

## **GERAÇÃO X, Y E Z E OS FATORES MOTIVACIONAIS RELACIONADOS AO TRABALHO**

### **GENERATION X, Y AND Z AND THE MOTIVATIONAL FACTORS RELATED TO WORK**

Nayoma Cristina da Silva Mol Carvalho – nayomacristina@gmail.com  
Graduanda do Curso de Psicologia – UniSALESIANO Lins  
Prof<sup>a</sup> Ma. Emanuelle Cristini Paulo Santos – manu@unisaesiano.edu.br  
Prof<sup>a</sup> Ma. Jovira Maria Sarraceni – jo@unisaesiano.edu.br  
Docentes do UniSALESIANO Lins

---

#### **RESUMO**

Objetivou-se, com este estudo, identificar os fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z relacionados ao trabalho. Entende-se que esta pesquisa tem relevância para o campo social, organizacional e científico, pois fornece dados sobre o perfil motivacional das multigerações atuantes no mercado de trabalho, promovendo a ampliação do conhecimento com o intuito de reforçar discussões sobre o tema que gere inovação no campo da gestão de pessoas. Em sua metodologia, este trabalho assume o viés de pesquisa bibliográfica, descritiva, de caráter exploratório, com abordagem quantitativa, mediante estudo de caso realizado na empresa JBS Couros, unidade Lins/SP. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário semiestruturado com 14 questões, aplicado através da ferramenta google forms e demonstrado por meio de tabelas e quadro. Concluiu-se que há diferenças e semelhanças no perfil motivacional das gerações aqui estudadas e que suas características comportamentais, quando bem aproveitadas pelas organizações, somadas às experiências das demais gerações, enriquecem o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Perfil Motivacional. Multigerações.

#### **ABSTRACT**

*This study aimed to identify the work-related motivational factors of Generations X, Y and Z. It is possible to realize that this research study is relevant to the social, organizational and scientific fields because it provides data on the motivational profile of the multi generations working in the job market, promoting the enhancement of knowledge in order to deepen discussions about the theme, which generates innovation in the field of people management. In its methodology, this research work incorporates the viewpoint of descriptive, bibliographic research of exploratory nature, with a quantitative approach, based on a case study conducted at JBS Leather, at the plant of Lins/SP. A semi-structured questionnaire with 14 questions, applied through Google Forms and presented through tables and charts, was used. It is possible to conclude that there are differences and similarities in the motivational profile of the generations here studied and that their behavioral characteristics enrich the work environment, when they are used correctly by the organizations and are added to the experience of the other generations.*

*Keywords: People Management. Motivational Profile. Multi Generations.*

## INTRODUÇÃO

O contexto multigeracional presente no universo das organizações e o fenômeno da motivação no trabalho tem sido um dos principais desafios encontrados na gestão de pessoas.

O objetivo desta pesquisa é identificar os fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z relacionados ao trabalho. A compreensão do perfil comportamental e motivacional dos grupos geracionais proporciona o desenvolvimento de estratégias para a motivação do comportamento humano, a fim de garantir bem estar e maior produtividade para as organizações. Segundo Silva; Rodrigues (2007), a compreensão dos fatores que motivam o trabalhador tem se tornado indispensável para que os gestores possam contar com a colaboração irrestrita dos seus funcionários.

Esse estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, de caráter exploratório, com abordagem quantitativa, mediante estudo de caso realizado na empresa JBS Couros, unidade Lins/SP. Em relação ao caráter da pesquisa Gil (2008) afirma que, a pesquisa de caráter exploratório tem por objetivo levantar novos esclarecimentos e ideias, a fim de que posteriores problemas e hipóteses sejam formulados.

Essa pesquisa foi norteada pela seguinte problematização: quais fatores relacionados ao trabalho são considerados motivadores para as Gerações X, Y e Z?

A fim de responder a pergunta-problema, pressupôs-se que o levantamento dos fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z apontassem para o que segundo Fantini; Sousa (2015), descreveram em sua análise dos fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z. Em sua análise, foram apontados fatores como, a estabilidade, garantia de emprego, segurança financeira, qualidade de vida, liberdade, independência e flexibilidade, crescimento profissional e salário como fatores considerados motivacionais para a Geração X. Enquanto que, fatores como: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego, liberdade, independência e flexibilidade, salário e qualidade de vida são motivadores para a Geração Y. Para a Geração Z, empregabilidade, liberdade, independência e flexibilidade, salário,

qualidade de vida, autonomia.

A coleta de dados ocorreu mediante o preenchimento de um questionário semiestruturado com 14 (catorze) questões, sendo 13 (treze) questões de assinalar e 01 (uma) questão aberta para comentários, enviadas aos colaboradores por meio de um link compartilhado pela plataforma google forms via whatsapp. Optou-se pela aplicação da técnica do questionário, pois, segundo Cervo; Bervian; Silva (2007), o questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados, pois permite formular questões relacionadas à pergunta-problema e obter exatidão nas respostas.

Para análise dos dados utilizou-se a plataforma google forms, uma ferramenta do google em que, a partir dos resultados coletados, foram feitas as tabulações através de planilhas do excel.

Para a pesquisadora, desenvolver esse estudo representa a oportunidade de ampliar conhecimentos sobre o tema da motivação no trabalho, considerado tão complexo e muitas vezes abordado de forma tão superficial e abstrata por muitas organizações.

## 1 GERAÇÃO X, Y E Z

Pode-se considerar que uma geração é formada por um grupo de indivíduos que nasceram e morreram na mesma época e que experienciaram os mesmos fatos históricos. Segundo Kupperschmidt (2000 apud COMAZZETTO, 2016), uma geração é identificada pelo ano de nascimento e pelo período histórico social em que se desenvolve. De acordo com Motta (2010), o grupo de indivíduos com, aproximadamente, a mesma faixa etária e que compartilham das experiências de um mesmo período histórico, denomina uma geração.

Todavia, ao deixarem suas contribuições a respeito de suas pesquisas sobre o tema geração, alguns autores discordam sobre a definição dos grupos geracionais apenas pela padronização de elementos temporais, passando a considerar vários outros aspectos.

De acordo com Oliveira; Piccinini; Bitencourt (2012), fatores como a situação de classe, contexto histórico, vivências e relações intergeracionais, somados ao aspecto cronológico, são preponderantes para delimitar uma geração.

### 1.1 Geração X

Compreende-se por Geração X, o grupo de indivíduos que nasceram no período aproximado entre 1965 e 1980 (LIMA, 2012 apud SILVA; BORGES, 2013). Essa geração presenciou um período histórico de revoluções político-sociais. (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013)

Esse grupo geracional é caracterizado como sendo de indivíduos que valorizam e priorizam o trabalho ao invés da vida pessoal, buscam ascensão profissional e são autoconfiantes. São considerados indivíduos mais céticos, priorizam um estilo de trabalho menos formal, com relações de subordinação menos rigorosas. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016)

## 1.2 Geração Y

A Geração Y ou Millennials tem o seu nascimento no período aproximado entre os anos de 1981 a 1995. (LIMA, 2012 apud SILVA; BORGES, 2013)

O período histórico que permeou o nascimento dessa geração foi marcado pelo avanço da tecnologia. “Uma geração que, por força das circunstâncias e da evolução dos tempos, acelerou o desenvolvimento intelectual, o que o tornou mais exigente quanto ao seu trabalho e qualidade de vida”. (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013, p. 12)

São impulsivos e dinâmicos, gostam de novos desafios, são fascinados por novos aprendizados e buscam se envolver em trabalhos que deem sentido à vida. Segundo Aprígio (2013), estão sempre em busca de reconhecimento, posicionam-se contra a burocracia, são proativos e buscam curtir a vida, prezando pela valorização da qualidade de vida e não apenas o trabalho.

## 1.3 Geração Z

De acordo com Jordão (2016 apud NOVAES, 2018), a Geração Z é composta por indivíduos que nasceram a partir do ano de 1995.

Segundo Silva; Borges (2013), essa geração está, constantemente, conectada ao mundo virtual e interagindo com várias tecnologias ao mesmo tempo. Por conta disso, esse grupo geracional se caracteriza por sua dificuldade, tanto na comunicação, quanto nas interações sociais. Costumam ser impulsivos, imediatistas e impacientes,

apresentando-se como um enorme desafio para a gestão de pessoas nas organizações. No entanto, o contato habitual e diário com multitecnologias desenvolveu nesse grupo geracional uma maior facilidade a complexidades e resolução de problemas.

São indivíduos que apresentam interesse por questões sociais e causas de preservação do meio ambiente, demonstrando um perfil de forte responsabilidade social.

## 2 MOTIVAÇÃO: TEORIAS DE CONTEÚDO E DE PROCESSO

Diversos autores têm contribuído, ao longo dos anos, com pesquisas no campo da motivação, mas ainda não há um consenso na literatura sobre esse fenômeno.

Cavalcanti *et al.* (2006), relatam que para a compreensão dos aspectos conceituais da motivação, faz-se necessário a compreensão da subjetividade, singularidade e aspectos gerais do ser humano.

Segundo Knapik (2006), a motivação é um impulso que move o comportamento humano a uma direção, causado por estímulos intrínsecos e extrínsecos que variam de pessoa para pessoa, pois dependem da percepção, estímulo, cognição e das necessidades pessoais.

Segundo Paula (2017), entende-se por motivação intrínseca o que tem origem no sujeito, ou seja, das necessidades e interesses individuais, enquanto que por motivação extrínseca, o que tem origem no meio, ou seja, deriva de fatores externos ao indivíduo. De acordo com Delgado (2011), a interação dos fatores (pessoa-ambiente) origina a motivação.

Várias são as teorias motivacionais desenvolvidas na intenção de identificar o fenômeno da motivação. Essas teorias podem ser divididas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo.

### 2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo visam explicar quais os fatores que determinam a motivação das pessoas. Os principais teóricos e suas contribuições para a compreensão desse fenômeno são apresentados a seguir.

Abrahan Harold Maslow desenvolveu sua teoria partindo da premissa de que

todo comportamento humano parte de uma motivação. Lançada de forma didática, a “pirâmide de Maslow” ou “hierarquia das necessidades de Maslow” propõe cinco níveis de hierarquia que dominam o comportamento humano. São eles: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades instintivas, sendo elas: necessidades fisiológicas e de segurança. Somente quando as necessidades instintivas são satisfeitas, podem ser ativadas as necessidades de nível superior encontradas no topo da pirâmide, como: necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização que são as responsáveis pela individualização do ser. (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Frederick Herzberg postulou uma teoria capaz de apontar dois grupos de fatores responsáveis por motivar e desmotivar o colaborador no ambiente de trabalho. Sua teoria recebeu o nome de “Teoria dos Dois Fatores”, também conhecida como “Teoria da Motivação/Higiene”. O grupo dos fatores higiênicos, segundo Pilatti (2012, p. 21): “Trata-se dos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como, condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional.” Esse grupo não é suficiente para gerar satisfação, mas sua ausência é capaz de promover no indivíduo certo grau de insatisfação. Somente o grupo dos fatores motivadores é capaz de gerar um grau de satisfação no indivíduo. Pode-se considerar que os fatores motivadores, segundo Castro(2016, p. 17): “Estão relacionados com o sentimento de autorrealização dos colaboradores, geralmente ocasionado pelo reconhecimento profissional”.

David McClelland postulou a “Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas” na qual afirma que os indivíduos têm necessidades que se alternam ao longo da vida e que são adquiridas socialmente. De acordo com Ferreira *et al.* (2006), as necessidades básicas, segundo a teoria de McClelland, apresentam-se divididas em três categorias: realização, poder e afiliação. A Necessidade de realização promove no indivíduo a motivação pela busca do enfrentamento de desafios, busca por excelência e sucesso. Na Necessidade de poder o indivíduo é motivado a influenciar pessoas para obter a liderança, domínio e status. A Necessidade de afiliação, conforme escreveu Carvalho (2013), é a necessidade de estabelecer relacionamentos, amizades, confiança no próximo e compreensão mútua.

Clayton P. Alderfer desenvolveu sua teoria da motivação como uma forma de releitura da teoria de Maslow. Sua teoria ficou conhecida como a teoria ERC de

Alderfer por apresentar três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento. No nível da existência o indivíduo é motivado pela busca de satisfação das necessidades instintivas e de segurança. No nível do relacionamento, o comportamento humano é motivado pela busca da satisfação das necessidades sociais e de autoestima. No terceiro nível, o indivíduo é motivado pelo crescimento, ou seja, pela busca da autorrealização. Segundo Delgado (2011), a teoria de Alderfer apresenta três níveis de necessidades assemelhando-se à hierarquia das necessidades de Maslow, mas se diferencia porque, segundo Maslow, um nível de hierarquia só pode ser superado quando o nível abaixo for satisfeito, enquanto que, na teoria ERC há a necessidade de satisfação ou frustração para passar de um nível para outro.

Douglas McGregor em sua contribuição para a compreensão da motivação humana postulou sua teoria partindo da premissa de que existem dois conceitos antagônicos que explicam o comportamento humano no trabalho. Sua teoria ficou conhecida como “Teoria X e Y de McGregor”. A Teoria X diz respeito ao trabalhador que não gosta do trabalho e de responsabilidades, enquanto que a Teoria Y apresenta um sujeito organizado, criativo e que busca responsabilidades. (CARVALHO, 2013)

## 2.2 Teorias de Processo

As teorias de Processo buscam a explicação do funcionamento da motivação humana, ou seja, como esse fenômeno se processa. Os principais teóricos e suas contribuições, para essa categoria, são apresentados a seguir.

Victor H. Vroom e sua teoria da instrumentalidade ou contingência, também conhecida como “Teoria da expectância”, compreende que o processo de motivação do comportamento humano ocorre através de três dimensões. Essas três dimensões são descritas por Salgado (2005) como: relação esforço-desempenho – o indivíduo percebe que o empreendimento de uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho (expectativa); relação desempenho-recompensas – o indivíduo tem a percepção de que empregando um determinado nível de desempenho obterá a recompensa (instrumentalidade); relação recompensas-metas pessoais – o grau de satisfação das metas pessoais gerado pelas recompensas e a atração da recompensa para o sujeito (valência).

J. Stacy Adams formulou a “Teoria da equidade” com o objetivo de demonstrar que o comportamento humano no trabalho é influenciado pela percepção de igualdade e justiça nas relações (DELGADO, 2011). Nesse processo, o indivíduo será influenciado a partir da comparação entre seu trabalho e os resultados obtidos por ele, com os outros, bem como, pelos resultados obtidos pela organização.

Burrhus Frederic Skinner desenvolveu a “Teoria do reforço”. De acordo com Oliveira (2011), essa teoria foi baseada na premissa de que o indivíduo tende a repetir comportamentos que resultaram em consequências positivas, pois, segundo essa teoria, as consequências positivas são geradoras de prazer e reforçam o comportamento. O comportamento que, como resultado, obtém consequências desagradáveis, passa a ser extinto.

### **2.3 Motivação nas organizações**

A motivação do comportamento humano é uma ferramenta chave para o sucesso das organizações, para tanto, faz-se necessário a busca pela compreensão de como esse fenômeno ocorre e quais os fatores que motivam esse comportamento no trabalho. Segundo Salgado (2005, p. 20): o processo que define a motivação no trabalho pode ser compreendido como: “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço, em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Segundo Silva; Rodrigues (2007), fatores como o cargo em si, as características individuais e os resultados que o desempenho do funcionário no trabalho pode oferecer, como também a liberdade e a autonomia, são alguns dos fatores que promovem a motivação no trabalho. De acordo com Bergamini; Coda (1997), a realização e o reconhecimento da realização, o trabalho em si, a responsabilidade, a oportunidade de desenvolver-se e progredir são fatores inerentes à motivação no trabalho.

## **3 METODOLOGIA**

Essa pesquisa objetivou identificar os fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z relacionados ao trabalho. Os objetivos específicos visados foram: abordar as principais teorias motivacionais; conceituar e definir as Gerações X, Y e Z; analisar os

fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z apontados pelo questionário; identificar o perfil motivacional de cada grupo geracional identificado nesta pesquisa.

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, de caráter exploratório, com abordagem quantitativa, mediante estudo de caso realizado na empresa JBS Couros, unidade Lins/SP.

A partir das devidas autorizações para a realização do estudo de campo, a pesquisadora se deslocou até a empresa JBS Couros, unidade Lins/SP, no dia 26 de agosto de 2020. O recrutamento ocorreu no horário das 11h às 14hs, intervalo de almoço dos colaboradores. O encerramento da pesquisa ocorreu no dia 06 de setembro de 2020 às 00 horas.

Foram incluídos nessa pesquisa colaboradores do sexo masculino e feminino, entre 18 e 55 anos, independente do setor em que trabalham na empresa e que aceitaram participar da pesquisa. Foi utilizado como critério de exclusão qualquer colaborador que estivesse em processo de desligamento.

A coleta de dados ocorreu mediante o preenchimento de um questionário semiestruturado com 14 (catorze) questões, sendo 13 (treze) questões de assinalar e 01 (uma) questão aberta para comentários, enviadas aos colaboradores por meio de um link compartilhado pela plataforma google forms via whatsapp.

Optou-se pela aplicação da técnica do questionário, pois segundo Cervo; Bervian; Silva (2007), o questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados, porque permite formular questões relacionadas à pergunta-problema e obter exatidão nas respostas.

Para análise dos dados utilizou-se a plataforma google forms, uma ferramenta do google, onde foram apontados e tabulados os dados através de planilhas do excel.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Procurou-se, nesse estudo, identificar os fatores motivacionais das Gerações X, Y e Z relacionados ao trabalho.

Participaram desta pesquisa 61 colaboradores, sendo 14 participantes da Geração X (40 a 55 anos); 17 participantes da Geração Y (25 a 39 anos) e 30 participantes da Geração Z (18 a 24 anos). Observou-se que houve uma predominância de participação do sexo feminino e da Geração Z.

Em relação ao nível de escolaridade, a maior incidência de respostas com 35,71% (5 respondentes) da Geração X, 47,06% (8 respondentes) da Geração Y e 63,33% (19 respondentes) da Geração Z foi para o ensino médio completo. As Gerações Y e Z apresentaram maior incidência de respostas para o nível superior, em relação à Geração X.

Quanto à quantidade de empregos, o maior número de respostas apontados pelas Gerações X e Y, sendo de 35,71% (5 respondentes) para a Geração X e 47,06% (8 respondentes) para a Geração Y, refere-se à quantidade de 2 a 3 empregos na carreira profissional, ocorrendo um empate entre: somente 1 e de 2 a 3 empregos para a Geração Z, apontado por 46,66% (14 respondentes) para ambas as respostas. A Geração X apresentou menor rotatividade de empregos, em relação às Gerações Y e Z, levando em consideração a sua faixa etária e tempo de carreira.

Buscou-se averiguar o tempo de trabalho na empresa atual e concluiu-se que os participantes da Geração X, em sua maioria, representando 57,14% (8 respondentes) estão há mais de 10 anos na empresa atual. Já para a Geração Y, os dados apontaram que 35,29% (6 respondentes) assinalaram estar entre 5 a 10 anos, enquanto que, 90% (27 respondentes) da Geração Z informaram estar há menos de 2 anos trabalhando na empresa atual.

Ao serem questionados se os valores da empresa em que trabalham são considerados como fatores que influenciam na motivação, a maioria dos participantes, sendo 100% da Geração X, 94% da Geração Y e 86,66% da Geração Z, responderam que sim.

Em relação aos fatores motivacionais relacionados ao trabalho, constatou-se as seguintes respostas para a Geração X: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego com 57,14% (8 respondentes); liberdade, independência e flexibilidade com 35,71% (5 respondentes); qualidade de vida com 7,14% (1 respondente). Para a Geração Y: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego com 47,05% (8 respondentes); qualidade de vida com 23,53% (4 respondentes); remuneração e benefícios com 17,65% (3 respondentes); liberdade, independência e flexibilidade com 11,77% (2 respondentes). Geração Z: liberdade, independência e flexibilidade com 53,33% (16 respondentes); segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego com 33,33% (10 respondentes); qualidade de vida com 10% (3 participantes); remuneração e benefícios com 3,33% (1 respondente).

Quanto à motivação em relação à função em que desempenham, dados apontaram que 100% da Geração X com (14 respondentes), 76,47% da Geração Y com (13 respondentes) e 76,66% da Geração Z com (23 respondentes) assinalaram estar motivados na função que desempenham atualmente.

Em relação à construção da carreira profissional em uma mesma empresa ou independente da empresa, os dados obtidos demonstraram que 71,42% (10 respondentes) da Geração X, sentem-se motivados a construir uma carreira profissional em uma mesma empresa. Dos participantes da Geração Y, 53% (9 respondentes) assinalaram sentir-se motivados a construir uma carreira independente da empresa. Dos participantes da Geração Z, 80% (24 respondentes) apontaram que se sentem motivados a construir uma carreira independente da empresa.

A motivação por salários e benefícios foi apontada pela Geração X que empatou em 50% o número de respostas para as alternativas: muito importante e importante para a sua motivação. Já para a Geração Y e Z, em sua maioria, representando 52,94% (9 respondentes) para a Geração Y e 53,33% (16 respondentes) para a Geração Z, consideram os salários e benefícios concedidos pela empresa como um fator importante para a sua motivação.

Buscando identificar o nível de importância do fator Responsabilidade Social para as gerações, observou-se que os colaboradores das Gerações X, Y e Z, em sua maioria, representando 64,28% de respostas assinaladas para a Geração X, 70,58% para a Geração Y e 73,33% para a Geração Z, consideram o fator Responsabilidade Social como muito importante para a sua motivação no trabalho.

Visando identificar o nível de importância das tecnologias inovadoras e desafiadoras para as gerações. Os dados apontaram que as Gerações X e Z, em sua maioria, assinalaram a opção muito importante para o seu nível de motivação, representando um percentual de 78,57% (11 participantes) da Geração X e 63,33% (19 participantes) da Geração Z. Enquanto que, a Geração Y, em sua maioria, respondeu como um fator importante para a sua motivação, representado por 47,05% (8 participantes).

Em relação à carreira profissional, os dados apontaram que, em sua maioria, representando 50% (7 respondentes) da Geração X assinalaram que buscam uma carreira com qualidade de vida, seguido de 21,42% (3 respondentes) que buscam desafios, 14,28% (2 participantes), uma carreira estável e 14,28% (2 participantes), não têm expectativa. Em relação à Geração Y, 64,70% (11 respondentes) assinalaram

que buscam uma carreira com qualidade de vida, 17,64% (3 respondentes) buscam empregos com melhores remunerações e benefícios e 5,88% (1 respondente) para cada uma das alternativas, assinalou que, buscam desafios, autonomia e flexibilidade e uma carreira estável. Sobre a Geração Z, 30% (9 respondentes) assinalaram que buscam empregos com melhores remunerações e benefícios e outros 30% (9 respondentes) buscam uma carreira com qualidade de vida, seguindo de 20% de respostas assinaladas para a busca de autonomia e flexibilidade, 13,33% representando (4 respondentes) buscam uma carreira estável e 3,33% representando (1 respondente) busca desafios.

Com objetivo de permitir aos colaboradores apontar outros fatores que não haviam sido mencionados nas questões anteriores, a última questão, uma questão aberta e não obrigatória, apontou que 21,42% dos colaboradores da Geração X sentem-se motivados com plano de carreira, valorização e capacitação do funcionário, estabilidade e família. Enquanto que, 17,64% dos colaboradores da Geração Y indicaram como motivador: ter sonhos e metas, apoio da liderança, reconhecimento e benefícios. Dos colaboradores da Geração Z, 23,33% indicaram que são motivados pelo ambiente e as pessoas que trabalham nele; família; criatividade; reconhecimento; liberdade e conhecimento.

## CONCLUSÃO

Esse estudo abordou a psicodinâmica da motivação, apresentando diversas teorias motivacionais que retratam a motivação humana como um fenômeno multifacetado, dependente de fatores intrínsecos e extrínsecos para se desenvolver. Os resultados auferidos nessa pesquisa apontaram que os fatores que motivam a Geração X no trabalho são: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego; qualidade de vida; liberdade, independência e flexibilidade; salários e benefícios. Em relação à Geração Y, os fatores apontados são: segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego; qualidade de vida; remuneração e benefícios; liberdade, independência e flexibilidade. Enquanto que, para a Geração Z, os fatores motivacionais relacionados ao trabalho são: liberdade, independência e flexibilidade; segurança financeira estabilidade e garantia de emprego; qualidade de vida; remuneração e benefícios; autonomia e empregabilidade. Notou-se que esse é um campo rico a ser explorado e que pode oferecer respostas para as perguntas sobre o

sucesso na gestão de pessoas. O levantamento do perfil comportamental e motivacional dos grupos geracionais proporciona o desenvolvimento de estratégias, realmente eficazes, que motivam o funcionário, favorecendo o sucesso para ambos os lados (empresa-colaborador).

## REFERÊNCIAS

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração y. **Rev. de Adm. do Unisal**, Campinas, v. 3, n. 3, p. 19-28, jan-abr. 2013. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso em: 04 jan. 2020.

CARVALHO, Fátima Aparecida de. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da escola de engenharia da universidade federal de Minas Gerais. Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Ester Eliane Jeunon. 2013. 207p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. 2013. Disponível em: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2013/dissertacao\\_fatima\\_aparecida\\_de\\_carvalho\\_2013.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2013/dissertacao_fatima_aparecida_de_carvalho_2013.pdf). Acesso em: 26 mai. 2020.

CASTRO, Luciano Sousa de; CASTRO, Gerusa Santana de. A motivação em foco: uma revisão de literatura acerca das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, suas semelhanças, diferenças e contribuições para o administrador moderno. **Rev. Diálogos & Ciências**, Salvador, ano. 16, n. 36, p. 01-26, jun. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ftc.br/index.php/dialogos/issue/view/1678-0493/showToc>. Acesso em 19 mai. 2020.

CAVALCANTI, Vera Lucia. *et al.* **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin. *et al.* A geração y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Rev. Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan-mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>. Acesso em 02 jun. 2020.

DELGADO, Reni Reina Ramos. **A importância da motivação para o sucesso da organização**: o caso da sociedade cabo-verdiana de tabacos, S.A. Orientadora: Dra. Vera Zego. 2011. 66p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais, Mindelo, 2011.

FANTINI, Carolina Aude; SOUZA, Naiara Célida dos Santos de. Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, x, y e z e as suas expectativas sobre

carreira profissional. **Rev. IPecege**, Piracicaba, v. 1. (3/4), p. 126-145, jul. 2015. Disponível em: <https://revista.ipecege.com/Revista/article/view/25>. Acesso em 09 fev. 2020.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. "A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho". In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XIII, 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2010. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=703](http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=703). Acesso em: 19 mai. 2020.

FERREIRA, André. *et al.* Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, 2006, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: Universidade Estadual Paulista, UNESP, 2006. Disponível em: [https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf). Acesso em: 25 mai. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpeex, 2006.

LADEIRA, Lilian Bonsanto; COSTA, Débora Vargas Ferreira; COSTA, Marcos Paulo do Couto. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, IX, 2013, Niterói. **Anais eletrônicos...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, UFF, 2013. Disponível em: <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15417>. Acesso em 06 jan. 2020.

MOTTA, Alda Britto da. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. **Rev. Sociedade e estado**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 225-250, mai-ago. 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922010000200005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200005). Acesso em: 03 jun. 2020.

NOVAES, Simone. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, x, y, z e alfa. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, VII, 2018, Água Branca. **Anais eletrônicos...** Água Branca: Universidade Nove de Julho, UNINOVE, 2018. Disponível em: <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

OLIVEIRA, Luciano Peranzoni de. **A motivação na gestão pública**: um estudo aplicado em uma organização militar. Orientadora: Dr<sup>a</sup> Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga. 2011. 103p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2011. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13097/TCCE\\_GP\\_EaD\\_2011\\_OLIVEIRA\\_LUCIANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/13097/TCCE_GP_EaD_2011_OLIVEIRA_LUCIANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 22 de ago. 2020.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Rev. Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, jul-set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/10.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2020.

PAULA, Vinícius Duarte de. **Motivação no ambiente de trabalho**. Orientadora: Ms. Sarah Rabelo de Souza. 2017. 41p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2017. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390134.pdf>. Acesso em 25 mai. 2020.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Rev. Bras. de Qualidade de Vida**, Curitiba, v. 04, n. 01, p. 18-24, jan-jun. 2012. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195>. Acesso em 19 mai. 2020.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Patrícia Adelina Gularte da; BORGES, Maria de Lourdes. Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV, 2013, Maringá. **Anais eletrônicos...** Maringá: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR250.pdf>. Acesso em 06 jan. 2020.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Rev. de Gestão**, São Paulo, v. 23, ano. 2016, p. 88-98, mai. 2016. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>. Acesso em 04 jan. 2020.