

# **Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT**

**MARLON BRUNO MATOS PAIVA**

Universidade Federal do Ceará  
mbrunokun@gmail.com

**SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ**

Universidade Federal do Ceará  
sfsf@uol.com.br

# Hierarquia de Valores entre Grupos Geracionais em uma Pró-Reitoria de Instituição Federal de Ensino Superior: uma Análise através da Escala EVT

## 1. Introdução

De acordo com Tamayo (2008), os valores constituem o componente fundamental da identidade de uma instituição. Eles são representações cognitivas, socialmente compartilhadas, de necessidades individuais, no caso dos valores pessoais, e de exigências e objetivos grupais, no caso dos valores organizacionais.

Os valores do trabalho constituem 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, bem como o seu comportamento e escolha de alternativas de trabalho (PORTO E TAMAYO, 2003).

Hierarquia de valores é o nível ou grau em que os valores são compartilhados pelos membros da organização. A importância que uma organização atribui a certos valores pode influenciar a quantidade de esforço que os seus membros investem na emissão de determinados comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Eles não podem ser definidos a priori, sem pesquisa, somente podem ser identificados de forma empírica (TAMAYO, 2008).

Howe e Strauss (2000) afirmam que uma geração pode ser definida como uma parcela da sociedade, nascida durante um período semelhante, que possui características em comum. O período de tempo entre uma geração e outra nem sempre é o mesmo. Uma geração pode ser maior ou menor, dependendo de seu amadurecimento e contexto histórico. Segundo Lancaster e Stillman (2011), o sucesso das organizações depende da compreensão de que cada geração possui formas únicas de ver o mundo e que, com tal percepção, pode-se além de aceitar suas diferenças, passar a adotá-las e usá-las como vantagem estratégica.

Diante do exposto, este estudo pretende responder o seguinte questionamento: como se caracteriza a hierarquia de valores relativos ao trabalho de servidores de diferentes grupos geracionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará?

Tendo em vista as características dos grupos geracionais elencadas pela literatura (HOWE E STRAUSS, 2000; LANCASTER E STILLMAN, 2002, JEFFREYS E HUNTE, 2004), e os fatores componentes da escala de valores relativos ao trabalho - EVT (Tamayo, 2008), propõe-se as hipóteses de que os principais valores de trabalho estão relacionados com cada grupo geracional da seguinte maneira: 1. *Baby Boomers* priorizam prestígio; 2. Geração X prioriza relações sociais; e 3. Geração Y prioriza realização no trabalho.

Na busca de respostas para o problema central da pesquisa, o objetivo geral é analisar a hierarquia de valores relativos ao trabalho entre servidores de diferentes grupos geracionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará. Foram formulados os seguintes objetivos específicos: 1. Analisar os valores relativos ao fator realização no trabalho; 2. Analisar os valores relativos ao fator relações sociais; 3. Analisar os valores relativos ao fator prestígio; 4. Analisar os valores relativos ao fator estabilidade; 5. Analisar a hierarquia de valores dos servidores em relação à geração a qual pertencem; 6. Verificar se os resultados da pesquisa correspondem aos valores dominantes de cada grupo geracional encontrados na revisão bibliográfica.

O estudo se justifica por poder contribuir para melhorias nas relações de trabalho e no desempenho da instituição pública através de um melhor conhecimento do perfil dos servidores, ajudando a levantar informações sobre a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior que, como fontes geradoras do conhecimento, devem estar contextualizadas em relação às mudanças organizacionais. Isto poderia proporcionar políticas de gestão

adequadas a cada perfil, contribuindo para a motivação e comprometimento de seu quadro de pessoal.

Tamayo (2008) afirma que o estudo dos valores relativos ao trabalho possibilita aos gestores a identificação das metas importantes aos seus funcionários, podendo subsidiar o desenvolvimento de estratégias organizacionais que auxiliem na promoção do bem-estar dos indivíduos, bem como na melhoria dos resultados organizacionais por meio de funcionários mais motivados para o trabalho. Pinho, Martens e Leite (2011) afirmam que as diferenças de gerações nas organizações são tratadas em abundância em revistas e artigos gerenciais, mas a literatura científica parece apresentar carência de estudos, de modo especial na realidade brasileira.

Como metodologia utilizada, realiza-se uma pesquisa analítica de natureza quantitativa, através da análise de dados primários, coletados por meio de *survey* aplicada aos servidores lotados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará, utilizando a Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT, validada por Tamayo (2008).

O artigo está estruturado em cinco tópicos, incluindo esta introdução. A seguir, apresenta-se a revisão da literatura, tratando da conceituação de valor do trabalho e grupos geracionais. Na metodologia, são apresentados o enquadramento metodológico e os procedimentos para coleta e análise dos dados. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa. No último tópico, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## **2. Revisão Bibliográfica**

Nessa seção serão abordados os temas valor do trabalho e grupos geracionais como fundamentos teóricos para a descrição e análise do fenômeno pesquisado.

### **2.1 Valor do trabalho**

Valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenados por sua importância. Servem como princípios que guiam a vida do indivíduo gerando concepções do que é desejável e moldando a forma do indivíduo para tomar decisões, avaliar pessoas e eventos, e explicar suas ações (SCHWARTZ, 1999). São entendidos como a forma de comunicar necessidades de uma maneira socialmente aceita (PORTO, 2008).

Segundo Gouvêa (2008), os valores são pré-teóricos, não racionais e, por isso mesmo, antes de tudo, demandam uma ação, um engajamento, e estes seriam os veículos apropriados para uma aproximação de sua elucidação fenomenológica. O autor afirma que além da análise empírica, faz-se também necessária explicação e preservação da cientificidade e do discurso acadêmico sobre o tema.

Axiologia é o nome dado ao estudo filosófico dos valores. Gouvêa (2008) afirma que Rudolf H. Lotze foi o verdadeiro fundador da axiologia, defendendo a distinção entre “ser” e “valor”, afirmando que “ser” é algo que se aprende pelo intelecto, e “valor” é algo que se aprende pelo “sentimento de estima”, uma realidade psicossocial e cultural.

Se a construção de valor depende das escolhas pessoais subjetivas, escolhas das quais os seres humanos não podem fugir, então estas escolhas de valores dependerão do estado de espírito de cada indivíduo em um determinado tempo e lugar. A verdade também será fruto das escolhas valorativas de cada um. Como consequência, o valor maior será a própria individualidade de cada um em sua particularidade absoluta (GOUVÊA, 2008).

A teoria de Schwartz (1992) é uma das principais teorias sobre valores humanos da atualidade. Schwartz propôs uma teoria de valores humanos que estabelece 10 tipos motivacionais agrupados em interesses individuais, coletivos ou mistos. Os valores individuais são compostos pelos tipos Hedonismo, Realização, Poder social,

Autodeterminação e Estimulação. Os valores coletivos abrigam os tipos Conformidade, Tradição e Benevolência. Segurança e Universalismo são os tipos motivacionais mistos (SCHWARTZ, 1992).

A identificação de valores em contextos específicos deve ser considerada, pois os valores podem assumir maior ou menor importância a depender do contexto e do tempo (PORTO, 2008). As medidas dos valores em contextos específicos não buscam revelar os valores básicos do indivíduo, porém são importantes para clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos (SCHWARTZ, 1992).

Valores do trabalho se referem a modos de conduta desejáveis que se diferenciam de preferências, que seriam resultados da avaliação do contexto a partir dos valores, e dos sistemas de ideologias, que são construções linguísticas baseadas em valores usados para ou após a tomada de decisão (PORTO, 2008).

Segundo Porto e Tamayo (2003), de uma maneira geral, as definições de valores relativos ao trabalho focalizam aquilo que é importante, preferido ou desejado pela pessoa no trabalho. De acordo com Grad (2008), o valor do trabalho pode ser associado a todos os tipos motivacionais postulados por Schwartz. Por exemplo, as pessoas podem ver o trabalho como um meio de obter reconhecimento público, como oportunidade para exercer o poder, para adquirir segurança, ou para expressar sua independência. Um trabalho gratificante pode ser, por si só, uma meta importante na vida, uma meta que serve como princípio regente, influenciando decisões e avaliações.

A definição de valores relativos ao trabalho apresenta três aspectos relevantes para a especificação do conceito, são eles: cognitivo, pois formam crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho; motivacional, pois expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho; e hierárquico, com base na importância que atribuem a cada um deles (PORTO; TAMAYO, 2003).

Para esta pesquisa, optou-se por considerar como referencial o trabalho dos autores brasileiros Juliana Porto e Álvaro Tamayo, que identificaram os valores relativos ao trabalho a partir da estrutura de valores proposta por Schwartz (1992), elaborando e validando em casos brasileiros a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT).

## **2.2 Grupos geracionais**

Conforme Jeffries e Hunte (2004), o conceito de geração é representado por um grupo de pessoas nascidas em um determinado período de tempo que podem compartilhar experiências comuns no contexto histórico e social, e estão predispostos a um modo comum de pensamento, comportamento e experiências.

De acordo com Howe e Strauss (2000), uma geração pode ser definida como uma parcela da sociedade nascida em um período mais ou menos próximo, que passaram juntas da juventude para a idade adulta e possuem características (*persona*) em comum. O comprimento de uma geração não precisa ser sempre o mesmo, podendo ser um pouco maior ou menor dependendo de seu amadurecimento e do contexto histórico.

A *persona* é uma criação distintamente humana, e variável, que incorpora atitudes relativas à vida familiar, os papéis de gênero, instituições, política, religião, cultura, estilo de vida, e para o futuro. Uma geração pode pensar, sentir ou fazer qualquer coisa que uma pessoa pode pensar, sentir ou fazer. Ela pode ser segura ou imprudente, individualista ou coletivista, espiritual ou secular (HOWE; STRAUSS, 2000).

Segundo Vale, Lima e Queiroz (2011), as organizações enfrentam atualmente o desafio de lidar com grupos heterogêneos formados em decorrência das diversas

características das pessoas atuantes no mercado de trabalho. Contudo, de acordo com Lancaster e Stillman (2011), cada grupo geracional vê a carreira profissional de forma diferente.

Sempre há riscos ao se fazer declarações relativas às características genéricas de um grupo. Uma crítica comum é que, ao agrupar as pessoas em gerações e descrever suas características, criam-se estereótipos. Não se pode afirmar que as atitudes individuais ou o comportamento podem ser previstos com precisão, utilizando-se um corte geracional como variável dependente. No entanto, muitas das diferenças e pressupostos entre esses indivíduos podem ser explicadas pelas características e atitudes de seu grupo geracional. Assim, a compreensão das diferenças geracionais e suas implicações no ambiente de trabalho ajuda a promover um maior entendimento delas (JEFFRIES; HUNTE, 2004).

De acordo com Pinho, Martens e Leite (2011), a distinção das gerações que atualmente ocupam as organizações se dá pela forte diferença existente nas características de cada pessoa de geração diferente, que alinha os diferentes perfis no mesmo espaço de trabalho.

Diferentes gerações tendem a ter diferentes visões de mundo. Em relação ao trabalho, por exemplo, Lancaster e Stillman (2011) diferenciam o significado da carreira em relação os grupos geracionais. Tradicionalistas foram criados em um ambiente de incerteza com poucas redes de proteção social, por isso eles buscam garantir um futuro melhor para a família, além de encontrar sentido em um trabalho “bem-feito”. Para os *Baby Boomers*, o trabalho torna-se significativo ao subirem na hierarquia. Para eles, não importa o quando se demora a chegar ao topo, contanto que se chegue lá. A Geração X busca significado longe do trabalho, porém querem continuar a aprender, a crescer e a dar a volta por cima, caso surjam problemas. Seu foco é no equilíbrio entre vida e trabalho. Para a Geração Y, o significado está na essência da palavra trabalho - a sensação de fazer a diferença. Esse grupo geracional valoriza trabalhos que forneçam um ambiente em que seus integrantes se sintam valorizados, tenham liberdade para trabalhar em projetos importantes para eles e que sejam reconhecidos como indivíduos.

A Figura 1 apresenta as características de cada grupo geracional elencadas por autores internacionais.

	Howe e Strauss (2000)	Lancaster e Stillman (2002)	Jeffries e Hunte (2004)
Tradicionalistas (1925-1942)	Conformismo; aversão ao risco; comprometimento com a família e a carreira	Estabilidade profissional; boa reputação; comprometimento e responsabilidade	Conformismo; aversão ao risco
<i>Baby boomers</i> (1943-1960)	Narcisismo; dominação cultural; julgamento	Politicamente correto; colocar sua marca no que faz; status	Foco no desenvolvimento pessoal e status; prosperidade
Geração X (1961-1981)	Impaciência; falta de ambição	Falta de ambição; céticos com as organizações; equilíbrio entre vida e trabalho	Rejeição às normas; falta de ambição
Geração Y (1982-2002)	Superproteção; confiança; trabalho em equipe; foco em resultado; respeitam regras	Sucesso financeiro e profissional; trabalho em equipe; buscam oportunidades;	Sucesso financeiro; trabalho em equipe; respeitam regras; desenvolvimento de carreira

### **Figura 1: Características dos grupos geracionais**

Fonte: Elaborado a partir de HOWE E STRAUUS (2000); LANCASTER E STILLMAN (2002); JEFFRIES E HUNTE (2004).

Para fins desta pesquisa, foi considerada a divisão apresentada por Howe e Strauss (2000), onde são considerados integrantes da geração Tradicionalista, os nascidos entre 1925 e 1942; geração *Baby Boomer*, os nascidos entre 1943 e 1960; Geração X os nascidos entre 1961 e 1981; e Geração Y, a geração nascida entre 1982 e 2002.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa possui caráter analítico, pois, conforme Collis e Hussey (2005), a pesquisa analítica tem como objetivo entender fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles. Busca-se, neste estudo, analisar a relação entre os valores do trabalho e outras variáveis, sendo a principal delas o grupo geracional ao qual a população pesquisada pertence.

Utiliza-se uma abordagem quantitativa, pois, de acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Estas variáveis são medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser estatisticamente analisados.

Uma *survey* foi empregada como técnica de coleta de dados. May (2004) afirma que as *surveys* são um dos métodos empregados com mais frequência na pesquisa social, pois elas oferecem uma maneira rápida e relativamente barata de descobrir as características e crenças de uma população. De forma geral, visam descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população através da utilização de uma amostra representativa. O instrumento de coleta de dados foi composto de um formulário sócio-demográfico de identificação dos respondentes e do questionário EVT - Escala de valores relativos ao trabalho, validado por Tamayo (2008).

A EVT é composta por 45 itens agrupados em 4 Fatores. O entrevistado responde, dentro de uma escala tipo Likert, variando de 1 a 5, onde 1 equivale a “nada importante” e 5 equivale a “extremamente importante”, a seguinte pergunta: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”. Os 4 Fatores componentes da escala são: (1) Realização profissional: refere-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, independência de pensamento e ação no trabalho por meio de autonomia intelectual e da criatividade; (2) Estabilidade: refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais; (3) Relações sociais: refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho; e (4) Prestígio: refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008).

A maioria dos estudos relativos aos valores do trabalho publicados a partir do ano 2000 tem uma preocupação em comparar grupos, sejam grupos de culturas, profissões ou gêneros diferentes (PORTO, 2008). Segundo suas recomendações, para afirmar a validade da estrutura no Brasil, novas pesquisas nessa direção são demandadas, utilizando-se amostras de diferentes centros urbanos nacionais.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Ceará, pretende-se implantar até 2017 um modelo de gestão de pessoas por competências em toda a Universidade, em articulação com o Governo Federal, em seus princípios e efeitos sobre o conjunto dos subprocessos da gestão de pessoas. Para isso, entre alguns dos objetivos, apresentam-se: estudar e delinear grupos e perfis ocupacionais; estudar e delinear os grupos

ocupacionais e as suas respectivas trajetórias de carreira e de mobilidade profissional, levando em conta toda a vida laboral dos servidores; mapear processos de trabalho e competências individuais e de equipes em uma unidade-piloto e, posteriormente, em todas as unidades da Universidade (UFC, 2012).

Tomando por base as recomendações de Porto (2008) e considerando o PDI 2013-2017 da Universidade Federal do Ceará, instituição foco desta pesquisa, o universo amostral da pesquisa é composto pelos servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal do Ceará, no total de 156 indivíduos. Tal escolha justifica-se pelo fato de que ela tem sido a unidade-piloto para as atividades acima relacionadas.

A amostragem foi não probabilística e acidental, pois os questionários foram enviados a responsáveis em cada uma das três coordenadorias que compõe a PROGEP, assim como à sua secretaria administrativa e órgãos de assessoria, durante o mês de junho de 2013, que os distribuíram para os demais servidores, devolvendo os que foram respondidos. Foi utilizada uma amostra de 72 servidores, que foi o número de questionários válidos retornados.

#### 4. Análise dos Resultados

A amostra, composta de 72 indivíduos, apresenta 47 do sexo feminino (65,3%), 16 pertencem à geração *Baby Boomer* (22,2%), 33 à Geração X (45,8%) e 23 à Geração Y (23). Não foi encontrado nenhum servidor pertencente à geração Tradicionalistas, tendo em vista que os mesmos possuem atualmente, no mínimo, 71 anos de idade, ultrapassando o tempo previsto para aposentadoria compulsória no serviço público, aos 70 anos, conforme o Art. 186, inciso II, da Lei nº 8.112/90.

A distribuição da amostra em relação à escolaridade é de 13 servidores com ensino médio (18%), 23 graduados (31,9%), 28 especialistas (38,9%), e 8 com titulação de mestrado (11,1%), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1:

##### Formação acadêmica da amostra

Escolaridade	Frequência	Porcentagem (%)
Esino médio	13	18,1
Graduação	23	31,9
Especialização	28	38,9
Mestrado	8	11,1
Total	72	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de serviço na Universidade Federal do Ceará, 33 respondentes possuem até 5 anos na instituição (48,5%) e 21 possuem mais de 20 anos (30,9%). Somente 6 indivíduos possuem entre 5 e 10 anos de serviço (8,8%), um único respondente entre 10 e 15 anos (1,5%) e 7 respondentes entre 15 e 20 anos (10,3%). O grande volume de servidores em início e final de carreira se explica, em relação aos primeiros pelo grande volume de concursos públicos realizados pela Universidade nos últimos anos e pela autorização do provimento de cargos vagos sem prévia autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Educação, pelo decreto nº 7.232 de 19 de julho de 2010, automatizando a renovação do quadro de pessoal dos servidores técnico-

administrativos. Em relação ao segundo grupo, servidores em final de carreira, até a criação da Constituição Federal de 1988, o ingresso no serviço público não dependia da aprovação prévia em concurso público, facilitando a contratação dos mesmos.

As hipóteses de pesquisa propunham o valor Prestígio como o mais importante para os *Baby Boomers*, Relações Sociais para a Geração X e Realização no trabalho para a Geração Y. Para testar tais hipóteses, foram empregados procedimentos estatísticos de análise descritiva e inferencial.

Inicialmente, tomou-se a amostra como um todo e analisou-se a importância atribuída pelos respondentes aos valores relativos ao trabalho, tendo como critério a média (M) e o desvio-padrão (sd). O resultado indica que o Fator Estabilidade foi considerado o mais importante (M = 4,18), com forte convergência entre os respondentes (sd = 0,54). Em segundo lugar na hierarquia de valores, encontra-se o Fator Realização no trabalho (M = 4,07), que possuiu a maior convergência (sd = 0,51). Em terceiro lugar, encontra-se o Fator Relações sociais (M = 3,96), verificando-se neste a menor convergência (sd = 0,76). O Fator considerado menos importante foi Prestígio (M = 2,25), com o segundo menor índice de convergência (sd = 0,59). A Tabela 2 apresenta a média e desvio padrão dos valores relativos ao trabalho.

Tabela 2:

**Média e desvio padrão dos valores relativos ao trabalho**

Fator	Média	Desvio-padrão
Realização no trabalho	4,07	0,51
Relações Sociais	3,96	0,76
Prestígio	2,25	0,59
Estabilidade	4,18	0,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Seria o valor Estabilidade o mais valorizado por todos os respondentes dos grupos geracionais pesquisados? Haveria diferença quanto à importância atribuída aos valores relativos ao trabalho entre os servidores dos diferentes grupos? Na tentativa de elucidar essas questões e verificar se as hipóteses da pesquisa se confirmam, procedeu-se o tratamento de dados análise por grupos geracionais, apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3:

**Média e desvio padrão dos fatores por grupos geracionais**

Geração	Fator 1 -Realização no trabalho		Fator 2 -Relações sociais		Fator 3 – Prestígio		Fator 4 -Estabilidade	
	Média	SD	Média	SD	Média	SD	Média	SD
Geral	4,07	0,51	3,96	0,76	2,25	0,59	4,18	0,54
<i>Baby Boomers</i>	4,14	0,52	4,12	0,55	2,33	0,56	4,09	0,68
Geração X	4,06	0,47	4,01	1,01	2,32	0,6	4,28	0,4
Geração Y	4,05	0,58	3,82	0,44	2,1	0,58	4,1	0,59

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fator 1 (Realização no trabalho) está situado em primeiro lugar para os *Baby Boomers*, seguido dos Fatores Estabilidade, Relações sociais e Prestígio. O Fator 4



(Estabilidade) é o valor relativo ao trabalho mais importante para as Gerações X e Y, que apresentaram a mesma hierarquia de valores, sendo seguido por Realização no trabalho, Relações sociais e Prestígio. O Fator 3 (Prestígio) é o de menor importância em todas as médias de cada grupo geracional, antecedido pelo Fator 2 (Relações sociais) em concordância com os resultados encontrados na análise da amostra como um todo.

Verificando se os resultados da pesquisa correspondem aos valores dominantes de cada grupo geracional encontrados na revisão bibliográfica, todas as hipóteses apresentadas foram rejeitadas.

A hipótese 1 afirmava que a geração *Baby Boomer*, caracterizada pelo narcisismo, desejo de status e de colocar a sua marca no que faz, com foco em seu desenvolvimento pessoal, priorizava o valor Prestígio. Verificou-se, no entanto, que o perfil deste grupo na amostra prioriza a busca de prazer, independência de pensamento e ação no trabalho, caracterizado pelo Fator Realização no trabalho. O Fator hipoteticamente preferido pelo grupo, em realidade encontrou-se em último lugar em sua hierarquia de valores.

A hipótese 2 afirmava que a Geração X, caracterizada pela falta de ambição, descrença nas organizações e estilo de vida equilibrado, priorizava o valor Relações sociais. A partir da análise da pesquisa, verificou-se que o grupo em questão prioriza o Fator Estabilidade, caracterizado pela busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho, seguido de Realização no trabalho, deixando Relações sociais em terceiro lugar em sua hierarquia.

A hipótese 3 afirmava que a Geração Y, caracterizada pela autoconfiança, trabalho em equipe, busca do desenvolvimento da carreira e busca do sucesso financeiro e profissional, teria o Fator Realização no trabalho como preferência. A partir da análise da pesquisa, verificou-se que o grupo em questão também prioriza o Fator Estabilidade. No entanto, na hierarquia de valores, o Fator 1 esteve em segundo lugar para o grupo.

Analisando a pontuação de cada grupo geracional, percebe-se que as médias atribuídas pela geração *Baby Boomer* aos Fatores 1 (Realização no trabalho), 2 (Relações Sociais) e 3 (Prestígio) obtiveram pontuações mais altas que as outras gerações. Somente no Fator 4 (Estabilidade), a geração *Baby Boomer* obteve uma menor pontuação, ainda que muito próxima da Geração Y. Em uma análise comparativa, a Geração X possui no Fator Estabilidade a maior prioridade axiológica em relação aos outros Fatores e grupos geracionais, obtendo a maior média calculada ( $M = 4,28$ ).

A Geração Y possuiu uma menor pontuação em todos os Fatores, com exceção da estabilidade, com diferença de 0,01 em relação aos *Baby Boomers*. Infere-se então que, de forma geral, esta geração tem um grau de valorização do trabalho inferior aos outros grupos, com uma média de 3,52 em relação a média geral de 3,67, tanto para *Baby Boomers* quanto para Geração X.

Adicionalmente, analisou-se a hierarquia de valores relativos ao trabalho pelas variáveis sexo, escolaridade e tempo de serviço. A Tabela 4 apresenta a média e desvio padrão dos Fatores em relação ao sexo dos respondentes.

Tabela 4:

**Média e desvio padrão dos fatores por sexo**

Sexo	Realização no trabalho		Relações Sociais		Prestígio		Estabilidade	
	Média	SD	Média	SD	Média	SD	Média	SD
Geral	4,07	0,51	3,96	0,76	2,25	0,59	4,18	0,54

Masculino	3,89	0,48	3,78	0,48	2,23	0,51	3,92	0,59
Feminino	4,17	0,51	4,06	0,87	2,26	0,63	4,31	0,46

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a hierarquia de valores não se diferencia da média geral se relacionada ao sexo dos indivíduos. Ambos priorizam o Fator 4 (Estabilidade), seguido dos Fatores 1 (Realização no trabalho) e 2 (Relações sociais), e dando menos importância ao Fator 3 (Prestígio). Algumas variações nas prioridades são percebidas se relacionadas à escolaridade, conforme a Tabela 5.

Tabela 5:

**Média e desvio padrão dos fatores por escolaridade**

Escolaridade	Realização no trabalho		Relações Sociais		Prestígio		Estabilidade	
	Média	SD	Média	SD	Média	SD	Média	SD
Geral	4,07	0,51	3,96	0,76	2,25	0,59	4,18	0,54
Ensino Médio	4,04	0,64	3,89	0,49	2,48	0,65	4,33	0,44
Graduação	4	0,49	3,82	0,41	2,25	0,53	3,86	0,55
Especialização	4,1	0,45	4,13	1,08	2,2	0,54	4,29	0,5
Mestrado	4,23	0,61	3,91	0,49	2,07	0,76	4,18	0,37

Fonte: Dados da pesquisa.

Servidores que possuem ensino médio e graduação como última titulação completa possuem sua hierarquia de valores conforme a média geral. Verificam-se alterações à medida que o grau acadêmico ascende. Os respondentes que possuem especialização também possuem como prioridade o Fator 4 (Estabilidade), porém o Fator 2 (Relações sociais) é preferido ao Fator 1 (Realização no trabalho). A prioridade dos indivíduos com titulação de mestre, diferente da média geral é o valor Realização no trabalho, que vem sucedido dos fatores 4, 2 e 3.

A Tabela 6 apresenta a relação entre o tempo de serviço e os valores relativos ao trabalho.

Tabela 6:

**Média e desvio padrão dos fatores por tempo de serviço**

Tempo de serviço	Realização no trabalho		Relações Sociais		Prestígio		Estabilidade	
	Média	SD	Média	SD	Média	SD	Média	SD
Geral	4,07	0,51	3,96	0,76	2,25	0,59	4,18	0,54
até 5 anos	4,1	0,52	4,06	0,97	2,22	0,58	4,18	0,54
entre 5 e 10 anos	3,8	0,62	3,82	0,42	1,89	0,51	4,29	0,5
entre 10 e 15 anos	4,33	1	4,5	1	1,91	1	3,57	1

entre 15 e 20 anos	4,09	0,53	3,67	0,54	2,09	0,59	4,24	0,6
mais de 20 anos	4,07	0,52	3,92	0,77	2,38	0,57	4,09	0,53

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6, verifica-se o acordo entre a média geral e o tempo de serviço dos servidores, com exceção dos que se encontram na faixa entre 5 e 10 anos de serviço, que possuem em segunda prioridade o Fator 2, seguida do Fator 1. O grupo que possui tempo de serviço entre 10 e 15 anos apresenta diferenças, porém as mesmas são invalidadas tendo em vista que o mesmo é composto por somente um indivíduo.

## 5. Conclusão

O objetivo do trabalho foi analisar a hierarquia de valores relativos ao trabalho entre servidores de diferentes grupos geracionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará, partindo das hipóteses que os respondentes possuiriam diferentes prioridades de acordo com o grupo geracional ao qual pertencem.

Os resultados rejeitaram todas as hipóteses, uma vez que o valor Realização no trabalho foi identificado como o fator mais importante para a geração *Baby Boomers* e não o de Prestígio, como previsto. Assim como o valor Estabilidade foi identificado como o mais importante para as Gerações X e Y, que apontavam, respectivamente, os valores Relações sociais e Realização no trabalho como os mais importantes.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que pretendia analisar os valores relativos ao fator Realização no trabalho, verificou-se que ele encontra-se como prioridade para a geração *Baby Boomer*, e em segundo lugar para os outros grupos geracionais. Em relação ao segundo objetivo específico, que pretendia analisar os valores relativos ao fator Relações sociais, verificou-se que o mesmo encontra-se em segundo lugar na hierarquia de valores para os *Baby Boomers* e em terceiro lugar para os demais grupos. Em relação ao terceiro objetivo específico, que pretendia analisar os valores relativos ao fator Prestígio, verificou-se que o mesmo foi considerado o valor menos importante em todos os grupos geracionais estudados. Em relação ao quarto objetivo específico, que pretendia analisar os valores relativos ao fator Estabilidade, verificou-se o mesmo como o valor mais importante para as Gerações X e Y, encontram-se em terceiro lugar para a geração *Baby Boomer*.

Em relação ao quinto objetivo específico, que pretendia analisar a hierarquia de valores dos servidores em relação à geração a qual pertencem, constatou-se que a geração *Baby Boomer* prioriza o fator Realização no trabalho, seguido de Relações Sociais, Estabilidade e Prestígio, enquanto as Gerações X e Y priorizam o fator Estabilidade, seguido de Realização no trabalho, Relações sociais e Prestígio. Em relação ao sexto objetivo específico, que pretendia verificar se os resultados da pesquisa correspondem aos valores dominantes de cada grupo geracional encontrados na revisão bibliográfica, verificou-se que os servidores lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará não apresentam as características dos grupos geracionais a que pertencem consonantes aos seus valores relativos ao trabalho.

De modo geral, verifica-se que o perfil dos servidores públicos lotados na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará pertencentes às gerações mais jovens está mais orientado à busca de segurança e estabilidade financeira, e o perfil dos servidores pertencentes às gerações anteriores trabalham em busca de prazer, independência de pensamento e ação no trabalho.

Parece paradoxal, porém, levando em consideração o caráter público da instituição, que possui a estabilidade como atrativo contra a incerteza do mercado de trabalho na iniciativa privada, a própria natureza do serviço público brasileiro pode ser a motivadora da captação de pessoal com perfil menos empreendedor e avesso ao risco.

É importante salientar que os resultados aqui apresentados não podem ser tomados como representativos no universo das Instituições Federais de Ensino Superior, categoria extremamente ampla e não abrangida pelos métodos de amostragem utilizados na pesquisa.

Como sugestões para investigações futuras, sugere-se um estudo aprofundado, buscando verificar as causas da falta de congruência entre as características dos grupos geracionais mencionadas na literatura e os valores relativos ao trabalho da amostra. Sugere-se ainda que a pesquisa seja aplicada em todo o âmbito da Universidade, assim como em outras Instituições Federais de Ensino Superior a fim de obter uma amostra mais consistente.

## 6. Referências

- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em <<http://planalto.gov.br>>. Acesso em 27 de junho de 2013.
- BRASIL. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <<http://planalto.gov.br>>. Acesso em 27 de junho de 2013.
- BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em <<http://planalto.gov.br>>. Acesso em 27 de junho de 2013.
- CALVOSA, M. V. D.; SERRA, F. A. R.; ALMEIDA, M. I. R. Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.
- CAMPOS, B. A. Estrutura de valores relativos ao trabalho: um estudo em empresas juniores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.), **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008 p. 389-408.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.), **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008 p. 17-46.
- GRAD, H. A influência da experiência ocupacional? escala de valores e significado do trabalho em quatro grupos ocupacionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.), **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008 p. 363-388.
- HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising: the next great generation**. New York: Vintage Books, 2000.
- JEFFRIES, F. L.; HUNTE, T. L. Generations and motivation: a connection worth making. **The journal of behavioral and applied management**, v.6, 2004, p. 37-70.
- LANCASTER, L.C.; STILMAN, D. **When generations collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work**. New York: Harper Business, 2002.

LANCASTER, L. C.; STILMAN, D. **O Y da questão:** como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAY, T. **Pesquisa social:** questões, métodos e processo. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P.; LEITE, N. R. P. Estudos sobre a produção científica pautada na geração Y - Uma meta-análise. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Escala de valores do trabalho:** EVT. Brasília: Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. (org.), **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008 p. 239-301.

PORTO, J. B. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (org.), **Valores humanos & gestão:** novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008 p. 173-196.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M.P. (Ed.). **Advances in experimental social psychology.** San Diego: Academic, 1992. v.24, p.1-65.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied psychology:** an international review, 1999, 48 (1), p. 23-47.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. (org.), **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008 p. 302-333.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2013-2017.** Fortaleza, 2012. 173p.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. O Comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.