

5 Considerações finais

Este trabalho teve como principal objetivo retratar e analisar os valores de uma amostra de estudantes de administração de empresas sob a ótica da teoria sobre valores dos indivíduos desenvolvida por Schwartz (1992), bem como a identificação de atributos de trabalho considerados como mais importantes pela amostra pesquisada. As bases teóricas utilizadas para realizar a análise de resultados foram escolhidas a partir do reconhecimento da relevância de seus resultados acerca das discussões sobre gerações, valores pessoais, comprometimento organizacional e escolha do trabalho.

Os resultados indicam que a discussão sobre estas questões ainda estão longe de serem conclusivas e indicam que a mensuração de valores, avaliação nas tendências de comportamentos e o entendimento sobre como os processos de decisão dos indivíduos ocorrem, não são questões de fácil entendimento. Na verdade pode-se concluir que o dimensionamento dos valores individuais vai bem além da questão de se definir as características de uma determinada pessoa somente levando-se em consideração o grupo geracional no qual este indivíduo está inserido.

Por outro lado, os resultados da pesquisa indicaram que há consistência na literatura sobre estes novos entrantes do mercado de trabalho, pois algumas características são claramente observadas, mas os resultados também indicam que há certas diferenças. A presente pesquisa leva a crer que estes representantes da geração Y são indivíduos voltados para resultados, mas que também apresentam inspirações em relação às questões coletivas.

Os resultados obtidos sobre o mapeamento dos valores dos pesquisados sugerem que as expectativas destes jovens não estão tão distantes das gerações anteriores. Os resultados indicam que estes indivíduos, de alguma forma, também apresentam pontos comuns com os jovens das gerações passadas.

Os elevados graus de importância observados na análise dos resultados em relação a alguns tipos motivacionais de valores como “Auto-Suficiência”, “Hedonismo”, “Realização”, “Tradição”, “Benevolência” e “Universalismo” reforçaram alguns pontos levantados pela literatura.

Os resultados para o tipo motivacional de valores “Auto-Suficiência” sugerem que estes jovens valorizam consideravelmente a liberdade de ação, que possuem elevada auto-estima (LIPKIN e PERRYMORE, 2009; TWENGE e CAMPBELL, 2008), uma vez que neste tópico analisou-se também valores relacionados ao respeito próprio, indicando que estes jovens apresentam grandes anseios por independência (MUNRO, 2009). Pode-se também relacionar estes resultados com o fato destes indivíduos terem sido criados em um ambiente com maior grau de liberdade, provavelmente em função das profundas mudanças nas estruturas éticas da sociedade e com um sistema de “premiação” e compensação por ausência dos pais, principalmente em função da entrada das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas. Outro ponto de destaque é o fato desta geração ter sido criada em um ambiente de contínuo reforço da autoconfiança, já que foram criados com o discurso que podem fazer tudo o que desejarem (LIPKIN e PERRYMORE, 2009).

Os resultados relativos ao tipo motivacional de valores “Hedonismo” sugerem que os representantes da geração Y valorizam o desempenho de atividades que gerem prazer pessoal e a satisfação de seus desejos. É importante observar que o fato destes jovens apresentarem a constante necessidade de satisfação faz com que as organizações contemporâneas enfrentem o difícil desafio de lidar com estes profissionais e de atender plenamente aos anseios deste grupo geracional.

Em relação ao tipo motivacional de valores “Realização”, os resultados retratam que estes jovens valorizam o sucesso, o que reforça a visão da literatura, que os retrata como ambiciosos (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009) e que, por consequência, necessitam de reconhecimento (TULGAN, 2009; ALSOP, 2008). Este foco em resultados satisfatórios justificam as expectativas destes jovens em relação às organizações em que estão inseridos, no que tange as demandas em relação a constantes confirmações de seu desempenho através de *feedbacks* de seus supervisores (CRAMPTON e HODGE, 2009; MUNRO, 2009) e de recompensas instantâneas (LIPKIN e PERRYMORE, 2009). As expectativas

de rápido crescimento nas organizações podem também estar relacionadas com esta necessidade de auto-realização que se apresenta como uma forte característica destes novos entrantes do mercado de trabalho.

No que diz respeito aos resultados relativos ao tipo motivacional “Benevolência”, os mesmos indicam que estes jovens valorizam consideravelmente este grupo de valores. Pode-se levar em consideração que é próprio do ser humano a propagação de uma imagem positiva de indulgência e de valorização dos sentimentos nobres, entretanto estes resultados reforçam a visão de que estes indivíduos atribuem um alto grau de importância aos relacionamentos interpessoais (LIPKIN e PERRYMORE, 2009) e as relações éticas (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2010).

Em relação ao tipo motivacional de valores “Tradição”, os resultados eram de alguma forma esperados e reforçam a visão da literatura acerca destes jovens, uma vez que são caracterizados como indivíduos inquietos (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009), como muito autoconfiantes (LIPKIN e PERRYMORE, 2009) e dispostos a realizar mudanças para atingir seus objetivos pessoais (ALSOP, 2008). Estes resultados sugerem que estes indivíduos são realmente menos tradicionalistas do que as gerações anteriores.

Os resultados relativos ao tipo motivacional “Universalismo”, endossam a visão da literatura de que estes jovens valorizam as questões sociais e que apresentam maior preocupação com as questões coletivas (ALSOP, 2008). Combinado ao tipo motivacional “Benevolência”, o elevado grau de importância vinculado a estes dois tipos motivacionais de valores sugerem que os jovens da geração Y apresentam fortes traços de altruísmo e também auxilia a compreender a razão pela qual estes jovens demonstram preferência por organizações que tenham o reconhecimento e sejam consideradas como empresas responsáveis e éticas pela sociedade.

Os resultados relativos aos tipos motivacionais de valores “Estimulação”, “Poder”, “Segurança” e “Conformidade” foram, todavia, surpreendentes.

Os resultados encontrados não eram os esperados em relação ao tipo motivacional de valores “Estimulação”. O indivíduo da geração Y é caracterizado pela literatura como um indivíduo que busca recorrentemente a satisfação de seus desejos (MUNRO, 2009), como indivíduos muito ousados (TWENGE e CAMPBELL, 2008), que apreciam e que valorizam os desafios (MUNRO, 2009) e que lidam positivamente com as mudanças (SMOLA e SUTTON, 2002). A expectativa era que nenhum respondente considerasse este grupo de valores como sem importância, porém 5% dos respondentes consideraram que não havia relevância em relação a estes valores e o número de respondentes que atribuíram maior grau de importância não foi tão expressivo (10% dos respondentes consideraram de suprema importância). Estes resultados sugerem que há de se ter cautela em afirmar que a geração Y é composta por indivíduos completamente focados em estímulos, pesquisas adicionais são recomendadas para o entendimento mais claro em relação a visão destes jovens acerca deste valores.

Em relação ao tipo motivacional de valores “Poder”, o resultado também surpreendeu, uma vez que a expectativa era de que não houvesse nenhum respondente considerando este grupo de valores como não importantes, o que observou-se foi exatamente o contrário, um número mais expressivo de respondentes (15%), se comparados aos demais tipos motivacionais analisados atribuiu nenhuma importância a estes valores. Pode-se verificar também que, em comparação aos demais tipos motivacionais de valores, os resultados indicaram que um grupo menos expressivo dos jovens pesquisados atribuíram elevado grau de importância a estes valores (2% dos respondentes consideraram de suprema importância). Estes resultados levam a constatação de que há ainda lacunas a serem preenchidas nas perspectivas teóricas que retratam estes indivíduos neste aspecto, uma vez que estes resultados vão de encontro à literatura acerca destes valores, já que diversos autores destacam que os novos entrantes do mercado de trabalho são narcisistas, aspiram muito poder e influência nas relações profissionais (TWENGE e CAMPBELL, 2008; ALSOP, 2008).

Os resultados do tipo motivacional “Segurança” também surpreenderam. A expectativa era que, ao menos parte do grupo pesquisado, considerasse este grupo de valores sem nenhum grau de importância, porém o que se observou foi exatamente o inverso, nenhum respondente considerou que estes valores não fossem ao menos importantes. O que chama a atenção também é o fato de que os pesquisados atribuíram elevado grau de importância a estes valores (72% consideraram muito importantes e 6% consideraram de suprema importância). Este resultado vai de encontro a literatura que aponta que a geração Y não se preocupa com questões como estabilidade e segurança familiar (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009). Os resultados parecem alinhados, todavia, com os resultados de Cavazotte, Lemos e Viana (2010), que apontam para a valorização da segurança no âmbito profissional pelos jovens contemporâneos. Estes anseios combinam-se aos desejos comuns de jovens de gerações passadas, reforçando a percepção que estes valores também são característicos de indivíduos ainda com pouca vivência profissional.

Os resultados em relação ao tipo motivacional de valores “Conformidade” surpreenderam porque a expectativa era que houvesse um maior número de respondentes considerando este grupo de valores como não importantes e que não houvesse um número expressivo atribuindo maior grau de importância (60% consideraram muito importantes e 16% consideraram de suprema importância). Estes resultados indicam que, apesar dos traços individualistas de inquietude e de impaciência (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2009), estes jovens apresentam fortes laços familiares (ALSOP, 2008), provavelmente em função da educação que receberam, uma vez que este grupo geracional é apontado como uma das gerações mais bem educadas (CRAMPTON e HODGE, 2009). Estes resultados sugerem que estes indivíduos também valorizam a autodisciplina e o cumprimento de suas obrigações, o que nos leva a ponderar que estes jovens consideram que estes fatores possam auxiliá-los a chegar aonde desejam.

Em relação à análise sobre os atributos do trabalho, pode-se observar que os resultados reforçam o mapeamento dos valores dos pesquisados, uma vez que indicam que estes indivíduos priorizam o desenvolvimento de suas habilidades, a remuneração e o crescimento. Também corroboram a visão de que estes indivíduos visam estabilidade e segurança, o que os aproxima dos indivíduos das gerações antecessoras. Os resultados relativos à estabilidade também foram verificados na análise de *cluster*, uma vez que aparece um grupo de respondentes dispostos a trocar remuneração por estabilidade.

A questão observada nos resultados sobre a alta expectativa em relação a “Desenvolvimento de Habilidades”, ou seja, ganho de vivência e experiência no campo organizacional pode ser relacionada ao fato de se estar lidando com jovens, o que faz tipicamente parte da fase do ciclo de vida em que se encontram e que não os diferenciaria dos jovens das gerações anteriores, entretanto vale considerar que esta aspiração pode estar também fortemente relacionada ao arcabouço de valores destes indivíduos, uma vez que todos os resultados sugerem que as expectativas destes jovens estejam mais centradas na satisfação de suas necessidades pessoais e na expressiva demanda por gratificação. O foco no ganho de experiência e de conhecimento sugere que estes jovens considerem que este é o caminho mais apropriado para o alcance de seus principais objetivos.

A análise de *cluster* identificou congruências e algumas inconsistências nas respostas dos pesquisados, principalmente na combinação entre os resultados dos atributos do trabalho e das variáveis (tipos motivacionais de valores) obtidos para cada *cluster*, o que leva a concluir que talvez sejam necessárias pesquisas com metodologias mistas (qualitativas e quantitativas) para o melhor entendimento dos anseios e comportamentos destes indivíduos.

Em relação às questões que envolvem o comprometimento organizacional, pode-se concluir, a partir da análise dos resultados, que as organizações têm o grande desafio de adotar mecanismos eficazes para a obtenção de comprometimento destes indivíduos e que auxiliem na retenção destes novos entrantes do mercado de trabalho, dado que, de acordo com os resultados levantados por Meyer e Allen (1991), existe forte correlação entre comprometimento dos indivíduos e “*turnover*” nas organizações, além de que o comprometimento do profissional pode ter forte impacto, positivo ou negativo no sucesso e sobrevivência de uma determinada organização.

As expectativas elevadas dos integrantes da geração Y, observadas na presente pesquisa permitem concluir que as empresas precisam administrar com muito cuidado suas políticas de gestão de pessoas, dado que o fato destes indivíduos apresentarem expectativas mais idealizadas sobre os ambientes de trabalho aumentam consideravelmente o risco de maiores desapontamentos e frustrações por parte destes indivíduos, o que pode comprometer e ameaçar o comprometimento destes jovens com as organizações em que estejam inseridos.

Como conclusão final, é importante destacar que os resultados indicam que ainda se fazem necessários estudos mais aprofundados acerca da discussão da geração Y e que há a eminente necessidade das organizações em compreenderem cada vez mais esta nova força de trabalho, no sentido de minimizar os riscos em não atender as demandas peculiares destes indivíduos e a partir da administração eficaz destes contratos psicológicos, aumentar a possibilidade de geração de comprometimento afetivo destes jovens em relação às organizações. Os resultados indicam também que a importância atribuída pelos indivíduos pode variar mais entre pessoas do que entre gerações, o que ao mesmo tempo nos leva a considerar que as generalizações e as visões estereotipadas acerca de indivíduos ou neste caso em relação a grupos geracionais, demandam cautela e estudos mais aprofundados. Portanto, recomenda-se que as organizações não menosprezem as demandas individuais das suas equipes de trabalho quando estiverem desenvolvendo seus programas e políticas de gestão de pessoas.

5.1. Sugestões para futuras pesquisas

Como sugestão para futuras pesquisas sobre a geração Y, pode-se propor um aprofundamento das análises sobre as características e as demandas destes indivíduos.

Sugere-se também que para se obter um retrato mais conclusivo em relação aos jovens integrantes da geração Y, se façam necessários estudos adicionais com um universo mais abrangente, onde indivíduos de diferentes localidades, de diferentes Universidades e de diferentes realidades sociais estariam sendo analisados simultaneamente.

Neste sentido, seria interessante aplicar a mesma pesquisa em um universo de estudantes brasileiros mais abrangente e a partir dos resultados observados, realizar uma análise qualitativa com o intuito de entender com maior profundidade os resultados obtidos e identificar outras variáveis que possam influenciar nas respostas destes indivíduos.