

2

Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho, resultado da revisão da literatura que serviu de base para a análise realizada neste estudo. Os temas que compõem este capítulo são valores humanos, valores do trabalho, gerações e gênero.

2.1. Valores humanos

2.1.1. Histórico

As pesquisas e trabalhos sobre o tema valores, seja sob a perspectiva sociológica, psicológica ou, inclusive, antropológica, vêm crescendo e ganhando relevância ao longo dos anos.

O tema valores humanos é estudado há muitos anos, com a publicação de trabalhos desde o início do século passado. Como primeira contribuição sociológica nos antecedentes históricos deste estudo, podemos citar a obra de Thomas e Znaniecki, *The Polish Peasant* (1918-1920), que abordava a adaptação dos imigrantes poloneses nos Estados Unidos no início do século XX. Este trabalho, além de relacionar os aspectos étnicos e culturais dos poloneses com a cultura e normas locais, introduziu também o conceito de “atitude” no plano pessoal, como “significado das coisas para a pessoa”, oferecendo a sociologia uma área independente de análise.

Outro importante autor a contribuir com o tema, porém com orientação distinta do anterior, foi Talcott Parsons. Para Parsons (1951) existem três sistemas possíveis de ações, primeiro o sistema de personalidade, onde o ator age no plano pessoal, motivado por sua necessidade e busca de satisfação. O segundo, o sistema social, onde o ator age motivado pela complementariedade de expectativas dele e das pessoas com que interage, ou seja, a ação é orientada pela expectativa dos outros. E, o último, o sistema cultural, que viabiliza a dupla contingência dos dois

sistemas anteriores, permitindo a interação destes através da comunicação e convenções culturais que balizam os critérios para o processo de avaliação do ator.

Portanto, para Parsons (1951), as pessoas agem motivadas por três critérios que são cognitivos, *catéticos* e avaliativos, e ainda pelas orientações de valores que as fazem respeitarem certas normas e limitam suas escolhas. Os valores das pessoas seriam os compromissos com os critérios normativos e apresentam três aspectos, cognitivos, avaliativos e de responsabilidade pessoal, que avaliam as ações em função das consequências para ela e para o sistema social.

Parsons (1951) utiliza o conceito de valor de Kluckhohn (1951 *apud* Ros *et al.*, 2006), que o define como: “Valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, que influencia a escolha das formas, meios e fins existentes de ação”. Para o autor os valores são instigadores do comportamento, estão internalizados na pessoa e são hierarquicamente organizados.

No âmbito das contribuições antropológicas, Kluckhohn (1951) propôs que os valores humanos seriam um critério e não uma característica. Em sua teoria de orientação de valor, sua visão era que os valores deveriam ser representados pela diversidade de cultura. Para o autor, qualquer ação concreta seria observada como um compromisso entre motivação, condições da situação, meios disponíveis e os meios e objetivos interpretados em termos de valores. A natureza, o lugar que o homem ocupa, as limitações biológicas, as relações estabelecidas entre os homens, o que é desejável e o que não é, todos estes aspectos constituem vetores de uma matriz de orientação de valor, mais abrangente que a cultura. O autor teve o mérito também de iniciar o estudo transcultural de valores, além de abordar o impacto motivacional nas ações e comportamento.

No que se refere às contribuições psicológicas, destacam-se os trabalhos de Allport, Vernon e Lindzey (1960, *apud* Ros *et al.*, 2006), como um dos primeiros antecedentes no desenvolvimento sistemático de medidas de valores, possibilitando o ordenamento, por importância, dos valores teóricos, sociais, políticos, religiosos, estéticos e econômicos. Porém, Maslow (1954), em seu livro *Motivation and Personality*, já preconizava que seres humanos possuíam vários tipos de necessidades e que estas seriam ordenadas segundo o princípio de hierarquia de prepotência relativa, que só permite a ascensão após a satisfação das

necessidades de hierarquias inferiores, porém não de forma abrupta e sim gradual. Esta teoria é reforçada pelos trabalhos de Inglehart (1971, 1977) que desenvolveu a teoria dos valores políticos do materialismo e pós-materialismo, que vincula a busca da autorrealização à satisfação do bem-estar econômico.

Ainda sob os aspectos das contribuições psicológicas, outro autor teve grande relevância para o desenvolvimento do tema valores, Milton Rokeach (1973), o qual definiu valores como crenças transituacionais hierarquicamente organizadas e que servem como critério para o nosso comportamento. Esta definição destaca que os valores são crenças prescritivas, que nos dizem o que é adequado ou não, que são organizados pela importância e que nos orientam. Para o autor, alguns valores são internalizados na socialização e outros constituem o núcleo da personalidade, sendo, portanto, a base do autoconceito.

Rokeach (1973) distingue os valores em dois tipos: terminais e instrumentais, sendo que os primeiros respondem às necessidades da existência humana, podendo ser pessoais (autorrealização, felicidade, harmonia) e sociais (segurança familiar, igualdade) e, o segundo, constituem um meio para alcançar os fins da existência humana, que por sua vez podem ser morais (honesto, responsável), que provocam culpa, e de competência (eficaz, imaginativo), que provocam o sentimento de ineficiência pessoal. O autor contribuiu ainda com o desenvolvimento de um instrumento para mensurar valores, a *Rokeach Value Survey* (RVS), que possui um conjunto de dezoito valores instrumentais e dezoito valores terminais.

Entre os anos 1980 e 1990, as pesquisas deram ênfase para o desenvolvimento e verificação de teorias transculturais, no plano individual e cultural, e no conhecimento de dimensões básicas das culturas, graças a estes esforços o tema valores foi contemplado com um capítulo no *Handbook of Social Psychology*, fato que ampliou ainda mais a atenção dedicada ao assunto. No plano cultural, valores são utilizados para caracterizar a sociedade, representando critérios para solucionar problemas da coletividade e, no plano individual, servem para caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais nas quais os valores se apoiam e podem explicar as diferenças individuais. Hofstede, Triandis, Smith e Schwartz são autores relevantes desse período.

Assim, o tema ganhou ainda mais importância há alguns anos, especialmente a partir da segunda metade dos anos 90, com o aumento das publicações de trabalhos de autores como Schwartz (1992 e 1999), Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e Smith *et al.* (1996), que aprofundaram as discussões sobre os valores individuais do trabalho e suas implicações para a motivação dos trabalhadores e para suas escolhas, foco deste trabalho e motivo pelo qual aprofundaremos este conhecimento teórico nos itens a seguir.

No Brasil, algumas publicações também surgiram neste período, com trabalhos como os de Borges (1999), Gouveia *et al.* (2001) e de Porto e Tamayo (2003), que tiveram como objetivo estender os estudos sobre valores individuais à realidade nacional, sendo o de Porto e Tamayo (2003) com o objetivo mais específico de validar um questionário de Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT, adaptado ao país, questionário este utilizado nesta pesquisa.

2.1.2.

Teoria de valores de Schwartz

O destaque dado à teoria de Schwartz neste trabalho deve-se ao fato desta ser a principal referência e base teórica utilizada por Porto e Tamayo (2003) para o desenvolvimento e validação da Escala de Valores Relativos ao Trabalho, EVT, instrumento este utilizado para a mensuração e o conhecimento dos valores dos empregados do BNDES nesta dissertação. Além disto, esta teoria é considerada como a mais abrangente e promissora no estudo de valores.

Schwartz (1992) teve o grande mérito de conseguir reunir pesquisadores dos cinco continentes, em mais de 50 países, para o desenvolvimento de sua teoria dos valores. Schwartz e Bilsky (1987; 1990) buscavam encontrar um conjunto de motivações universais que dão origem e organizam os diversos valores nas diferentes culturas. Schwartz (2006, *apud* Ros *et al.*, 2006) modifica, mas de forma sutil, sua definição de valores anteriores, definindo-os como metas desejáveis e transituacionais, que variam de importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social. Segundo o autor, estariam implícitos nesta definição de valor que: 1) servem aos interesses de alguma entidade social; 2) podem motivar a ação, dando-lhe direção e intensidade emocional; 3) funcionam como critérios para julgar e justificar a ação; 4) são

adquiridos tanto por meio da socialização dos valores do grupo dominante quanto mediante a experiência pessoal de aprendizagem.

Com o objetivo de demonstrar a existência deste conjunto universal de motivações, Schwartz (1992) buscou desenvolver uma teoria que demonstrasse a importância dos valores em contextos mais amplos e variados. Para isto, propôs uma estrutura de valores humanos baseada em três requisitos das necessidades humanas universais: as necessidades biológicas básicas, as necessidades de coordenação social e os requisitos para o bom funcionamento dos grupos. Realizou, então, pesquisa em 20 países, com 9.140 respondentes, professores e alunos, onde os respondentes deveriam avaliar o grau de importância de 56 valores listados na Escala de Valores de Schwartz. Após as análises, o autor estabeleceu os dez tipos motivacionais, definidos a seguir:

- Poder - Busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social;
- Realização - Busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais;
- Hedonismo - Busca de prazer e gratificação para si mesmo;
- Estimulação - Busca de novidade e estimulação na vida;
- Autodeterminação - Busca de independência de pensamento e ação;
- Universalismo - Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza;
- Benevolência - Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas;
- Tradição - Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião;
- Conformidade - Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas;
- Segurança - Busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self*.

Estes tipos motivacionais desempenham relações dinâmicas de compatibilidade e conflito. Desta forma são agrupados em duas dimensões bipolares: Autotranscendência *versus* Autopromoção e Abertura à Mudança *versus* Conservação. Segundo Sagiv e Schwartz (1995), as ações empreendidas na consecução de um tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de outro tipo de valor. Como apresentados na Figura 4, os tipos de valores são organizados em uma estrutura circular, significando que aqueles adjacentes são compatíveis e os localizados em extremos opostos representam conflitos. Os seguintes pares de tipos de valores são estimados como compatíveis: poder e realização, realização e hedonismo, hedonismo e estimulação, estimulação e autodireção, autodireção e universalismo, universalismo e benevolência, benevolência e conformidade, conformidade e tradição, tradição e segurança, segurança e poder, e segurança e conformidade. Os conflitos esperados são: autodireção e conformidade, autodireção e tradição, autodireção e segurança, estimulação e conformidade, estimulação e tradição, estimulação e segurança, universalismo e poder, universalismo e realização, benevolência e poder, benevolência e realização, hedonismo e conformidade, e hedonismo e tradição.

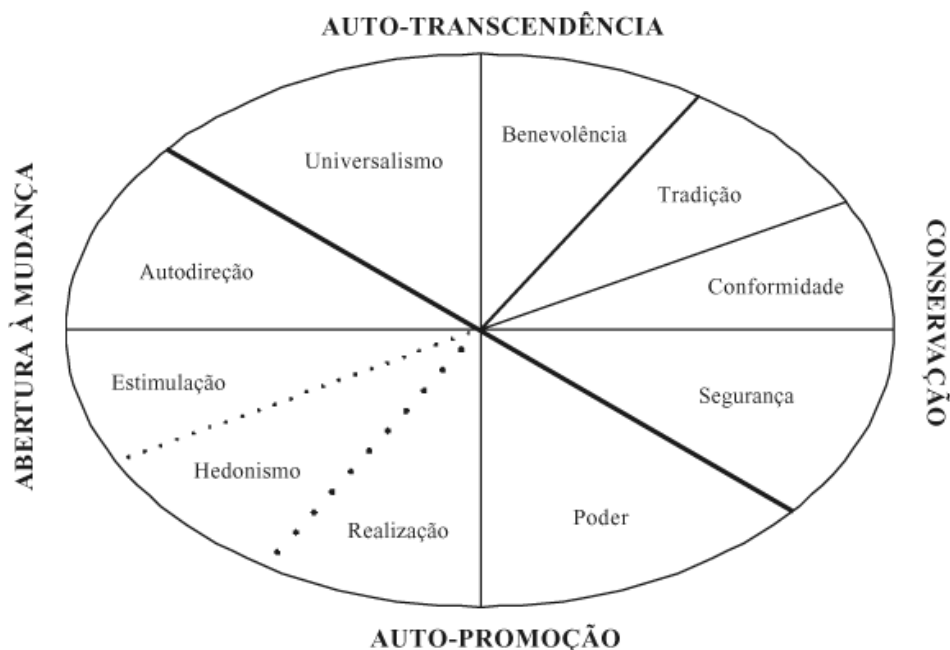


Figura 1 - Modelo teórico das relações entre os tipos de valor de ordem superior e dimensões de valores bipolares
Fonte: Schwartz (2006)

Como resultado de seus trabalhos, Schwartz conclui que os indivíduos de diferentes culturas apresentam valores que podem ser expressos nesses quatro grandes grupos, diferenciando-se apenas nas prioridades que atribuem a cada um deles, tornando possível a comparação das escalas de valores de diferentes grupos, ou subgrupos de uma mesma cultura, como é objetivo deste trabalho, que neste caso utiliza-se para tal, da Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), instrumento desenvolvido e adaptado ao Brasil por Porto e Tamayo (2003).

2.2. Valores do trabalho

Na maioria das culturas, o trabalho possui importância fundamental, embora cada cultura tenha seus valores e concepções sobre o trabalho. Considerando-se o tempo dedicado ao trabalho e a rede de relacionamento que a maior parte das pessoas precisa estabelecer em função do trabalho, podemos estimar a importância do tema nas vidas das pessoas, importância esta que vem crescendo ao longo dos anos.

Em função desta importância e da diversidade dos conceitos e definições de trabalho, uma equipe de pesquisadores internacionais, denominado *Meaning of Organizational Work* – MOW, dedicou-se a estudar o tema, em oito países, com mais de 14.700 pessoas. Este estudo, *The Meaning of Work*, MOW (1987), concluiu que o significado do trabalho é uma construção psicológica multidimensional determinada pelas escolhas e experiências do indivíduo, do contexto organizacional e do ambiente em que vive e trabalha. O estudo propôs três dimensões principais: a centralidade do trabalho, as normas sociais do trabalho e os objetivos valorizados do trabalho. A centralidade do trabalho é entendida como o grau de importância que o indivíduo atribui ao trabalho em sua vida; as normas sociais do trabalho remetem às normas oriundas de valores morais que atuam como precedente aos princípios e condutas sociais associadas às crenças sobre os direitos e deveres do trabalhador. Por último, os resultados e objetivos do trabalho são os elementos cognitivos que agem como guia, como ideais, sobre a postura do indivíduo no trabalho.

Tamayo e Borges (2006) destacam a importância dos estudos no campo de valores no trabalho, em duas frentes, o processo de valorização do trabalho em relação aos demais contextos do conjunto de valores humanos, e a identificação e definição de valores relativos ao trabalho. Porto e Tamayo (2007) afirmam que o trabalho caracteriza-se como agente de relações sociais e de produção de bens de consumo, proporcionando a satisfação das necessidades pessoais. Percebe-se, através dessa perspectiva, que os valores relativos ao trabalho assumem papel significativo no atual contexto social, visto que orientam o comportamento dos indivíduos em relação ao trabalho.

Existem muitas definições de valores relativos ao trabalho, enfatizando um ou mais aspectos dos valores, tais como as dimensões cognitiva e motivacional, a organização hierárquica e as recompensas procuradas no trabalho. Neste trabalho é utilizada a definição de Porto e Tamayo (2003), para valores relativos ao trabalho, que o define como 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 o contexto laboral, bem como seu comportamento e a escolha de alternativas relativas ao trabalho.

Esta definição apresenta três aspectos relevantes para a especificação do conceito:

- Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;
- Motivacional – eles expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho; e,
- Hierárquico – os valores são avaliados ao longo de um *continuum* de importância.

Diversos outros autores apresentam suas definições de valores relativos ao trabalho, porém, em sua maioria estas definições estão alinhadas com a ora proposta por Porto e Tamayo (2003), como Samuel e Lewin-Epstein (1979), para os quais os valores relativos ao trabalho determinam os modos, meios, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre outros. Nord *et al.* (1988) definem valores relativos ao trabalho como estados de existência desejados pelas pessoas e que podem ser alcançados por meio do trabalho. Sagie e Elizur (1996)

definem valores relativos ao trabalho como a importância dada pelos indivíduos a certos resultados obtidos no contexto do trabalho.

Schwartz (1999) define os valores relativos ao trabalho alinhado à definição de Sagie e Elizur (1996), apenas acrescentando a ela as metas do trabalho, assim, valores relativos ao trabalho se referem a metas ou recompensas que as pessoas buscam por meio do trabalho. Ros, Shwartz e Surkiss (1999) definem valores relativos ao trabalho como princípios ou crenças sobre comportamentos ou metas desejáveis, hierarquicamente organizados, que guiam as avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, a escolha de alternativas de trabalho. Esta é, portanto, a origem da definição adotada por Porto e Tamayo, utilizada nesta dissertação.

Elizur (1991), inicialmente, considerava os valores como qualquer entidade (objeto, comportamento e situação) na qual o grupo dá mais importância e, posteriormente, Elizur e Sagie (1999) passaram a adotar a definição de Schwartz (1992) para valores gerais, caracterizando os valores relativos ao trabalho como uma das facetas dos mesmos. Da mesma forma, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) afirmam que os valores do trabalho são influenciados pelos valores individuais gerais, ou seja, quanto mais os valores gerais são importantes para a pessoa, mais ela buscará esses valores no contexto do trabalho. Portanto, percebemos que os valores gerais demonstram exercer influência sobre a importância que os indivíduos atribuem ao trabalho.

Rohan (2000) sugere que os valores relativos ao trabalho, assim como os valores gerais, podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais. Os valores pessoais relativos ao trabalho seriam os princípios que guiam a vida no trabalho do indivíduo, enquanto que os valores sociais relativos ao trabalho se referem à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas. Os valores culturais relativos ao trabalho seriam os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como os valores compartilhados dos membros do grupo ou aqueles definidos por líderes ou pessoas consideradas significativas.

A partir dos tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz foram identificados, por Ros, Schwartz e Surkiss (1999), quatro tipos de valores relativos ao trabalho: intrínseco, relacionado a metas obtidas pelo conteúdo do trabalho; extrínseco, referindo-se às metas obtidas pelos resultados do trabalho; social, pertinente com a busca de relacionamentos interpessoais; e prestígio, compreendido como a busca pelo poder e reconhecimento através do trabalho.

No contexto nacional, Porto e Tamayo (2003), também embasados na Teoria de Valores de Schwartz, desenvolveram a Escala de Valores relativos ao Trabalho, pertinente à realidade brasileira, estabelecendo a relação entre a estrutura dos valores individuais e os valores relativos ao trabalho. O modelo proposto pelos referidos autores aponta quatro dimensões dos valores relativos ao trabalho:

- Realização no trabalho, referindo-se à busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia;
- Relações sociais, enfatizando a busca de relações sociais positivas e de contribuições para a sociedade;
- Prestígio, que se reflete na busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência; e,
- Estabilidade, abordando a busca de segurança e ordem na vida através do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Assim, podemos perceber o alinhamento existente entre a Teoria de Valores Individuais proposta por Schwartz (1992), o modelo de Valores Relativos ao Trabalho desenvolvido por Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e a Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT, criada pelos autores Porto e Tamayo (2003), que afirmam que os valores individuais apresentam uma estrutura universal e a partir dela, estruturas específicas são formadas para contextos específicos, como o trabalho, demonstrando alinhamento entre os estudos internacionais e nacionais.

Por fim, destaca-se apenas o observado por Tamayo e Borges (2006), que postulam que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, eles podem ser diferentes e até conflituosos, sendo a existência destes últimos anteriores à entrada do indivíduo na organização e, os valores organizacionais, geralmente introduzidos pelo

fundador ou membros influentes da organização e que se desenvolvem em função das necessidades e exigências internas e externas da organização e de problemas típicos do seu negócio.

2.3.

Instrumentos de medição dos valores relativos ao trabalho

Porto e Tamayo (2003), em seu artigo de apresentação do questionário de Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), alegaram duas motivações principais para a realização do trabalho, a primeira era que apesar dos muitos instrumentos existentes na literatura, principalmente internacional, estes instrumentos possuíam pouca reflexão sobre a definição e a teoria dos valores relativos ao trabalho na construção das escalas e, portanto, possuíam inconsistências. Dentre os muitos instrumentos encontrados na literatura para avaliar valores relativos ao trabalho, os autores destacaram as contribuições de Elizur (1984) e Ros, Schwartz e Surkiss (1999). A segunda, é que era necessário um instrumento de coleta que refletisse a realidade brasileira e que pudesse ser utilizado para pessoas com nível de instrução mais elevado.

Dentre os principais instrumentos, um dos primeiros e mais utilizados para avaliar os valores relativos ao trabalho foi desenvolvido por Super (1957). O inventário, composto por 105 combinações de 15 valores, era representado por duas afirmações com escrita ligeiramente diferente, mas de significado idêntico. A teoria em que se apoia o inventário sugere 3 fatores, a saber: intrínseco (altruísmo, criatividade, independência, estimulação intelectual, estética, realização e gerenciamento); extrínseco – recompensa (modo de vida, segurança, prestígio e retorno econômico); e extrínseco – concomitante (ambiente de trabalho, colegas de trabalho, relacionamento com a chefia e variedade). Porém, a matriz de correlação não deu suporte para esses três fatores, por isto, apesar de o inventário de Super ter sido muito utilizado na literatura, os resultados da validação do instrumento não são conclusivos, além de ser considerado um instrumento de difícil aplicação por ser muito extenso.

O Questionário de Importância de Minnesota (Minnesota Importance Questionnaire – MIQ) também foi bastante utilizado, composto por 20 afirmações que descrevem condições de trabalho que tornam o trabalho satisfatório, combina as afirmações de modo a formar 190 itens de escolha forçada em que o respondente deve escolher, em cada uma, aquela condição que é mais importante para si em um trabalho ideal. Em seguida, as 20 afirmações são apresentadas para que o respondente avalie a sua importância em uma escala que varia de “importante” a “sem importância”. A análise fatorial deste instrumento indicou seis fatores para os valores relativos ao trabalho: realização (importância dada a um ambiente que encoraja a realização); conforto (importância dada a um ambiente que é confortável e não estressante); status (importância dada a um ambiente que provê reconhecimento e prestígio); altruísmo (importância dada a um ambiente que busca o desenvolvimento da harmonia e ajuda aos outros); segurança (importância dada a ambientes que são previsíveis e estáveis); e, autonomia (importância dada a ambientes que estimulam a iniciativa).

Elizur (1984, 1991) desenvolveu uma escala baseada na literatura sobre valores relativos ao trabalho e motivação. O instrumento, Questionário de Valores do Trabalho (*Work Values Questionnaire – WWQ*), é composto por 24 itens que representam os vários aspectos dos valores relativos ao trabalho e as principais abordagens sobre motivação, como as de Maslow (1954). Os itens são avaliados por meio de uma escala que varia de “muito importante” a “muito sem importância”. O autor utilizou a análise de facetas para conceituar os valores relativos ao trabalho, neste modelo, a primeira faceta foi denominada de modalidade de resultados e subdividida em três classes: instrumental (refere-se a resultados do trabalho de natureza material); afetivo (refere-se a resultados do trabalho de natureza social); e, cognitivo (refere-se a resultados do trabalho de natureza psicológica). A segunda faceta, denominada contingências do sistema de recompensas, foi subdividida em recursos (refere-se a incentivos que são oferecidos antes do desempenho na tarefa, como condições de trabalho e benefícios) e recompensas (refere-se a resultados que são oferecidos depois do desempenho da tarefa como pagamento, reconhecimento e status). Neste caso, a análise estatística deu suporte aos resultados obtidos em duas amostras.

O trabalho de Elizur (1984, 1991) supera a dicotomia intrínseco-extrínseco e, à luz da Teoria dos Valores de Schwartz, Ros, Schwartz e Surkiss (1999) reanalisaram os dados e apresentaram uma estrutura mais parcimoniosa para os resultados, desenvolvendo um instrumento composto por 10 itens amplamente utilizados na literatura para avaliar quatro fatores postulados: extrínseco, intrínseco, social e poder. Utilizando uma escala de 4 pontos que variava de “muito importante” a “nada importante”, o questionário foi validado por meio de análise das distâncias mínimas e de análise fatorial, dando suporte para os fatores propostos.

Diversos outros instrumentos foram identificados na literatura internacional por Porto e Tamayo (2003), porém, menos utilizados e citados, foram, na sua maioria, alvo de inconsistências apontadas pelos autores. Já no Brasil, apenas dois instrumentos foram identificados, o primeiro é uma tradução da escala de Lawrence (1971, *apud* AGATTI, 1984) que é decorrente da escala de Super e é composta por 105 pares de sentenças que resultaram das comparações entre 15 valores profissionais, altruísmo, estética, independência, liderança, sucesso e realização, satisfação própria, estimulação intelectual, criatividade, segurança, prestígio, dinheiro, ambiente, colegas, variedade e profissão paterna. Porém, esta escala não foi validada para a população brasileira.

O segundo, elaborado por Borges (1998, 1999), o Inventário do Significado do Trabalho, foi desenvolvido distinguindo duas classes de atributos: valorativos (independência financeira e prazer; justiça no trabalho; esforço físico e aprendizagem; e, dignidade social) e descritivos (expressão e independência financeira; e, execução e função social). Este instrumento tem a vantagem de investigar aspectos característicos da cultura brasileira e considerar aspectos relativos ao trabalho da corrente marxista como exploração, embrutecimento e alienação. Além disso, possibilita a aplicação em populações sem alfabetização ou com baixa escolaridade. Porém, não seria um instrumento recomendado para segmentos de trabalhadores com nível de instrução mais elevado.

Neste cenário, Porto e Tamayo (2003), diante da necessidade do desenvolvimento e validação de uma escala para medir valores relativos ao trabalho para a população brasileira que considerasse pessoas com nível de instrução mais elevada, que envolvesse procedimentos empíricos e que fosse embasada em um modelo sólido de valores, no caso a Teoria de Valores de Schwartz, apresentaram a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT), validada para o Brasil.

Para isto, os autores elaboraram, a partir das diversas contribuições encontradas na literatura, uma lista de 95 itens, que foram submetidos à análise para verificar a pertinência dos itens aos quatro fatores previstos teoricamente. A análise foi realizada com pesquisadores de Psicologia e, então, submetido à validação semântica para verificar a clareza das instruções e a compreensão dos itens. Assim, o questionário final foi composto de 45 itens, listados na Tabela 1 a seguir, que são avaliados por meio de uma escala de importância que variava de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), apresentando índices de confiabilidade para todos os fatores encontrados superiores a 0,80, e que receberam a seguinte denominação:

- **Fator 1** - Realização no trabalho, que se refere à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade, representado por 15 itens do questionário;
- **Fator 2** - Relações sociais, que se refere à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho, representado por 12 itens do questionário;
- **Fator 3** - Prestígio se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho, representado por 11 itens do questionário; e,
- **Fator 4** - Estabilidade que se refere à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais, representado por 7 itens do questionário.

Os resultados apontaram ainda que os quatro fatores, do ponto de vista do seu conteúdo, estão relacionados com os quatro fatores de ordem superior da Teoria de Valores de Schwartz (1992). O Fator Realização no Trabalho está associado positivamente a Abertura à Mudança, pois favorece a mudança por meio do trabalho autônomo e criativo. O Fator Relações Sociais se associa positivamente a Autotranscendência, uma vez que, o trabalho proporciona o alcance de relacionamento social positivo favorecendo o bem-estar das pessoas próximas e da sociedade. O Fator Prestígio possui uma relação com Autopromoção já que proporciona o alcance das metas de sucesso pessoal e influência sobre os outros. E, por último, o Fator Estabilidade está associado à busca de segurança e manutenção do *status quo* por meio do trabalho, como apresenta o conteúdo do fator Conservação.

Item	Descrição	Fator
1	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	Realização no Trabalho
2	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	Realização no Trabalho
3	Crescimento intelectual	Realização no Trabalho
4	Gostar do que faço	Realização no Trabalho
5	Identificar-me com o trabalho	Realização no Trabalho
6	Realização Pessoal	Realização no Trabalho
7	Realização Profissional	Realização no Trabalho
8	Realizar um trabalho significativo para mim	Realização no Trabalho
9	Satisfação pessoal	Realização no Trabalho
10	Ser feliz com o trabalho que realizo	Realização no Trabalho
11	Ter prazer no que faço	Realização no Trabalho
12	Ter um trabalho variado	Realização no Trabalho
13	Trabalho intelectualmente estimulante	Realização no Trabalho
14	Trabalho interessante	Realização no Trabalho
15	Trabalho que requer originalidade e criatividade	Realização no Trabalho
16	Ajudar os outros	Relações Sociais
17	Auxiliar os colegas de trabalho	Relações Sociais

18	Bom relacionamento com meus colegas de trabalho	Relações Sociais
19	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	Relações Sociais
20	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	Relações Sociais
21	Combater injustiças sociais	Relações Sociais
22	Conhecer pessoas	Relações Sociais
23	Mudar o mundo	Relações Sociais
24	Preservar minha saúde	Relações Sociais
25	Ser útil para a sociedade	Relações Sociais
26	Ter amizade com colegas de trabalho	Relações Sociais
27	Ter compromisso social	Relações Sociais
28	Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais	Prestígio
29	Competitividade	Prestígio
30	Enfrentar desafios	Prestígio
31	Obter posição de destaque	Prestígio
32	Seguir a profissão da família	Prestígio
33	Status no trabalho	Prestígio
34	Supervisionar outras pessoas	Prestígio
35	Ter fama	Prestígio
36	Ter notoriedade	Prestígio
37	Ter prestígio	Prestígio
38	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	Prestígio
39	Estabilidade financeira	Estabilidade
40	Estabilidade no trabalho	Estabilidade
41	Ganhar dinheiro	Estabilidade
42	Independência financeira	Estabilidade
43	Poder me sustentar	Estabilidade
44	Suprir necessidades materiais	Estabilidade
45	Ter melhores condições de vida	Estabilidade

Tabela 1 - Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT
 Fonte: Porto e Tamayo, 2003.

2.4. Gerações

Este item apresenta uma breve fundamentação teórica do trabalho no que se refere às análises das diferenças geracionais, e é apresentado em dois subitens. O primeiro apresenta o conceito do que é um grupo geracional e os seus respectivos períodos, no segundo, são apresentadas e discutidas as diferenças geracionais mais recorrentes nas literaturas das denominadas Geração Y, Geração X e Geração Baby Boomers.

2.4.1. Conceitos

Um dos primeiros autores a trazer contribuições para a compreensão do conceito de Geração foi Karl Mannheim (1993, *apud* OLIVEIRA, 2012). Para este autor, as Gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. Portanto, o fator principal para a construção de uma Geração não estaria relacionada a um determinado tempo cronológico de nascimento, não podendo delimitar-se um padrão temporal para a formação de uma geração, podendo ser resultante de um período de poucos anos, dez por exemplo, ou de um século, como ocorrido no período feudal. Para se delimitar uma Geração seriam necessários, eventos históricos que desencadeiem uma mudança na vida social e na forma como esses eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, de diferentes momentos de socialização. Tomizaki (2010, *apud* OLIVEIRA, 2012) entende que estes eventos podem ter natureza diversa, podendo ser desde uma grande catástrofe a lentos processos econômicos, exemplificando ainda com guerras, problemas sociais, processos políticos ou culturais.

Para Oliveira (2012), ao se pensar em geração é preciso pensar em coortes históricas e memórias coletivas, tendo como conceito de coorte histórica, o fato de as pessoas viverem em um mesmo período histórico e formarem e assimilarem valores semelhantes. Esta concepção permitiria que indivíduos com idades similares tivessem memórias coletivas semelhantes quanto aos eventos que marcaram determinado período. Portanto, eventos como guerras, crises econômicas, transformações políticas, dentre outros, definiriam o momento de

surgimento de uma coorte, que se mantém até o surgimento de um novo evento transformador, delimitando assim um período geracional.

As datas que marcam as gerações variam um pouco para os diferentes autores, como podemos observar nos exemplos da Tabela 2 a seguir, porém, apresentam certa consistência com os períodos, definindo como Baby Boomers os nascidos entre as décadas de 40 e 60, Geração X, os nascidos entre meados dos anos 60 e final dos anos 70 e Geração Y, os nascidos entorno dos anos 80. Neste estudo, foram considerados como Geração Baby Boomers as pessoas nascidas entre os anos de 1943 e 1964, a Geração X, as pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1976 e a Geração Y as pessoas nascidas entre os anos de 1977 e 1990.

Geração	Autores	Ano de Nascimentos dos membros
Baby Boomers	Osajima <i>et al.</i> (2010); Shah (2009) Vasconcelos <i>et al.</i> (2009) Wada; Carneiro (2010)	1941 a 1960 1946 a 1964 1946 a 1964
Geração X	Osajima <i>et al.</i> (2010); Shah (2009) Vasconcelos <i>et al.</i> (2009) Hudson (2010); Wada; Carneiro (2010)	1961 a 1976 1965 a 1977 1965 a 1981
Geração Y	Osajima <i>et al.</i> (2010); Shah (2009) Vasconcelos <i>et al.</i> (2009) Wada; Carneiro (2010) Mowen; Minor (2003)	1977 a 1992 após 1978 1982 a 2000 1980 a 1995

Tabela 2 - Composição das gerações de acordo com diferentes autores

Fonte: Adaptado de Scharf *et al.*, 2012.

Para Twenge (2009), a mudança geracional não ocorre de forma repentina, sendo sempre uma mudança linear de uma geração para outra, sugerindo ainda, que a denominação geracional decorrente do ano de nascimento de um grupo seja menos importante que a diferença em anos desse grupo para outro, ou seja, grupos de gerações diferentes com cinco anos de diferença no ano de nascimento, devem apresentar diferenças comportamentais menores que integrantes de uma mesma geração com diferença de idade de 15 anos, por exemplo.

2.4.2. Geração Y, Geração X e Baby Boomers

Segundo Oliveira (2012), os estudos internacionais ligados aos grupos geracionais anteriores, como Geração X e Baby Boomers, não encontraram no Brasil muita repercussão, porém, o autor entende que os estudos sobre a Geração Y, também denominados de *Eco Boomers*, Geração Net, N-Gen, Geração Digital ou *Millennials* têm crescido e repercutido nas diversas mídias, sobretudo nas redes sociais, pois esta nova geração tem sido considerada um dos grandes desafios para a gestão de pessoas. Porém, o autor ressalta que apesar deste incremento na discussão, o conceito Geração Y tem sido tratado de forma descontextualizada das características e marcos histórico que teriam contribuído para a formação do pensamento deste grupo geracional no Brasil.

Lemos (2012), destaca a crescente preocupação de profissionais de recursos humanos na atração e, principalmente, na retenção de pessoas da Geração Y nas empresas, decorrente da existência de um elevado *turnover*, fato que motiva o debate no campo da Administração. Ainda segundo a autora, o fato do debate ser motivado pelos problemas do setor produtivo teria gerado uma homogeneização sobre a dita Geração Y, por focar apenas em uma parcela dos jovens pertencentes a esta faixa etária, os com formação superior, oriundos das camadas médias da população e que seriam os candidatos naturais aos quadros superiores das organizações. Portanto, as características hoje associadas a esta geração, poderiam não representar o conjunto das pessoas pertencentes a esta faixa etária.

Oliveira (2009), dentro do que hoje representa a denominada Geração Y, atribui como suas principais características a de fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver idéias e pensamentos com superficialidade, buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas. Segundo Kullock (2010), essa é uma geração que adora feedback, é multitarefa e sonha em conciliar lazer e trabalho.

Para Lipkin e Perrymore (2010), os jovens desta geração teriam sido criados dentro da mentalidade de “você pode ser o que quiser”. Seus pais, Baby Boomers ou X, teriam se rebelado contra os modelos mais tradicionais de educação e a consequência seria um sistema educacional seguindo um modelo que enfatiza a autoestima e o sistema de recompensas, independente do mérito. Esta geração valoriza seu tempo livre, sua energia, sua saúde e considera o trabalho apenas uma parte de sua vida e não a própria, como considerariam os Baby Boomers. Este aspecto pode gerar conflitos e frustrações no gerenciamento dos indivíduos, uma vez que as gerações anteriores tinham que mostrar resultados duradouros e realizar sacrifícios enormes, inclusive de tempo com a família, para angariar o respeito de seus pares e colher os frutos de sua dedicação. Ainda segundo as autoras, a Geração Y se desenvolveu com base em elogios e recompensas, ou seja, são impulsionados mais pela motivação externa do que pela interna. Buscam a gratificação instantânea e não se interessam por investimentos de longo prazo naquilo que se refere à profissão.

Outra característica atribuída a esta geração é a de ser mais colaborativa, não no sentido de espírito coletivo, comunitário da geração anterior, mas no sentido de trabalhar em equipe, se envolver em ambientes em que possam manifestar uma parte da coisa e não o todo. Uma geração que quer pessoas em volta e acredita que as coisas só acontecem em colaboração. A individualidade também é uma característica, mas não no sentido do egoísmo, mas de querer deixar sua marca, mesmo que pequena. Essas características estariam cada vez mais presentes na forma de pensar e agir dos jovens (OLIVEIRA, 2009).

Maldonado (2005) destaca que a Geração Y é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores em uma área essencial, a tecnologia. Nesse campo, Alsop (2008) acrescenta que os jovens Y são extremamente familiarizados e conectados em redes sociais, tais como Facebook, MySpace e Orkut, opinam em Blogs e postam suas criações no YouTube, todas típicas manifestações da enorme influência da tecnologia. Estão sempre conectados com telefones celulares, iPods, iPads, *laptops* e videogames. Esta geração está dominando as habilidades de realizar múltiplas tarefas simultaneamente, melhor do que qualquer outra. Loiola (2009), afirma que estes jovens, ao mesmo tempo em que estudam, são capazes de ler notícias na internet,

chegar a página do Facebook, escutar música e ainda prestar atenção na conversa ao lado.

Bichueti (2011) comenta que a Geração Y prefere as empresas capazes de apostar na criatividade, na capacidade das equipes em superar os desafios, com ética no desenvolvimento do trabalho e que lhes ofereçam ambientes agradáveis. Entendimento consonante com as autoras Lipkin e Perrymore (2010) as quais ressaltam a habilidade de trabalharem bem em grupo, de se interessarem pelo que os outros pensam sobre eles e de se esforçarem para encontrarem soluções consensuais.

Não há um consenso entre todos os autores das diversas características da Geração Y, porém, as características relacionadas ao hedonismo é bastante recorrente. Lemos, Cavazotte e Viana (2011), sugerem à existência de dois grandes grupos desta geração, um formado por pessoas individualistas, autocentradas, hedonistas, competitivas e ambiciosas, mais preocupadas com o sucesso profissional e, portanto, dispostas a sacrificar sua qualidade de vida e relacionamentos para o atingimento de seus objetivos. O outro, formado por indivíduos menos individualistas e ambiciosos, com preocupações mais altruístas, porém igualmente hedonistas, fato que os levariam a priorizar sua qualidade de vida, buscando por menor pressão e por mais segurança.

Como se pode observar esta é uma geração complexa, com muitas características dignas de admiração, porém, suas excessivas expectativas também são vistas como problemas e eventualmente são mal compreendidas. As opiniões e percepções são variadas sobre estes jovens, ao mesmo tempo em que muitos respeitam sua aptidão para a tecnologia e suas habilidades para trabalhar em equipe, muitos reconhecem ser uma geração muito exigente no que diz respeito à necessidade de orientação, avaliações do desempenho, rápida progressão na carreira e equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal.

A Geração X é tida como mais leal às organizações do que a Geração Y, porém, aquém da lealdade apresentada pelos Baby Boomers, seria mais afeita a mudança, sempre que em troca de desafios ou melhores recompensas, são mais susceptíveis a autoridade formal e demandam menos *feedback* que a Geração Y, porém, quando comparados aos Baby Boomers esta relação se inverte, são considerados cínicos e individualistas, preocupados com os objetivos pessoais e

com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (SMOLA e SUTTON, 2002; WONG *et al.*, 2008).

Autores como Twenge & Campbell (2008) e Wong *et al.* (2008), consideram a Geração Baby Bombers uma geração individualista, com maior lealdade e vinculação as organizações em que trabalham e com comportamento *workaholic*. Esta geração valoriza mais a segurança no trabalho, é mais apegada às empresas, mais dedicada ao trabalho, mais tradicional e habituada a aceitar as diferenças de autoridade, tendo apelo pelo poder e pelo status ao longo da carreira, apresentando dificuldades na manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SMOLA e SUTTON, 2002; WONG *et al.*, 2008).

Twenge & Campbell (2008), buscando eliminar os efeitos do amadurecimento e da fase do ciclo de vida nas análises das diferenças geracionais, utilizaram dados observados em inventários de personalidade e comportamento preenchidos por universitários americanos de 1930 até os dias atuais e concluíram que a Geração Y possui níveis mais elevados de auto-estima, narcisismo, ansiedade e depressão, por outro lado, apresentam níveis mais baixos de necessidade de aprovação social, *locus* de controle e ainda uma diferenciação no comportamento das mulheres que apresentaram traços mais agênticos que as gerações anteriores.

Em estudos com australianos, Wong *et al.* (2008), observaram que indivíduos da Geração Y se apresentaram mais ambiciosos, centrados na carreira e com objetivos e metas de trabalho mais desafiadores que a Geração Baby Boomers, porém, com características semelhantes à apresentada pela Geração X. Os mesmos autores identificaram ainda, níveis mais altos de motivação por oportunidades de interação com outras pessoas no trabalho e por progressão de carreira na Geração Y que na Geração Baby Boomers, porém com níveis de motivação por poder inferiores as das Gerações X e Baby Boomers. A seguir, apresentamos o Quadro 1 com o resumo de algumas das principais características associadas às gerações.

Baby Boomers Nascidos período de 1946 a 1964	- Motivados, otimistas e <i>workaholics</i>; - Valorizam o <i>status</i> e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais; - Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial. - Apesar de possuírem poucos conhecimentos relacionados à tecnologia, tendem a aceitá-la no seu cotidiano.
Geração X Nascidos período de 1965 a 1976	- Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa; - Sofreram <i>downsizing</i> corporativo; desenvolveram a percepção de que pessoas leais à empresa perderam seus postos, o que os estimulou a desenvolverem suas habilidades e empregabilidade. - Valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentam maior facilidade para aceitar as mudanças, principalmente no que diz respeito ao uso de tecnologias.
Geração Y Nascidos período de 1977 a 1997	- Cresceram em contato com as tecnologias da informação; - São mais individualistas; defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais. - Apresentam facilidade para lidar com uma vasta gama de informações, são criativos e inovadores. - Aceitam maior diversidade, tendem a ser otimistas, colaboradores e conscientes.

Quadro 1 - Características das Gerações

Fonte: Codeço *et al.*, 2013, adaptado de Tapscott (1988) e de Collistochi *et al.* (2012).

Codeço, Costa e Bouzada (2013), sugerem uma correlação entre as diferentes gerações e os valores percebidos por elas em seus respectivos tipos motivacionais, da Teoria dos Valores de Schwartz, associando à Geração Y a autodeterminação, o hedonismo, a estimulação, o poder e a realização e os tipos motivacionais conformidade, tradição, segurança, universalismo e benevolência as gerações X e Baby Boomers. A seguir, Quadro 2, com a adaptação do quadro dos autores com as relações sugeridas por eles entre os fatores motivacionais, os tipos motivacionais e as gerações.

Fatores Motivacionais	Tipos Motivacionais	Gerações
Abertura à mudança Autopromoção	Autodeterminação Estimulação Hedonismo Poder Realização	Geração Y
Conservação Autotranscendência	Conformidade Tradição Segurança Benevolência Universalismo	Geração X Baby Boomers

Quadro 2 - Relação entre fatores motivacionais, tipos motivacionais e gerações

Fonte: Adaptado de Codeço *et al.*, 2013.

Enfim, quando se fala em diferença geracional, muitas são as diferenças apresentadas e sugeridas pelos diversos autores que se dedicaram ao tema, porém, não é possível afirmar a existência de uma uniformidade na literatura das diferenças geracionais e seus possíveis impactos no ambiente de trabalho. Porém, parece claro que é cada vez mais necessário que os gestores busquem entender e pesquisar se existem estas diferenças em seu ambiente organizacionais e quais são as possíveis mudanças relacionadas a elas, buscando conciliar esta diferença no contexto do trabalho, e ainda, conseguindo atrair e reter os jovens Y. Possibilitando, assim, explorar algumas das características relacionadas a esta geração, que podem ser consideradas positivas para os diversos setores produtivos, como o domínio das tecnologias, sua autoconfiança, seu otimismo e sua habilidade de trabalhar em equipe.

2.5. Gênero

Muitos estudos, com diferentes enfoques, vêm discutindo as diferenças de gênero (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997; CAPELLE *et al.*, 2006; SILVEIRA, 2006; TAMAYO, 2007; ROSA e BRITO, 2008). Em comum, esses estudos aceitam que, se por um lado existem diferenças biológicas que caracterizam o sexo masculino e feminino, por outro a masculinidade ou feminilidade seria uma construção social e, portanto, reproduz as condições contextuais desenvolvidas e reforçadas pelas instituições, como o sistema educacional, as políticas públicas e organizacionais, família, religião, cultura nacional etc. Assim, “masculino” e “feminino” se referem a traços de personalidade fundamentais, mas também aos estilos aprendidos de interações interpessoais que são tidas como socialmente apropriadas para contextos específicos (HOFSTEDE, 1984).

A análise sobre o impacto do fator gênero nos valores relativos ao trabalho é cada vez mais importante para as organizações, pois é cada vez maior a convivência de homens e mulheres nos ambientes organizacionais. As mulheres, cada vez mais, participam do mercado de trabalho, inclusive em atividades inicialmente consideradas apenas para o gênero masculino, assim como os homens também ganham espaço em atividades tidas como exclusivamente femininas. Rosa e Brito (2008) ressaltam que as mulheres têm conquistado espaços, fato que está modificando a dinâmica das relações de trabalho. Capelle *et*

al. (2006, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2011) corroboram este entendimento e salientam que a crescente inserção do contingente feminino nas organizações tem alterado o comportamento da mão-de-obra e das relações laborais.

Para Abu-Saad e Isralowitz (1997, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2011), homens e mulheres possuem diferentes motivações e, portanto, diferentes perspectivas de satisfação e valorização em relação ao trabalho, fatores que despertariam o interesse na pesquisa sobre gênero. O objetivo seria entender se cada gênero desempenha as atividades laborais de maneira distinta, mesmo em cargos similares, em função de diferenças na hierarquia de valores pessoais e, conseqüentemente, nos valores relativos ao trabalho. Os autores afirmam haver discrepância entre as expectativas dos diferentes gêneros e a capacidade de resposta das organizações. Isto seria decorrente das diferentes motivações e valorizações dos homens e mulheres e levariam a uma maior ou menor satisfação no trabalho, rotatividade e desempenho.

Conhecer e compreender os valores mais importantes para homens e mulheres, permite entender suas atitudes e comportamentos. Tchaicovsky e Elizur (2000) acreditam que homens tendem a colocar maior ênfase em valores do trabalho que indicam orientação empreendedora, enquanto as mulheres apresentam-se mais direcionadas para aspectos de socialização. Moore e Ollenburger (1986, *apud* ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997) corroboram este entendimento afirmando que no que se refere às diferenças de gênero para os valores do trabalho, os homens dariam mais valor à conquista, à concorrência, à progressão na carreira, à estimulação intelectual, à autonomia, ao prestígio, ao alto rendimento, à carreira e ao sucesso, enquanto as mulheres atribuiriam maior valor às interações sociais e às relações, à estética, às rotinas de trabalho e ao lazer. Para Cohen (2003, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2011), os valores relacionados ao gênero feminino, como a sensibilidade, a flexibilidade e a habilidade em cuidar de pessoas, têm sido cada vez mais demandados no ambiente organizacional.

As diferenças nas hierarquias de valores relativos ao trabalho dos diferentes gêneros também já foi alvo em estudos nacionais. Silveira (2006) identificou a existência de diferenças de atribuição de importância a valores relativos ao trabalho entre os gêneros. Em seu trabalho a autora atribui aos homens uma maior necessidade de afiliação social que para mulheres, o que contraria a maior parte da literatura, sugerindo maior investigação sobre o tema. Ainda segundo a autora, os

homens atribuem maior importância ao fato de conhecer pessoas e ter condições de sustentar-se, enquanto as mulheres atribuem maior valor à satisfação pessoal e prazer no que fazem.

Por outro lado, Tamayo (2007) entende que os homens priorizam os valores individuais, hedonismo e estimulação, enquanto as mulheres seriam mais atraídas por valores coletivos, como benevolência, tradição e conformidade, e valores mistos, segurança e filantropia. Ainda segundo o autor, elas dariam mais preferência às metas coletivas, enquanto os homens dariam prioridade às metas pessoais, para o autor, os valores relativos ao bem-estar da família, à segurança, à tradição, à conformidade e à filantropia, apresentariam coeficientes de importância superiores para as mulheres que para os homens.

De forma similar, Solomon e Fernald (1988, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2011) apresentam como valores típicos das mulheres a saúde, o auto-respeito, a segurança familiar, a liberdade e senso de realização, e ainda os valores instrumentais honestidade, responsabilidade, independência, ambição e capacidade. Machado (1999) acresce ao perfil feminino o desejo de realização e o estilo de liderança, voltado para as pessoas e não para as tarefas, sugerindo ainda que os valores das mulheres são marcados pelo senso de responsabilidade, implicando maior satisfação dos envolvidos no processo de trabalho. Para Helgesen (1999, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2011), as mulheres têm como prioridade a comunicação, harmonia, igualdade, amor e o relacionamento interpessoal, e os homens, apresentam preocupações direcionadas para o alcance de resultados, objetivos, status, poder e competitividade.

Estivalete (2011) afirma que ao se analisar o gênero associado aos valores do trabalho, homens e mulheres apresentam características divergentes. Em seu trabalho, a autora apresenta o Quadro 3, a seguir, que permite uma melhor visualização das diferentes prioridades atribuídas pelos gêneros aos valores do trabalho, apresentando o que a autora considera os principais resultados dos estudos acerca dessa temática. Este quadro evidencia que os resultados desses estudos apresentam assimetrias em relação às prioridades atribuídas aos valores do trabalho por homens e mulheres.

Autores	Valores do Trabalho Prioridades Gênero Feminino	Valores do Trabalho Prioridades Gênero Masculino
Moore e Ollenburger (1986)	Interações sociais, estética, rotinas de trabalho e de lazer.	Conquista, concorrência, progressão na carreira, estimulação intelectual, autonomia, prestígio, alto rendimento, carreira e sucesso.
Helgesen (1999)	Comunicação, harmonia, igualdade, amor e relacionamento interpessoal.	Resultados, objetivos, <i>status</i> , poder e competitividade.
Tchaicovsky e Elizur (2000)	Socialização.	Orientação empreendedora.
Silveira (2006)	Satisfação pessoal e prazer no que faz.	Afiliação social, conhecer pessoas e ter condições de sustentar-se.
Tamayo (2007)	Interesses coletivos: Benevolência, Tradição, Conformidade; Interesses mistos: Segurança e Filantropia.	Interesses individuais: Hedonismo e Estimulação.

Quadro 3 - Resumo dos resultados de estudos sobre Valores do trabalho e gênero

Fonte: Estivalet *et al.*, 2011.

Dessa forma, com base na literatura consultada, pode-se dizer que é esperada uma diferença entre os valores relativos ao trabalho de homens e mulheres, porém, não há consenso sobre a existência dessa diferença e ainda menos consenso de quais seriam os padrões masculinos e femininos, ressaltando a importância de novos estudos nessa área que permitam criar uma maior uniformização dos valores esperados dos diferentes gêneros.

2.6. Hipóteses de pesquisa

A questão de pesquisa, conforme colocada anteriormente, é identificar e entender as hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, assim como verificar se existem diferenças nas hierarquias dos valores em função das diferenças geracionais, de gênero e de adaptação do empregado ao BNDES.

A pesquisa se propõe a avaliar, portanto, quatro hipóteses diferentes sobre a existência de diferenças das hierarquias dos valores do trabalho nos resultados obtidos, quais sejam:

Hipótese 1 – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças geracionais avaliadas.

Hipótese 2 – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função do gênero dos empregados.

Hipótese 3 – Não existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, em função da adaptação do empregado ao BNDES (empregados recém-contratados x empregados ambientados).