

VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS, SUAS IMPLICAÇÕES SOBRE EXPECTATIVAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E CORRELAÇÕES COM A QUESTÃO GERACIONAL: UM ESTUDO SOBRE OS SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO DE

LUCIANA SILVA CUSTÓDIO

Fundação João Pinheiro
lucianacustodio2000@gmail.com

CARLOS ALBERTO ANTÃO SIQUEIRA

Fundação João Pinheiro
antaosiqueira@yahoo.com.br

BRUNO CARLOS DA SILVA PORTO

Fundação João Pinheiro
brunocsporto@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Gestão Organizacional: Recursos Humanos, Arranjos Institucionais e Planejamento

VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS, SUAS IMPLICAÇÕES SOBRE EXPECTATIVAS E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS E CORRELAÇÕES COM A QUESTÃO GERACIONAL: UM ESTUDO SOBRE OS SERVIDORES DO SETOR PÚBLICO DE MINAS GERAIS

RESUMO

Este trabalho investigou como os valores, pessoais e organizacionais, se apresentam em diferentes grupos geracionais e como eles influenciam na trajetória e expectativa profissional dos servidores públicos do poder executivo de Minas Gerais. A utilização de métodos qualitativos com a evocação de imagens foi a metodologia escolhida. A indagação da pesquisa centrou-se na existência de diferenças dos valores entre os indivíduos investigados pertencentes às gerações baby boomer; X; e Y, e se estes valores, caso existam, interferem nas escolhas do indivíduo ao longo de sua carreira. Foram investigados também os construtos teóricos que delineiam os perfis geracionais, bem como a literatura acadêmica relativa aos valores dos indivíduos no trabalho e das organizações. O resultado verificou os diferentes valores de cada um dos grupos analisados, bem como a interferência destes na trajetória profissional dos indivíduos. Percebeu-se que os elementos elencados como típicos de cada geração foram observados nos indivíduos brasileiros, o que ratifica o uso dos construtos norte-americanos, em sua maioria, para se analisar o perfil do trabalhador brasileiro. Este trabalho contribui, sobretudo para o setor público, ao agregar achados que permitam o delineamento de políticas de gestão de pessoas capazes de maximizar o potencial de cada um dos grupos investigados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas no setor público; diversidade geracional; valores organizacionais e pessoais.

ABSTRACT

This study investigated how the personal and organizational values, present themselves in different generational groups and how they influence the trajectory and expectation of professional public servants of the Minas Gerais. The use of qualitative methods with the evocation of images was the methodology chosen. The quest of the research focused on the differences of values between investigated individuals belonging to the baby boomer generation; X; and Y, and if these values, if any, interfere in the choices of the individual throughout his career. Were investigated also the theoretical constructs that outline the generational profiles, as well as the academic literature on the values of the individuals in work and organizations. The result was the different values of each of the groups analyzed, as well as the interference of these on professional trajectory of individuals. It was noticed that the elements listed as typical of each generation have been observed in individuals Brazilians, which ratifies the use of American constructs, mostly, to analyze the profile of the Brazilian worker. This work contributes, especially for the public sector, by aggregating findings that allow the design of people management policies able to maximize the potential of each of the groups investigated.

Keywords: People management in the public sector; generational diversity; organizational and personal values.

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras alterações econômicas, sociais, culturais e demográficas têm implicado alterações nos modelos de gestão, estruturas organizacionais, relações de trabalho, formas de encarreiramento e no contrato psicológico estabelecido entre trabalhador-organização. Soma-se a isso, mudanças demográficas, expressas no aumento da expectativa de vida, refletindo-se no adiamento das aposentadorias, e maior inserção da mão-de-obra feminina em postos de comando, configurando-se novos cenários para o gestor de pessoas.

Nas palavras de Schikmann (2010, p. 13), esse conjunto de mudanças exige um “aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação das organizações, implicando o uso de novas tecnologias [...] e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal”.

Longo (2007), por sua vez, direcionando a análise especificamente para a área de gestão de pessoas, aponta alguns elementos que representam a evolução do mundo do trabalho nas últimas décadas. Entre os pontos destacados pode-se citar: (a) a emergência da noção de empregabilidade, em que o trabalhador não mais possui um vínculo estável com uma única empresa durante toda a sua vida laboral. Antes, responsabiliza-se por sua qualificação pessoal em busca de experiências e habilidades que lhe garantirão melhores possibilidades de encontrar um emprego quando precisar e um novo¹; (b) valorização do conhecimento com ativo central no ambiente corporativo; (c) flexibilização dos modelos de jornada de trabalho; (d) flexibilidade na gestão de recursos humanos com a visão dos indivíduos como centrais para a criação de valor dentro das organizações; (e) gestão por competências, ampliando-se a noção de qualificação. A tônica passa a se concentrar na mobilização de múltiplos saberes – conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências – com vistas à geração de resultados.

Igualmente inserida nesse contexto e buscando se adaptar a suas mudanças, a administração pública tem sido compelida a repensar suas políticas e práticas, continuamente influenciadas por correntes de pensamento derivadas das ciências administrativas, em especial, por meio da inserção de noções, como gerencialismo, inovação e gestão por resultados, típicas do *management*, de origem norte-americana (Oliveira, Sant’Anna, & Vaz, 2010; Paes de Paula, 2005).

Enfim, a necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados, tal como estabelecido na nova ordem que se impõe, tem provocado iniciativas voltadas para a aproximação das práticas entre mercado de trabalho público e o mercado privado (Custódio, Viegas, Assis, & Knopp, 2011).

Longo (2007) destaca que as duas últimas décadas foram cenário de transformações na gestão pública das pessoas, especialmente nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. No entanto, salienta o autor, a profundidade e o alcance dessas práticas têm sido bastante desiguais, o que torna interessante conhecê-las e analisá-las.

No estado de Minas Gerais, placo desse trabalho de pesquisa, no que concerne à gestão de pessoas, modelos de gestão por competência e de gestão de resultados, respaldados por projetos estruturadores e instrumentos de planejamento estratégico, vêm consolidar reformas baseadas em ações de cunho gerencialista, visando, a partir de suas bases teóricas e adoções pragmáticas, à potencialização dos serviços prestados pelo setor público, conforme Custódio (2013).

¹ Para Balassiano e Costa (2006), os profissionais veem nas organizações possibilidades de ganhos em que agreguem valor à sua formação e experiência profissional. Esgotadas as possibilidades de crescimento, buscam novas posições em outras organizações. Essa tendência, segundo os autores, é devida à forma como a gestão de recursos humanos é realizada: há a transferência de obrigações da organização para o empregado, que passa a se responsabilizar pela gestão de sua carreira. O discurso que aborda a questão da empregabilidade reforça esse processo.

Devido às mudanças no cenário que circunda e afeta as organizações, sejam públicas ou privadas, destaca-se a necessidade de melhor compreender as constantes transformações por que têm passado as relações indivíduo-trabalho-organizações.

Com a já referida elevação do aumento da expectativa de vida, decorrente dos avanços da medicina e de melhores condições de vida da população assim como do crescimento da população em si, é possível inferir que os representantes de diversas gerações conviverão de forma simultânea e, por um bom período de tempo, no mercado de trabalho. As diferenças por eles aportadas podem, se gerenciadas de forma efetiva, propiciar novos desafios às organizações, no sentido do desenvolvimento e incorporação de posturas e práticas que possam atender aos anseios desses distintos grupos. Uma das perspectivas para a compreensão dessas diferenças pode estar no entendimento da temática dos valores pessoais e organizacionais.

Sob essa perspectiva, em momentos de adequação ambiental e de desafios de modernização, tal como o que atravessa o setor público brasileiro, analisar os construtos valores organizacionais e pessoais, dentre estes, os de seus servidores, constitui importante subsídio para o delineamento de políticas de gestão de pessoas. Soma-se a isso o viés de, também nesse setor, pelos motivos já expostos, ser constatado incremento do número de servidores que pertencem a distintas gerações e sobre os quais não há um consenso teórico sobre equivalência de valores.

Isso posto, estabeleceu-se com problema de pesquisa compreender em que medida diferentes grupos geracionais apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam em suas trajetórias e expectativas profissionais.

Desta indagação, emergem o objetivo geral do trabalho que é entender o perfil de diferentes gerações de trabalhadores e em que medida estes grupos geracionais diversos apresentam distintos valores pessoais e organizacionais e de que forma tais valores se manifestam em suas vidas profissionais. Mais especificamente, verticaliza-se o conhecimentos sobre os construtos relacionados a valores, do indivíduo e da organização; perfil das gerações baby-boomer, geração X e geração Y e trajetórias e expectativas profissionais destes grupos geracionais a partir da utilização de uma metodologia inovadora: uso de imagens.

Assim, este artigo se estrutura em 5 seções. Esta primeira, destinada à apresentação do trabalho, sua justificativa, problemas e objetivos de pesquisa. Uma segunda seção destinada aos construtos teóricos basilares deste trabalho, quais sejam: valores no trabalho e perfil geracional. Em seguida, tem-se a terceira seção, onde a metodologia utilizada na pesquisa é explicitada.

Na seção de número quatro, os achados da pesquisa são analisados e confrontados com o referencial teórico que serviu de base para esta pesquisa e, por fim, na quinta seção, tem-se a conclusão e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de estruturar os construtos teóricos que balizam este trabalho, algumas temáticas foram trazidas e alinhadas. Dentre elas, o estudo dos valores, pessoais e organizacionais e a diversidade geracional presente no ambiente organizacional.

2.1 Valores organizacionais e valores pessoais

A revisão de literatura nos permite identificar distintas definições de valores, as quais variam segundo o contexto histórico que se analisa. Garcia (2001) os define como as crenças que se pratica, ou seja, são passíveis de demonstração. Para Barbosa (2001), os valores relacionam-se às hierarquias de significado dos valores básicos de uma determinada sociedade.

Já Kluckhohn (1951) aporta uma definição de valores dominante em sua época, conforme

Hitlin e Piliavin (2004, p. 395). Para aquele autor "[...] um valor é uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável, o que influencia a seleção de modos disponíveis, meios e fins da ação".

Valores são, desse modo, entendidos como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos (Kluckhohn, 1951; Williams, 1968). O foco "behaviorista" dessa perspectiva dá um enfoque maior à ação.

Posteriormente, os estudos de Rokeach trazem um novo ponto de vista que se volta ao valor como sentido da ação (Hitlin & Piliavin, 2004). Para Rokeach (1968), os valores transcendem objetos e situações específicas, estando relacionados aos modos de conduta e estados finais de existência (Beuron, 2012).

Em linhas gerais, valores podem ser compreendidos como representações cognitivas de exigências humanas universais, incluindo necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação e necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz & Bilsky, 1987). O indivíduo, para lidar com a realidade, deve reconhecer tais necessidades e aprender respostas apropriadas para sua satisfação, o que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente.

Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, seus valores, enquanto no processo de socialização ocorre a aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los. Assim, valores são apresentados com importante papel tanto no alcance dos objetivos organizacionais, quanto no atendimento das necessidades do indivíduo (Oliveira & Tamayo, 2004).

Brinkmann e Bizama (2000), Porto (2005) afirmam que valores são parte da vida dos indivíduos, refletindo em si mesmos e no meio no qual convivem. Oliveira (2004) acrescenta que valores orientam comportamentos e escolhas.

De fato, valores organizacionais, juntamente com papéis e normas, constam entre os principais componentes de uma organização, definindo e orientando seu funcionamento, além de atuarem como elementos integradores, na medida em que são compartilhados por todos ou pela maioria dos membros organizacionais. Ademais esses valores são centrais para a cultura organizacional, sendo a força da cultura vinculada ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem; referem-se às crenças básicas de uma organização, representando a essência de sua filosofia, ao propiciarem orientação comum para os empregados, orientando o comportamento cotidiano.

Quanto aos valores pessoais, sua função no processo motivacional é fundamental ao fornecerem significado cognitivo e cultural às necessidades do indivíduo, transformando-as em metas e intenções. Além disso, valores pessoais apresentam forte influência sobre o comportamento do indivíduo.

Os valores pessoais e organizacionais constituem, desse modo, dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes. Ocorre que esses sistemas podem entrar em confronto, já que na base das organizações encontra-se o conflito entre interesses e valores do indivíduo e da coletividade, o qual é inevitável (Tamayo, 2005). Esse conflito, inclusive, acaba por afetar não apenas o indivíduo mas também a organização em que se insere. Isso, na medida em que a falta de consenso entre os valores e metas organizacionais e os objetivos e valores dos seus membros pode provocar tensão capaz de impedir a eficácia organizacional (Silva, 2004).

Presumivelmente, diferentes grupos geracionais apresentam sistemas de valores distintos. Essa ideia encontra eco nos trabalhos desenvolvidos por Halliman(1998), Arsenault (2003) e Mcguire et al. (2007). Para esses autores, as pessoas não mudam seus valores, atitudes e preferências em função da idade. Isso reforça a necessidade de conhecimento do sistema de valores para cada geração presente no ambiente de trabalho.

Em sentido oposto, encontram-se autores como Smola e Sutton (2002), Twenge (2010) e Rodrigues e Teixeira (2008). Para esses últimos, em pesquisa realizada que comparava valores no início e no final da carreira, percebeu-se que havia sim uma alteração de valores devido à maturidade do indivíduo, inclusive maturidade para reconhecer o que era valorizado. Nos casos em que os valores foram mantidos, houve uma alteração na intensidade destes.

Nessa linha, Schwartz (2005), ao propor uma sistematização do sistema de valores gerais dos indivíduos, defende que os valores encontram-se mais relacionados à idade do indivíduo que à geração a que este pertence. Segundo Schwartz (2005), as pessoas adaptam seus valores às circunstâncias. Para esse autor, a importância atribuída a um valor depende da facilidade em obtê-lo.

Diante da ausência de consenso teórico sobre a relação valores pessoais e cortes geracionais, entender se existe e, em caso positivo, como ocorre a influência que os valores pessoais e organizacionais nas escolhas dos indivíduos pertencentes a gerações diversas constituem um dos objetivos específicos desta pesquisa. Para tanto, aprofundar na temática geracional é importante na medida em que proporciona elementos para compreensão do comportamento dos indivíduos pertencentes a gerações diversas. Tal esforço é objeto da próxima subseção.

2.2 A temática geracional

O aumento da expectativa de vida dos trabalhadores, aliado a um declínio das taxas de natalidade dos países industrializados (McGuire et al., 2007), em combinação com outros fatores demográficos (Jorgensen, 2003) e econômicos (expansão econômica de países de economias emergentes, como o Brasil), aponta para uma alteração substancial na composição e natureza da força de trabalho.

Diante de um variado cenário de gerações ativas no mercado trabalho pode-se concluir que o século XXI assiste ao potencial crescente de indivíduos de diferentes gerações virem a atuar lado a lado em um mesmo ambiente organizacional (Lombardía, Stein, G., & Pin, 2008; Wong et al., 2008; Arsenault, 2004; Sullivan, Forret, & Carraher, 2009).

Dada a importância desse fenômeno, McGuire et al. (2007) chamam a atenção para questões associadas à gestão dessa diversidade geracional, revelando imprescindível conhecer mais sistematicamente tais gerações, a fim de, conhecendo-as, planejar, estruturar e conduzir, de forma mais adequada, as políticas e práticas de gestão de pessoas (Sullivan, Forret, & Carraher, 2009). Para tanto é, de início, fundamental que se analise o que é uma geração.

Diversos autores têm caracterizado geração como um grupo identificável de indivíduos que compartilha o período de nascimento e experiências significativas em seu desenvolvimento (Cennamo & Gardner, 2008; D'Amato & Herzfeldt, 2008; Glenn, 2005; Kupperschmidt, 2000; 2008; Sullivan et al., 2009; Super et al., 1996; Wong et al., 2008).

Para efeito desse trabalho, estabeleceu-se os seguintes parâmetros geracionais:

- Geração Baby Boomers: nascidos entre 1946 e 1964 (Chen & Choi, 2008; Egri & Ralston, 2004; Smola & Sutton, 2002; Westerman & Yamamura, 2007; Sullivan et al., 2009);
- Geração X: nascidos entre 1965 a 1983 (Lombardía et al., 2008; Sullivan et al., 2009);
- Geração Y: nascidos entre 1984 a 2002 (Sullivan et al., 2009).

Sobre os perfis de cada geração analisada, tem-se que:

Os chamados Baby Boomers são representados pelos indivíduos nascidos durante o período pós-Segunda Guerra Mundial. Em termos profissionais, os membros dessa geração visam a um trabalho significativo, ainda que duro, e marcado pela participação (Collins, 1998). Valorizam o comprometimento e a fidelidade para com a organização, o trabalho em

equipe, o estabelecimento de boas relações com chefias e colegas e a procura de empregos estáveis (Cennamo & Gardner, 2008; Westerman & Yamamura, 2007; Smola & Sutton, 2002). Os baby boomers, também comumente descritos como workaholics, demonstram uma natureza concorrencial e tendem a associar sua carreira ao senso de autoestima e significado, colocando-a como valor central e foco de sua vida, segundo Lancaster e Stillman (2002), Cennamo & Gardner (2008), Westerman & Yamamura (2007) e Smola & Sutton (2002).

Já a Geração X, segundo Oliveira (2009), iniciou o contato com a globalização e com a televisão e com o consumo massificado de produtos. Nesse contexto de consumo, o dinheiro era valorizado ainda mais e era considerado indicador do desempenho profissional e das pessoas. Esta geração pode ser descrita por meio de adjetivos como autoconfiança, empreendedorismo, individualismo, independência. No geral, parecem buscar maior equilíbrio entre trabalho e lazer.

Assinala-se ainda que a Geração X também denota um senso de “autossuficiência” e até mesmo de certo ar de superioridade (Montana & Petit, 2008) e podem ser vistos como egoístas e pouco comprometidos. Veem o trabalho como "apenas um trabalho"; prezam o equilíbrio entre trabalho e diversão e parecem demonstrar menor lealdade corporativa, quando comparados aos membros da Geração Baby Boomers e Veteranos (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002). Esperam que o ambiente de trabalho seja capaz de proporcionar o desenvolvimento de boas relações (Karp et al., 2001) e seu desenvolvimento intelectual, em vez de status e remuneração em si (Smola & Sutton, 2002). Exigem feedbacks constantes e imediatos e recompensas relacionadas a seu trabalho (Adams, 2000). São comprometidos com a organização desde que haja um alinhamento entre os objetivos organizacionais e seus próprios objetivos e ideais; gostam de ser desafiados e são focados na busca por resultados. São questionadores e acostumados a conviver com a diversidade. Possuem maior intimidade com a tecnologia do que a geração anterior e procuram atualizar-se constantemente (Dwyer, 2009; Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002).

Por fim, a Geração Y, também nominada de iGeneration ou Geração Millennium. Em termos de perfil, os jovens da Geração Y são descritos por meio de semelhanças, mas também diferenças em relação à Geração X. O comprometimento com a organização se estabelece na medida em que seus valores se coadunam com aqueles organizacionais (Bastos, 1993). Não havendo esse alinhamento, os membros dessa geração não apontam dificuldades em buscar novas oportunidades profissionais (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007; Hurst & Good, 2009). São habituados a mudanças e dão valor à diversidade (Vasconcelos et al., 2009). Habituados a um excesso de estímulo por parte dos pais (boomers em sua maioria), conseguem realizar inúmeras atividades ao mesmo tempo, mas, talvez, sem a profundidade adequada.

Essa geração cresceu manipulando novas tecnologias, como telefones celulares, smartphones, internet, blogs, e-mail (Lyons, 2004). Usam a internet para se comunicar instantaneamente e mensagens eletrônicas, sites de relacionamento e redes sociais para se manterem "conectados" com o mundo (Howe & Strauss, 2003, Periscinoto, 2008). Representam a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital”. (Tapscott, 2008, p. 1). Essa imersão tecnológica acaba por reduzir o contato direto com as pessoas desenvolvendo a bedroom culture (Santos, 2011), o que reforça o perfil individualista dessa geração (Cennamo & Gardner, 2008). São considerados otimistas, idealistas (Montana & Petit, 2008) e com altas expectativas em relação a si mesmos. Em nível profissional, esperam maior equilíbrio entre a vida familiar e trabalho, promoções rápidas, feedbacks constantes, trabalhos desafiadores e liberdade de expressão (Cavazotte, Lemos & Vianna, 2010). O trabalho é considerado fonte de satisfação e aprendizado. Essas mudanças alteram o entendimento de carreira (mais propensa a subjetividades que o entendimento de carreira das gerações anteriores), promoção,

estabilidade e vínculo profissional (Lombardía et al., 2006; Veloso et al., 2008; Coimbra & Schikmann, 2001). Possuem facilidade para desenvolver network; são otimistas em relação ao futuro; gostam de ser desafiados; de receber um direcionamento claro sobre o que deve ser realizado, embora valorizem a autonomia e a flexibilidade (Martin, 2005; Broadbridge et al., 2007; Hurst & Good, 2009).

3 METODOLOGIA

Neste trabalho de pesquisa, utilizou-se a pesquisa qualitativa e, em função de suas características, o método história oral/trajetória de vida.

Trajetoórias de vida, conforme elucidado por Gonçalves e Lisboa (2007), podem ser consideradas como:

[...] partes de uma história de vida, um determinado percurso, itinerário ou ciclo que vai ao encontro do interesse do profissional ou pesquisador. Nos processos investigativos, este percurso, geralmente, vem ao encontro da questão de pesquisa colocada, ou seja, da delimitação do problema (Gonçalves & Lisboa, 2007, p. 9).

Para esta etapa do estudo foram conduzidas entrevistas com dois servidores² de cada um dos três grupos geracionais investigados³ (Geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y).

Em relação à cientificidade do método, esta reforça a escolha por um campo de estudo, no caso, o setor público. Conforme Barros et al. (2007, p. 33), “[...] a distinção do lugar da história de vida é importante, pois sistematiza o estudo e padroniza a linguagem da ciência de forma a atender os critérios de cientificidade, apresentados por Demo (1989)”.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, individuais e em profundidade, os resultados podem ser ampliados para o grupo ao qual os indivíduos pertencem. Conforme salientado por Tinoco (2007, p. 4): “a biografia pode centrar-se nos detalhes do indivíduo, ou pelo contrário, utilizar a história de vida recolhida para compreender as regras e funcionamento de certo grupo social”.

As entrevistas tiveram como principal objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, assim como as elaborações que formulam para fundamentar suas opiniões e crenças. Foram, também, utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Os dados obtidos foram trabalhados por meio da técnica de análise de discurso e da técnica de evocação de imagens. O uso das imagens acrescentou mais possibilidades de manifestação linguística dos entrevistados, conforme afirmam Kilimnik e Sant’Anna et al. (2006). Segundo os autores, essa metodologia de exploração possibilita aos entrevistados a expressão do que se queria transmitir de uma forma muito mais contundente do que apenas com palavras.

² Foram considerados, como critérios para escolha dos pesquisados, servidores públicos efetivos (concurados) que trabalhavam no serviço público estadual por período mínimo de dois anos. Buscaram-se representantes a partir de indicações das áreas de RH de instituições-alvo do estudo, de cada geração em análise. Para a determinação do grupo geracional, este trabalho se utilizou do recorte de gerações que se assenta em maior número de autores, conforme explicitado na subseção 2.2.

³ Para cobrir e alcançar um grau suficiente de evidência qualitativa nos dados pesquisados, Marre (1991) sugere dois critérios qualitativos: o de diversificação da amostra e o de saturação.

4 ANÁLISE E ACHADOS DA PESQUISA

Estabelecido o percurso metodológico e realizada a pesquisa de campo, os dados apreendidos foram analisados à luz dos construtos metodológicos trazidos na seção 3 e sistematizados na Tabela 1 abaixo.

Paralelo entre os valores organizacionais e os valores pessoais apreendidos na entrevista

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIA COM VALORES PESSOAIS	META DOS VALORES ORGANIZACIONAIS	Aplicabilidade para a geração		
			Baby boomer	Geração X	Geração Y
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	Se aplica	Se aplica	Se aplica
Bem-estar do empregado	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	Se aplica	Se aplica	Se aplica
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	Se aplica	Se aplica	Se aplica
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Prestígio Organizacional	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes	Se aplica	Não se aplica	Se aplica
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	Se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização	Se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Ética (Preocupação com a coletividade)	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.	Se aplica	Se aplica	Se aplica

Fonte: Dados da pesquisa *apud* CUSTÓDIO (2013), adaptado de Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 39(2) 129-140.

Ao se analisarem as trajetórias profissionais dos entrevistados, a fim de se investigarem os elementos que poderiam propiciar respostas a indagação propostas neste estudo, constata-se que os valores elencados variam entre as gerações analisadas e os mesmos foram determinantes nas escolhas profissionais. Tais valores são mais facilmente percebidos, sobretudo, na Geração Baby Boomer e Geração X, que já contam com certo tempo de experiência laboral. Elemento comum às três gerações analisadas e que não consta das escalas

utilizadas neste trabalho⁴, mas claramente evocado nas entrevistas como definidor da trajetória profissional dos entrevistados foi a estabilidade⁵.

Assim, além de resposta à indagação deste estudo, pode-se, ainda, falar no destaque a esse “novo” valor: a estabilidade. Esse significativo em particular foi constatado nas entrevistas como especialmente significativo no sentido de canalizar o esforço pessoal dos entrevistados.

Quanto a esse “poder” depreendido da “estabilidade” sobre os sujeitos participantes da pesquisa, busca-se na axiologia⁶ de Dolan e Garcia (2006) a primeira justificativa para sua proposição como valor.

A possível classificação da estabilidade como valor se assenta, igualmente, na definição dada por Dolan e Garcia (2006), na qual os valores guiam e orientam o comportamento alterando as experiências cotidianas. Para Tamayo (2001), os valores correspondem a indicadores das motivações da pessoa, o que pode ser constatado por meio dos relatos obtidos, o peso do valor “estabilidade”, como motivador das escolhas profissionais dos respondentes.

Com base em Tinoco (2007), poder-se-ia ampliar essa proposição para o conjunto dos grupos sociais aos quais pertencem os entrevistados. Em outros termos, a partir da análise das entrevistas pôde-se verificar que a estabilidade é um valor comum à população de servidores públicos do poder executivo do estado de Minas Gerais, independente da geração a que pertence esse servidor.

Realizadas as análises dos dados quantitativos e qualitativos coletados, considerações finais são alinhavadas na seção que se segue.

5 CONCLUSÃO

Ao analisarem os paradigmas da gestão de pessoas, diversos autores chamam a atenção para o impacto das mudanças observadas na sociedade e a necessidade de se repensar o modo como esta gestão vem sendo realizada, inclusive, no setor público. Para esses autores é significativo que se estabeleçam, para um novo estado, novos valores, novos serviços e novos servidores públicos.

Neste ínterim, verifica-se que o servidor público não é imune a essa necessidade de entendimento das diferentes gerações que dividem o ambiente de trabalho. Também nesse setor, a necessidade de compreensão dos perfis geracionais é importante na medida em que as práticas de gestão de pessoas no setor público têm sido repensadas dadas as condições de mudanças pelas quais esse setor atravessa, conforme foi analisado.

Com este pano-de-fundo e diante da ausência de consenso teórico em torno das discussões quanto às relações entre valores e recortes geracionais, conforme explicitada na subseção 2.1 e 2.2, reitera-se que este estudo se buscou analisar existência de diferenças entre valores pessoais e organizacionais entre os indivíduos investigados pertencentes à geração baby boomer; geração X; e geração Y e se valores pessoais e organizacionais, caso existam,

⁴ Há de se lembrar que as escalas EVT-R e IPVO representam, hodiernamente, o que se tem de instrumentos de pesquisa mais completos já validados cientificamente para a mensuração dos valores pessoais e dos valores organizacionais.

⁵ O valor “estabilidade” que se sugere difere do sentido empregado pelo termo “estabilidade” por Porto e Tamayo (2003) para quem a estabilidade é a conjugação da “conformidade”, “tradição” e “segurança” aglutinadas em “conservação” na Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores (Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Org.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-51). Rio de Janeiro: Editora Vozes.)

⁶ “O termo axiologia se refere ao estudo dessas palavras poderosas conhecidas como valores e tem sua origem na palavra grega *axios*, que significa aquilo que é valioso, estimável, digno de honra. Também significa eixo, o ponto ao redor do qual giram elementos essenciais”. (Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores* (p. 32). Rio de Janeiro: Qualitmark).

se interferem nas escolhas do indivíduo ao longo da carreira dos servidores públicos do estado de Minas Gerais/Brasil.

Para tanto, foram verticalizados os conhecimentos relativos aos valores, pessoais e organizacionais e os construtos que servem de referência acadêmica para o estudo da temática geracional.

Através de uma metodologia qualitativa que inovou por associar à entrevista semiestruturada o uso de imagens em complementação ao discurso do entrevistado, conseguiu-se apreender que existe diferença entre os valores que orientam o comportamento dos indivíduos que pertencem a gerações distintas.

Verificou-se ainda que tais valores são fundamentais para a construção da trajetória profissional do grupo entrevistado.

Uma contribuição incremental da pesquisa foi a constatação da existência do valor “estabilidade”, não presente nos construtos teóricos acadêmicos mas que pode ser assim considerado pela influência que exerce no comportamento do grupo analisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, S. J. (2000). Gen X: how understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45, p. 26-9.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences a legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organization Development Journal*, Pensilvânia, 25(2), 124-141.
- Barbosa, R. M. S. A. (2001). *A relação entre a síndrome de burnout e o comprometimento organizacional em gestores de Empresa Estatal*. (Dissertação de mestrado), Universidade de Brasília, Programa de Pós-graduação em Administração, Brasília, DF, Brasil.
- Barros *et al.* (2007). Conte-me sua história: reflexões sobre o método de História de Vida, *Mosaico: estudos em psicologia*, Belo Horizonte, 1(1), 25-35.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Beuron, T. A. (2012). *Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos: uma investigação no contexto da gestão socioambiental* (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brinkmann, H., & Bizama, M. (2000) *Estructura Psicológica de los Valores: Presentación de Una Teoria*. Recuperado de: http://www2.udec.cl/~hbrinkma/estructura_psicologica_de_los_valores.pdf.
- Chen, P.-J. e Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Camarano, A. A. (2001). *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro, IPEA.
- Cavazotte, F, Lemos, A. H. C., & Vianna, M. D. (2010). Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Coimbra, R. G. C., & Schikmann, R. (2001). A Geração Net. *Anais do Encontro da*

- associação nacional de pós-graduação em administração*, Campinas, SP, Brasil, 15.
- Collins, J. (1998). *Why we must keep Baby Boomers working*. *New Zealand Business* 12(8), 53.
- Custódio, L. S. Viegas, G., Assis, L. B. de, & Knopp, G. (2011). Especialização em Gestão Pública: O Balanço de uma Década Formando Servidores em Minas Gerais. *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil, 4.
- Custódio, L. S. (2013). Servidores do setor público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional / tese de doutorado. Belo Horizonte, 208f.: il.
- D'Amato, A., & HERZFELDT, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Rio de Janeiro: Qualitmark.
- Egri, C.P., & Ralston, D.A. 2004. Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the U.S. *Organization Science*, 15(2), 210-220.
- Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das Empresas Familiares*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gonçalves, R. C., & Lisboa, T. K. (2007). Sobre o método de historia oral em sua modalidade trajetórias de vida. *Revista Katálysis*, Florianópolis, 10(n. esp.), 83-92.
- Halliman, R. W. (1998). A coming of age: A comparison of organizational performance of baby boom CEOs to CEOs born prior to the baby boom era. *Journal of Management History*, 4(1), 68-74.
- Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Hurst J. L., & Good, L. K. (2009). Geration Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14(6), 570-593.
- Jorgensen, B. (2003). Generation X and Generation Y? Police implications for the defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Karp *et al.* (2001). *Bridging the Boomer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Palo Alto, CA: Daris Black Publishing.
- Kilimnik, Z. M. *et al.* (2006). Representações sobre carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. Salvador, BA, Brasil, 30.
- Kilimnik, Z. M., Sant`Ana, A. S., & Castilho, I. V. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento organizacional e gestão*, 12(2), 257-28.
- Cluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In T. Parsons, & E. Shils (Eds.). *Toward a general theory of action* (pp. 388-443). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de La generacion Y*. Madrid: Universidad de Navarra.
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP.
- Lyons, S. (2004) An exploration of generational values in life and at work. *Dissertation Abstracts International*, 65(09), 3462 (UMI N.AATNQ94206).
- Marre, J. L. (1991). História de vida e método biográfico. *Cadernos de Sociologia - MEC*, 3, 55-88.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing generation Y*. Amherst, MA: HR.
- McGuire, D. *et al.* (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving

- intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Montana, P., & Petit, F. (2008). Motivating generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. (Tese de Doutorado), Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília, DF, Brasil.
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004, abril/junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, 39(2) 129-140.
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube dos autores.
- Paes de Paula, A. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Periscinoto, A. *Geração Y chega à liderança!* Recuperado em 5 de outubro de 2011, de <<http://www.academiadofuturo.com/>>.
- Rodrigues, M., & Teixeira, M. (2008). Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. In Anais do Seminário em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Santos, A. L. dos. (2011). *A Geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Schwartz, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-51). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Silva, A. A. R. (2004). *Relações entre valores organizacionais e treinamento gerencial: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Smola, K. W.; & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 363-382.
- Sullivan, M., Forret, S. M., & Carraer, L. A. M. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Super, D. S. *et al.* (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.). *Career Choice and Development* (pp. 197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, 5(3), 127-147.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In A. Tamayo, & J. B. Porto (Orgs.). *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-187). Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: Como a Geração Net está mudando o seu mundo*. Nova York: McGraw-Hill, 2008.
- Tinoco, R. *Histórias de vidas: um método qualitativo de investigação*. (2007). Recuperado de <http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0349.pdf>.

- Twenge, J. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.