2
Referencial Teórico

Este trabalho estuda os valores relacionados ao trabalho de um grupo de profissionais de ourivesaria de uma grande empresa da indústria joalheira no Brasil, sua hierarquização e suas diferenças, principalmente, quando observadas as diferenças geracionais dos profissionais que praticam essa atividade atualmente. Desta forma, as teorias que abrangem valores, valores de trabalho e gerações são apresentadas e discutidas nesse capítulo.

2.1
Valores

Tendo em vista que o objeto de análise deste trabalho foi identificar os valores relativos ao trabalho de profissionais de ourivesaria bem como sua hierarquia de prioridade, procurou-se mencionar, em linhas gerais, as teorias atuais relacionadas à valores.

2.1.1
Conceituando Valores

Os valores têm sido tradicionalmente foco de estudo de diversos pesquisadores com o objetivo de entender seu significado, esclarecer as diferenças entre eles e a sua importância para os diferentes grupos da sociedade.

Conforme afirma Porto (2003), a partir do século XX, os cientistas sociais passaram a incluir em seus estudos o significado de valor para diferentes grupos e culturas com o objetivo de melhor entender as escolhas, as alterações de comportamento, as prioridades e o que levava um determinado grupo ou sociedade a considerar com maior ênfase um valor em detrimento de outro. Estes estudos são de grande importância para permitir à sociedade a compreensão de tais valores e seus significados mais distintos.

Schwartz (1999) definiu valores como critérios de escolhas que podem ser ordenados, de acordo com as prioridades e importância para os indivíduos, e que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

norteiam suas decisões em diferentes circunstâncias e contextos. Para Roe (1998) o mérito desta definição é que distingue valores de atitudes. As atitudes podem ser positivas ou negativas enquanto que os valores são sempre positivos acerca de um determinado contexto.

Na mesma linha de pensamento, Tamayo (2007, p.1), afirma que:

> *"Os valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores parece se permitir a sua hierarquização."*

Para Elizur (1999) os valores pessoais fazem parte de uma estrutura cujo domínio abrange vários itens como salário, felicidade, amor, realização, condições de saúde, etc. E, apesar deles possuírem muito pouco em comum, cada um, de acordo com o seu grau de importância, contribui para uma relação direta com o bem-estar geral do indivíduo.

Rokeach (1973, p.5) define valor como:

> *"uma crença duradoura de um modo específico de conduta ou estado final de existência é socialmente e pessoalmente preferível a um modo oposto de conduta ou estado final de existência."*

Já para Super (1980, p130) os valores são:

> "*Um objetivo, seja um estado psicológico, um relacionamento ou condição material que se procura alcançar."*

Na mesma linha, Hofstede (1984, p.18) define valores como:

> *"Uma ampla tendência a preferir certos estados de coisas sobre os outros."*

Ainda segundo Schwartz (1999), os valores são definidos como critérios de escolha acerca do desejável e podem ser hierarquizados a partir da importância de cada um deles para um determinado grupo ou indivíduo e norteiam sua (s) vida (s) em diferentes situações e/ou contextos.

Os critérios de valores formam um sistema de valores que pode ser estruturado sob dois aspectos: primeiramente sob o aspecto de uma estrutura geral e o segundo sob o aspecto de uma situação ou contexto específico da vida do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

indivíduo (família, religião, universidade ou escola, trabalho, política, esporte, lazer, etc). O aspecto de estrutura geral de valores abrange todos os aspectos da vida de um indivíduo ou grupo, sendo assim mais complexo, abstrato e de uma maior proporção/dimensão. Já a estrutura de valores num contexto ou situação específica, ilustra a escolha do indivíduo numa situação do cotidiano e reflete o seu modelo de decisão baseado em seus valores.

Ainda segundo Porto (2003) o contexto que mais desperta o interesse de pesquisadores em entender o significado dos valores é o contexto do trabalho. Este interesse se dá pelo fato do significado e importância que o trabalho possui para as pessoas. Para muitas sociedades, conforme a pesquisa multicultural de Schwartz (1992) indica que o trabalho não aparece como um valor para as pessoas. Ele é a ferramenta utilizada para que o indivíduo consiga atingir suas metas profissionais e pessoais, fazer planos para o futuro, ascender socialmente, ser reconhecido através de uma competência específica aplicada em suas atividades profissionais e obter prestígio. De acordo com Schartz (1999), os valores do indivíduo estão associados a 10 tipos motivacionais que serão detalhados mais adiante. Já no Brasil, Tamayo (2007) verificou que, para os brasileiros, dados os altos índices de desemprego no país, as condições de trabalho muitas vezes precárias e sem os direitos previstos em lei assegurados e onde existe exploração de trabalho infanto-juvenil e até nos casos extremos trabalho escravo, o trabalho não significa uma auto-realização nem uma satisfação pessoal, mas sim um modo de conseguir a subsistência da família. O trabalho para o brasileiro, também é tido como um modo digno de ganhar a vida. Em sua pesquisa, Tamayo (2007) validou ainda quatro valores identificados como específicos da cultura brasileira. A amostra foi composta por 419 sujeitos e os valores tidos como brasileiros são:

- *"Esperto"* – definido pelos sujeitos entrevistados como "driblar os obstáculos para conseguir seus objetivos".
- "Sonhador" – definido pelos entrevistados por ter uma visão otimista do futuro.
- "Vaidade" – definido pelos entrevistados como a constante preocupação com a aparência física.
- "Trabalho" – definido pelos entrevistados como modo digno e honesto de se ganhar a vida.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

Ainda seguindo Tamayo (2007), a idéia de hierarquia de valor ou graus de valor numa escala de importância possui a influência de três fatores necessários à sua priorização e sua forma de interação. Estes fatores são o *tempo*, que é imprescindível para a formação, maturidade e desenvolvimento do valor para o indivíduo, o *desejo*, cuja complexidade e intensidade se reflete em uma ordem de prioridade, e o *esforço* empregado pela pessoa no alcance de suas metas, objetivos e sonhos que constituem os valores. Tamayo (2000) afirma ainda que os valores influenciam o comportamento das pessoas e também seus julgamentos com relação às decisões e atitudes de outras pessoas. Neste caso, os valores agem como uma espécie de ideologia de vida.

Os valores pessoais podem ser precedentes de fatores como satisfação e comprometimento dos empregados com a organização (Abbott, White, & Charles, 2005; Finegan, 2000). Em outras palavras, as pessoas possuem metas, sonhos e objetivos pessoais e é de fundamental importância para elas perceberem que em seu trabalho existe um ambiente propício, estimulante e com condições de proporcionar-lhes o alcance destes objetivos. Caso contrário, haverá conflitos de interesses, resultando em aspectos negativos de comprometimento, motivação e desempenho nas relações laborais com a organização. Os valores relativos ao trabalho têm que a ver com o contexto organizacional e com o que as pessoas priorizam no mesmo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

2.2
Valores Relativos ao Trabalho

O trabalho, atualmente, significa para a maioria das pessoas uma ferramenta para o alcance de suas metas, objetivos, realização de sonhos e ainda como uma identidade social. Antigamente as pessoas eram conhecidas pelo sobrenome de suas famílias, mas nos dias atuais é muito comum as pessoas serem lembradas ou reconhecidas no meio social pelo "sobrenome" das empresas onde trabalham. Não percebemos, mas é comum dizermos "fulano da Petrobras", "ciclano da Votorantim" ou "beltrano da Coca-cola" e, simplesmente, esquecermos o sobrenome do indivíduo. Isto, de certa forma, é uma maneira de ter o seu trabalho reconhecido, bem como ser conhecido por pertencer a um determinado grupo de trabalho. Consequentemente, uma pessoa desempregada sente-se vazia, privada

de exercer suas atividades profissionais e ainda de galgar metas e objetivos e realizar seus sonhos. Por este motivo, as pessoas precisam sentir que, no ambiente de trabalho em que estão inseridas, há condições de realização de seus objetivos e sonhos individuais além de possibilidades de crescimento, desenvolvimento e aprimoramento de suas competências para percorrer uma trajetória de carreira escolhida anteriormente ou que lhe foi sugerida ao longo de sua permanência em uma empresa. Assim, os trabalhos de pesquisa sobre os valores relativos ao trabalho procuram identificar e melhor entender o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho (PORTO & TAMAYO 2003) e as razões e motivos que levam as pessoas a trabalhar.

Existem muitas definições para valores relativos ao trabalho e a maioria delas enfatiza que as pessoas possuem aspirações, preferências, desejos e metas no que tange ao ambiente de trabalho

O trabalho pioneiro na literatura para identificar o que as pessoas gostavam ou não no seu trabalho foi o de Super (1957) que identificou três necessidades principais que podiam ser satisfeitas através do trabalho: Sustento, Trabalho e Relações Humanas, sendo cada uma delas detalhada com fatores específicos a saber:

1. Necessidades de Relacionamentos – os indivíduos precisam ser reconhecidos como pessoas, surgindo assim algumas necessidades como a independência, que pressupõe um alto nível de autonomia e controle de suas atividades, escolhas, decisões e comportamentos. Este reconhecimento viria através de um tratamento justo, oriundo de um sistema de recompensas com seus critérios e regras claros e conhecidos. Seria o início da busca pelo *status* no ambiente de trabalho e na sociedade.
2. Necessidade de Trabalho - é subdividida em duas áreas: atividade de trabalho e contexto de trabalho. Na primeira área são desenvolvidas as competências e habilidades de um indivíduo no desempenho de suas atividades laborais, gerando o conteúdo de seu trabalho. Na segunda área, desenvolvem-se as relações com pessoas com quem se trabalha e todo o contexto de trabalho. Além disso, o contexto de trabalho oferece ao indivíduo a possibilidade de se expressar e se mostrar através das atividades de trabalho suas opiniões e posicionamento em diversas questões.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

3. Necessidade de Sustento - de todas, é a necessidade mais elementar do indivíduo. Tem a ver com o seu sustento e se ela não for, primariamente satisfeita, as necessidades previamente citadas, ficarão em segundo plano até que o sustento seja adequadamente fornecido. A partir deste momento, as outras necessidades se fazem, igualmente, importantes. O sustento tem a ver não somente com o valor recebido pelo indivíduo, que definirá o seu padrão de vida e consumo, mas também com o valor recebido em comparação às outras pessoas de seu trabalho e se este sustento lhe trará segurança financeira.

Historicamente, segundo Elizur (1992) as pesquisas de valores pessoais têm ignorado o desenvolvimento de áreas de pesquisa ligadas aos valores relativos ao trabalho. Para este autor, os valores relativos ao trabalho são subdomínios dos valores pessoais da vida do indivíduo. E mais, estes valores pessoais podem ser relevantes em várias áreas da vida do indivíduo como por exemplo, a busca de uma atividade profissional interessante ou um pacote de salário e benefícios podem ser impactados ou afetados pela valores da vida familiar deste indivíduo. Juntos, estes dois tipos de valores podem responder e esclarecer muito sobre o bem-estar da pessoa.

Elizur (1984) propôs uma abordagem de análise de facetas que abrangem os conceitos de valores pessoais e valores relativos ao trabalho. A faceta A foi denominada de Modalidade do Resultado, a faceta B de Relação com o Desempenho da Tarefa e a faceta C de Área de Vida. A faceta A reúne valores de natureza material sendo relacionada com elementos que possuem resultados e conseqüências diretas e concretas em áreas de saúde, parte física, salários, estabilidade financeira e condições de trabalho. Esta faceta possui três elementos: o instrumental, o afetivo e o cognitivo. A faceta B é relacionada com o nível de foco do desempenho da tarefa. Nesta faceta é muito clara a relevância dos comportamentos e das situações para estes valores. Fazem parte destes valores dinheiro, bons amigos e bom desempenho profissional numa determinada atividade. Esta faceta possui dois elementos: recurso ou difuso e recompensa ou focado. Já a faceta C distingue os valores pessoais de vida, principalmente relacionados à família, vida particular, uma vida interessante. Nesta faceta ainda podemos incluir elementos como cultura, religião, esporte, etc. As facetas e seus elementos são ilustrados conforme abaixo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

Faceta A – Modalidade do resultado. Elementos:

Instrumental – resultados do trabalho com ênfase na questão material: pagamentos, benefícios e condições de trabalho.

Afetivo – são os laços afetivos ou relacionamentos sociais desenvolvidos no ambiente de trabalho com colegas de atividades e chefias.

Cognitivo **–** resultados do trabalho com ênfase em ganhos psicológicos como independência, responsabilidades, atividades, opiniões e interesses.

Faceta B **–** Relação como o desempenho da tarefa ou foco**.** Elementos:

Recurso ou difuso – são as recompensas disponíveis sem levar em consideração o desempenho da atividade laboral. Elas existem independentemente dos resultados alcançados. São elas: benefícios e condições de trabalho, significado do trabalho e da vida, contribuição para a sociedade, etc.

Recompensa ou focado – são as recompensas oriundas dos resultados alcançados pelo desempenho das atividades laborais. Caracteriza-se por uma relação de troca e sem o resultado, não existirá este tipo de recompensa. São elas: reconhecimento, que pode vir através de aumento salarial, *status* e progressão na carreira, através de promoções para cargos mais altos.

Os elementos das três facetas podem aparecer em diferentes combinações nestas áreas dos valores. É importante frisar que o espaço conceitual da faceta B permeia o espaço conceitual da faceta A. Isto porque para o alcance dos resultados, bem como de suas recompensas, antes virão os elementos Afetivo, Cognitivo e Instrumental.

Como foi mencionado previamente, de acordo com uma pesquisa realizada por Schwartz (1992), foi proposta uma estrutura de valores que leva em consideração as necessidades humanas universais tais como: necessidades biológicas básicas, as necessidades de coordenação social e os requisitos para o bom funcionamento dos grupos. Em suas análises, o autor utilizou a Análise das distâncias mínimas (Smalest Space Analysis – SSA) e chegou numa estrutura com 10 tipos motivacionais a saber:

1) Poder – conquista e conservação de uma posição social num sistema social;

2) Auto-Realização – busca de sucesso pessoal através do reconhecimento de uma determinada competência e de acordo com as regras sociais;

3) Hedonismo – busca de prazer e gratificação pessoal;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

4) Estimulação – busca de desafios, novidades e estímulos;

5) Autodeterminação – busca de independência de pensamento e ação.

6) Filantropia – compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza;

7) Benevolência – preocupação com o bem-estar de pessoas próximas;

8) Tradição – respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura, crença ou religião;

9) Conformidade – controle de ações e impulsos que podem ferir ou magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas;

10) Segurança – estabilidade e segurança na sociedades e nos relacionamentos.

Figura 2: Estrutura motivacional dos valores.
Fonte: Schwartz (1992)

Ainda segundo o estudo de Schwartz (1992), existem relações dinâmicas entre os tipos motivacionais. Estes tipos motivacionais, quando disponíveis lado a lado ou em áreas adjacentes, significam que suas relações e interesses são compatíveis. Por outro lado, se disponibilizados em áreas opostas, significam que seus interesses e foco são conflitantes**.**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

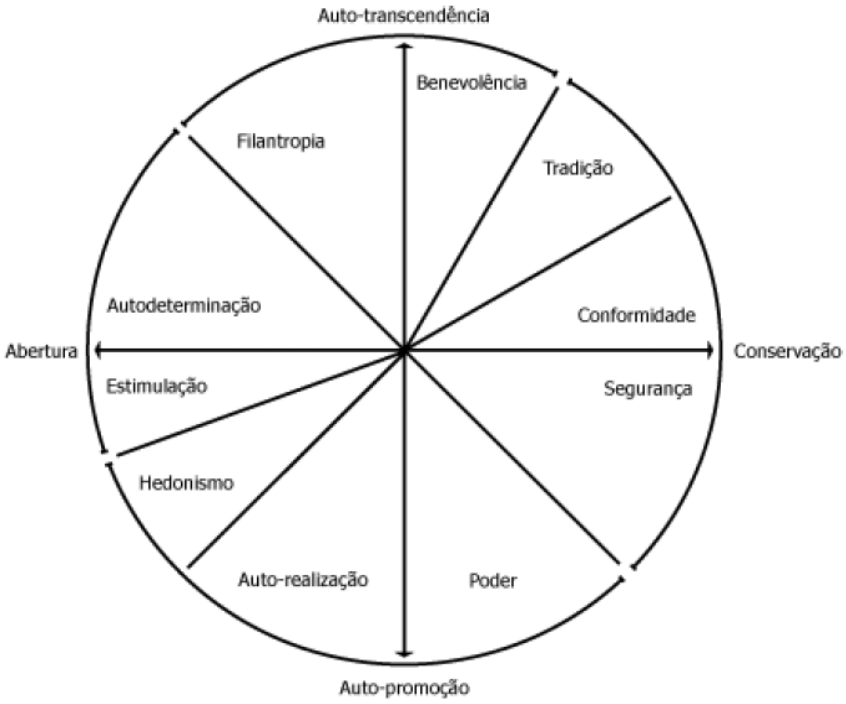

Figura 3: Estrutura bidimensional dos valores.
Fonte: Schwartz (1992)

A origem destas relações dinâmicas é verificada através das áreas delimitadas desta estrutura motivacional. A primeira delas, é a área Autotranscedência *versus* Autopromoção, onde os interesses de coletividade da Autotranscedência (Universalismo e Benevolência), com foco em igualdade e o bem-estar da comunidade, entram em conflito com os interesses e objetivos individuais da área de Autopromoção (Poder e Auto-realização). A outra área é a de Abertura *versus* Conservação. Os valores da área de Abertura possuem foco em mudança, com estímulos e desafios e independência (Hedonismo, Estimulação e Auto-realização) enquanto que os valores da área de Conservação possuem foco na estabilidade, respeito à tradição e crenças e segurança (Tradição, Conformidade e Segurança).

Na mesma linha de estudo de Schwartz (1992), Ros, Schwartz e Surkiss (1999) sugeriram uma estrutura de três dos quatro tipos motivacionais que estariam presentes nos valores relativos ao trabalho que Schwartz (1992) já havia elencado:

1) Valores intrínsecos – que estão associados à Abertura à mudança;
2) Valores extrínsecos – ou materiais associados à Conservação;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

3) Valores sociais ou afetivos – associados à Autro-transcedência.

O tipo motivacional de Autopromoção não estaria presente nos valores relativos ao trabalho apesar de seus componentes representativos da autoridade, poder, influência e prestígio estarem presentes em outros modelos. Assim, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) sugeriram uma outra estrutura abrangendo o fator prestígio que também solucionaria várias restrições e dúvidas geradas no trabalho inicial de Elizur (1984). Esta nova estrutura propunha os seguintes tipos de valores relativos ao trabalho:

1) Intrínseco – são os objetivos e metas alcançados pelo conteúdo do próprio trabalho;

2) Extrínseco – são os objetivos e metas alcançados pelos resultados do trabalho;

3) Social – são objetivos e metas relacionais no ambiente de trabalho;

4) Prestígio – são objetivos e metas de poder e prestígio por meio do trabalho.

Por sugestão de Rohan (2000), os valores relativos ao trabalho podem ser classificados como pessoais, sociais e culturais. Os valores pessoais relativos ao trabalho são os princípios que norteiam a vida no contexto laboral do indivíduo. Já os valores sociais relativos ao trabalho referem-se às percepções, inferências e entendimentos do indivíduo sobre os princípios defendidos por outros indivíduos. Por outro lado, os valores culturais relativos ao trabalho são os princípios compartilhados, endossados e promovidos por um grupo, seus membros, lideranças e/ou figuras significativas deste grupo.

Para Porto (2003), as pessoas possuem suas estruturas de valores que agem como uma fonte motivacional para suas realizações e metas de vida. No ambiente de trabalho, para Porto e Tamayo (2003, p.146) os valores relativos ao trabalho são definidos conforme abaixo:

> *"... princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho."*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

Ainda segundo estes autores, esta definição de valores relativos ao trabalho apresenta três aspectos que são importantes para o detalhamento do conceito:

1) Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;

2) Motivacional – ilustram objetivos, metas, desejos e interesses do sujeito com relação ao seu trabalho;

3) Hierárquico – os valores são avaliados de acordo com sua importância ao longo do tempo, sem um período finito.

Em outro trabalho também realizado por Porto e Tamayo (2003), os autores desenvolveram uma Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) que procurava avaliar os "... princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho." (Porto e Tamayo, 2003, p.146).

Para o desenvolvimento desta escala, foi feita uma revisão literária sobre os valores relativos ao trabalho e posteriormente, foram realizadas 10 entrevistas com trabalhadores brasileiros e aplicados questionários abertos a 64 estudantes e profissionais. O questionário para validação continha 71 itens e foi respondido por uma amostra de 402 trabalhadores em diferentes níveis hierárquicos e com profissionais de ambos os sexos.

Ao final do trabalho, a EVT era composta de 45 itens que formavam quatro fatores conforme explicado no quadro 1:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

Quadro 1: Fatores da Escala de Valores Relativos ao Trabalho.

Fatores	Definições	Quantidade de itens	Índices de precisão
Realização no trabalho	Busca de prazer, estímulos, desafios e autonomia de pensamento e ações no trabalho.	15	0,88
Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e para a sociedade através do trabalho.	12	0,88
Prestígio	Busca da influência e controle sobre outras pessoas e recursos e do sucesso no trabalho.	11	0,87
Estabilidade	Busca da segurança e estabilidade financeira através do trabalho.	7	0,80

Fonte: Adaptado de Porto e Tamayo (2003).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

O questionário final elaborado pelos autores serviu de base para a etapa inicial da presente dissertação.

Num trabalho realizado por Meyer, Irving & Allen (1998), foi utilizada uma tabela de valores e experiências no trabalho para medir o nível de comprometimento dos indivíduos. Esta tabela foi adaptada do trabalho inicial de Manhardt (1972) e os autores quiseram validar esta ferramenta décadas depois de sua elaboração. A referida tabela contém três grupos de medidas para valores e experiências no trabalho e estão descritos abaixo:

1. **Conforto e Segurança:** contempla aspectos como rotina e segurança e condições favoráveis no trabalho, a existência de regras e qualidade de vida.
2. **Competência e Crescimento:** contempla as competências e habilidades necessárias ou inerentes à posição ocupada, a realização pessoal, profissional e contribuição social através do trabalho, a sensação de trabalho realizado e os interesses culturais e estéticos. Dentre as competências e habilidades estão citadas a habilidade verbal, juntamente com sua persuasão em diferentes níveis de influência, a criatividade e originalidade e o contínuo desenvolvimento dos mesmos e de outros conhecimentos. Também

contempla aspectos de liberdade de criação e melhoramento de métodos de realização do trabalho, bem como a mudança e variedade das funções e atividades.

3. ***Status* e Independência:** ilustra os aspectos inerentes ao destaque de um cargo exercido, suas recompensas (altas rendas, incluindo bônus), independência e o respeito de equipes, pares e subordinados provenientes deste destaque e a responsabilidade, o trabalho em problemas de central importância para a organização e riscos assumidos que estão incluídos num "pacote" deste avanço de cargo e carreira.

Em contrapartida, para Roe (1998) a maioria destes estudos tem tratado os valores relativos ao trabalho como uma expressão de valores mais generalizados da vida do indivíduo e esforçam-se para ilustrar as diferenças destas dimensões com relação aos diferentes padrões de culturas, refletindo o desenvolvimento histórico de um país ou região, porém não conseguem explicitar a forma como funciona este processo. Os valores, ainda segundo Roe (1998), não são necessariamente individuais e podem ser coletivos, isto é, valores pertencentes a pessoas de um grupo religioso, uma determinada região ou país, uma subcultura, uma comunidade ou um grupo de trabalho. E, por conta disto, Roe (1998) sugere abordar valores em três níveis: países, grupos e individuais. Para os valores sustentados por países e grupos, existe uma dificuldade em defini-los, pois existe a dúvida em quando se deve assumir que tais valores são realmente sustentados individualmente dentro deste grupo. É claro que um determinado nível de homogeneidade poderá existir, mas não é uma condição suficiente de compartilhamento de valores (ROE, 1998).

Roe (1998) comenta ainda que os valores não influenciam diretamente as atividades das pessoas, mas influenciam atitudes e objetivos. Esses valores são como uma fonte de motivação para as ações individuais, o que leva às ações coletivas. As atividades que estão no domínio do trabalho, como procurar um emprego, administração do tempo entre a família e o trabalho, os papéis realizados no exercício de suas atividades laborais, estão muito mais ligadas a valores do trabalho do que a valores de outras áreas da vida (ROE, 1998). Neste estudo, Roe (1998) sugere ainda um modelo de valores onde os valores gerais e os valores de trabalho se interrelacionam e os três níveis de entidades sociais – o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

nível de país, o nível de grupo e o nível individual – também são incorporados. Nestas interrelações, é importante destacar o peso do efeito das atividades sociais individuais, das mudanças, dos fatores determinantes dos valores e, particularmente, de como as atividades ocupacionais dependem desses valores. Os três níveis apresentados, o país, o grupo e o indivíduo, possuem ligações com os valores gerais, relacionados a objetivos de vida, com os valores de trabalho, relacionados a tarefas de trabalho e seus resultados, e com atividades laborais ou ocupacionais como orientação de carreira, escolha de ocupação, performance e aceitação do papel desempenhado no ambiente de trabalho. Nas linhas horizontais do modelo estão ilustradas as relações de onde os valores de trabalho podem ser originados ou derivados dos valores gerais e estas relações estão presentes nos três níveis (país, grupo e individual). Em algumas ocasiões as atividades ocupacionais podem ter uma influência nos valores do trabalho ou os valores de trabalho podem gerar um impacto nos valores gerais. Nas linhas verticais são ilustradas as hierarquias de valores nos três níveis.

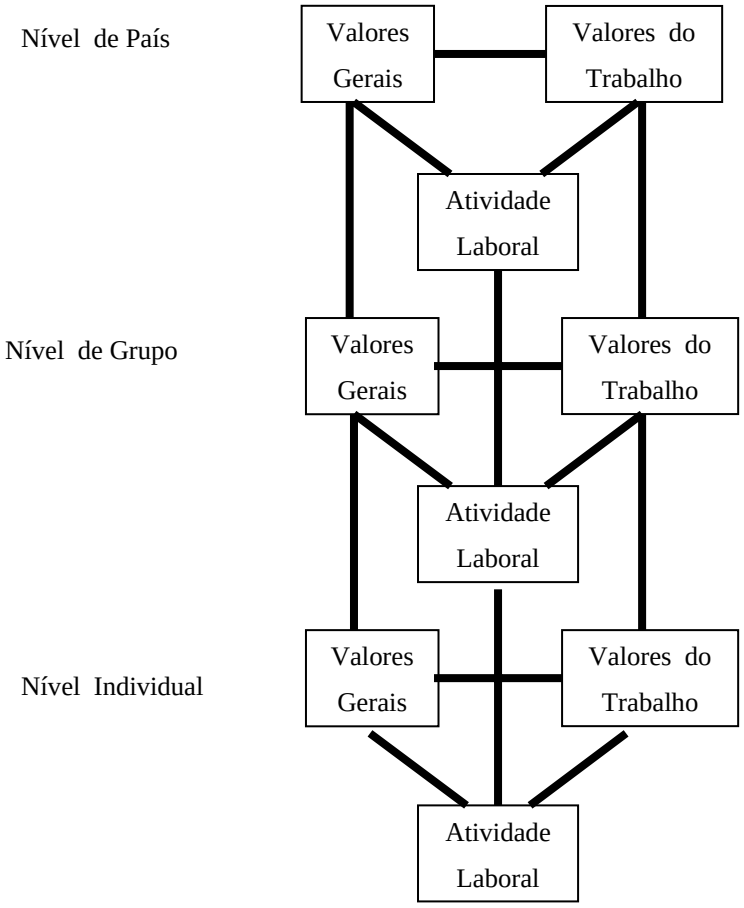

Figura 4: Modelo de valores gerais e de trabalho.
Fonte: Adaptado de Roe (1998)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

A inclusão das atividades do trabalho no modelo ajuda a ilustrar como os estudos sobre valores contribuíram à prática. Num desses estudos, foi sugerida a seleção e alocação de pessoas de mesmos valores para atuarem em determinados trabalhos, a escolha de certas pessoas para trabalhos que exijam certos valores ou ainda o agrupamento de pessoas que compartilham de valores similares. Esta sugestão foi baseada num pressuposto de que os valores, sobretudo os valores do trabalho, possuem um efeito sobre o comportamento das pessoas no trabalho.

2.3
Gerações

O oficio da ourivesaria é, tradicionalmente no Brasil, uma atividade familiar ensinada de pai para filho. É muito comum entre os profissionais desta atividade o aprendizado da mesma com um pai, um tio ou um "padrinho". E, geralmente, este ofício é aprendido desde muito cedo, ainda na época da adolescência. Por ser uma atividade de grande complexidade e por exigir uma enorme habilidade manual, como muitas outras atividades artesanais, é uma profissão que, para alcançar um grau de complexidade médio e uma certa maturidade e independência, em termos de execução de peças, leva-se aproximadamente dez anos de experiência. Por outro lado, uma vez aprendido o ofício e maturada a habilidade de trabalhar com metais preciosos, o profissional de ourivesaria pode trabalhar com esta atividade por um longo período de tempo. Desta forma é muito comum nas empresas encontrar profissionais de diversas gerações e tempo de profissão trabalhando juntos, no mesmo ambiente. No passado, os mais jovens que ingressavam nesta atividade eram tidos como ajudantes dos profissionais, se assim poderíamos classificá-los, uma vez que muitos sequer tinham uma banca ou ferramentas para começar a aprender pois não havia em muitas fábricas qualquer estrutura voltada para o aprendizado destes aprendizes e o seu trabalho limitava-se às atividades menos interessantes como a limpeza das ferramentas e maquinários, organização do setor, limpeza das bancas e tudo o que poderia poupar os profissionais ou mesmo aumentar a sua produtividade. Os auxiliares que tinham um pouco mais de sorte encontravam alguns profissionais mais pacientes que pudessem lhes mostrar os princípios básicos deste ofício ou até mesmo emprestar-lhes as ferramentas e ensinar-lhes as primeiras técnicas. Hoje

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

em dia é bastante comum a troca de informações e o respeito entre os profissionais de diferentes gerações e inclusive os profissionais mais antigos tiram dúvidas com profissionais até mais jovens, principalmente quanto ao uso de novas técnicas ou ferramentas. Os profissionais mais antigos estão mais disponíveis a ensinar aos mais jovens e estes últimos já estão acostumados a ajudar na orientação de novos aprendizes.

Assim, faz-se necessária a compreensão, ou mesmo a tentativa dela, de como é a expectativa de carreira das diferentes gerações de profissionais de ourivesaria. Quais são os seus desejos quanto ao desempenho desta atividade, se pretendem seguir esta carreira, como se atualizam e se estão satisfeitos com os retornos obtidos através da mesma. Neste sentido, neste item, procurou-se ilustrar as características e expectativas das diferentes gerações e se o mesmo também é verdadeiro e válido para as gerações de profissionais de ourivesaria.

Muitos estudos já foram realizados com grande interesse em entender e enumerar as características das diferentes gerações. Todavia os autores destes estudos nem sempre chegam ao consenso quanto os períodos de nascimento dessas gerações (Veloso *et al*, 2008), apesar destas diferenças de períodos não serem tão grandes.

Segundo Mannheim (1952), para fazer parte de uma geração os indivíduos precisam não somente ter nascido em num mesmo período, mas também terem vivenciado o mesmo contexto histórico e social e terem sido expostos a experiências semelhantes que ocorreram durante os anos de sua formação na juventude e na fase adulta. Estes grupos são formados a partir de eventos históricos e sociais que transcederam e tiveram um impacto na sociedade (Mannheim, 1952). Cada geração compartilha determinados eventos históricos e sociais e os mesmos ajudam a moldar e diferenciar atitudes, valores, ambições, idéias, valores no ambiente de trabalho e visão do mundo (Dulin, 2008).

Em pesquisa realizada pela consultoria de recursos humanos Hay Group, publicada na Revista Época Negócios (2010), é destacado que, pela primeira vez na história do trabalho, existem quatro gerações convivendo nas grandes empresas: os profissionais mais antigos da geração tradicional, ou seja, os nascidos entre 1925 e 1945, os profissionais *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1963, os profissionais da geração X, nascidos entre 1964 e 1979 e que formam o menor grupo dada a baixa taxa de natalidade média desta época, e os profissionais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

da geração Y, nascidos entre 1980 e 1994, que ingressaram o mercado de trabalho na década de 2000. A tendência desta diferença de idade entre os profissionais nas empresas é aumentar, devido ao envelhecimento da população e ingresso no mercado de trabalho na próxima década da geração Z, ou seja, os nascidos a partir de 1995.

2.3.1
Geração *Baby Boomers*

Os indivíduos *baby boomers* são os nascidos entre 1946 e 1963. Segundo Glass (2007) a geração dos *baby boomers* promoveu profundo impacto na sociedade e alguns dos eventos vivenciados por esta geração foram: o *rock and roll*, a corrida espacial e a revolução feminina. Estes eventos ajudaram a moldar a personalidade desta geração que tende a ser otimista, idealista e dirigida. Ainda segundo o autor, existem três áreas principais que distinguem as gerações: ética no trabalho, adaptação à mudança e percepção de hierarquia organizacional. Os *boomers* acreditam que as gerações mais jovens não trabalham tão duro quanto eles. Trabalhar através de celulares, fora do escritório, com ferramentas tipo Youtube e MSN, não traduzem o empenho e a dedicação ao trabalho e à organização (GLASS, 2007). A maioria das gerações X e Y vêem os *baby boomers* como resistentes às novas tecnologias e às mudanças. Por outro lado, *boomers* como Bill Gates (Microsoft) e Steve Jobs (Apple) se vêem de maneira diferente, como abertos às mudanças e às novas tecnologias desde que percebam um ganho real no seu aprendizado/utilização (GLASS, 2007). A comunicação também pode ser um fator de grande conflito entre estas gerações. *Baby boomers* são, fundamentalmente, mais adeptos aos encontros pessoais para a resolução de problemas e troca de idéias, assim como a geração X.

Pascarella, Salles e Balassiano (2008) afirmam que os membros da geração Baby boomers viveram numa época, após a segunda Guerra Mundial, onde o mundo vivia uma série de oportunidades no mercado de trabalho. Neste período não havia mudanças significativas no mundo e era muito comum o profissional ingressar em uma empresa e apenas sair dela para a sua aposentadoria. Este profissional era extremamente leal à empresa e era bem voltado à família. Além disso, o ritmo das informações, mudanças e adaptações era bem mais lento e os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

profissionais não tinham grandes desafios em suas carreiras e no desempenho cotidiano de suas atividades no trabalho. A grande mudança tecnológica desta geração aconteceu apenas no final dos anos 60 com o surgimento do computador eletrônico (era assim chamado). . Os profissionais da geração Baby boomers que não aderiram ou não se adaptaram às mudanças e tecnologias começam a ser dispensados ou incentivados à aposentadoria pelas empresas.

Segundo Crapton e Hodge (2009), os *Baby Boomers* são indivíduos que viveram em tempos muito difíceis e pouco prósperos. Tiveram que lidar com grandes eventos de sua época que resultaram em muitas restrições e sofrimento e, apesar disso, permaneceram otimistas e orientados para o sucesso através de seu trabalho. São indivíduos adeptos às regras, desde que entendam os seus motivos e propósitos, são a geração do "mostre-me que funciona!", são muito competitivos e tidos como *workaholic*, tendo dificuldades em separar a vida profissional da vida pessoal. São muito disciplinados e a desobediência às regras significa passar por castigos e punições. Estes autores citam o desenvolvimento da televisão (1950), o desenvolvimento da pílula anticoncepcional (1960), a marcha de Martin Luther King e o assassinato de John F. Kennedy (1963) e a Guerra do Vietnã (1960) como alguns dos acontecimentos vivenciados pelos *Baby Boomers.*

Hewlett *et al* (2009) descrevem as características das gerações Y e *boomers* que juntas possuem o dobro de tamanho da geração X que está, na linha do tempo, entre as duas gerações. Essas características são resultado de duas pesquisas de larga-escala realizadas em âmbito nacional em dois momentos: em junho de 2008 com 3.782 empregados graduados e outra em janeiro de 2009 com 1.046 pessoas da amostra inicial. Após a pesquisa quantitativa inicial, a mesma foi aumentada com 30 grupos de foco e 40 entrevistas qualitativas. De posse dos resultados das pesquisas, verificou-se que as gerações Y e *boomers* possuem mais em comum do que se pensava e os autores mostraram estas similaridades conforme descritas abaixo:

Odisséia - as entrevistas mostraram que ambas gerações (Y e *boomers*) apreciam explorar paixões, *hobbies* e um bom trabalho. os entrevistados da geração Y acham importante que na empresa para quem trabalham ofereça licenças sabáticas, pois acreditam que estas regalias contribuem, significantemente, para o comprometimento e performance na empresa. Ambos os grupos acreditam que estas licenças são oportunidades de realização pessoal:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

indivíduos de ambas gerações utilizaram estas licenças para explorar paixões ou trabalho voluntário.

Dividem visões e valores – ambas gerações compartilham do mesmo senso de obrigação a fazer uma contribuição positiva à sociedade e à saúde do planeta.

Buscam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal - a maioria dos entrevistados destas gerações consideram a possibilidade de um trabalho flexível muito importante. Amostras similares entre as gerações, também consideram de grande importância o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os empregados mais jovens gostariam de poder escolher onde e quando trabalhar e disseram que esta liberdade de escolha motiva e os leva a um maior esforço de trabalho.

Tutoria – para diferentes objetivos estas gerações procuram-se umas a outras para aconselhamentos, orientações, etc. A geração Y tem maior confiança na geração *boomers* do que na geração X para conselhos de carreira. Por outro lado, a geração *boomers* busca a orientação e conhecimento da geração Y em novas tecnologias (Ipod, Ipad, MP3, MP4, etc) e em redes de relacionamento (Facebook, Orkut, Linked In, etc). Além disso, a maioria dos entrevistados da geração Y disseram que apreciam trabalhar com a geração *boomers.*

Recompensas – ambas gerações também compartilham da idéia de que os ganhos financeiros não são o motivo principal para entrar ou sair de uma empresa. Elas elencaram quatro outros motivos tão importantes quanto aos ganhos financeiros que os façam permanecer em uma empresa: uma ótima equipe, atividades desafiadoras, uma gama de novas experiências e avaliações de performance bem definidas e reconhecimento.

De posse destes resultados, os autores sugerem alguns elementos que podem satisfazer às expectativas destas gerações que, atualmente dominam a força de trabalho no mercado, para o ambiente de trabalho das empresas. Estes elementos são descritos abaixo:

Modularidade – seria o incentivo de permanecer com executivos com mais de sessenta anos na empresa, seja em posição permanente ou em projetos específicos ou de curto prazo, bem como o convite de executivos já aposentados para participarem de atividades de *mentoring* ou projetos na empresa.

Flexibilidade - deve aparecer nas empresas de várias formas. Como no exemplo da gigante Best Buy, os empregados possuem objetivos e metas bem

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

definidos e o alcance dos resultados não precisa ser contabilizado pelas horas trabalhadas nos escritórios.

Oportunidades de retorno – as empresas devem oferecer programas onde os empregados possam utilizar seus conhecimentos, capacidades e habilidades para ajudar à sociedade.

Políticas progressistas - os empregados têm apreciado empresas que possuem políticas de proteção ao meio ambiente.

Atividades de tutoria entre as gerações – as empresas devem promover a interação e o contato com os empregados de ambas as gerações (Y e *boomers).* Como nos exemplos já citados, estas gerações se ajudam mutuamente, a primeira com a facilidade de aprendizado e *know-how* de novas tecnologias e redes de relacionamento e a segunda, com sua vasta experiência técnica e de vida. Desta forma, o respeito e a convivência entre as mesmas são facilitados.

Os autores também descrevem as características destas gerações. Neste item são descritas as características da geração *baby boomers* e mais adiante as características da geração Y. O retrato da Geração Baby Boomers: os *baby boomers* dizem atualmente que não pretendem se aposentar. Insuficientes reservas para o futuro ou contas altas como a faculdade dos filhos são fatores decisivos em certos casos para continuarem no mercado de trabalho, mas muitos dizem que gostam do seu trabalho. Disseram também que ficam, pelo menos, mais quatro anos em atividade do que planejaram inicialmente. Eles se dizem na metade de suas carreiras, muitos são membros de redes externas de voluntariado e estas atividades estão ligadas a atividades culturais, de educação, de proteção ao ambiente e outras causas. Também anseiam por flexibilidade. Por estarem em uma idade mais avançado, muitos procuram e valorizam muito as oportunidades de flexibilização do trabalho. E nas horas que não estão trabalhando, buscam explorar paixões e demais atividades de lazer, esporte, artes, etc. Afirmaram que possuem responsabilidades financeiras para com pessoas mais idosas da família, bem como também ajudam financeiramente os filhos já adultos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

2.3.2
Geração *X*

Os indivíduos da geração X são nascidos entre 1964 e 1979. Ainda segundo Glass (2007), a geração X é bem menor do que a geração anterior, uma vez que se tinha acesso ao controle de natalidade e a sociedade começou a optar por ter famílias bem menores do que as da antiga geração. Também segundo esta pesquisa, para a geração X, não importa como se chegou ao resultado de um trabalho, mas sim se a metas foram atingidas. O fundamental é alcançar os resultados/objetivos para a organização.

Crapton e Hodge (2009) descrevem os indivíduos da geração X como mais orientados para os resultados e estes indivíduos gostam de receber *feedbacks* construtivos de sua *performance*. Segundo os autores, são os filhos da geração *Baby Boomers* e diferentemente de seus pais, tendem a não ser tão leais à empresa, mas esta lacuna na lealdade possui um aspecto positivo, pois deve-se ao fato de tentar conciliar e balancear melhor a vida profissional com a vida pessoal. Os autores citam o assassinato de Martin Luther King e Robert F. Kennedy (1968), a primeira viagem do homem à Lua e Woodstock (1969), o movimento liberal das mulheres (1970) e o assassinato de John Lennon e a era Reagan (1980-1981), como eventos vivenciados por esta geração.

Hewlett *et al* (2009) descreveram com os resultados de suas pesquisas as recompensas para a geração X que também são tão importantes quanto seus salários: 1)Colegas de trabalho altamente qualificados, 2) Um ambiente de trabalho que os estimule intelectualmente, 3) Autonomia para as atividades que desempenham, 4) Trabalho flexível (em termos de horários e lugares para se trabalhar), 5)Acesso a novas experiências e desafios, 6) Reconhecimento da empresa ou de seu chefe direto por seu trabalho e 7) O ato de devolver ao planeta e à sociedade resultados positivos através de seu trabalho.

Segundo Pascarella, Salles e Balassiano (2008), a partir de meados de 1960, nascem os primeiros membros da geração X e os profissionais desta geração começam a ingressam o mercado de trabalho por volta de 1980. Nesta época, aparecem os iniciais e maiores conflitos de adaptação, no ambiente de trabalho, entre os profissionais das duas gerações existentes. A geração X já começa a trabalhar na área de informática não somente como a geração Baby boomers que,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

para alguns adaptados, era usuário, mas também como técnicos que desenvolveram os primeiros softwares e já trabalhavam com os computadores então chamados de *main frames.* Esta qualidade da geração X fazia toda a diferença na estrutura das empresas. Os indivíduos desta geração são mais práticos, mais focados na ascensão profissional e vislumbravam cargos de lideranças ou cargos-chaves nas organizações, além de já terem se adaptado ao novo ritmo de mudanças e tecnologias que vinham surgindo. Também é nesta geração que começam os primeiros questionamentos quanto à hierarquia

2.3.3
Geração *Y*

Os indivíduos da geração Y são nascidos entre 1980 e 1994. Ainda segundo Glass (2007), a geração Y é nascida em plena fase de tecnologia moderna e com maior e melhor acesso à educação. Esta é a geração mais desejada, pois nasceram numa época em que o controle de natalidade e o aborto são alternativas reais e mesmo assim, suas famílias os desejaram (GLASS, 2007). Estas famílias, que são menores e possuem um melhor poder aquisitivo, possuem pais bem mais dedicados e socialmente ativos. Contudo, esta dedicação possui extremos em termos de controle e alta dependência familiar para o sucesso de sua carreira profissional (GLASS, 2007). O autor afirma ainda que a geração Y prefere utilizar ferramentas como mensagens de textos, emails, telefones, softwares de conversas online com o MSN, Google Talk, etc aos encontros pessoais. Eles acham essas ferramentas mais rápidas e por conta disso, possuem dificuldades em expressar-se e interagir pessoalmente com clientes, gerentes, colegas e outros num ambiente de trabalho Por outro lado, é a geração digitalmente nativa e os primeiros a se adaptar às novas tecnologias: experimentam primeiro, compram primeiro e influenciam os demais (GLASS, 2007).

Segundo Crapton e Hodge (2009), a geração Y é bem menos leal ao trabalho e à empresa empregadora do que seus pais (geração X) e avós (geração *Baby boomers).* Esta geração assistiu aos seus pais dedicarem longas horas ao trabalho, inclusive ausentando-se na maior parte do tempo do convívio em família, para serem desligados dos mesmos em muitos momentos da reengenharia ou *downsizing* nas empresas. Os profissionais da geração Y “trabalham para viver” e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

não “vivem para trabalhar”, como seus pais fizeram (CRAPTON & HODGE, 2009). Assim, esses indivíduos procuram um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e são conhecidos como a “geração do eu”. Para eles, a vida pessoal, em família e o trabalho desempenham iguais papéis de importância. Por outro lado, esta geração é fascinada por treinamentos, desenvolvimento de suas habilidades e competências e crescimento de carreira, através de promoções que reconheçam estas habilidades e não o tempo de permanência na empresa. Os autores citam o aparecimento da AIDS (1984), o escândalo do presidente Bill Clinton com a estagiária Monica Lewinsky (1990), o massacre na escola Columbine (1999) e a popularização da internet nos anos 90, como eventos vivenciados por esta geração.

Para Lipkin e Perrymore (2010), os indivíduos da geração Y possuem uma auto-estima extremamente alta, produzida em parte, por seus pais (geração *Baby Boomers* e geração X). Estes pais, para encorajarem seus filhos, protegê-los e muitas vezes, na tentativa de estreitar suas relações, acabam enfatizando suas qualidades e omitindo seus defeitos e maus desempenhos. Fracassos e desempenhos abaixo da média são premiados em função de não comprometer ou limitar a auto-estima das crianças. Desta forma, estes indivíduos crescem sem uma obstinação à melhoria ou um esforço para o alcance de seus objetivos. Isto se reflete de forma negativa no ambiente de trabalho, uma vez que estes profissionais possuem grandes dificuldades em receber *feedbacks* e críticas construtivas, em aceitar os fracassos, em lidar e aprender com os erros, em assumir a responsabilidade por erros cometidos, em ver outros pontos de vista, em assumir a responsabilidade por seus atos e decisões, gerando também uma falta de auto-conhecimento (LIPKIN & PERRYMORE, 2010).

Em pesquisa realizada pela consultoria de recursos humanos Hay Group, publicada na Revista Época Negócios (2010), foram ouvidos 5.568 jovens em seis empresas brasileiras. Os resultados apontaram as características positivas e negativas desses jovens. Como características positivas foram destacadas as habilidades de comunicarem-se e de lidarem com novas tecnologias, além de serem ambiciosos, bem informados, possuírem disposição para o aprendizado e não serem preconceituosos. Por outro lado, como características negativas esses jovens são imediatistas, impacientes, mais agressivos, demasiadamente ambiciosos e autoconfiantes, são superficiais em suas análises e saturam-se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

rapidamente de suas atividades. A pesquisa também apontou o que estes jovens têm a oferecer às empresas, bem como os seus interesses nas organizações. Segundo a pesquisa, os jovens profissionais têm a oferecer muita empolgação e vitalidade, garra e oxigenação, novas idéias, agilidade e grande vontade de trabalhar. Ao mesmo tempo, estes jovens buscam nas organizações oportunidades de desenvolvimento técnico e pessoal, crescimento de carreira, treinamento e aprendizado, espaço para expor suas idéias, serem ouvidos e maior poder de decisão, reconhecimento e recompensa para resultados alcançados, além de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Hewlett *et al* (2009) fizeram um retrato da Geração Y de acordo com os resultados de suas pesquisas. Estes indivíduos dizem ser bastante ambiciosos, bem como podem ir mais longe pelos objetivos das empresas em que trabalham, gostariam de permanecer em sua atual empresa por toda sua carreira, mas também disseram que gostariam que seu trabalho fosse desafiador e que lhes proporcionasse novas experiências. Talvez esta geração seja mais interessada em explorar lugares e sensações do que eles mesmos imaginam. Afirmaram que se sentem bem confortáveis em trabalhar com pessoas de diferentes etnias e culturas e acham importante que seu trabalho produza um impacto positivo no planeta. Esta geração quer que sua empresa compartilhe com eles a eco-sensibilidade e a consciência social até os menores detalhes como o uso consciente de energia. Também acham importante trabalhar num ambiente verde e com uma preocupação ambiental bem apurada. Estes indivíduos são naturalmente ligados às redes de relacionamento afirmaram que possuir uma boa rede de amigos no trabalho é importante. Trabalhar em equipes é o elemento chave de motivação desta geração. Eles adoram a interação com outras pessoas e quando os ambientes de trabalham são propícios à socialização. Eles querem que todas as pessoas, incluindo os seus chefes, tenham o mesmo nível de acesso.

Os autores, ainda neste artigo, sugerem qual seria a melhor forma de recompensar esta geração. Os indivíduos da geração Y elencaram as formas de recompensas que mais lhe agradam e que são tão importantes quanto seus salários: 1) Colegas de trabalho altamente qualificados, 2) Trabalho flexível (em termos de horários e lugares para se trabalhar), 3) Perspectivas de crescimento de carreira, 4) Reconhecimento da empresa ou de seu chefe direto por seu trabalho,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

5) Critérios de promoções e crescimento de carreira claros e 6) Acesso a novas experiências e desafios.

Segundo Terjesen, Vinnicombe e Freeman (2007), em sua pesquisa, os indivíduos desta geração dão grande importância para salários altos para o início de suas carreiras, principalmente os homens da mesma. Além disso, aspectos como ambiente de trabalho, plano de saúde, localização e *feedback* não aparecem como valorizados por estes indivíduos. Ainda segundo estes autores, os homens desta geração valorizam as reais e claras possibilidades de progressão e crescimento de carreira no longo prazo, a possibilidade de trabalhar em diferentes lugares e atuar em diferentes papéis, além de serem reconhecidos pelo prestígio da empresa empregadora. Estes indivíduos aprenderam a não esperar que seus empregadores administrem suas carreiras ou lhes garanta estabilidade e segurança. Preferem empregadores que lhes forneçam treinamento e um trabalho desafiador, aumentando desta forma a sua empregabilidade. (DRIES, PEPERMANS & DE KERPEL, 2008).

Na mesma linha de entendimento da geração Y, uma pesquisa realizada pela Key Group mostra que, até 2014, cerca de 70% das organizações terão lideranças desta geração. Desta forma, as empresas precisam aprender a conviver com as diferentes gerações que já estão no ambiente de trabalho. Para tanto, segundo Ângela Souza, filósofa e diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional das empresas Knowtec, a compreensão, a maturidade e a boa vontade são elementos chaves para a boa convivência destes profissionais. Além disso, as empresas precisam aprender a tirar proveito do melhor das duas gerações, encaixar da forma mais construtiva possível, as habilidades, valores e conhecimentos destes profissionais nas atividades desempenhadas por ambos. Assim, será de grande valia, a geração Baby Boomers, por exemplo, mostrar à geração Y o quanto se é possível ganhar sendo menos agressivo, analisando as questões mais profundamente e tendo um pouco mais de maturidade na tomada de decisão. Segundo ainda esta pesquisa, o profissional da geração Y tem extrema facilidade com a tecnologia, é perfeitamente adaptável às mudanças, sua comunicação aberta é um grande fator positivo para o ambiente de trabalho, possuem um olhar global, são agitados, conseguem fazer várias atividades ao mesmo tempo sem se perder do foco, não gostam de politicagens, não temem hierarquias (o que também pode ser um aspecto a ser desenvolvido), trabalham

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

com bastante flexibilidade e também não possuem dificuldades para lidar com a diversidade. Os pontos a serem desenvolvidos são a ponderação e o amadurecimento necessários ao ambiente de trabalho. Por outro lado, um outro aspecto que pode ser bem positivo para esta geração desenvolver os seus pontos negativos é que a mesma busca bem mais a função de tutoria do que as gerações anteriores à ela. Outras demandas típicas desta geração é ter, das empresas e de sua chefias, uma coerência entre o discurso e a prática e *feedbacks* constantes de seu trabalho. Em contrapartida, segundo o autor, os profissionais da geração Baby Boomers foram educados em ambientes de trabalho muito formais, uma das poucas dificuldades de adaptação da geração Y, onde as lideranças são sinônimos de controle e comando sem questionamentos, são extremamente leais às empresas que trabalham e não possuem como preocupação o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e são movidos a resultados. Ainda segundo os autores, a geração Baby Boomers precisa aprender que os profissionais da geração Y gostam de estar conectados ao mundo, possuem uma maneira diferente de se comunicar e trabalhar e que MSN, Facebook e Youtube não são brincadeiras de adolescentes, mas sim ferramentas de trabalho. E a geração Y precisa aprender e entender que a geração Baby Boomers conseguiu sucesso em suas atividades através de muito esforço, trabalho duro, dedicação e conhecimento. "Eles sabem o que estão dizendo", diz o autor. Da mesma forma, segundo Rossetto (2009), foi pela dedicação ao trabalho e ao crescimento econômico dos profissionais da geração X que nasceram os jovens da geração Y. Em muitos casos, a geração Y são os filhos da geração X que assistiram a toda dedicação de seus pais ao trabalho, ao pouco tempo dedicado ao lazer e à família, às suas economias para o futuro e o grande investimento na qualidade da educação de seus filhos, que esta geração (Y) chega tão preparada ao mercado de trabalho e com tanta sede de crescimento imediato.

De acordo com artigo publicado pela NAS Insights, a geração Y representa cerca de 20% da população atual. É a maior geração desde os baby-boomers e seus impactos na sociedade e na economia são enormes. O artigo também cita as três principais características desta geração: 1) É uma geração de raças e etnicamente diversificada, 2) São extremamente independentes por terem nascido em meio a divórcios, pais solteiros, por terem ido às creches desde muito cedo e por estarem expostos à revolução tecnológica de sua geração e 3) É uma geração muito segura, otimista quanto ao futuro e de um grande sentimento de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

autoconfiança. Apesar desta geração possuir, em grande parte, pais divorciados, por outro lado, o tempo dedicado à esses filhos é maior e de melhor qualidade quando comparado ao tempo dedicado aos filhos de outras gerações. Além disso, os pais da geração Y participam ativamente de suas atividades, seus planos de crescimento, sua educação, ajudam na tomada de decisões e acreditam firmemente no valor e potencial de seus filhos, diferentemente dos pais da geração X. Esta aproximação entre pais e filhos é dada, principalmente, pelo convívio em família regularmente como, por exemplo, jantar à mesa com seus pais. Estes eventos dão a oportunidade de diálogo e a discussão de diversos assuntos e acontecimentos na vida de seus filhos. A segurança passada por este forte convívio com seus pais faz com que a geração Y sinta grande autoconfiança e acredite que são capazes de realizar quase tudo e quando falham, também sentem que podem voltar aos seus lares e contar com grande apoio e suporte de seus pais. Por outro lado, essa geração também é incentivada, tanto pela mídia ou mesmo por seus pais, que podem ter tudo. Esta geração é muito ligada à títulos e marcas, um nível de vida bem conhecido pelos ricos e famosos, querem sempre mais e o melhor e percebem-se como merecedores de tal. Desta forma, esta geração é focada, possui grandes expectativas e é muito ambiciosa. Nascida e criada numa revolução tecnológica, a geração Y aprendeu facilmente a ter acesso à internet, vários canais de televisão, muitos aparelhos de tecnologia e acima tudo, aprendeu que se uma determinada fonte não lhes dá o que estão procurando, mudam rapidamente para outras fontes que possam lhes oferecer o que estão a procura. Isso diz respeito, principalmente, ao ambiente de trabalho e faz os novos profissionais desta geração questionar regras corporativas, uniformes, horários e se não ficarem satisfeitos com os retornos ou respostas obtidas, sabem que existem muitas outras opções, não se apegando aos seus empregadores. Características negativas da geração Y citadas pelo artigo: 1) São Impacientes – cresceram num ambiente altamente tecnológico e com recompensas instantâneas, 2) São Céticos - são desacreditados, pois nos últimos anos, são vários os exemplos, de presidentes a estrelas de cinema, música, etc, envolvidos em escândalos com subornos, chantagens, mentiras, trapaças, etc, 3) São Expressivos - a auto-expressão é mais importante do que o auto-controle. Expor seus pontos de vista é o mais importante para esta geração, 4) São conduzidos pela imagem – dão muita importância à apresentação pessoal, sua e das pessoas de seu convívio, 5) São muito jovens ainda - apesar do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

ar “eu já sei tudo”, os jovens desta geração têm consciência de que ainda não possuem tanta experiência de vida e não hesitam em fazer muitas perguntas. Para eles é mais valioso perguntar muito do que “perder tempo” tentando descobrir como se faz. Ainda segundo o artigo, características positivas da geração Y: 1) Adaptação – é uma geração altamente adaptável à inúmeras situações, 2) São Tecnologicamente experientes – crescer na revolução tecnológica trouxe à geração Y grande vantagem, 3) Possuem Habilidade em obter novos conceitos – é uma geração orientada para o aprendizado, 4) São Multi-tarefas – são eficientes em fazer mais rápido e melhor várias atividades ao mesmo tempo, 5) São Tolerantes – a geração Y pode, sem qualquer dificuldade, fazer com seus colegas de trabalho, de diferentes culturas, sintam-se à vontade e confortáveis no ambiente de trabalho.

Além disso, segundo o autor, essa é uma geração altamente educada em comparação às demais gerações até hoje. É uma geração que obtém grande prazer em aprender e o nível superior de escolaridade não é mais uma vantagem da elite, mas sim uma norma para a geração Y. Assim, este alto nível de escolaridade traz uma certa arrogância e extrema autoconfiança que se carrega até o ambiente corporativo. A geração Y quer começar pelo topo, ou ter a certeza de que está escalando a escada de uma carreira promissora e de sucesso no seu sexto mês de trabalho! E mais, esta geração acredita ser merecedora da posição almejada, mesmo que não tenha a experiência de vida e técnica e maturidade para tal. Isto não faz desta geração, uma geração preguiçosa, apenas possui a expectativa de recompensas imediatas devido à uma infância onde tudo foi-lhe dado, na maioria das vezes por seus pais, desta forma.

Como nos artigos apresentados previamente, o artigo da NAS ilustra alguns temas sobre a geração Y: 1) Esta geração não planeja permanecer numa mesma localidade por um grande período de tempo; este item não foi citado inicialmente nos demais artigos, 2) Esta geração quer alcançar o topo imediatamente; 3) Os profissionais desta geração querem fazer suas atividades com melhor qualidade e maior velocidade do que seus colegas de trabalho. A competição é uma característica nata desta geração.

Ainda conforme o artigo, muitos da geração Y gostariam de ser autônomos, mas não o são devido aos altos investimentos em um negócio próprio e altos custos de planos de saúde (nos Estados Unidos). Este trabalho autônomo vai

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

acontecendo à medida que a idade destes profissionais vai aumentando. Esta também é uma geração que gosta de se afiliar à um sindicato de sua categoria de trabalho. O artigo também sugere alguns elementos que seriam importantes para a retenção de profissionais da geração Y: 1) Bom relacionamento com chefes e colegas de equipe, 2) Bons salários e benefícios, 3) Oportunidades de crescimento, 4) Oportunidades para demonstrar suas habilidades e reconhecimento por um trabalho bem feito, 5) Muitos desafios nas atividades desempenhadas, 6) Horários flexíveis para a vida social e pessoal e 7) Vestimenta casual e ambiente informal de trabalho.

Esta geração é um produto direto de seus pais. Nascidos sob uma supervisão constante e ativa de seus pais estes jovens são superprotegidos, altamente acompanhados por seus pais, discutem e pedem a opinião dos mesmos para diversos assuntos, etc. Assim, é uma geração que demanda, constantemente, *feedback* de sua performance. Esta supervisão também deve ser feita no ambiente de trabalho e para tanto o autor sugere alguns sete passos para a retenção de profissionais na geração Y: 1)Encorajar seus valores – demonstrar apreciação por suas habilidades e individualidade vai mantê-los por perto. Eles precisam ser levados em consideração, ou seja, precisam expressar suas opiniões e serem ouvidos. 2) Treiná-los – é a geração mais orientada educacionalmente. Para ter um trabalho bem feito, é preciso treiná-los e dizer-lhes como deve ser feito. Este treinamento também deve ser acompanhado de avaliações periódicas. 3) Promover tutoria – esta geração quer contribuir para a empresa, desta forma, *feedbacks* positivos ou negativos são sempre bem-vindos por esta geração, principalmente os que os ajudarão a construir sua vida profissional e também a pessoal. É importante fazer valer a contribuição desses jovens, não apenas dar ordens, mas e principalmente mostrar-lhe o porquê e a importância das coisas. 4) Mostrar-lhes o impacto do seu trabalho – esta geração precisa visualizar e entender como suas atividades impactarão aos resultados da empresa, à sociedade e ao meio ambiente. 5) Mostrar-lhes confiança – esta geração valoriza equidade e um comportamento ético, apesar de serem céticos. 6) Criar trajetórias de carreiras personalizadas – esta geração quer crescer e também valoriza carreiras que "abraçam" suas habilidades e competências. 7) Prover acesso à tecnologia – possuir a melhor e mais atual tecnologia disponível no mercado para o desempenho de determinada atividade atrairá e reterá os profissionais desta

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

geração. Segundo o artigo, segue descrito o perfil dos jovens da geração Y: a) Idade: nascidos entre 1978 e 1995, b) Há mais de 70 milhões de jovens pertencentes à geração Y, c) A geração Y é mais de três vezes maior do que a geração X, d) A geração Y é a mais diversa etnicamente na atualidade, e) Nove em cada dez crianças com menos de 12 anos possuem amigos de outras etnias ou culturas, f) Um em cada quatro jovens mora com pais solteiros, g) Três em cada quatro jovens possuem mães que trabalham, h) Eles são o centro da casa, i) Um em cada nove que estão no ensino médio, possui um cartão de crédito como dependente de seus pais, j) a maioria dos jovens desta geração possui computador em casa, l) Pelos menos metade deles possui acesso à internet de casa, m) São altamente influenciados por seus colegas e pela mídia, n) Apesar de altamente capacitados em tecnologia, esta geração prefere o contato pessoal, o) Preferem a franqueza à sutileza e a ação à observação, p) Sentem-se pressionados pelo tempo e estão sempre com pressa e q) Possuem direção e sabem o que querem.

Segundo Pascarella, Salles e Balassiano (2008), em meados dos anos 80 nascem os membros da geração Y. Estes membros nasceram em meio às novas tecnologias e com uma velocidade de mudanças muito mais acelerada. Para os membros desta geração não é o bastante a rápida adaptação e utilização das novas tecnologias, eles são mais curiosos e estão sempre buscando novas ferramentas e são usuários de todo tipo de novidade com a maior facilidade e desembaraço. Assim como os profissionais da geração X, são focados na sua vida profissional, mas não esperam o movimento das empresas para galgarem cargos de lideranças ou cargos-chaves. Sabem que o crescimento profissional depende deles e utilizam as empresas como fonte de aprendizado e crescimento, permanecendo nelas até que a mesma se esgote e reiniciam a busca por novas fontes. A adaptação à antiga geração X é bem menos conflituosa e a competição com a mesma resume-se às oportunidades profissionais de mercado.

Em pesquisa realizada por Dulin (2008) com um grupo de 413 estudantes de administração de três instituições de alto nível de ensino no Texas (EUA), nascidos entre 1977 e 1997, ou seja, da geração Y, foi possível traçar as características mais importantes de uma liderança para este grupo. Estas características foram identificadas em cinco aspectos fundamentais: a) competência, b) relação interpessoal, c) gestão de pessoas, d) auto-gestão e e) comunicação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

Em competência o grupo apontou que um líder precisa ter a capacidade de levar a organização para a direção certa e para tanto, listou nove qualidades/características que são importantes nesse processo: a) conhecimento técnico, b) inteligência, c) tomada de decisão, d) orientação para metas, e) orientação para o futuro, f) ser profissional, g) possuir/trazer soluções, h) assumir riscos, i) ser comprometido com a conclusão do trabalho. Este grupo também apontou que o líder deve possuir grande conhecimento da organização e das pessoas que nela trabalham e que, apesar de terem uma visão mais ampla da empresa e da equipe, também precisa ter um olhar particular de cada membro de sua equipe. O grupo também especificou que assumir risco não é apenas ser arrojado, mas transparecer não possuir medo de falhar, quando a tentativa valer a pena. Segundo o autor da pesquisa, a geração Y prefere um líder que pensa grande e o líder ideal é aquele que conhece plenamente a organização, seu time, os objetivos da instituição e sabe muito bem como comunicar estes objetivos e a visão.

Em relações interpessoais, o grupo apontou que um bom líder precisa saber lidar com pessoas e diversidade e as características principais neste aspecto são: a) prover feedbacks construtivos, b) um efetivo bom ouvinte, c) trata a todos com respeito, d) administra conflitos efetivamente, e) promove a diversão no ambiente de trabalho, f) é amigável, g) possui bom senso de humor, h) é próximo de sua equipe, i) possui uma atitude positiva e j) encoraja os outros. Segundo o autor, a geração Y prefere ambientes de trabalho onde a diversão é cultivada, ou seja, eles não pensam que o trabalho precisa ser algo tedioso e inclusive isto é importante para manter um equilíbrio emocional, segundo os mesmos. Além disso, esta geração prefere um líder com quem eles sentem que podem se conectar, que se sentem a vontade para falar e que, nesta oportunidade, realmente serão levados em consideração. Preferem ambientes onde as idéias são compartilhadas em todos os níveis e o ambiente é mais informal.

Em administrar os outros, o grupo apontou quem um líder que possui um bom desempenho neste aspecto tem a capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo e ele possui as seguintes características: a) cultiva a diversidade, b) considera as necessidades de sua equipe, c) busca pelas contribuições da equipe, d) provém recompensas, e) dá importância à família, f) define metas reais,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA

g) provém a tutoria, h) promove a união das pessoas, i) provém desenvolvimento profissional e j) encoraja a criatividade.

Em auto-gestão, o grupo pesquisado apontou que um líder precisa ser o exemplo de atitudes e pensamentos para a sua equipe. Neste sentido, este líder possui as seguintes características: a) é um exemplo positivo, b) é ético, c) possui controle emocional, d) é confiável/honesto e e) possui responsabilidade. Para a geração Y é muito importante trabalhar com um líder que ela respeita e confia.

Em, finalmente, em comunicação, o grupo apontou que um líder ideal é aquele que utiliza a linguagem para disseminar a confiança e credibilidade. Esta habilidade de comunicação foi descrita em cinco competências: a) persuadir os outros, b) falar claramente, c) falar com paixão, d) falar com confiança e e) possui uma comunicação versátil que possa atingir todos os níveis.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0913107/CA