

## **Gerações Brasileiras apresentam diferentes Valores no Trabalho?**

**JAQUELINE C MILHOME**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

**DIVA ESTER OKAZAKI ROWE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

## **Gerações Brasileiras apresentam diferentes Valores no Trabalho?**

### **INTRODUÇÃO**

O trabalho pode representar, para o indivíduo, meio de sobrevivência e fonte de recursos materiais. Ou, ainda, o motivo do indivíduo trabalhar pode estar em um perceber-se útil, ativo no meio social em que vive. Independente da percepção ser sob ótica instrumental (materialista) e/ou afetiva, o trabalho é uma variável importante na vida do indivíduo.

Crenças e convicções básicas que fazem o indivíduo acreditar no que é certo ou errado, que norteiam suas decisões e objetivos, referente ao trabalho, dizem respeito aos Valores Relativos ao Trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; LAKE et al., 2009). Esses valores resultam de elementos culturais e sociais que permearam a sua formação desde a infância – socialização micro – até o início da vida adulta – socialização macro. De forma que grupos de indivíduos formados em contextos socioculturais diferentes formam gerações distintas e podem apresentar Valores, em alguma medida, diferentes entre si.

No entanto, o cenário do trabalho passa por mudanças contínuas, em consonância com a sociedade. Indivíduos mais novos, com visões de mundo e de objetivos de vida coerentes à sua vivência, se inserem no mundo do trabalho, enquanto pessoas mais velhas se retiram. A formação desses ‘novos entrantes’ é influenciada tanto por Valores trazidos de outras gerações, seus pais e seus primeiros meios de socialização, como por Valores elucidados a partir de eventos sociais, econômicos e políticos que possam tê-los feito mudar a sua perspectiva de vida. Compreendendo que essa construção de Valores diz respeito tanto aos valores pessoais como aos valores no trabalho.

A compreensão do que vem sendo pesquisado acerca do tema central deste trabalho deu-se por busca de artigos publicados no Brasil, nos últimos 10 anos, que estudaram Valores Relativos ao Trabalho nas Gerações (palavras-chave: “Valores no Trabalho” + Gerações). Foram identificadas 13 publicações em periódicos brasileiros, todos utilizando a classificação norte-americana de gerações.

Corroborando com Chen e Lian (2015), Schewe e Meredith (2004) e Winter e Jackson (2015) acerca da inadequação do uso de classificações de gerações desenvolvidas em outros contextos. Acredita-se que a utilização da classificação norte-americana para estudos no Brasil resulta pouca ou nenhuma diferença coerente encontrada entre as gerações. Portanto, a presente pesquisa utiliza uma nova proposta de classificação de gerações brasileiras, de Milhorne e Rowe (2020).

Apesar de Knob e Goergen (2016) e Grobb (2018) elucidarem algumas diferenças em termos de Valores Relativos ao Trabalho a partir da classificação norte americana de gerações, pesquisas como de Mello e Sant’Anna (2016), Sousa (2020), Pauli, Guadagnin, Ruffatto (2020), Pravato et al. (2019) e Tridapalli et al. (2017) analisaram Valores Relativos ao Trabalho em somente um ou dois grupo geracional, dentre os mais novos – geração X e/ou Y. A importante lacuna de estudos acerca de Valores Relativos ao Trabalho entre diversas gerações, é outro diferencial de contribuição da presente pesquisa. A compreensão do que importa e faz sentido para os indivíduos de diferentes grupos geracionais, em termos de trabalho, contribui para as organizações atraírem e reterem indivíduos que coadunem com seus processos e seus objetivos.

Partindo da premissa que a formação de Valores apresenta alguma intersecção com a formação de gerações, surge o problema da pesquisa: Os Valores Relativos ao Trabalho diferem entre as gerações brasileiras? Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo

investigar os Valores Relativos ao Trabalho em cada uma das gerações.

Após a presente introdução, a próxima seção aborda valores relativos ao trabalho e gerações no trabalho, que são os constructos pesquisados. Em seguida, o delineamento metodológico utilizado é apresentado. Na sequência, os resultados são apresentados e discutidos e, por fim, as conclusões são apresentadas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

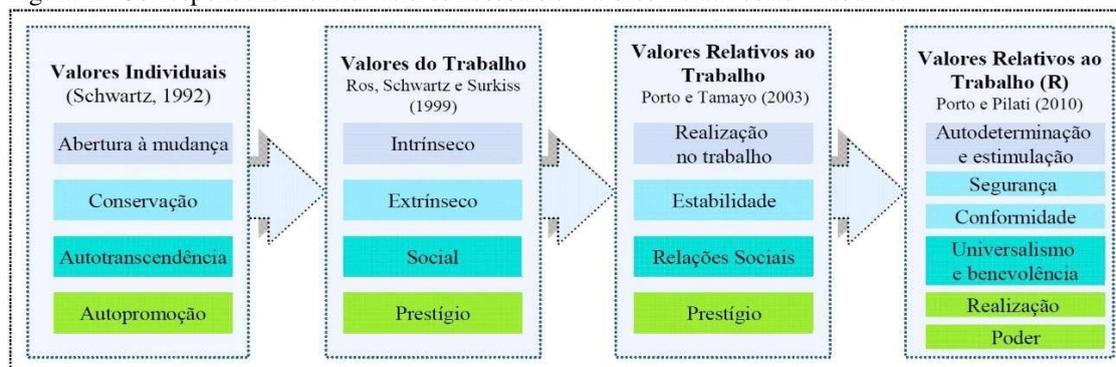
Comportamentos, atitudes e expectativas delineadas no mercado de trabalho atual têm tido substancial influência das diferenças entre as gerações, segundo Pastore (2019). Bem como, são norteados por Valores Relativos ao Trabalho (AGUADO et al., 2015). A presente seção apresenta, então, pormenores dos constructos centrais desta pesquisa, bem como a relação entre eles. E, a partir daí, elucidando as hipóteses da pesquisa.

### *Valores Relativos ao Trabalho*

Uma vez que valores pessoais dizem respeito a princípios norteadores da vida do indivíduo, quando dirigidos ao contexto do trabalho, contribuem para este perceber e avaliar o significado de objetivos, a existência de necessidades e desejos, a importância de elementos que compõem o trabalho e orientam escolhas, atitudes e comportamentos (PAPACONSTANTINO; TRIANTAFYLLOU, 2015; AGUADO et al., 2015). Trata-se de valores pessoais direcionados ao âmbito do trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008; ELIZUR; SAGIE, 1999).

Compreendendo os Valores Relativos ao Trabalho como advindo dos valores pessoais, estruturou-se a compreensão dos ‘tipos motivacionais’ dos Valores Relativos ao Trabalho, analogamente aos tipos motivacionais dos valores pessoais percebidos por Schwartz (1992). A partir de uma revisão do modelo de Porto e Tamayo (2003), Porto e Pilati (2010) chegaram à EVT-R e passaram a explicar os Valores Relativos ao Trabalho com seis dimensões: Autodeterminação e estimulação (pensamento e ação independente, novidade e desafios); Realização (sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais); Conformidade (tendência à tradição; compromisso e aceitação de normas e de rotinas de trabalho); Segurança (estabilidade e independência financeira); Universalismo e Benevolência (compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros); Poder (*status* social e prestígio, controle ou domínio sobre outras pessoas e recursos). A Figura 1 apresenta uma correspondência entre as dimensões utilizadas em alguns modelos de Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho.

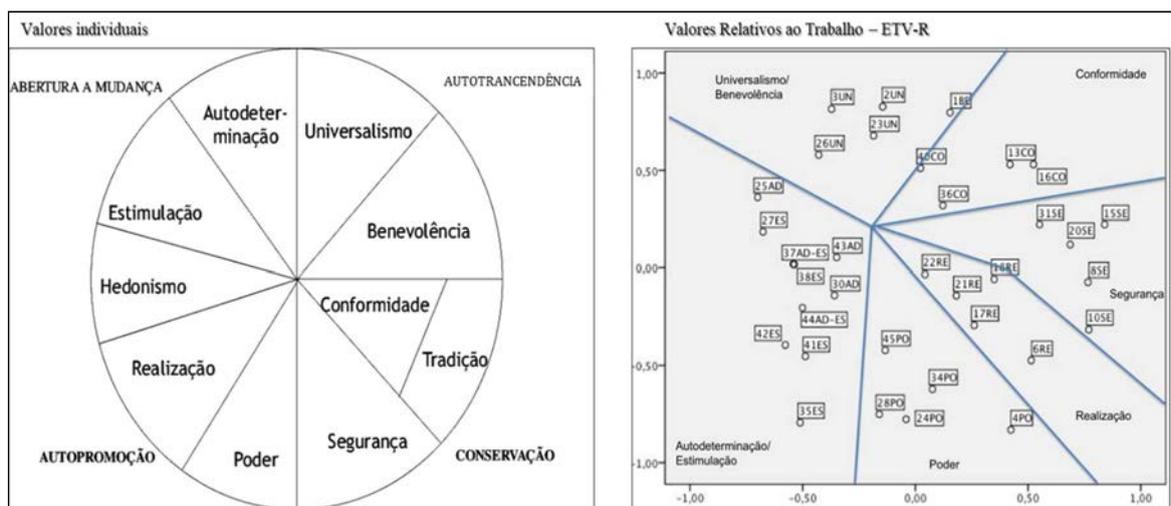
Figura 1 - Correspondência entre Valores Pessoais e Valores Relativos ao Trabalho



Fonte: (ANDRADE et al., 2014)

É possível, a partir do que se observa na Figura 1, fazer uma relação entre os tipos motivacionais que compõem os Valores Relativos ao Trabalho e as quatro dimensões de segunda ordem dos valores individuais. Ao realizarem o Escalonamento Multidimensional – que resulta nos modelos apresentados na Figura 2 – Porto e Pilati (2010) encontraram valores localizados nos espaços previstos, conforme previsto teoricamente. Apesar de Realização e Poder terem invertido suas posições sequenciais, os autores compreendem que isso não representa prejuízo à validade deste modelo, uma vez que se trata de fatores adjacentes.

Figura 2 - Modelo de Valores Individuais e Gráfico de Escalonamento multidimensional da EVT-R



Fonte: Schwartz (2005); Porto; Pilati, (2010)

Percebe-se, na Figura 2, que embora Autodeterminação e Estimulação se agruparam em uma dimensão, mantêm oposição a Segurança e Conformidade, no modelo EVT-R. Universalismo e Benevolência também se unificaram nesse modelo, e, conforme modelo de valores individuais, mantêm oposição à Realização e Poder. Compreende-se, então, que maiores níveis de uma dimensão aponta uma tendência a menores níveis das dimensões opostas.

O indivíduo pode apresentar maior ou menor nível em algumas dimensões, ou seja, alguns valores podem ter maior “força norteadora” de atitudes, comportamentos e respostas acerca do trabalho, em relação a outros. Compreender que o indivíduo possui maior necessidade atrelada a algumas dimensões permite auxiliar na compreensão do que faz com que os indivíduos estejam dispostos a determinados tipos de ações e pensamentos (WINTER; JACKSON, 2015).

Esses valores podem sofrer substanciais influências de gerações e cultura local. Para compreender como isso foi estudado em pesquisas de outras culturas, realizou-se um levantamento bibliográfico acerca das pesquisas publicadas em inglês ao longo dos últimos 10 anos. Para tanto, utilizou-se como palavras-chave “*generation*” + “*work value*” nas plataformas Google Acadêmico e Web of Science. Percebeu-se que 65% delas indicam que os Valores Relativos ao Trabalho podem sofrer as referidas influências. Isso porque as diferentes gerações, formadas a partir de diferentes histórias de vida, em contextos sociais específicos, resultam em uma perspectiva específica acerca de diversas searas da vida, inclusive do trabalho. E, o trabalho tem diferentes representações e valores nos diferentes contextos culturais.

### ***Gerações e gerações no trabalho***

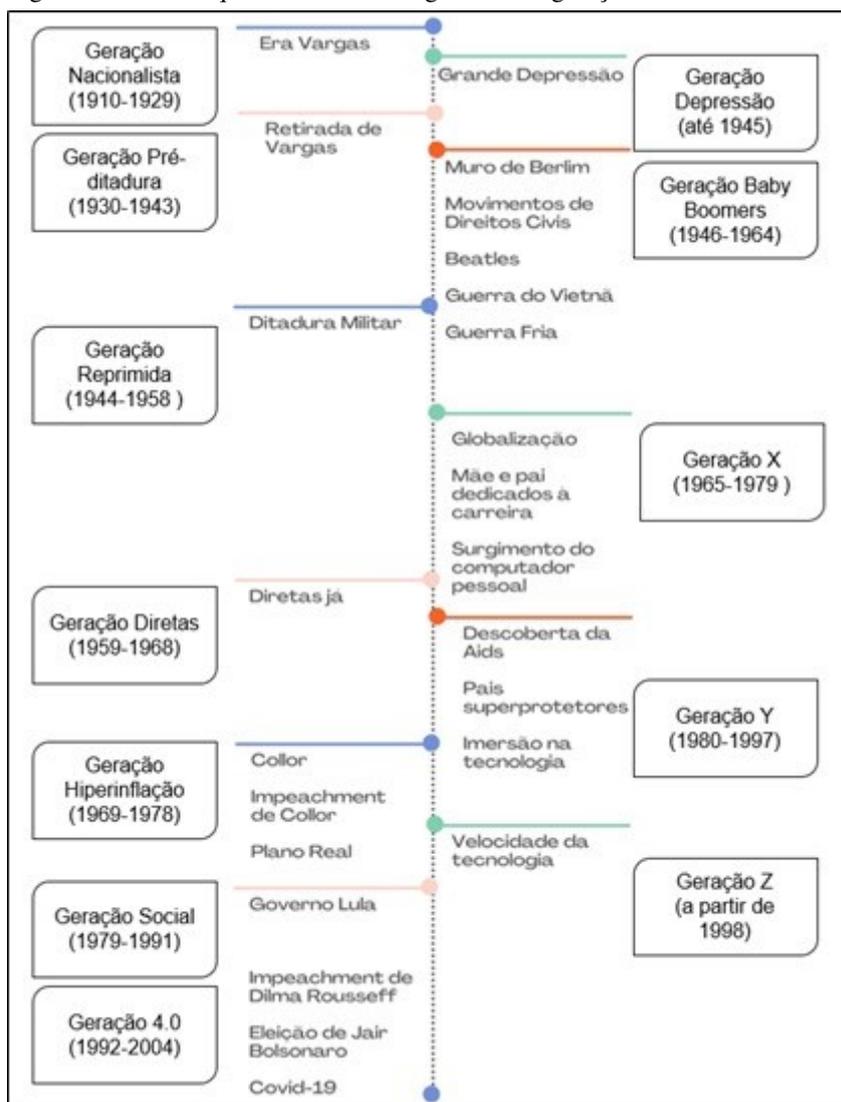
A compreensão de geração perpassa por um processo de comparação social: o que passou, o que existe agora e comparação com outros indivíduos/grupos na sociedade. Assim, compreende-se gerações a partir de características comuns esperadas de um grupo de indivíduos, resultante desses terem nascido em anos próximos e, portanto, vivido experiências

coletivas similares (WINTER; JACKSON, 2015).

Assim, denomina-se gerações como grupos de indivíduos nascidos no mesmo período cronológico e que, portanto, compartilharam experiências sociais e históricas específicas – a importância dos contextos social e cultural. Essas experiências contribuíram para um ‘padrão’ de comportamentos que determinou como os indivíduos lidam com diversas esferas da vida, dentre os quais, o trabalho e os elementos intrínsecos a este (organização, autoridade, perspectivas, satisfação, entre outros) (CHEN; LIAN 2015; GURSOY; MAIER; CHI, 2008).

Corroborar-se, assim, com autores como Chen e Lian (2015) e Schewe e Meredith (2004), acerca de que gerações sejam definidas e caracterizadas a partir da especificidade sociocultural de uma nação. Dessa forma, apesar de ainda existirem estudos brasileiros utilizando a classificação norte americana – Veteranos ou Tradicionalistas, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y ou *Millenium* e Geração Z – Milhome e Rowe (2020) propuseram uma classificação atualizada – em relação a apresentada por Schewe e Meredith (2004) – e específica para o contexto brasileiro, a partir de levantamento e compreensão de eventos históricos e características da sociedade em cada período. A Figura 3 apresenta eventos marcantes para a formação de gerações no Brasil e nos Estados Unidos.

Figura 3 - Eventos que marcaram o surgimento de gerações - Brasil e Estados Unidos



Fonte: Elaborado a partir de Costa, (2021); Gursoy; Maier e Chi, (2008); Milhome; Rowe, (2020); Pravato, (2019); Rodrigues, (2018).

Milhome e Rowe (2020) buscam, assim, contribuir para que seja possível compreender as diferentes gerações e o que difere entre elas, especialmente no que tange valores, atitudes e perspectivas em diversas searas da vida. Corroborando com Winter e Jackson (2015), novas gerações trazem, consigo, novos valores, que podem entrar em conflito com valores de gerações anteriores em diversas esferas da vida, dentre as quais, trabalho. Na presente pesquisa, optou-se pela utilização da classificação de gerações brasileiras de Milhome e Rowe (2020).

### **Valores Relativos ao Trabalho e Gerações**

A compreensão dos Valores Relativos ao Trabalho em cada geração mostra-se importante porque permeia comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente organizacional (ABREU-CRUZ; OLIVEIRA-SILVA; WERNECK-LEITE, 2019; COSTA, 2021; PASTORE, 2019; RODRIGUES, 2018). Apesar de autores como Cennamo e Gardner (2008), Constanza et al. (2012) e Kowske et al. (2012) encontrarem diferenças pequenas nos Valores Relativos ao Trabalho nas diferentes gerações analisadas, as consequências destas, no que diz respeito a conflitos geracionais causados pelas diferenças no que tange os Valores, por exemplo, tornam importante a sua compreensão.

Gursoy, Maier e Chi (2008) apresentam características que diferem gerações no contexto do

trabalho. Segundo os autores, os Baby Boomers (1946-1964) vivem para trabalhar, respeitam autoridade e hierarquia, vivem bem e dentro do orçamento. Por sua vez, a Geração X (1962-1979) responde instantaneamente à gratificação, trabalham para viver, buscam autossuficiência no trabalho, trabalham bem sozinhos, gostam de ter amigos em altas posições e tendem a não ser leais à organização. Quanto a Geração Y (1980-2000), regras foram feitas para serem quebradas, acredita em ações coletivas e também tende a não ser leal.

Os Baby Boomers nasceram entre 1946 e 1964 (RODRIGUES, 2018) e cresceram em meio a movimentos de defesa dos direitos humanos, de libertação das mulheres e por falhas de líderes outrora idealizados perfeitos, como líderes políticos, religiosos e empresariais (SMOLA; SUTTON, 2002; TWENGE et al., 2010). Especificamente no Brasil, os nascidos nesse período compunham, segundo Milhome e Rowe (2020,) as gerações Reprimida (nascidos entre 1944 e 1958) e Diretas (nascidos entre 1959 e 1968) e viveram o período de repressão da ditadura militar e, portanto, condições opostas aos direitos humanos e a liberdade.

Em contexto de trabalho, Cennamo e Gardner (2008) perceberam que os valores extrínsecos (remuneração, benefícios) têm maior destaque entre os Baby Boomers do que entre os indivíduos da geração X e os Millenials. Bem como Murphy et al. (2010) encontraram destaque, entre os Baby Boomers, dos valores terminais – sentimento de realização, igualdade, prazer e salvação, e os valores instrumentais – lealdade e obediência. Com base na diferença de contextos vivenciados pelos Baby Boomers e pela Geração Diretas, e partindo das características de cada geração, levanta-se a hipótese:

*Hipótese 1: Existem diferenças, em termos de Valores Relativos ao Trabalho, entre gerações brasileiras.*

*Hipótese 2: A geração Diretas possui (a) maiores níveis de Universalismo/Benevolência e (b) menores níveis de Poder e Autodeterminação/estimulação.*

A geração X nasceu entre 1965 e 1981 e cresceu em um período marcado por elevada taxa de desemprego, grande número de divórcios e levou-os, segundo Arora e Dhole (2019), Twenge et al. (2010), a desenvolverem postura independente e valorizarem a estabilidade familiar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (COLLOWAY, 2018; MAHMOUD et al., 2021). No Brasil, nesse período, desenvolvia-se a Geração Hiperinflação (nascidos entre 1969 e 1978), que vivenciou período de grande instabilidade econômica após ditadura militar. A sociedade vivia a insegurança e, conseqüentemente, buscava meios, na sociedade e no trabalho, de sentir-se seguro. Diante desse cenário, por esperar do governo federal a solução para os problemas sociais do período, sofreu uma forte decepção.

Milhome e Rowe (2020) evidenciaram, após teste *post hoc*, a Geração Hiperinflação com maior média de Conformidade – Regras, quando comparado às gerações Social e 4.0. Bem como menores médias dos valores Poder – Recursos, Poder – Domínio, Hedonismo e Estimulação, comparados à Geração 4.0, e do valor Realização, comparados às gerações Social e 4.0. Partindo dessas características, elucida-se a hipótese:

*Hipótese 3: A geração Hiperinflação possui (a) maiores níveis de Conformidade e (b) menores níveis de Poder.*

As gerações posteriores a essas tiveram, como divisor, o uso amplo da tecnologia, especialmente da internet, e a sua introdução, segundo Hershatter e Epstein (2010), representou uma mudança na vida de todos os seus usuários, por permitir o alcance de informações e o contato com pessoas pelo mundo rapidamente. Os Millennials desejam ser bem-sucedidos e desempenhar funções que tenham impacto substancial nas empresas e valorizam bastante o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e flexibilidade (COLLOWAY, 2018; WINTER;

JACKSON, 2015).

Os Millennials – nascidos entre 1982 e 1999 (ARORA; DHOLE, 2019; GURSOY; MAIER; CHI, 2008, RODRIGUES, 2018) – cresceram dependentes das mídias sociais (como Facebook e Twitter) e da tecnologia (como celulares, *streaming* de música e de televisão) (DAVIS, 2016). A Geração Social (nascimento 1979-1991), no Brasil, vivenciava ainda o uso incipiente da tecnologia e o início da ampliação do uso da internet. Mas essa ampliação foi resultado de maior participação popular na economia, consequência da ampliação do poder de compra dos mais pobres como resultado de políticas sociais. Assim como a Geração 4.0 (nascidos entre 1992 e 2004) viveu mais amplamente esse uso de tecnologia e mídias sociais, paralelamente a uma redução substancial de políticas sociais.

Ao analisar os Valores Pessoais nas gerações, aponta-se para maiores valores de Poder – Recursos e Realização para a Geração Social, quando comparados com gerações mais velhas. Bem como a Geração 4.0 apresenta níveis mais altos de Realização, Hedonismo, Estimulação, e Poder – Domínio, quando comparados às gerações mais velhas. Além disso, os valores de Realização e Poder – Recurso apresenta maiores níveis para ambas as gerações – Social e 4.0. Nesse contexto, emergem as seguintes hipóteses:

*Hipótese 4: A geração Social apresenta maiores níveis de Realização.*

*Hipótese 5: A geração 4.0 apresenta maiores níveis de Estimulação.*

*Hipótese 6: Gerações mais novas – Social e 4.0 – apresenta (a) maiores níveis de Poder.*

Uma vez tendo vivenciado cenários socioculturais distintos, entende-se errôneo compreender grupos geracionais a partir de características desenvolvidas em contextos históricos e socioculturais diferentes. Especificamente nas gerações brasileiras (MILHOME; ROWE, 2020), gerações mais novas são caracterizadas por menor apego e maior fluidez nas relações enquanto gerações mais velhas passaram por crises econômicas e políticas, que tiraram sua liberdade e as levaram a buscar maior estabilidade. Partindo dessas perspectivas, são esperados diferentes perfis de Valores Relativos ao Trabalho, entre as gerações, como foram evidenciadas diferenças importantes em termos de Valores Pessoais.

## METODOLOGIA

A fim de verificar os Valores Relativos ao Trabalho nos diferentes grupos geracionais, foi realizada pesquisa quantitativa, explicativa e descritiva, utilizando a Escala de Valores Relativos ao Trabalho Revisada (EVT-R), validada no Brasil por Porto e Pilati (2010), composta por 46 itens e escala tipo likert de 5 pontos. O final do questionário foi composto por dados sociodemográficos.

O referido questionário foi disponibilizado a partir da plataforma *Survey Monkey*, para trabalhadores com atividades administrativas e vínculo formal direto com a organização onde trabalhavam (compreende-se excluídos, por este critério, autônomos, estagiários e terceirizados), independente da formação acadêmica, atuação e nível hierárquico. Utilizou-se, para este estudo, uma amostra não aleatória por disponibilidade.

Foram coletadas 590 respostas, as quais passaram por tratamento de *missing values* e *outliers*. Por *missing values*, foram eliminados do banco de dados os questionários que não responderam alguma página inteira do questionário. Entendeu-se prudente não utilizar o princípio de imputação de dados, que objetiva completar os bancos de dados de forma a possibilitar que todos as respostas sejam utilizadas no estudo. E, assim, manter a fidedignidade das respostas.

Para verificar *outliers* foram analisados: (1) coeficiente de variação, e (2) *outliers* multivariados. O coeficiente de variação objetivou identificar respostas com pouca ou nenhuma variação de resposta, o que pode indicar respostas não verdadeiras. Para tanto, foram eliminados todos os que tivessem coeficiente de variação inferior a 0,07. Além disso, os *outliers* foram analisados por perspectiva multivariada, a partir da Distância de Mahalanobis. Considerou-se como *outlier* multivariado os casos em que esse valor era superior a 18 e o p da distância inferior a 0,01. Assim, chegou-se a uma amostra de 490 casos válidos.

Vale ressaltar que, como os dados demográficos ficaram no final do questionário, 57 participantes deixaram de responder essas informações – respostas omissas. Assim, apesar desses respondentes terem respondido todos os itens das duas escalas, não foi possível inserir essas respostas na análise de gerações.

Para análise dos dados, utilizou-se Análise Fatorial Confirmatória (CFA), confirmando a adequação do instrumento à amostra analisada e permitindo que se chegassem a valores médios representativos de cada dimensão, e o Escalonamento Multidimensional (MDS), que permitiu analisar a similaridade entre a estrutura circular de Valores Relativos ao Trabalho da amostra e a estrutura de Porto e Pilati (2010). Além disso, Anova e Teste Tukey foram realizados. Para o MDS, foi utilizada a amostra completa e, para CFA, Anova e Teste Tukey, foi utilizado o banco de dados retiradas as 57 respostas omissas.

Essa amostra é formada prioritariamente por indivíduos do sexo feminino (58,6%), casados (57%), com dependentes (55,5%), com especialização (38,9%) e que trabalham no setor privado (64,9%). Quanto a classificação das gerações, houve prevalência de respondentes da Geração Social (54%). Não houve respondentes das gerações Pré-Ditadura e Nacionalista, conforme o esperado, pois são pessoas que, em sua grande maioria, estão aposentadas. Obteve-se menos de 20 respostas da Geração Reprimida, entendendo-se prudente não analisar. Assim, a amostra final foi composta por 434 participantes, distribuídos entre as gerações Diretas, Hiperinflação, Social e 4.0. A Tabela 1 apresenta pormenores da amostra por gerações.

Tabela 1 - Respondentes por geração

<b>Geração</b>	<b>Anos</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>		<b>Desvio-padrão</b>
<b>Reprimida</b>	60 a 74	8	1,85%	3,83	0,32017
<b>Diretas</b>	50 a 59	55	12,70%	3,87	0,38733
<b>Hiperinflação</b>	40 a 49	102	23,09%	3,88	0,38918
<b>Social</b>	27 a 39	238	54,97%	3,81	0,42336
<b>4.0</b>	até 26	32	7,39%	3,86	0,37283

Fonte: Dados da pesquisa

Para CFA, utilizou-se o software R, pacote *Lavaan*, estimador *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), o qual não exige normalidade multivariada (LI, 2016; JÖRESKOG; SÖRBOM, 1996). Foram utilizados os parâmetros: CFI > 0,90; TLI > 0,90; RMSEA < 0,07 (com CFI > 0,90); SRMR < 0,08 (com CFI > 0,92) (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2012). Inicialmente, foram encontrados CFI=0,910, TLI=0,903, RMSEA=0,063 e SRMR=0,084.

Com bases nos parâmetros, somente o SRMR está em desacordo com o parâmetro. Como este diz respeito aos erros padronizados (LEON, 2011), optou-se por identificar as variâncias de erros correlacionadas. Foram utilizados índices correlacionados com estimador  $mi > 20$  e, *a posteriori*,  $mi > 10$ . A Tabela 2 demonstra melhora ao ser inserida a análise da correlação entre erros de variáveis observadas na mesma variável latente.

Tabela 2 – Comparativo dos índices de ajuste do modelo - Valores Relativos ao Trabalho

Índices	Inicial	mi>20	mi>10
CFI	0,910	0,921	0,928
TLI	0,903	0,914	0,922
RMSEA	0,063	0,059	0,056
SRMR	0,084	0,080	0,077

Fonte: Dados da pesquisa

Para cálculo do Escalonamento Multidimensional, utilizou-se o algoritmo *Proxscal* (Proximity Scaling). Seu objetivo é estimar as entradas métricas ou não-métricas, de modo que as distâncias no mapa perceptual de dimensões reduzidas sejam o mais próximo possível das proximidades entre objetos no mapa perceptual original (MAROCO, 2007).

Como os valores representativos de cada dimensão e a estrutura circular organizaram-se conforme modelo original, utilizou-se ANOVA e Teste Tukey, a fim de comparar médias das dimensões dos Valores Relativos ao Trabalho nas gerações. Ressalta-se que a amostra analisada atendeu ao pressuposto de normalidade de distribuição em algumas dimensões e gerações, e ao pressuposto de homogeneidade em todas as dimensões.

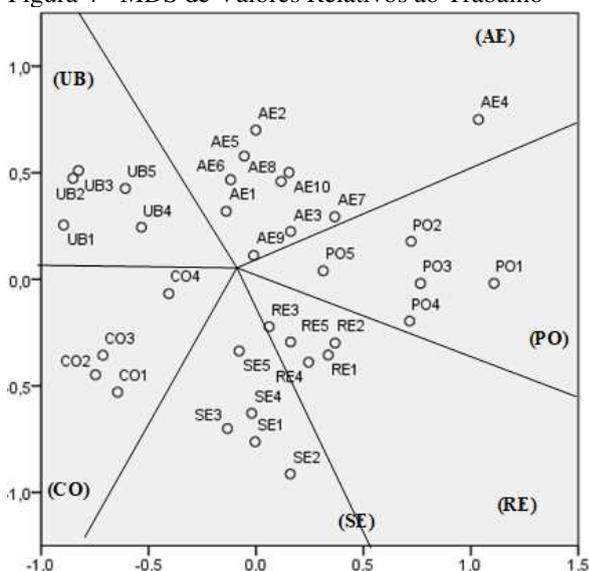
## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atender ao objetivo deste estudo, são apresentados, nessa seção, resultados provenientes da análise de dados obtidos através de MDS, ANOVA e Teste Tukey. A qualidade do MDS é avaliada a partir dos índices Stress (*Standardized Residual Sumo of Squares*) – valores próximos de zero indicam melhor qualidade do modelo (aceitando-se *Stress* até 0,20), DAF (*Dispersion Accounted For*) e Coeficiente de Congruência de Tucker – valores mais próximos de 1 indicam melhor ajuste (MAROCO, 2007).

### Análises iniciais

O MDS apresentou os 34 valores da EVT-R de Porto e Pilati (2010) organizados em seis dimensões, conforme o modelo teórico da EVT-R: autodeterminação-estimulação (AE), segurança (SE), realização (RE), universalismo-benevolência (UB), poder (PO) e conformidade (CO). Conforme Figura 4, ordem das dimensões foi mantida e observou-se semelhante dinâmica espacial, comparado ao modelo teórico.

Figura 4 - MDS de Valores Relativos ao Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Uma vez o MDS apresentando estrutura similar ao modelo teórico da ETV-R, bem como bons índices de qualidade do modelo (Stress-1 = 0,19648, DAF = 0,96140 e TCC = 0,98051), observou-se que os índices de correlação indicam que a amostra analisada condiz com o modelo de Porto e Pilati (2010), conforme está pormenorizado na Tabela 3.

Tabela 3 - Correlação entre dimensões de Valores no Trabalho

Dimensões	AE	SE	RE	UB	PO	CO
<b>Autodeterminação/estimulação (AE)</b>	1,000	-	-	-	-	-
<b>Segurança (SE)</b>	,249	1,000	-	-	-	-
<b>Realização (RE)</b>	<b>,430</b>	<b>,490</b>	1,000	-	-	-
<b>Universalismo/benevolência (UB)</b>	<b>,358</b>	,135	,201	1,000	-	-
<b>Poder (PO)</b>	<b>,474</b>	,234	<b>,486</b>	,015	1,000	-
<b>Conformidade (CO)</b>	,303	,281	<b>,338</b>	<b>,347</b>	,234	1,000

Fonte: Dados da pesquisa – Em negrito correlações mais altas

Apesar de não haver consenso, na literatura, sobre um parâmetro numérico definitivo para indicar a força das relações entre variáveis, este estudo adotou os parâmetros de Field (2009): relações ‘fracas’ para coeficientes de correlação por volta de 0,1; relações ‘moderadas’ para coeficientes por volta de 0,3; e relações ‘fortes’ para coeficientes maiores que 0,5.

Verifica-se que as correlações entre moderadas e fortes são entre dimensões adjacentes (Universalismo/Benevolência e Conformidade; Segurança e Realização; Realização e Poder; Poder e Autodeterminação/ estimulação; Autodeterminação/estimulação e Universalismo/Benevolência). Apesar de não serem dimensões adjacentes, foi evidenciada correlação alta, também, entre Autodeterminação/estimulação e Realização. As correlações mais baixas são entre dimensões opostas (Autodeterminação/estimulação e Segurança; Universalismo/Benevolência e Segurança; Realização e Universalismo/Benevolência; Universalismo/Benevolência e Poder).

Apesar deste modelo de valores no trabalho não utilizar dimensões de segunda ordem, como o modelo de Valores Pessoais, esses resultados apontam, inicialmente, para confirmação do modelo teórico original, de forma que, especialmente, dimensões opostas apresentam quase nulidade de efeitos conjuntos. Além disso, é possível perceber que existe uma possível compreensão de que a estabilidade e independência financeira estão relacionadas ao sucesso pessoal conforme padrões socialmente estabelecidos. Que o crescimento deste último permite crescimento conjunto de *status* social e prestígio. Ainda, que esse sucesso e esse *status* advêm da capacidade de pensamento e ação independente, da busca por novidade e desafios.

Enquanto que, no extremo oposto, evidencia-se a preocupação com o bem-estar do outro, presente na dimensão Universalismo e Benevolência – compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros, em muitíssimo pouco, impacta estabilidade e independência financeira e o *status* social e o prestígio.

Como o modelo resultante da amostra estudada mostra-se estatisticamente condizente com modelo originalmente validado, seguiu-se com Análises de Variâncias – ANOVA –análises *Post Hoc* em cada uma das gerações estudadas, a fim de verificar se há diferenças entre elas.

### **Análises comparativas entre as gerações**

Antes de iniciar as análises ANOVA e *Post Hoc*, foram verificados os pressupostos de normalidade (Teste de Shapiro-Wilk) e de homogeneidade (Teste de Levene). A Tabela 4 evidencia que o pressuposto de normalidade foi atendido para alguns grupos investigados, bem como a homogeneidade foi verificada para todas as dimensões do construto estudado.

Tabela 1 - Normalidade e Homogeneidade da amostra

Dimensões/Valores	Gerações	Normalidade – Shapiro-Wilk			Homogeneidade de variâncias – Levene			
		Estatística	df	Sig	Estatística	df1	df2	Sig
<b>Universalismo e Benevolência</b>	Diretas	,898	56	<b>,000</b>	2,792	3	422	,040
	Hiperinflação	,897	100	<b>,000</b>				
	Social	,908	238	<b>,000</b>				
	4.0	,925	32	<b>,028</b>				
<b>Poder</b>	Diretas	,987	56	,796	,249	3	422	,862
	Hiperinflação	,993	100	,857				
	Social	,993	238	,314				
	4.0	,978	32	,754				
<b>Realização</b>	Diretas	,974	56	,259	,390	3	422	,760
	Hiperinflação	,917	100	<b>,000</b>				
	Social	,930	238	<b>,000</b>				
	4.0	,923	32	<b>,024</b>				
<b>Segurança</b>	Diretas	,908	56	<b>,000</b>	,104	3	422	,958
	Hiperinflação	,896	100	<b>,000</b>				
	Social	,816	238	<b>,000</b>				
	4.0	,832	32	<b>,000</b>				
<b>Conformidade</b>	Diretas	,960	56	,061	,423	3	422	,736
	Hiperinflação	,942	100	<b>,000</b>				
	Social	,969	238	<b>,000</b>				
	4.0	,924	32	<b>,027</b>				
<b>Autodeterminação e Estimulação</b>	Diretas	,960	56	,061	1,518	3	422	,209
	Hiperinflação	,982	100	,207				
	Social	,987	238	<b>,029</b>				
	4.0	,956	32	,218				

Fonte: Dados da pesquisa

Parâmetro: Sig. < 0,05

Atendendo aos pressupostos, segue-se com a ANOVA, comparando as diferenças de médias em cada Valor no Trabalho entre as gerações analisadas. Verificou-se, conforme Tabela 5, diferenças significativas entre as gerações nas dimensões “Universalismo e Benevolência” e “Autodeterminação e Estimulação”.

Tabela 5 - ANOVA Valores no Trabalho nas Gerações Brasileiras

Dimensões/Valores		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Universalismo e Benevolência</b>	Entre Grupos	3,564	3	1,188	5,006	<b>,002</b>
	Nos grupos	100,147	422	,237		
	Total	103,711	425			
<b>Poder</b>	Entre Grupos	,366	3	,122	,474	,701
	Nos grupos	108,843	422	,258		
	Total	109,210	425			
<b>Realização</b>	Entre Grupos	,610	3	,203	,669	,571
	Nos grupos	128,131	422	,304		
	Total	128,741	425			
<b>Segurança</b>	Entre Grupos	,556	3	,185	,842	,471
	Nos grupos	92,872	422	,220		
	Total	93,428	425			
<b>Conformidade</b>	Entre Grupos	,870	3	,290	1,496	,215
	Nos grupos	81,807	422	,194		
	Total	82,677	425			
<b>Autodeterminação e Estimulação</b>	Entre Grupos	2,117	3	,706	3,208	<b>,023</b>
	Nos grupos	92,855	422	,220		
	Total	94,972	425			

Fonte: Dados da Pesquisa

Os achados apontam que existem diferenças estatisticamente significativas entre as gerações, confirmando a Hipótese 1. Compreendendo que a ‘Autodeterminação e Estimulação’ diz respeito à independência em termos de pensamento e ação, bem como ser movido por novidades e desafios. O ‘Universalismo e Benevolência’ diz respeito à compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros no ambiente de trabalho. Busca-se, a partir do Teste Tukey, perceber como essas diferenças se evidenciam entre gerações.

Tabela 6 - Teste Tukey Valores no Trabalho nas gerações

Variável dependente	(I) Geração	(J) Geração	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.
<b>Universalismo e Benevolência</b>	Diretas	Hiperinflação	,039639	,081307	,962
		Social	<b>,212760</b>	,072352	<b>,018</b>
		4.0	,220786	,107953	,173
	Hiperinflação	Social	<b>,173121</b>	,058054	<b>,016</b>
		4.0	,181147	,098941	,260
		Social	4.0	,008026	,091724
<b>Autodeterminação e Estimulação</b>	Diretas	Hiperinflação	,133778	,078291	,320
		Social	<b>,204398</b>	,069668	<b>,018</b>
		4.0	,086589	,103948	,839
	Hiperinflação	Social	,070620	,055900	,587
		4.0	-,047189	,095270	,960
		Social	4.0	-,117809	,088321

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Tabela 6, a dimensão “Universalismo e Benevolência”, apresenta diferenças estatisticamente significativas entre as gerações Diretas e Social e entre as gerações Hiperinflação e Social. E, na dimensão “Autodeterminação e Estimulação”, evidencia-se diferenças entre as gerações Diretas e Social.

Esses achados indicam que gerações mais antigas apresentam maior nível de Universalismo e Benevolência, que diminui no decorrer das gerações mais jovens. Isso pode ser explicado pela fase da vida que estão os mais velhos, uma vez que estes alcançaram diferentes etapas profissionais, as quais os mais jovens ainda galgam. Bem como por características do mercado de trabalho, mais exigente e competitivo para os mais novos.

Não foram encontradas diferenças significativas entre as médias dos valores de Conformidade, Segurança, Realização e Poder entre as gerações. Dessa forma, não foi confirmada a hipótese 4, uma vez que se esperava por diferenças no valor de Realização. Também, não foi confirmada a hipótese 3, uma vez que a Geração Hiperinflação apresentou maior nível de Universalismo e Benevolência, somente quando comparado à geração Social, assim como não foram evidenciadas diferenças significativas para os valores de Conformidade e Poder, como esperado. Bem como diante da não significância evidenciada nas amostras, não foram confirmadas as hipóteses 5 e 6

A hipótese 3 foi parcialmente confirmada. A hipótese 2(a) foi confirmada uma vez que a diferença, para Universalismo e Benevolência, entre as gerações Diretas Social é maior do que a diferença entre as gerações Hiperinflação e Social. Porém, não foi evidenciada diferença de média estatisticamente significativa para Poder. E, para Autodeterminação e Estimulação, a geração Diretas apresenta maiores níveis do que as demais gerações.

Observa-se, conforme evidenciado na Tabela 6, que as diferenças de médias significativas envolvem a Geração Social. É possível que essa diferença de perspectiva tenha relação com a formação dessa geração. As mudanças sociais vivenciadas por esses indivíduos podem ter acarretado uma perspectiva, em relação ao trabalho, diferente das gerações anteriores. E isso pode ter relação com o aumento de acesso à educação superior que esses tiveram. De forma que

o aumento em termos de formação acadêmica culminou em uma nova perspectiva profissional. No que diz respeito à compreensão, à tolerância e à proteção do bem-estar dos outros, os achados apontam para uma tendência maior dos mais velhos, em relação à geração Social. A geração Social – entre 30 e 49 anos – está em um momento profissional de busca de crescimento ou estabilização na carreira. De forma que esse é um momento de vida em que tende a haver maior preocupação com o que precisa ser feito em termos de posicionamento profissional, principalmente no atual contexto brasileiro, de crise política, sanitária e econômica. Em suma, foram encontradas diferenças de Valores no Trabalho entre três gerações: Diretas, Hiperinflação e Social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é de grande relevância nas esferas social e econômica na vida do indivíduo. Adicionalmente, os valores dos indivíduos são impactantes na sua relação com as diversas esferas da vida. Tudo isso, num contexto em que o mundo do trabalho passa por importantes mudanças, tanto no que diz respeito à sua estrutura de trabalho como às pessoas que nele estão inseridas. Face a essa realidade, o presente trabalho teve como objetivo analisar os Valores no Trabalho em diferentes gerações, contribuindo com o avanço de estudos sobre gerações brasileiras.

Para compreensão dos Valores no Trabalho, utilizou-se o modelo de Porto e Pilati (2010) e, para os grupos geracionais, a recente classificação brasileira de Milhorne e Rowe (2020). Os achados desta pesquisa evidenciaram diferenças estatisticamente significativas dos Valores no Trabalho entre as gerações. Foram elucidadas diferenças de médias para os valores de ‘Universalismo e Benevolência’ e ‘Autodeterminação e Estimulação’ entre as gerações Social e Diretas, bem como entre as gerações Hiperinflação e Social.

Vale reiterar o que ela representa. É perceptível que a Geração Social apresenta diferenças em todas as médias significativas elucidadas nesta pesquisa. A princípio, entende-se que esta diferença é explicada pela formação da referida geração. Os ganhos sociais e o acesso a nível de formação acadêmica mais alto do que as demais gerações contribuiu para que estes indivíduos desenvolvessem uma visão diferente do trabalho, em comparação às gerações anteriores. Bem como, esse destaque da Geração Social pode estar atrelada ao seu momento de vida, de busca pelo seu posicionamento profissional.

De forma similar, compreende-se que a Geração 4.0 – até 29 anos – não apresentou resultados significativos em decorrência de ainda estarem em formação, uma vez que um dos eventos cataclísmicos – pandemia de COVID-19 – ainda está sendo vivenciada. Diante deste fato, compreendendo-o como uma limitação da pesquisa, recomenda-se que novos estudos sejam realizados após finalizado o referido evento.

Além disso, ambos os constructos são relevantes para a compreensão de comportamentos, atitudes, expectativas, direcionamentos de indivíduos em relação ao trabalho. Assim, recomenda-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas compreendendo o efeito de ambos – Valores Relativos ao Trabalho nas Gerações – em relação a diferentes aspectos do trabalho. Sugere-se a realização de mais estudos sobre diferenças e similaridades entre as gerações brasileiras, que, podem abarcar diversos constructos do comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABREU-CRUZ, L.; OLIVEIRA-SILVA, L. C.; WERNECK-LEITE, C. D. S. As Novas Gerações não Têm Comprometimento? Diferenças no Comprometimento Organizacional ao longo dos Grupos Geracionais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 2, p. 192-208, 2019.
- AGUADO, C.L. *et al.* Teaching Performance and Extent of Work Values among Faculty Members in one Asian Maritime Academy. **International Journal of Management Sciences**, v. 5, n. 12, p. 805-816, 2015.
- ANDRADE, T. et al. A influência dos Valores Relativos ao Trabalho nas decisões de carreira: um estudo sobre as perspectivas de discentes de instituições de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 625-657, 2014.
- ARORA, N.; DHOLE, V. Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26 n. 5, p. 1378-1404, 2019.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n.8, p.891-906, 2008.
- CHEN, J.; LIAN, R. Generational differences in work values in China. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, v. 43, n. 4, p. 567–578, 2015.
- CALLOWAY, C. **Recruiting and Retaining Generations X and Y in Organizations**. Wright State University, Dayton, Ohio, 2018.
- COSTA, C. V. N. A. **Expectativa de Carreira e o Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y, no Setor da Restauração**. 2021, Dissertação de Mestrado (Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Departamento de Ciências Empresariais, Instituto Universitário da Maia - ISMAI, 2021.
- COSTANZA, D.P. et al. Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, p. 375–394, 2012.
- ELIZUR, D.. SAGIE, A. Facets of personal values: a structural analysis of life and work values. **Applied Psychology: An International Review**, v. 48, p. 73-87, 1999.
- GURSOY, D.; MAIER, T. A.; CHI, C. G. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, e. 3, p. 448-458, 2008.
- HAIR, Jr. J. F. et al. **Análise multivariada da dados**.6.ed. Porto Alegre:Bookman, 2009.
- JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, v.16, p.1-19, 1999.
- HERSHATTER, A.; EPSTEIN, M. Millenials and the world of work: An organization and management perspective. **Journal of Business Psychology**, n. 25, p.211-223, 2010.

KNOB, M. A. S; GOERGEN, C. percepção de carreira para a Geração Y – um desafio para as organizações. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo. V. 6, n. 3, p. 332-345, 2016.

KOWSKE, B. J.; RASCH, R.; WILEY, J. Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generation effects on work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, p. 265-179, 2010.

LÉON, D. A. D. **Análise Fatorial Confirmatória através dos softwares R e Mplus**. 2011. 97f. Monografia (Graduação em Estatística) -Instituto de Matemática, Universidade Federal Rio Grande do Sul, Porto Alegre; 2011.

LI, C. H. The performance of ML, DWLS, and ULS estimation with robust corrections in structural equation models with ordinal variables. **Psychological Methods**, v. 21, n. 3, 369–38, 2016.

MAHMOUD, A.B. et al. “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 193-209, 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAROCO, J. **Análise Estatística com utilização do SPSS**. 3. edição, Lisboa: Edições Sílabo Lda, 822 p., 2007.

MELLO, A. M. G.; SANT'ANNA, A. S. Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 255-282, 2016.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Gerações Brasileiras: Uma Proposta de Classificações a Partir de Eventos Históricos Marcantes. *In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD 2020*, 44, 2020, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre: Anpad, 2020.

MURPHY, E.; GIBSON, J.W.; GREENWOOD, R. Analyzing generational values among managers and non-managers for sustainable organizational effectiveness. **SAM Advanced Management Journal**. v. 75, n. 1, p. 33-55, 2010.

PAPACONSTANTINOU, V. M.; TRIANTAFYLLOU, K. Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals. **Library & Information Science Research**, n. 37, v. 2, p. 164-170, 2015.

PAULI, J.; GUADAGNIN, A.; RUFFATTO, J. Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22 n. 57, 2020.

PASTORE, B. D. S. **Fico porque quero**: um estudo sobre jovens que vêm construindo suas carreiras em uma empresa privada. Rio de Janeiro, 2019. 84p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2019.

PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de Valores relativos ao Trabalho - EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PRAVATO, C. S. et al. Percepção de Valores de Profissionais da Geração Y: Estudo em uma Organização Pública da Região Serrana do Espírito Santo. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 19, v. 10, p. 170-184, 2019.

RODRIGUES, R. **Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials**. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto), 2018.

SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G. Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. **Journal of Consumer Behavior**, v.4, n.1, p.51-63, 2004.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in experimental social psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural. *In*: TAMAYO, A; PORTO, J.B. (Org.), **Valores e Comportamento nas Organizações**, p. 21-55. Petrópolis: Vozes, 2005.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.363-382, 2002.

SOUSA, R. C. S. **Valores Significativos do Trabalho para Estudantes de Contabilidade das Gerações Y E Z**. 2020. 105p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

TRIDAPALLI, J. et al. Os conflitos da geração x e y no mercado de trabalho. **Revista h́umus**. v. 7, n. 20, 2017

TWENGE, J. et al. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. **Journal of Management**. v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

WINTER, R. P; JACKSON, B. A. Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. **The International Journal of Human Resource Management**, e. 17, v. 27, 2015.