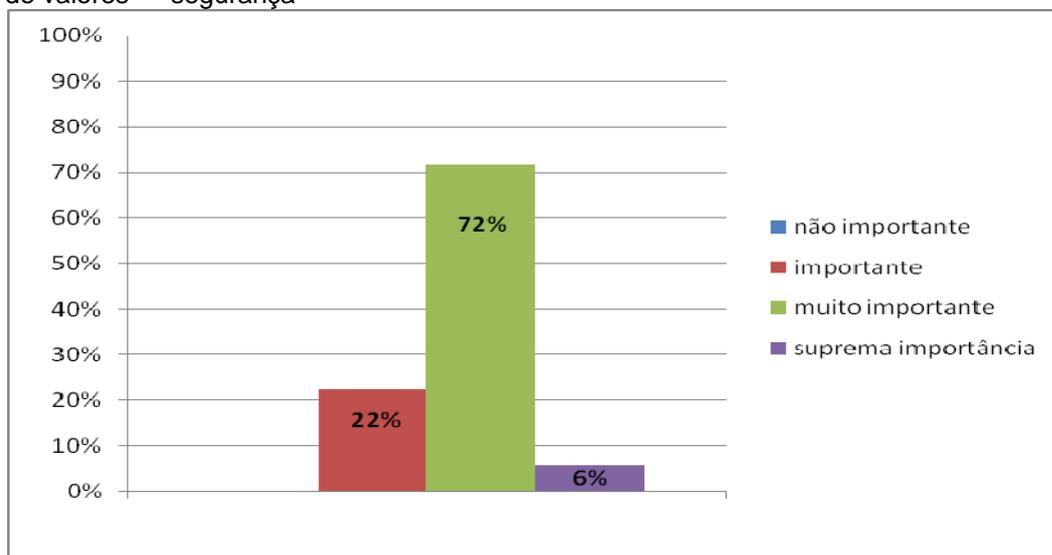
Os valores que compõem o tipo motivacional “Poder”, tais como poder social, riqueza (material, possessões, dinheiro), reconhecimento social, autoridade (comando) e preservação da imagem pública foram considerados por 15% dos respondentes como não importantes e a maioria relacionou estes valores com menor carga de importância, se comparados aos resultados obtidos com os tipos motivacionais de valores previamente analisados. Somente 2% dos respondentes consideram estes valores como de suprema importância.

Estes resultados contradizem algumas características apontadas por alguns autores, uma vez que os indivíduos da geração Y são descritos como exibicionistas, narcisistas e que aspiram principalmente reconhecimento e riqueza (TWENGE e CAMPBELL, 2008; ALSOP, 2008). De acordo com Lipkin e Perrymore (2009), estes jovens precisam de constante aprovação, recompensas e constantes gratificações instantâneas. Além disto, são descritos como indivíduos que apresentam a necessidade de realizar trabalhos que agreguem valor as estratégias das organizações em que atuam (MUNRO, 2009), o que naturalmente demanda certo grau de poder e influência nas organizações.

4.2.6. Tipo motivacional de valores “segurança”

O gráfico 6 retrata os resultados em relação às respostas dos pesquisados relacionadas ao tipo motivacional de valores “Segurança”.

Gráfico 6 – Distribuição de freqüência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores -- “segurança”



Fonte: Elaborado pela autora

Podemos observar que nenhum respondente considerou este grupo de valores (senso de pertencimento, ordem social, segurança nacional, reciprocidade de favores, segurança da família, saúde e organização (arrumação, limpeza) como não importante. É interessante observar que 78% dos respondentes atribuíram um alto grau de importância ao tipo motivacional “Segurança”.

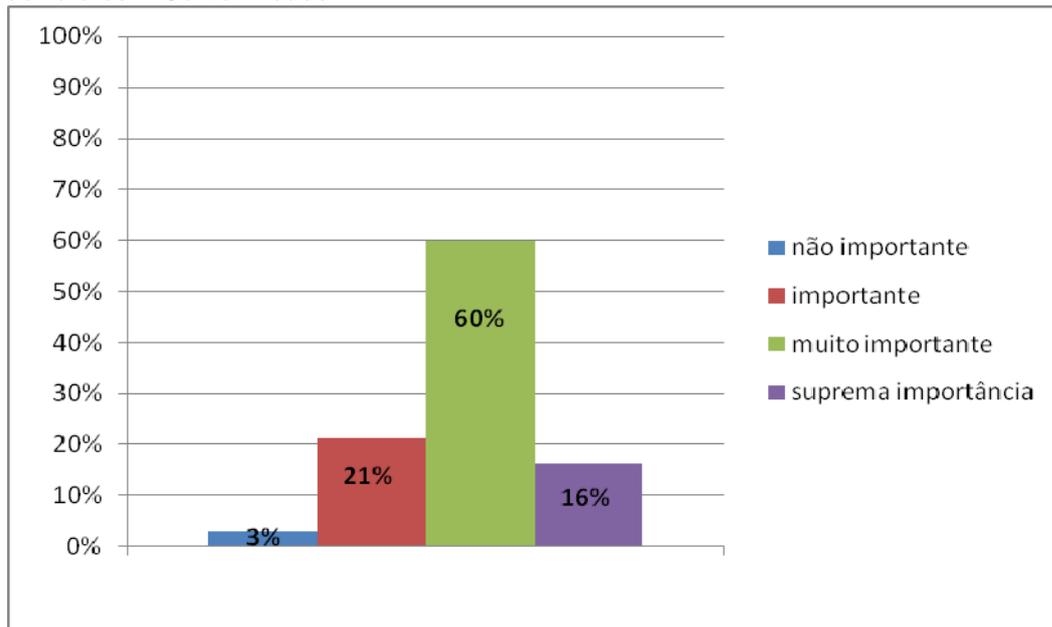
A literatura destaca que os jovens integrantes da geração Y são caracterizados como mais acostumados à mudança, mais ansiosos por novos desafios e menos inclinados a priorizar a segurança de trabalho (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009). Entretanto, Cavazotte, Lemos e Viana, (2010), verificaram em pesquisa realizada com representantes da geração Y no Brasil, que no relato de alguns entrevistados aparece a valorização da estabilidade e a preocupação destes jovens em relação à segurança no trabalho, o que segundo as autoras sugere que os valores relacionados à segurança sejam valores atemporais, uma demanda comum aos jovens independente do tempo ou grupo geracional a que estes indivíduos pertençam.

Os resultados obtidos no tipo motivacional “segurança” reforçam as conclusões das autoras acima referenciadas e sugerem que estes jovens valorizam segurança no âmbito profissional e pessoal, uma vez que também são apontados como indivíduos preocupados com equilíbrio entre vida profissional e pessoal (TULGAN, 2009; ALSOP, 2008) além de apresentarem maior preocupação com questões que envolvam a saúde e qualidade de vida. (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009).

4.2.7. Tipo motivacional de valores “conformidade”

A partir das respostas dos pesquisados e da análise de frequência foram obtidos os graus de importância para o tipo motivacional “Conformidade”, conforme demonstrado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores - “Conformidade”



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados obtidos para o tipo motivacional “Conformidade” que engloba valores como polidez, autodisciplina, respeito aos pais e mais velhos e obediência (cumprir suas obrigações), indicam que apenas 3% dos respondentes consideraram que estes valores não são importantes. A maioria (60%) considerou que estes valores são muito importantes e 16% consideraram de suprema importância.

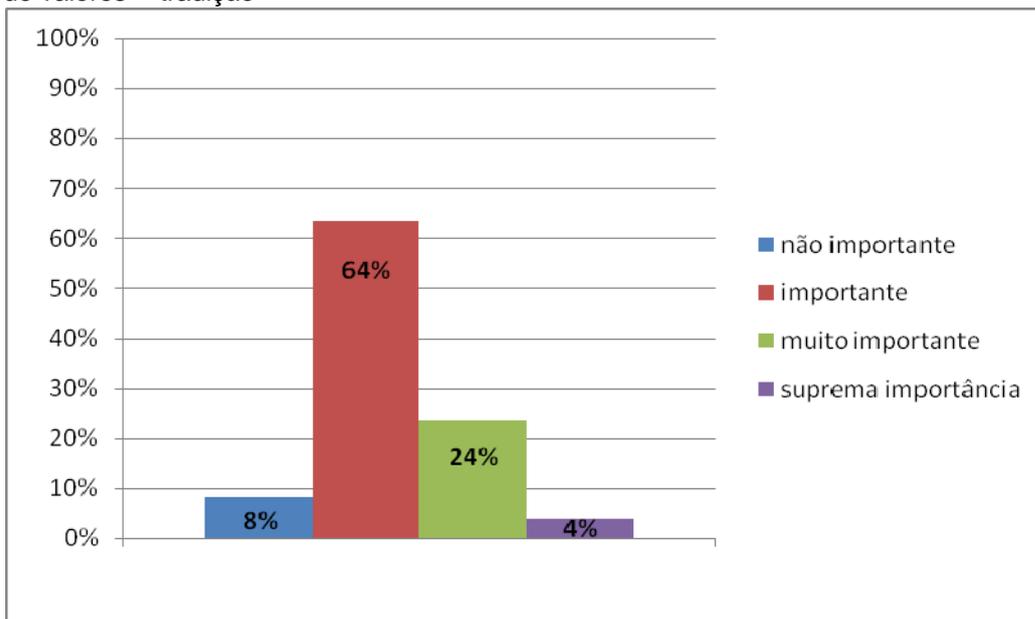
A geração Y é reconhecida como uma das gerações mais bem educadas se comparada às gerações antecessoras (CRAMPTON e HODGE, 2009), o que reforça a valorização da cortesia e das boas maneiras. Além disto, a literatura considera que os jovens da geração Y se caracterizam pelo forte envolvimento com a família (ALSOP, 2008), o que pode ser traduzido na valorização do respeito aos pais e aos mais velhos. Segundo Smola e Sutton (2002), os jovens da geração Y são constantemente bombardeados com um número considerável de

informações, além de serem considerados multidisciplinares, o que pode facilitar o entendimento em relação à importância dada por estes jovens a autodisciplina. Apesar de a literatura apontar que estes indivíduos são inquietos, impacientes e individualistas (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009), os resultados neste tipo motivacional sugerem que estes jovens consideram como um ponto muito importante a questão sobre o cumprimento de suas obrigações.

4.2.8. Tipo motivacional de valores “tradição”

O gráfico 8 retrata os resultados em relação as respostas dos pesquisados relacionadas ao tipo motivacional de valores “Tradição”.

Gráfico 8 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores - “tradição”



Fonte: Elaborado pela autora

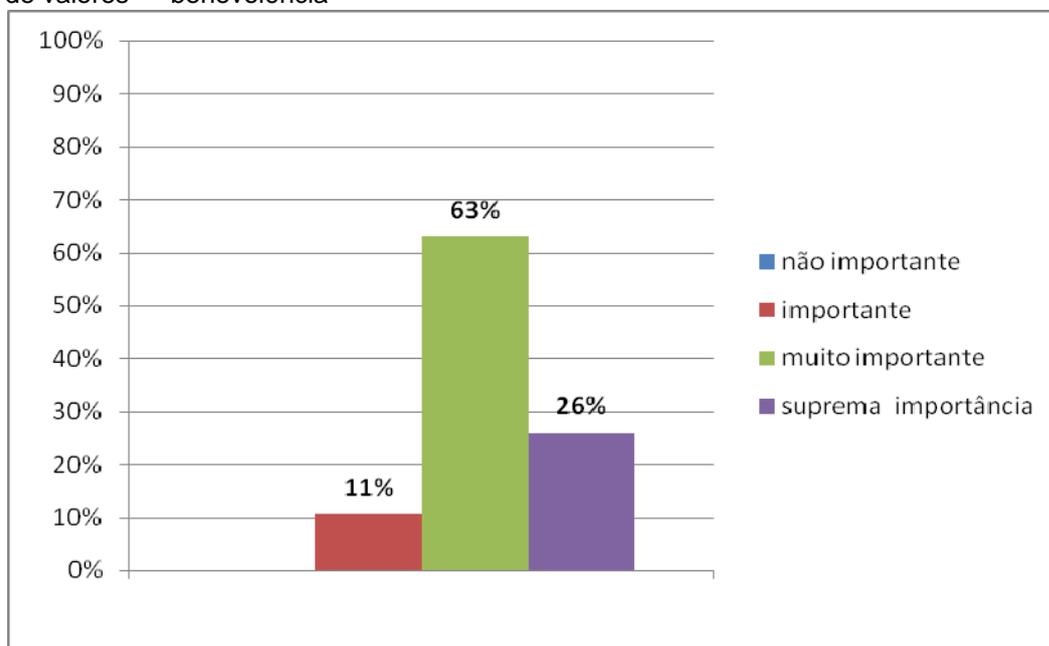
O tipo motivacional de valores “Tradição”, que é composto por valores como respeito às tradições, moderação (evitar extremos em sentimentos e ações), humildade e devoção foram considerados por 8% dos respondentes como não importantes e a maioria (64%) atribuiu uma carga reduzida de importância a estes valores, uma vez que consideraram como valores apenas importantes. Somente 24% dos respondentes consideraram estes valores como muito importantes e apenas 4% os consideraram de suprema importância.

De acordo com a literatura, os jovens da geração Y são reconhecidos como jovens que apresentam níveis mais elevados de narcisismo se comparados às gerações anteriores (TWENGE e CAMPBELL, 2008). Adicionalmente, Crampton e Hodge (2009), citam que a geração destes jovens, ou a chamada “geração troféu” foi criada em um ambiente em que são constantemente premiados, o que os caracteriza com alto grau de autoconfiança e baixo grau de humildade. Além disto, estes jovens são conscientes de seus pontos fortes (LIPKIN e PERRYMORE, 2009), estão acostumados com mudanças (RYAN, 2000 *apud* SMOLA e SUTTON, 2002) e estão dispostos a mudar de emprego enquanto considerarem que não atingiram seus ideais de carreira (ALSOP, 2008). Tais observações sugerem que estes indivíduos sejam menos moderados e menos tradicionalistas se compararmos com os jovens das gerações anteriores.

4.2.9. Tipo motivacional de valores “benevolência”

De acordo com as respostas dos pesquisados foram obtidos os resultados apresentados no gráfico 9 para o tipo motivacional de Valores “Benevolência”.

Gráfico 9 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores -- “benevolência”



Fonte: Elaborado pela autora

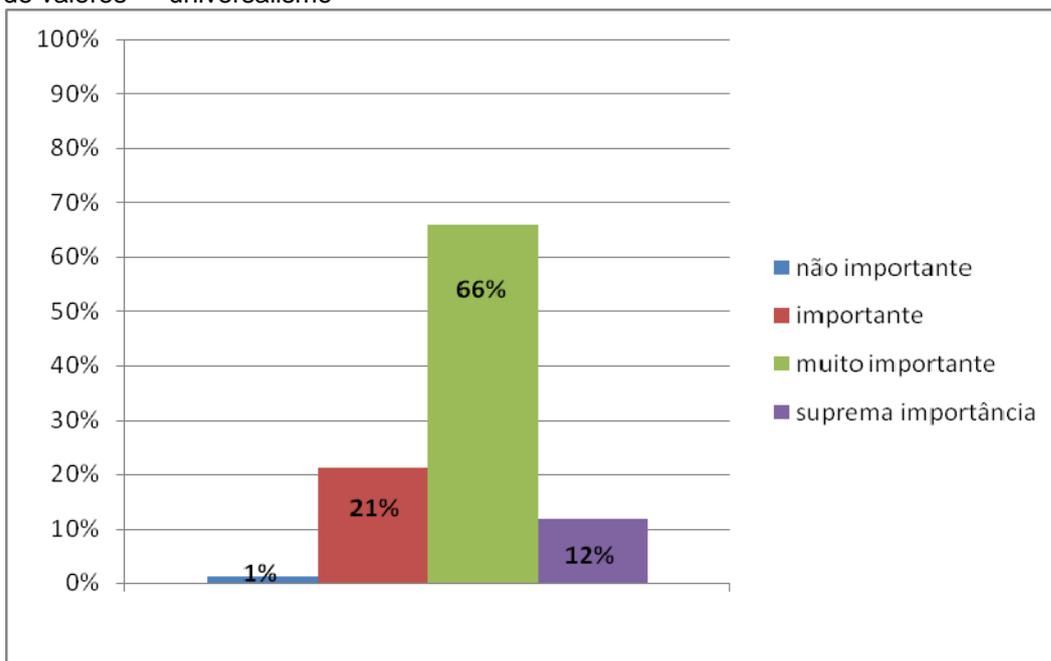
Os resultados apresentados no gráfico 9 demonstram que os pesquisados atribuíram elevado grau de importância aos valores que compõem o tipo motivacional “Benevolência” tais como: amor verdadeiro, amizades verdadeiras, honestidade, ajuda a terceiros, responsabilidade e indulgência, uma vez que nenhum respondente considerou que estes valores não são importantes, 63% dos pesquisados consideraram que são muito importantes e 26% consideraram que são de suprema importância.

A geração Y tem como principal característica ser o primeiro grupo geracional nascido em um mundo globalizado e conectado (RYAN, 2000 *apud* SMOLA e SUTTON, 2002). Desta forma, estes jovens estão constantemente conectados a redes sociais e por consequência se relacionam com um número considerável de pessoas. Os resultados obtidos reforçam a visão da literatura que estes jovens estão mais preocupados com os relacionamentos interpessoais e que valorizam as amizades verdadeiras (LIPKIN e PERRYMORE, 2009). Outro ponto relevante destes resultados endossa as premissas de que estes jovens vislumbram relações éticas e amistosas no ambiente de trabalho, que valorizam a cooperação entre os indivíduos e o trabalho em equipe e que valorizam a honestidade, a clareza nas ações e a transparência nas relações (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010).

4.2.10. Tipo motivacional de valores “universalismo”

O gráfico 10 retrata os resultados obtidos a partir das respostas dos pesquisados em relação ao tipo motivacional de valores “Universalismo”.

Gráfico 10 – Distribuição de frequência dos graus de importância para o tipo motivacional de valores -- “universalismo”



Fonte: Elaborado pela autora

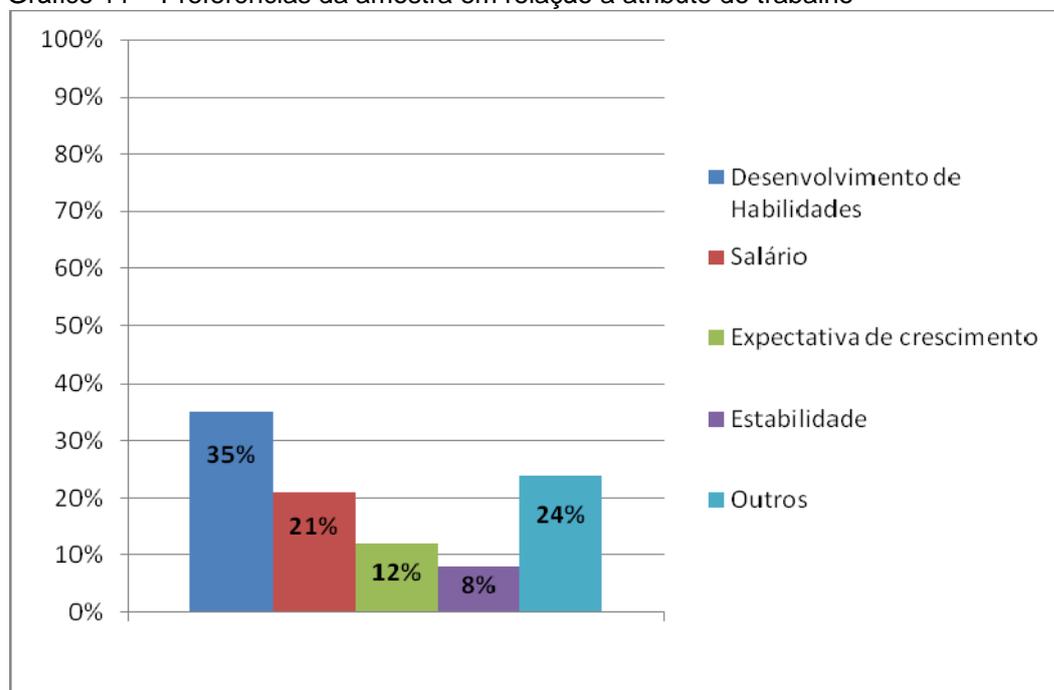
Pode-se observar, a partir da análise do gráfico 10, que os pesquisados atribuíram alto grau de importância ao tipo motivacional de valores “Universalismo” que representam igualdade, significado da vida, paz mundial, ligação com a natureza, sabedoria, um mundo de belezas, justiça social, mente aberta (tolerância a diferentes idéias e crenças) e proteção ao meio-ambiente, 66% dos respondentes consideraram que estes valores são muito importantes e 12% consideraram que são de suprema importância. Apenas 1% dos pesquisados consideraram que estes valores não são importantes.

A geração Y é citada como um grupo geracional que influenciará consideravelmente o século XXI (DULIN, 2008) e há expectativas que estes indivíduos sejam mais ativos frente as questões da sociedade (SMOLA e SUTTON, 2002). De acordo com Alsop (2008), os integrantes da geração Y preocupam-se mais com questões sociais e ambientais da atualidade, além de apresentarem uma consciência altamente altruísta. Além das questões acima citadas, os jovens da geração Y apresentam grande preocupação em relação à reputação das empresas e apresentam clara preferência por empresas consideradas éticas e socialmente responsáveis. Os resultados obtidos neste tipo motivacional de valores endossam as considerações da literatura acerca destes jovens.

4.3. Análise das preferências em relação a atributos do trabalho

O gráfico 11 retrata as principais preferências em relação a atributos do trabalho obtidas a partir das respostas dos oitenta e cinco pesquisados.

Gráfico 11 – Preferências da amostra em relação a atributo do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar que 35% dos pesquisados responderam que o atributo do trabalho de maior importância é o “Desenvolvimento de Habilidades”. O segundo atributo do trabalho considerado como mais importante com 21% das respostas dos pesquisados foi o atributo “Salário”. O terceiro mais votado com 12% das respostas dos pesquisados foi o atributo “Expectativa de Crescimento”, o quarto mais votado com 8% das respostas foi o atributo “Estabilidade” e 24% das respostas foram outros atributos do trabalho com pouca representatividade.

Em relação às questões que tratam da escolha do trabalho pelo indivíduo, a literatura aborda que os indivíduos tendem a escolher trabalhos que apresentem maior congruência entre seus valores pessoais e os atributos que compõem este determinado tipo de trabalho (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991 *apud* MILLER et al., 2010), o que reforça a relevância de se analisar o papel dos valores individuais no processo de seleção e escolha de um determinado trabalho (RAVLIN e MEGLINO, 1989 *apud* JUDGE e BRETZ, JR, 1992).

Os atributos do trabalho mais valorizados reforçam algumas visões sobre os representantes da geração Y. A preferência por oportunidades que permitam ao indivíduo adquirir experiência profissional já era esperada, uma vez que a amostra é composta por jovens com pouca experiência profissional. A escolha do atributo “Salário” também está de acordo com a literatura que retrata os integrantes da geração Y como indivíduos que necessitam de reconhecimento constante e que esperam ser bem remunerados (TWENGE e CAMPBELL, 2008 ; ALSOP, 2008). O atributo “Expectativa de Crescimento” é congruente com a literatura, dado que a geração Y apresenta como característica importante a expectativa por rápido crescimento profissional (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009; CAVAZOTTE, LEMOS, VIANA, 2010). Em relação ao atributo do trabalho “Estabilidade”, o resultado contradiz a autores como Alsop (2008) e Munro (2009), que abordam o representante da geração Y como um indivíduo com menor tendência a priorizar a segurança de trabalho, mas endossa a conclusão de Cavazotte, Lemos e Viana (2010), que ressaltam que estes jovens valorizam a estabilidade e se preocupam com segurança profissional e pessoal.

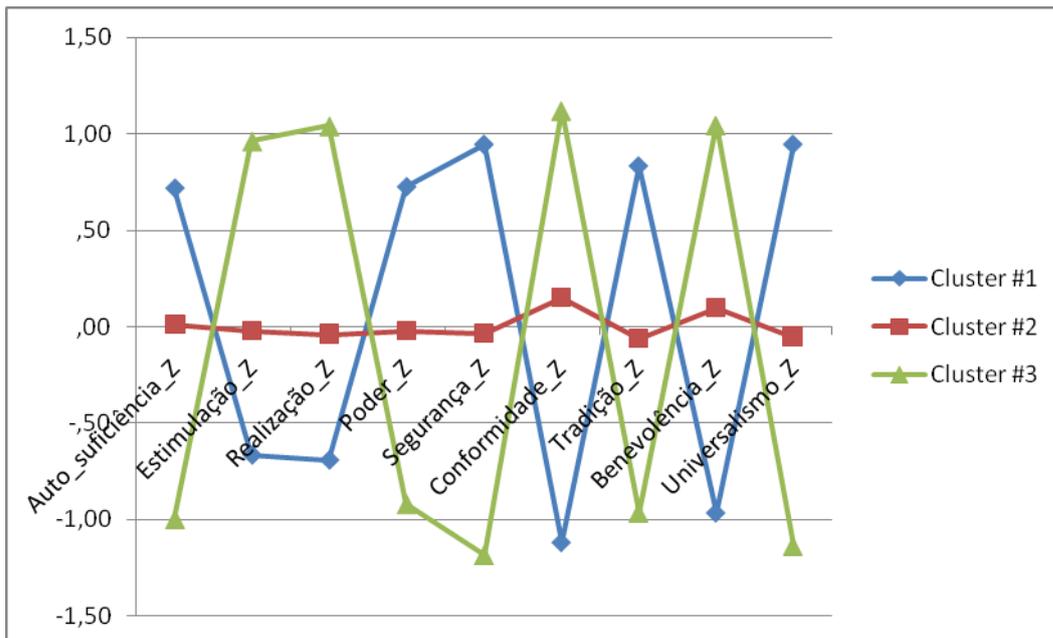
Pode-se considerar que, para os jovens pesquisados, as organizações que possibilitem a aquisição de experiência, que atendam às expectativas de remuneração, que promovam oportunidades de crescimento profissional e que de alguma forma passem a percepção de que podem vir a oferecer estabilidade, apresentam maiores perspectivas de atrair esta nova força de trabalho.

4.4. Análise de *Cluster*

Para a verificação de possíveis agrupamentos de respondentes em função das respostas obtidas, foi utilizada a metodologia de análise de *clusters* por *K-Means*, conforme descrita no item 3.5.2.

4.4.1. Análise de *Cluster* por *Z-Score*: valores dos “Yrs”

Após o processamento dos dados no software estatístico SPSS, a análise selecionada foi a análise de *cluster* por *Z-Score* por ser considerada a mais adequada para visualizar as preferências dos respondentes, uma vez que o *Z-Score* representa o número de desvios-padrão que um valor (x) está acima ou abaixo da média de um conjunto de números quando os dados são normalmente distribuídos (BLACK, 2010). Nesta análise foram identificados três *clusters* distintos, sendo que um deles apresentou um resultado próximo à média da mostra, o que caracteriza o *cluster* como a preferência da maioria dos pesquisados, e outros dois *clusters* que apresentaram respostas afastadas da média da amostra, caracterizando dois grupos que se diferem em relação às preferências da maioria. O gráfico 12 retrata estes grupos e as suas preferências em relação à média da amostra. Este gráfico foi elaborado a partir das médias finais obtidas da análise de *cluster* por *Z-Score* realizada para as nove variáveis analisadas, conforme descritas na tabela 4.

Gráfico 12 – Análise de *cluster* (Z-score)

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4 - Resultado final análise de *cluster* (Z-Score)

Variáveis	Cluster		
	1	2	3
Auto_suficiência_Z	,72	,01	-1,00
Estimulação_Z	-,67	-,02	,96
Realização_Z	-,69	-,04	1,04
Poder_Z	,73	-,02	-,92
Segurança_Z	,95	-,04	-1,19
Conformidade_Z	-1,12	,15	1,12
Tradição_Z	,83	-,06	-,97
Benevolência_Z	-,97	,10	1,05
Universalismo_Z	,95	-,05	-1,14

Fonte: Elaborado pela autora

Após o processamento da análise por *Z-Score*, o *cluster* 1 foi composto por vinte e três respondentes, o *cluster* 2 foi composto por quarenta e cinco respondentes e o *cluster* 3 foi composto por dezessete respondentes.

O *cluster* 2 é o grupo que representa a maioria da amostra, uma vez que é o grupo com resultado final de *Z-Score* para as nove variáveis analisadas mais próximos da média da amostra, além de ter sido composto por um número maior de respondentes se comparado aos *clusters* 1 e 3.

Os *clusters* 1 e 3 representam os grupos que diferem da maioria, uma vez que os resultados finais para estes *clusters* apresentaram maior distância em relação à média da amostra.

Analisando o gráfico 12, podemos observar algumas características em relação às preferências dos indivíduos que compõem cada *cluster* em relação às variáveis (tipos motivacionais de valores). Destacamos que o gráfico 12 retrata o *Z-Score* das respostas em relação às variáveis estudadas.

De acordo com o gráfico 12 e a tabela 6 foram realizadas as seguintes análises:

CLUSTER 1:

O *cluster* 1 apresentou na análise de *Z-Score* nas seguintes variáveis valores acima da média: “Auto-Suficiência”, “Poder”, “Segurança”, “Tradição” e “Universalismo”. Este resultado significa que estes tipos motivacionais de valores foram considerados com maior grau de preferência pelos indivíduos deste *cluster* se comparados aos resultados dos *clusters* 2 e 3. O *cluster* 1 apresentou nas seguintes variáveis com menor grau de preferência em relação aos *cluster* 2 e 3: “Estimulação”, “Realização”, “Conformidade” e “Benevolência”.

CLUSTER 2:

Os resultados apresentados na análise de *Z-Score* para o *cluster* 2 demonstraram que as respostas dos pesquisados que compõem este *cluster* foram bem próximas da média, apenas as variáveis “Conformidade” e “Benevolência” apresentaram resultados um pouco acima da média.

CLUSTER 3:

O *cluster* 3 apresentou na análise de *Z-Score* as seguintes variáveis com maior preferência pelos indivíduos do *cluster* 3 em comparação aos indivíduos dos *clusters* 1 e 2: “Estimulação”, “Realização”, “Conformidade e “Benevolência” e apresentou nas seguintes variáveis menor preferência em relação aos *clusters* 1 e 2: “Auto-Suficiência”, “Estimulação”, “Poder”, “Segurança”, “Tradição” e “Universalismo”.

Pode-se perceber que o *cluster* 1 e 3 apresentaram resultados inversos, ou seja, as variáveis (tipos motivacionais de valores) com resultados com maior preferência no *cluster* 1 em comparação com os *clusters* 2 e 3, foram as mesmas variáveis consideradas com menor preferência no *cluster* 3 em comparação aos *clusters* 1 e 2. Da mesma forma, as variáveis que apresentaram resultados com maior preferência no *cluster* 3 foram as mesmas variáveis que apresentaram resultados com menor preferência no *cluster* 1.

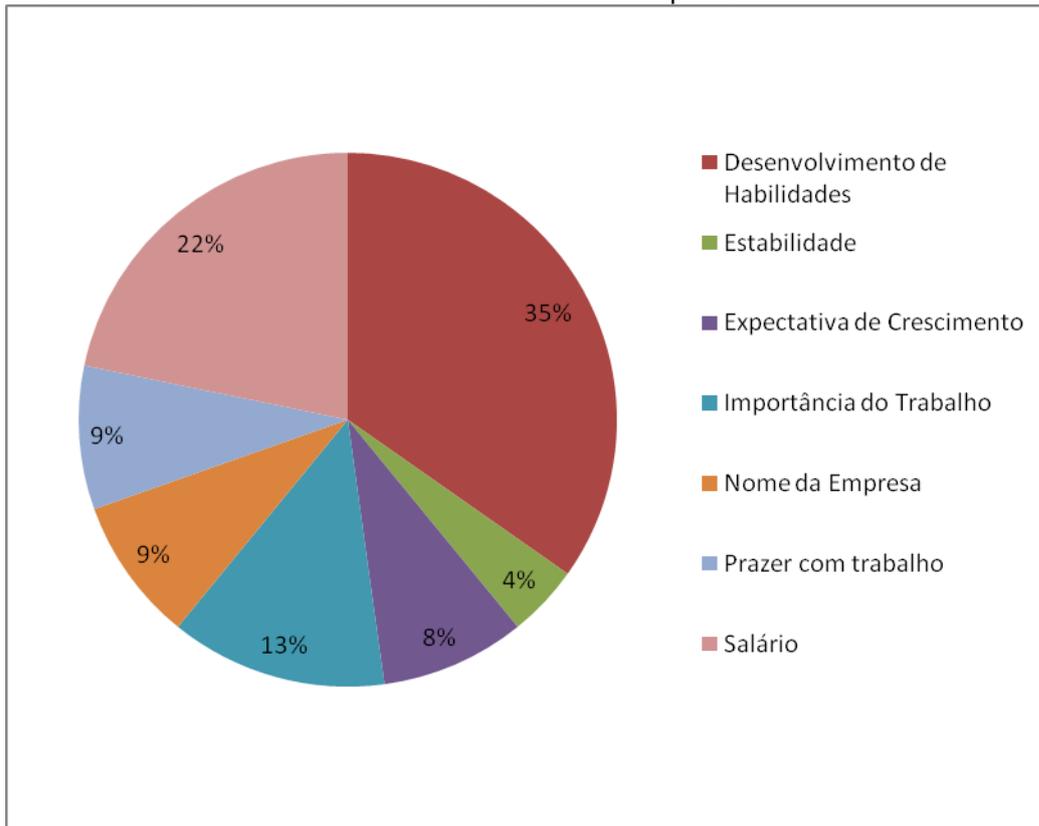
Com o intuito de identificar características destes grupos criados a partir da análise de *cluster* e em função dos objetivos da presente pesquisa que consistem na identificação de valores e identificação de atributos de trabalho considerados como mais importantes pela amostra pesquisada, foi realizada uma análise em relação aos atributos de trabalhos considerados como mais importantes pelos pesquisados, de acordo com os três *clusters* identificados.

4.4.2.

Análise do atributo de trabalho por *Cluster*

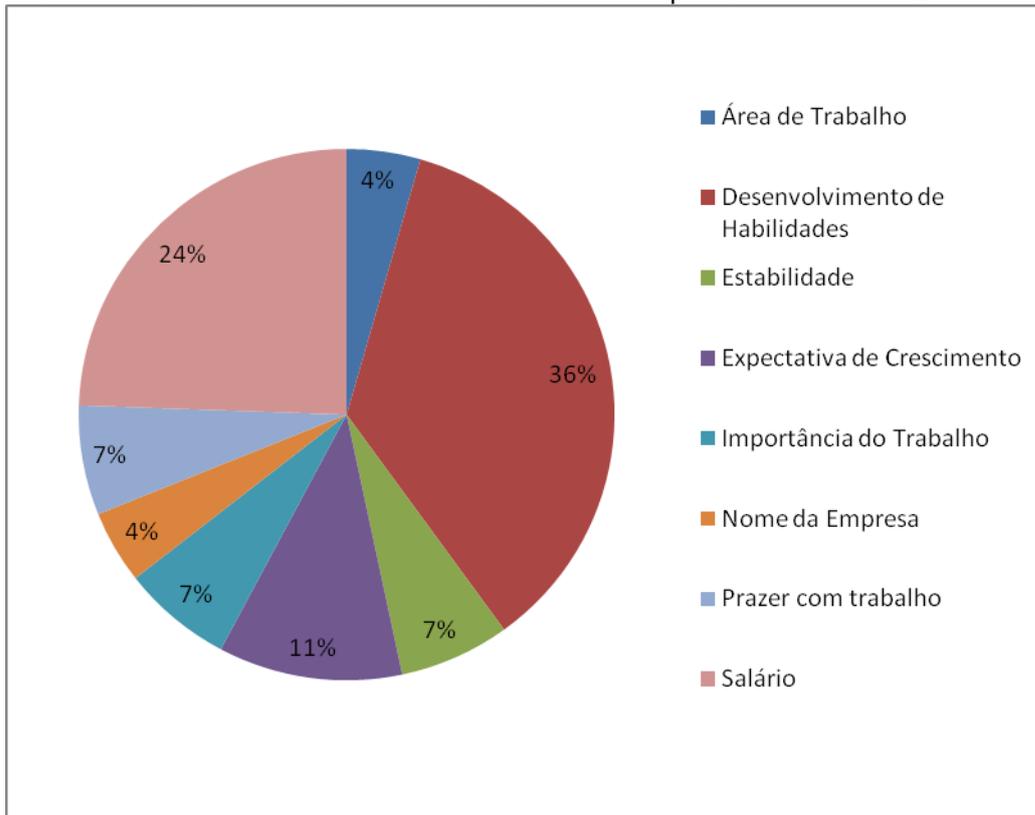
Após a identificação dos três *clusters* pela análise de *Z-Score*, as respostas de cada respondente relativas aos atributos de trabalho considerados como mais importantes foram organizadas em uma planilha Excel de acordo com o *cluster* em que cada respondente estava inserido.

Os gráficos a seguir retratam as frequências das respostas em relação aos atributos do trabalho considerados como mais importantes pelos respondentes em cada *cluster*.

Gráfico 13 – Atributos do trabalho considerados mais importantes no *cluster 1*

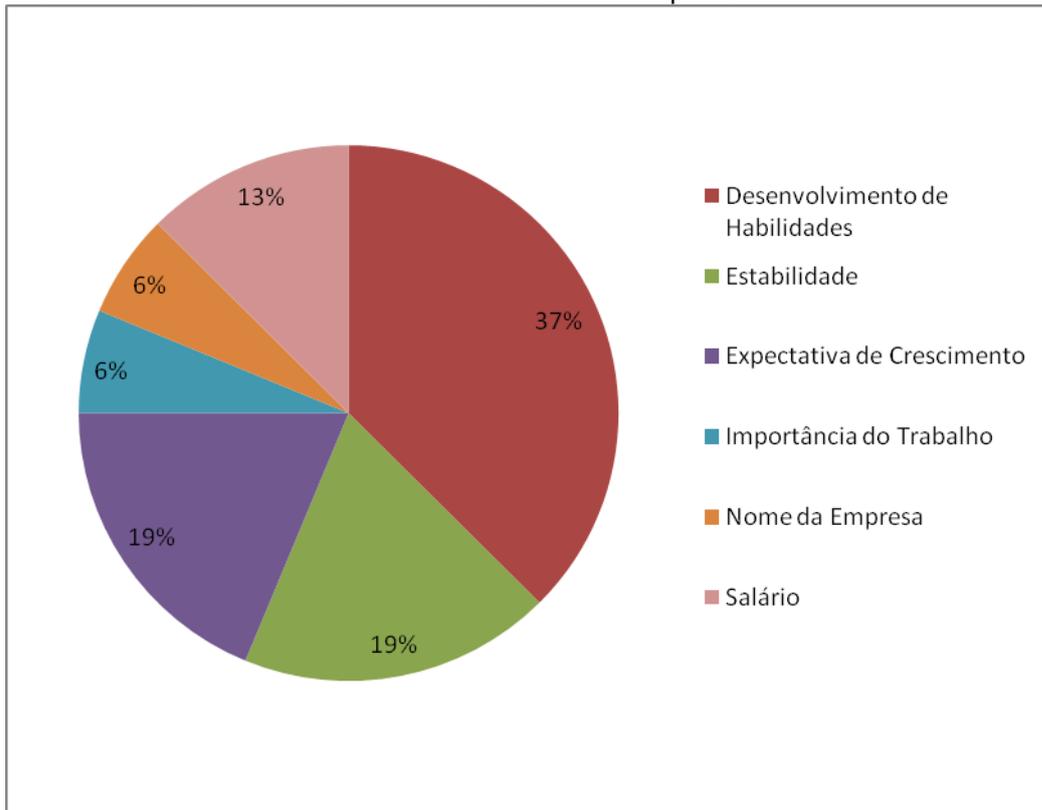
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a análise do gráfico 13 que retrata as respostas em percentuais em relação aos atributos do trabalho indicados como mais importantes na pesquisa pelos respondentes que compõem o *cluster 1*, os três atributos do trabalho com maior frequência nas respostas foram: “Desenvolvimento de Habilidades” com 35% das respostas, “Salário” com 22% das respostas e “Importância do Trabalho” com 13% das respostas.

Gráfico 14 – Atributos do trabalho considerados mais importantes no *cluster 2*

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 14 retrata as respostas em percentuais em relação aos atributos do trabalho indicados como mais importantes na pesquisa pelos respondentes que compõem o *cluster 2*. Podemos verificar que os três atributos do trabalho mais respondidos foram: “Desenvolvimento de Habilidades” com 36% das respostas, “Salário” com 24% das respostas e “Expectativa de Crescimento” com 11% das respostas.

Gráfico 15 – Atributos do trabalho considerados mais importantes no *cluster 3*

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 15 retrata as respostas em percentuais em relação aos atributos do trabalho indicados como mais importantes na pesquisa pelos respondentes que compõem o *cluster 3*. Os atributos do trabalho mais respondidos foram os seguintes: “Desenvolvimento de Habilidades” com 37% das respostas, “Expectativa de Crescimento” e “Estabilidade” que tiveram o mesmo percentual de respostas (19% para cada) e “Salário” com 13% das respostas.

Analisando-se os gráficos 13, 14 e 15, pode-se verificar que nos três *clusters* o atributo do trabalho considerado como mais importante, com maior frequência nas respostas, foi o atributo “Desenvolvimento de Habilidades”. A literatura caracteriza a geração Y como indivíduos que valorizam as oportunidades que gerem aprendizado (LIPKIN e PERRYMORE, 2009). Todavia, pode-se questionar se esta escolha não seria decorrente do fato de se estar analisando uma amostra composta por jovens, ainda sem muita experiência, posto que a maioria dos respondentes atuava no mercado de trabalho na época da pesquisa, como estagiários, é natural, portanto, que estes jovens busquem organizações que possibilitem o ganho de experiência e o desenvolvimento de habilidades pessoais. Nesse caso, a valorização do “Desenvolvimento de Habilidades” pode ser mais

em função do momento de vida dos pesquisados do que do fato de serem integrantes de um grupo geracional específico. Podemos considerar também que este resultado é congruente com os valores destes jovens, uma vez que são focados na auto-realização.

Pode-se observar que, no *cluster 2*, que representa a maioria da amostra pesquisada, os respondentes consideraram em primeiro lugar o atributo de trabalho “Desenvolvimento de Habilidades”, em segundo lugar o atributo “Salário” e em terceiro lugar o atributo “Expectativa de Crescimento”. Estes resultados permitem identificar os jovens pesquisados como ansiosos por terem carreiras bem sucedidas, sendo a boa remuneração um indicador importante desse sucesso, conclusão esta em linha com a literatura acerca dos “Yrs” que os retrata como indivíduos com grandes expectativas em relação a reconhecimento, recompensas financeiras (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010; TULGAN, 2009; ALSOP, 2008; MUNRO, 2009, LIPKIN e PERRYMORE, 2009) e oportunidades de crescimento profissional (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010).

No *cluster 1* os respondentes também consideraram como mais importantes, em primeiro lugar, o atributo de trabalho “Desenvolvimento de Habilidades”, e, em segundo lugar, o atributo “Salário”, entretanto, diferente do *cluster 2*, em terceiro lugar os respondentes desse *cluster* escolheram o atributo “Importância do Trabalho”. Este resultado reforça a visão da literatura acerca destes jovens, uma vez que são considerados como indivíduos narcisistas (TWENGE e CAMPBELL, 2008) e que almejam *status* social (CENNAMO e GARDNER, 2008). Desempenhar atividades profissionais que possuem reconhecimento da sociedade pode trazer satisfação pessoal e reconhecimento social para estes jovens.

As respostas sobre os atributos de trabalho relacionadas ao *cluster 3* apresentaram diferenças em relação as respostas obtidas nos *clusters 1* e *2*. Os respondentes que compõem o *cluster 3* também responderam que o atributo de trabalho considerado mais importante foi o atributo “Desenvolvimento de Habilidades”. Em segundo lugar, o mesmo percentual de respondentes considerou os atributos “Expectativa de Crescimento” e “Estabilidade” e em terceiro lugar os respondentes consideraram o atributo “Salário”.

É interessante observar que os resultados relativos ao *cluster* 3 sugerem que, apesar destes jovens apresentarem expectativas consideráveis de crescimento e de recompensas financeiras, conforme citado anteriormente, eles valorizam menos a questão da remuneração (13%, em contraste com os 22% e 24% dos *clusters* 1 e 2 respectivamente), parecendo “trocá-la” por mais estabilidade e segurança (19%, contra os 4% e 7% dos *clusters* 1 e 2 respectivamente). Essa constatação pode servir de contraponto à literatura dominante acerca dos “Yrs” (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009), que os caracteriza como mais ambiciosos e mais propensos a correr riscos do que seus antecessores, o que reforça tanto a importância de se ampliar pesquisas sobre a temática, como de se evitar generalizações quando o assunto é descrever essa geração. Cabe ressaltar, todavia, que a percepção da valorização da segurança, para o caso de jovens brasileiros não chega a ser um fato novo: em pesquisa recente, Cavazotte, Lemos e Viana (2010), destacaram esse aspecto como componente importante das aspirações dos jovens entrevistados.

Em síntese, os resultados obtidos na análise dos atributos do trabalho sugerem que, apesar do “Desenvolvimento de Habilidades” ser a expectativa comum dos jovens pesquisados, independente do *cluster* no qual estão situados, há diferenças entre as respostas que devem ser destacadas. Pode-se considerar que os indivíduos que compõem o *cluster* 1 valorizam bastante a remuneração e o status; que os componentes do *cluster* 2 estão mais focados em remuneração e que os indivíduos do *cluster* 3 estão mais preocupados em obter oportunidades de crescimento e estabilidade do que bons salários. Esses últimos diferem dos indivíduos dos *clusters* anteriores (1 e 2) justamente pela maior importância que dão à estabilidade e pela menor atenção ao salário, o que os distancia também da literatura que caracteriza os “Yrs”.

Analisando-se os *clusters* com vistas a relacionar as variáveis que expressam os valores estudados com os atributos do trabalho identificados pode-se fazer também algumas considerações relevantes. No caso do *cluster* 1, pode-se observar (gráfico 12) que os resultados apresentaram as variáveis “Auto-Suficiência” e “Poder” como variáveis de maior preferência e “Conformidade” com menor preferência quando comparado aos *clusters* 2 e 3. Combinando estes resultados com as respostas relativas aos atributos de trabalho para este *cluster* pode-se dizer que estes indivíduos apresentaram coerência em suas respostas, uma vez que estes resultados sugerem que indivíduos que visam remuneração e status tendem a valorizar as escolhas de seus próprios objetivos, respeito próprio, reconhecimento social e tendem a serem menos conformistas com cenários que não favoreçam a auto-realização.

Ainda analisando o *cluster* 1, os resultados em relação as variáveis “Estimulação” “Realização”, “Segurança” e “Tradição” foram interessantes. As expectativas em relação a jovens que são mais voltados para resultados são que estes indivíduos apresentem maior preferência por ousadia, ambição e sucesso, entretanto no *cluster* 1 as variáveis “Estimulação” e “Realização” apresentaram menor preferência dos respondentes em relação a estes tipos motivacionais de valores observados nos *clusters* 2 e 3. As variáveis “Segurança” e “Tradição” apresentaram maior preferência por parte dos respondentes no *cluster* 1 em comparação aos *clusters* 2 e 3, o que nos leva a considerar que estes mesmos jovens que, segundo a análise dos atributos do trabalho se apresentam mais voltados para obtenção de bons salários e reconhecimento social, podem também valorizar e atribuir importância a estabilidade, segurança e a valores tradicionalistas.

No *cluster* 3 podemos observar que, em relação a variável “Poder” que apresentou resultado com menor preferência e “Conformidade” que apresentou resultado com maior preferência em relação aos *clusters* 1 e 2, houve congruência em relação às respostas obtidas sobre os atributos do trabalho. Estes resultados sugerem que indivíduos que estão mais focados em obter oportunidades de crescimento e estabilidade e que estão menos focados em remuneração tendem a atribuir menor preferência a valores como riqueza, autoridade e reconhecimento social e tendem a atribuir maior preferência a valores como a autodisciplina e a obediência.

Os resultados no *cluster* 3 em relação aos tipos motivacionais de valores “Estimulação”, “Realização” e “Segurança” também de alguma forma surpreenderam. As variáveis “Estimulação” e “Realização” apresentaram maior preferência dos respondentes deste grupo, enquanto que a variável “Segurança” apresentou menor preferência se compararmos aos *clusters* 1 e 2. Os resultados encontrados no *cluster* 3 em relação aos atributos do trabalho sugerem que os respondentes estão focados em crescimento e estabilidade, e a análise das variáveis sugere que simultaneamente estes indivíduos também valorizam os desafios e o sucesso, e que provavelmente, valorizam com menor intensidade alguns dos valores que compõem o tipo motivacional “Segurança”. Estes resultados nos levam a crer que provavelmente existam outros fatores que podem influenciar as escolhas destes indivíduos.

De forma conclusiva pode-se considerar que os resultados da análise de *cluster* mostraram que apesar dos indivíduos pesquisados demonstrarem, em geral, congruências na combinação entre as respostas dos atributos do trabalho e as respostas relativas às variáveis (tipos motivacionais de valores), também apresentaram algumas inconsistências, o que nos leva a concluir que são necessárias pesquisas mais aprofundadas que possibilitem identificar se existem outros fatores que possam exercer influência nas respostas destes pesquisados.