
MOTIVAÇÃO “VERSUS” GERAÇÃO: MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL RELACIONADAS ÀS GERAÇÕES X, Y, Z

RESUMO. Este artigo tem como objetivo entender, dentro da visão da Gestão da Produção, quais fatores influenciam a motivação de cada umas das gerações X, Y, Z. Como metodologia utilizou-se uma pesquisa de campo, baseada em um questionário através do “Formulários Google” e as respostas analisadas de acordo com geração a qual o indivíduo pertence. A pesquisa foi realizada na cidade de Guarulhos – S.P. entre os meses de maio de 2022 a julho de 2022, todos adultos acima de 18 anos, englobando as gerações X, Y e Z, a identificação bem como a idade eram requisitos obrigatórios para validação das respostas. O número total de colaboradores nas empresas citadas é de aproximadamente 420 pessoas, nossa pesquisa obteve um retorno de 92 entrevistas, ou 21,9% do total. Pontuou-se de forma quantitativa as respostas obtidas na pesquisa de acordo com cada etapa. Como resultados percebeu-se uma diferença entre necessidades e expectativas, à de exemplo, enquanto as gerações X e Y buscam estabilidade profissional por tempo na mesma empresa, a geração Z, procura certa autonomia, flexibilidade e novos desafios. Observou-se que, neste pós-pandemia, a maioria dos trabalhadores pesquisados, estão satisfeitos nos atuais empregos e pensando no futuro, buscam mais conhecimento com ênfase em cursos de nível superior, planejando novas oportunidades profissionais. E verificou-se, também, que além de segurança financeira, qualidade de vida, benefícios e bem-estar familiar são ditos como bases essenciais da motivação de cada profissional. Norteiam nossa pesquisa as teorias de motivação como as teorias dissertadas por Maslow, Chiavenato e Herzberg.

Palavras-chave. *Motivação, Fatores motivacionais, Comportamento humano, Gerações X, Y, Z.*

ABSTRACT. This article aims to understand, from the point of Production Management, which factors influence the motivation of each generation X, Y, Z. As a methodology, a field research was used, based on a questionnaire through "Google Forms" and the responses analyzed according to the generation to which the individual belongs. The research was carried out in the city of Guarulhos - S.P. between May 2022 and July 2022, all subjects were adults over 18 years old, encompassing generations X, Y and Z, identification as well as age were mandatory requirements for validation of responses. The total number of employees in the mentioned companies is approximately 420 people, our research obtained a return of 92 interviews, or 21.9% of the total. The answers obtained in the survey were scored in a quantitative way according to each stage. As a result, a difference between needs and expectations was noticed, for example, while generations X and Y seek professional stability for time in the same company, generation Z, seeks some autonomy, flexibility and new challenges. It was observed that in this post-pandemic, most workers surveyed are satisfied in their current jobs and thinking about the future, they seek further knowledge with an emphasis on higher education, planning new professional opportunities. And, it was also found that in addition to financial security, quality of life, benefits and family well-being are said to be essential bases for the motivation of each professional. The motivation theories guide our research, such as the theories discussed by Maslow, Chiavenato and Herzberg.

Keywords. *Motivation, Motivational factors,; Human behavior, Generations X, Y, Z.*

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho em um momento em que mudanças acontecem cada vez mais rápidas devido à globalização e a crescente necessidade de lucratividade e valorização do capital humano. As empresas vêm passando por mudanças na forma em que fazem a gestão de pessoas bem como na forma em que tratam a carreira profissional de seus colaboradores. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Nos dias atuais as empresas estão cada vez mais preocupadas com a motivação de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Por esse motivo, este trabalho tem como foco principal, analisar algumas teorias sobre motivação profissional relacionadas com cada uma das gerações X, Y e Z, bem como ações tomadas por empresas para impulsionar seus colaboradores e melhorar a produção e a qualidade de seus produtos. (ZEMKE, 2008).

Este artigo tem como objetivo entender, dentro da visão da Gestão da Produção, quais fatores influenciam a motivação de cada uma das gerações X, Y, Z.

A motivação tem se tornado assunto cada vez mais discutido entre as empresas visto que aumenta a produtividade, traz o bem-estar, melhoria de qualidade e nesse sentido, nosso trabalho se torna muito relevante porque aborda um assunto já pesquisado por vários teóricos, entre eles, Chiavenato (2010), que diz que “não basta ter colaboradores qualificados, mas também estar emocionalmente motivados para o desempenho de suas tarefas”.

Nos resultados pontuou-se de forma quantitativa as respostas obtidas na pesquisa de acordo com cada etapa. Percebeu-se uma diferença entre necessidades e expectativas referentes a estabilidade e empregabilidade, que a maioria dos trabalhadores pesquisados, estão satisfeitos nos atuais empregos e pensando no futuro, buscam mais conhecimento com ênfase em cursos de nível superior, planejando novas oportunidades profissionais e que, também que além de segurança financeira, qualidade devida, benefícios e bem-estar familiar são ditos como bases essenciais da motivação de cada profissional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (2004), a motivação é um fator intrínseco o que é de grande importância, pois é por meio da motivação que os colaboradores demonstram vontade em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que atingem na empresa.

Nakamura (2005) esclarece que a palavra motivação vem do latim “movere”, relativo a movimento, coisa móvel. Vê-se que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, novas conquistas.

Atualmente, devido às consequências da pandemia, diversas empresas tiveram uma queda no

mercado, afetando diversos setores, e com este cenário atual, faz com que as empresas procurem olhar mais para seus funcionários, bem-estar e qualidade de vida. Algumas empresas estão investindo em seus funcionários, procurando trazer qualidade e benefícios que possam trazer retorno em seus processos, um dos recursos que as empresas estão recorrendo é a motivação. A motivação dos funcionários é essencial dentro das empresas, funcionários sentem-se motivados quando percebem que fazem parte da empresa em todos os aspectos e não somente para o trabalho que foi designado. (MORAIS, 2021).

2.2 A ORIGEM DA MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do latim “movere”, relativo a movimento, coisa móvel. Vê-se que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, novas conquistas. (NAKAMURA, 2005).

Gil (2014) comenta que os gerentes precisam considerar a hierarquia de necessidades para ter melhores resultados com seus empregados.

Sobre o assunto Gil (2014) defende que a motivação é o que leva os colaboradores de uma indústria a se dedicar e dar o seu melhor de forma a garantir uma quantitativa e qualitativa produção, resultando em melhoras no seu rendimento e resultados positivos para a empresa. Podemos dizer também que a motivação é o desejo inconsciente de obter algo, ou como impulso para satisfação, em geral, visando crescimento e desenvolvimento pessoal e como consequência o organizacional. O grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a estabilidade psicológica nos ambientes de trabalho.

Na continuidade dos estudos GIL (2014), o fato de uma pessoa não ser capaz de motivar a outra não se pode dizer que a motivação deve ser desconsiderada pelos gerentes. Os gerentes não podem motivar os seus colaboradores, mas precisam deixar os conhecimentos e habilidades para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Cabe ao gerente conseguir extrair do ambiente de trabalho, as condições para elevar a satisfação profissional. A motivação geralmente é vinculada a recompensas ou benefícios para o colaborador e seus familiares. Se essa relação é baixa, o resultado é baixo, baixo desempenho no trabalho, menor qualidade e produção estagnada. A motivação existe dentro das pessoas e nas necessidades humanas. Uma necessidade satisfeita extingue a motivação e o indivíduo vai à busca de outras realizações.

Wyse (2018) pondera que de acordo com Maslow, que defende uma das mais importantes teorias da motivação, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma escala de valores. Nessa escala, as necessidades humanas estão em níveis de importância e de influência, em uma pirâmide. A base é ocupada pelas necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades de auto realização.

Ainda discorrendo sobre o tema Wyse (2018) indica que Herzberg destaca em sua obra por ser defensor da motivação intrínseca, e denota em seu trabalho as limitações sobre as recompensas e castigos que são externos. Nesta teoria, quando os fatores de trabalho são ótimos, evitam qualquer insatisfação.

Wyse (2018) também esclarece que fatores motivacionais referem ao conteúdo do cargo tarefas e

deveres relacionados ao cargo emsi. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e o aumento de produção em níveis de perfeição. O termo motivação, para Herzberg, envolve o sentimento de realização de crescimento e reconhecimento profissional.

2.3 TEORIA DE MASLOW

Murray (1986) explana que a motivação pode vir de diversos fatores externos e aqui no caso, das indústrias por meio de benefícios e projetos voltados para o bem-estar do colaborador. Ir atrás de objetivos e ser devidamente reconhecido e recompensado por isso faz o colaborador seguir no ciclo de entusiasmo e descobertas de novos horizontes, além de uma segurança pessoal e familiar. O colaborador trabalha de forma mais tranquila sentindo-se valorizado e apoiado pelas iniciativas da empresa.

Para Silva (2013) a teoria das expectativas diz que a motivação dos colaboradores vem dos salários e isso só é possível quando: possui valor positivo, é percebido como dependente de um alto desempenho, o esforço desenvolvido para alcançá-lo é percebido como determinante de um alto desempenho.

Baiao, Cichello, Cunha, Henke, Santos e Vieira (2016) ponderam que até o século XX acreditava-se que apenas recompensas financeiras, eram capazes de motivar as pessoas. Já se sabe também que a motivação pode ser intrínseca que vem de uma necessidade interna, motivo pessoal, ou motivação extrínseca que vem do desejo de reforço ou de fuga de punição. Um trabalho só pode ser bem efetuado se o colaborador estiver motivado. Para o indivíduo, a motivação e a necessidade são importantes no emprego.

2.4 TEORIA DE FERDERICK HERBERG

Chiavenato (2004) relata que a presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. São chamados de intrínsecos. Na realidade o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente de sua validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação no emprego e não propriamente uma teoria da motivação.

Ainda sobre o assunto Chiavenato (2004) assinala que ao final do estudo, concluiu-se que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, percebeu que os fatores que causavam a satisfação estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção, etc.

Na continuidade dos estudos Chiavenato (2004) pondera que Herzberg concluiu, também, que os fatores de insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições de ambiente de trabalho, salário, etc.

Baiao, Cichello, Cunha, Henke, Santos e Vieira (2016) acrescentam que na teoria de Herzberg a motivação depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Tal teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh e seu objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso,

questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam.

Ainda discorrendo sobre o tema Wyse (2018) assegura Herzberg, então, dividiu esses fatores em dois: motivacionais (os que agradavam), e higiênicos (os que desagradavam) e que, diferentemente de Maslow, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Wyse (2018) esclarece que nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito no seu trabalho, porém eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito. Fatores higiênicos: Dizem respeito às condições físicas do ambiente trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc.

Wyse (2018) explica que, segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador, são os chamados fatores extrínsecos ou ambientais. Fatores Motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si e inclui liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho.

2.5 GERAÇÃO X, Y, Z

Dutra (1996) relata que um dos grandes desafios de gestão de pessoas é conciliar os variados interesses pessoais com os objetivos da organização. Na gestão de carreira, juntar as possibilidades de crescimento oferecidas pelas empresas com o planejamento pessoal da vida de seus colaboradores é algo necessário, porém difícil de realizar.

Já para Forquin (2003), o termo geração é utilizado no sentido de classe ou de categoria de idade característica, sendo comum destacar a presença da geração jovem, das gerações adultas e da velha ou antiga geração. Segundo este autor, o conceito de geração designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos em uma mesma época e que possuem em comum uma experiência idêntica ou uma proximidade cultural.

Forquin (2003) destaca que o conceito de geração não está associado apenas a pessoas que nasceram na mesma época, mas também aquelas que foram criadas em determinada época por um mesmo tipo de influência nos âmbitos educacional, social e cultural, ou que foram impressionadas pelos mesmos fatores. Essas pessoas se desenvolveram e obtiveram uma mescla de conhecimentos parecidos, absorveram valores em comum que podem ser chamados de “sentimento de geração” ou também de “consciência de geração”.

Zemke (2008) indica que cada geração é diferente de outra no que diz respeito a crenças, valores e prioridades, e que isso tem relação direta da época em que foram criadas.

Na continuidade sobre o tema Veloso, Dutra e Nakata (2008) esclarecem que há diferenças de atitudes na vida e no trabalho nas gerações de profissionais ativos nas gerações X (nascidos entre 1965 e 1980), Y (nascidos entre 1981 e 1996) e Z nascidos entre (1997 e 2010).

Nos dias atuais as empresas enfrentam o desafio de conviver com grupos heterogêneos, que se formam devido às diversas características das pessoas que atuam no mercado de trabalho. Uma dessas

diferenças costuma ser a idade que gera comportamentos específicos a cada faixa etária.

2.5.1 GERAÇÃO X

Veloso, Dutra e Nakata (2008) destacam que a geração X que compreende os nascidos entre 1965 e 1980 viveu em um momento de revolução e luta pela abertura na política e social, quase no mundo inteiro.

Para Zemke (2008), a geração X no ambiente de trabalho, necessita de informações e destreza, junto à aversão que sente por uma rigorosa supervisão. Geralmente aceitamos mudanças com facilidade e são mais inclinados a confiarem nos outros.

Oliveira (2009) diz que a geração X, é aquela que ingressou no mercado de trabalho em um momento de mudanças, onde as relações com as empresas estavam ficando menos formais e os colaboradores mais dinâmicos, as posições de chefia e de comandopassaram por questionamentos.

Oliveira (2009) ressalta que o centro familiar dessa geração era bem diferente até então. Filhos de pais e mães que trabalham fora, de pais separados, conviveram com a quebra de paradigmas morais e arcaicos, onde, por exemplo, o casamento deixou de ser algo para sempre. E, complementa que embora, conservadores, os nascidos na geração X, são dedicados e comprometidos com os interesses e objetivos das empresas e nas relações entre família e trabalho. São profissionais que dão prioridade à segurança do emprego e muitas vezes para mantê-lo deixam de lado a qualidade de vida e a convivência com a família.

Deste modo, Oliveira (2009) opina que a geração X pode ser representada pelos atuais adultos, filhos de um contexto que houve a presença de divórcios e das mães com trabalhos externos, além do convívio com a quebra de padrões sociais e morais. Na geração X, entre as preocupações tem por prioridade a criação dos filhos, uma vez que durante sua infância tiveram pais ausentes, além de manter a valorização de amizades e o compromisso com seus líderes no ambiente de trabalho.

2.5.2 GERAÇÃO Y

Coimbra e Schikmann (2001), informam que a geração Y está em busca de empresas que não coloquem barreiras à sua liberdade e ao uso de seus conhecimentos e de suas habilidades. É uma geração aberta a experimentar novas situações, em busca do prazer profissional constante onde desejam uma rápida ascensão profissional.

Zemke (2008) salienta que no ambiente de trabalho a geração Y entra em conflito com as gerações anteriores já que se trata de um grupo que possui clareza nos seus objetivos e que estão à espera de treinamento, orientação profissional e planejamento de carreiras como parte de seus trabalhos. Os integrantes da geração Y, são animados, mas autossuficientes.

Para Oliveira (2009) a geração Y é aquela que não se prende a empresa na qual está trabalhando, e que quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de crescimento a qual imaginaram, buscam outros empregos já que possuem outro conceito de trabalho diferente do que foi estabelecido pela geração X.

Para Oliveira (2010), a geração Y é jovem, que significa estar em transição e por isso, ser incoerente em suas atitudes e escolhas. Uma das características comum encontrada em profissionais desta geração, é

o interesse pessoal e de crescimento que está acima de interesses coletivos. Este comportamento faz com que mudem de emprego com mais facilidade se não se sentem realizados ou satisfeitos pessoal e profissionalmente. Para a geração Y, trabalhar com prazer, passa a ser fundamental.

Na continuidade sobre o tema Oliveira (2010) assinala que a geração Y, incorpora ao mercado de trabalho uma nova cultura e novos padrões comportamentais já que geralmente são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas devido ao bom desenvolvimento em espaços criativos. A geração Y busca constantemente novidades com prioridade em liberdade de escolha.

Fantini e Souza (2015) enfatizam que mais que uma fonte de renda, o trabalho passa a ser fonte de satisfação e aprendizado, sendo assim, essa alteração muda o entendimento relacionado à carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos esses relativos à vida muito valorizados pelas gerações anteriores.

Alexandre, Pita e Freitas (2018) explicam que nesta geração, com profissionais nascidos entre 1981 e 1996, contaram com os pais muito mais dedicados à profissão do que à criação dos filhos. Geração marcada por forte globalização e a nova cultura da diversidade, além do contato com informações da internet e diversos avanços tecnológicos. Geração que acelerou o desenvolvimento intelectual o que a tornou mais exigente em relação ao seu trabalho e a qualidade de vida.

Ainda discorrendo sobre o tema Alexandre, Pita e Freitas (2018) ressaltam que é uma geração a qual não está acostumada à ambientes autoritários e que gosta de ser reconhecida pelo que faz e de utilizar seus conhecimentos para bater metas da empresa, além de necessitar de avaliações constantes por parte de seus superiores.

Eckhardt (2020) revela que a geração Y, já exerce cargos de liderança geralmente composta por jovens que querem sempre aprender e tendem a valorizar o trabalho em grupo, mas que são individualistas para alcançar seus objetivos quando tem pressa em se consolidar profissionalmente.

2.5.3 GERAÇÃO Z

Segundo Bazzo (2007), a tecnologia pode e deve ser utilizada para o crescimento de pessoas e não acontecer à dependência dessa tecnologia.

Para Ciriaco (2009), os nascidos na geração Z são marcados por diversos dilemas relativos à interação social, o que os leva a um maior isolamento, como chegar em casa e se trancar no quarto colocar os fones de ouvido, são costumes corriqueiros para essa geração. A tecnologia de fato possibilitou avanços nas vidas destes indivíduos, porém ela também reduziu a convivência em sociedade.

De acordo com Oliveira (2010), os jovens da geração Z, são filhos das gerações X e Y que trabalharam duro por independência financeira para assim oferecer melhores condições de vida aos seus filhos. Por isso, a geração Z cresceu acreditando que mereciam muito mais do que já tinha. Por esse motivo são independentes e trocam experiências a todo o momento. No entanto, demonstram não saber lidar com frustrações ou adiamento de planos.

Fantin e Souza (2015) ressaltam que formada pelos nascidos entre 1997 e 2010 essa geração Z nasceu em um ambiente dominado pela tecnologia e com mudanças extremamente rápidas. É uma geração inteiramente conectada, realista e tão ou mais exigente que as gerações anteriores. Possui um grande senso de responsabilidade social e ambiental.

Ainda discorrendo sobre o tema Fantin e Souza (2015) indicam que a geração Z é formada por jovens

que estão descobrindo nova forma de ver e ser no mundo, com seus costumes, crenças, dinamismo, habilidades entre outras características predominantes dessa geração e a tecnologia é a principal ferramenta de desenvolvimento de seus anseios. Geração também conhecida pela hiperconectividade, grande assimilação e facilidade com novas tecnologias e forte valorização de inserção em grupos sociais. Geralmente preocupados em melhorar o mundo e trabalhar de forma a relacionar um+ bom emprego e tempo para o lazer.

Fantin e Souza (2015) explicam que o termo geração Z vem da abreviação de Zapping que vem de zapear, termo utilizado para se referir ao ato de mudar rápido e repetidamente de canal de televisão e ouvir música e acessar a internet ao mesmo tempo. Devido a isso, essa geração também ficou conhecida como geração internet ou geração digital.

Alves, Costa, Chaves, Silva, Carvalho e Alves (2021) elucidam que a geração Z por ser uma geração fortemente ligada a tecnologia e mídias sociais, demonstram uma diferença em relação à geração Y quando se trata de convívio interpessoal, uma vez que as relações no meio familiar ficam cada vez mais estreitas, diferentemente de gerações anteriores. Possui como características, colaboradores ansiosos, imediatistas, focados em resultados e com fácil adaptação a tecnologia. Trata-se de uma geração esperta, rápida e tolerante perante as diferenças entre grupos sociais.

Na continuidade dos estudos Alves, Costa, Chaves, Silva, Carvalho e Alves (2021) alertam que essa geração também tem como característica o forte envolvimento com a política uma vez que acredita que a democracia e o governo são formas reais de melhorar o mundo. Outra forma marcante dessa geração é o interesse pelo diferente o que a torna uma geração criativa e empreendedora capaz de criar sua própria identidade desenvolvendo novos produtos e serviços de acordo com os estilos, gostos e desejos pessoais.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

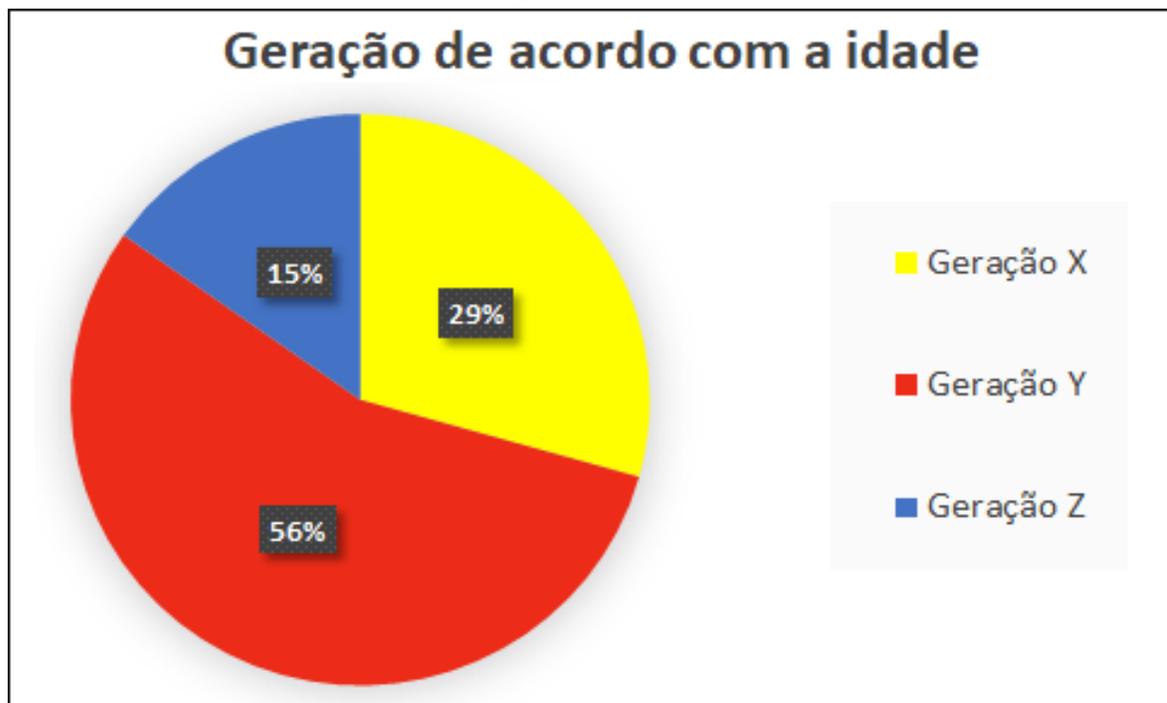
Este estudo baseia-se em uma pesquisa de campo, bem como uma pesquisa bibliográfica com base em alguns autores, livros e artigos. Essa pesquisa foi desenvolvida com dados coletados por meio de +questionário enviados aos colaboradores de diferentes gerações de seis empresas através do “Formulários Google”, ferramenta totalmente voltada para pesquisas, facilitando a visualização das respostas coletadas. A pesquisa foi realizada na cidade de Guarulhos – S.P. entre os meses de maio de 2022 a julho de 2022 e a identificação bem como a idade eram requisitos obrigatórios para validação das respostas.

Considerando que o número total de colaboradores nas empresas citadas é de aproximadamente 420 pessoas, nossa pesquisa obteve um retorno de 92 entrevistas, ou 21,9% do total. Pontuou-se de forma quantitativa as respostas obtidas na pesquisa de acordo com cada etapa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Gráfico 1 demonstra a geração a qual o indivíduo pertence. Dos que responderam à pesquisa, 29% pertencem à geração X, 56% pertencem à geração Y e 15% pertencem à geração Z.

Gráfico 1: Geração de acordo com a idade



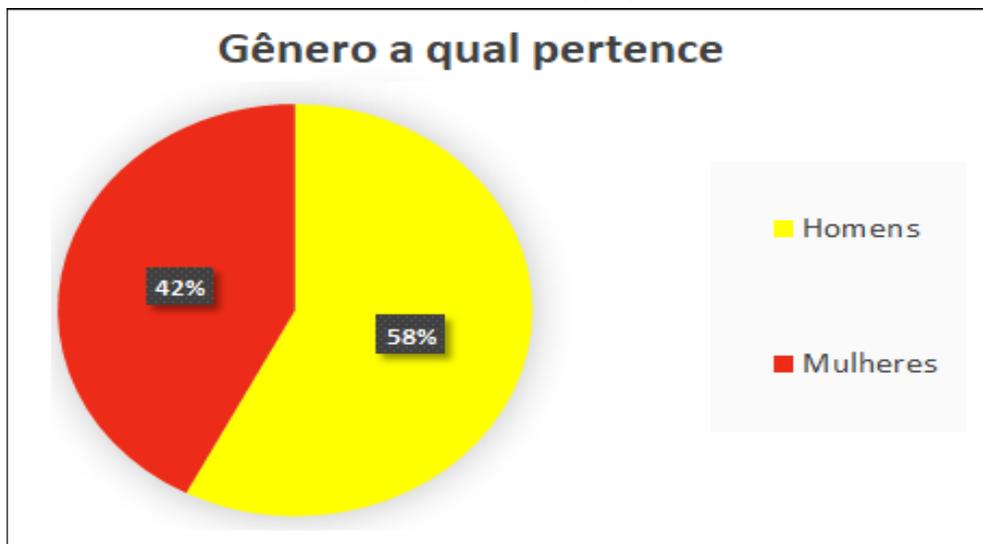
Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Nota-se que no Gráfico 1, dentre as empresas pesquisadas, a Geração Y é predominante (56%) o que nos induz a refletir que, conforme verificado no capítulo 2.5.2, a geração Y é jovem (Oliveira, 2010; Eckhardt, 2020), que está em busca de empresas que não coloquem barreiras à sua liberdade e ao uso de seus conhecimentos e de suas habilidades (Coimbra e Schikmann, 2001).

Já o Gráfico 2, tem por objetivo mostrar o gênero a qual pertence o entrevistado. Daqueles que participaram da pesquisa, nesta questão, nenhuma resposta fugiu aos gêneros mostrados.

No Gráfico 2, independentemente do gênero homens (58%) ou mulheres (42%), segundo Alexandre, Pita e Freitas (2018) os jovens desta geração Y, com profissionais nascidos entre 1981 e 1996, contaram com os pais muito mais dedicados à profissão do que à criação dos filhos.

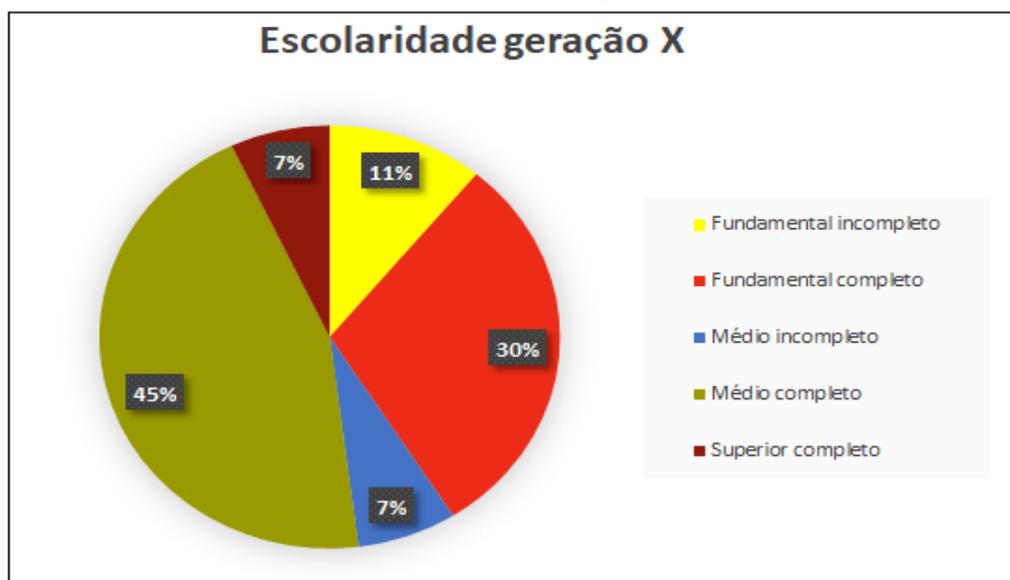
Gráfico 2: Gênero a qual pertence



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

O Gráfico 3, demonstra a escolaridade dos entrevistados que são da geração X e verificou-se que classificam-se em Fundamental incompleto (11%), Fundamental completo (30%), Ensino Médio incompleto (7%), Ensino Médio completo (7%) e Superior (7%).

Gráfico 3: Escolaridade geração X



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

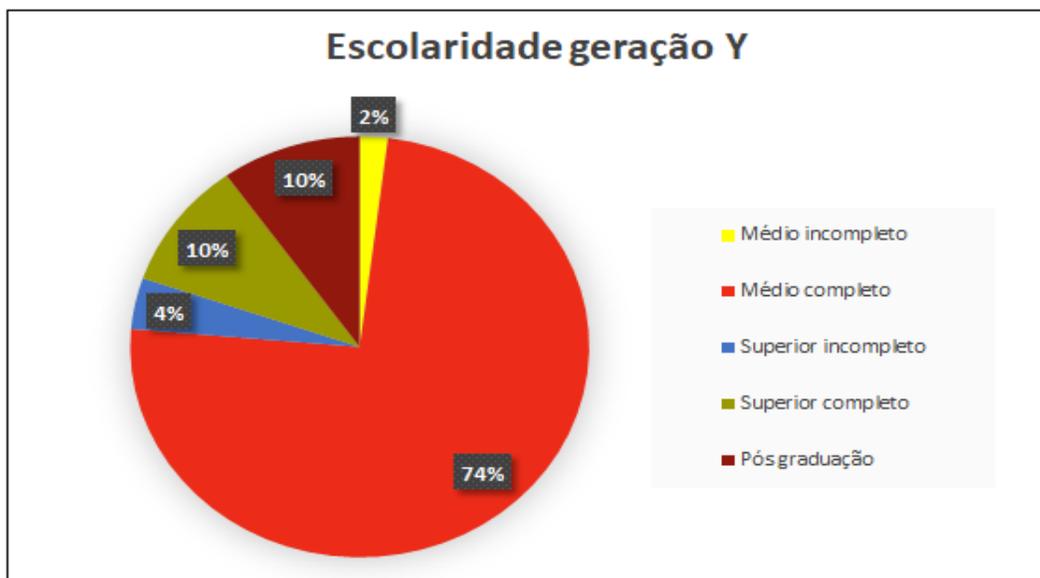
Ao analisar o Gráfico 3 nota-se que a maioria (45%) tem escolaridade de ensino médio completo isso

pode indicar, conforme capítulo 2.5.1, que a geração X que compreende os nascidos entre 1965 e 1980 viveu em um momento de revolução e luta pela abertura na política e social, quase no mundo inteiro (Veloso, Dutra e Nakata, 2008) e não priorizou-se a escolaridade a nível superior mas, sim, a outras prioridades.

Na continuidade sobre esse assunto, do Gráfico 3, Oliveira (2009) comenta que a geração X, entre as preocupações tem por prioridade a criação dos filhos, uma vez que durante sua infância tiveram pais ausentes, além de manter a valorização de amigos e o compromisso com seus líderes no ambiente de trabalho.

O Gráfico 4 refere-se a escolaridade dos participantes da pesquisa e que são da geração Y, no qual têm-se Ensino Médio incompleto (2%), Ensino Médio completo (75%), Superior incompleto (4%), Superior (10%) e Pós-graduação (10%).

Gráfico 4: Escolaridade geração Y



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

No Gráfico 4 pode-se observar, nas empresas pesquisadas, que uma parcela significativa (74%) tem o ensino médio completo, assim como no Gráfico 3 que ressalta a escolaridade da geração X. Contudo há, as percentagens de superior completo (10%) e pós-graduação (10%), totalizando 20%.

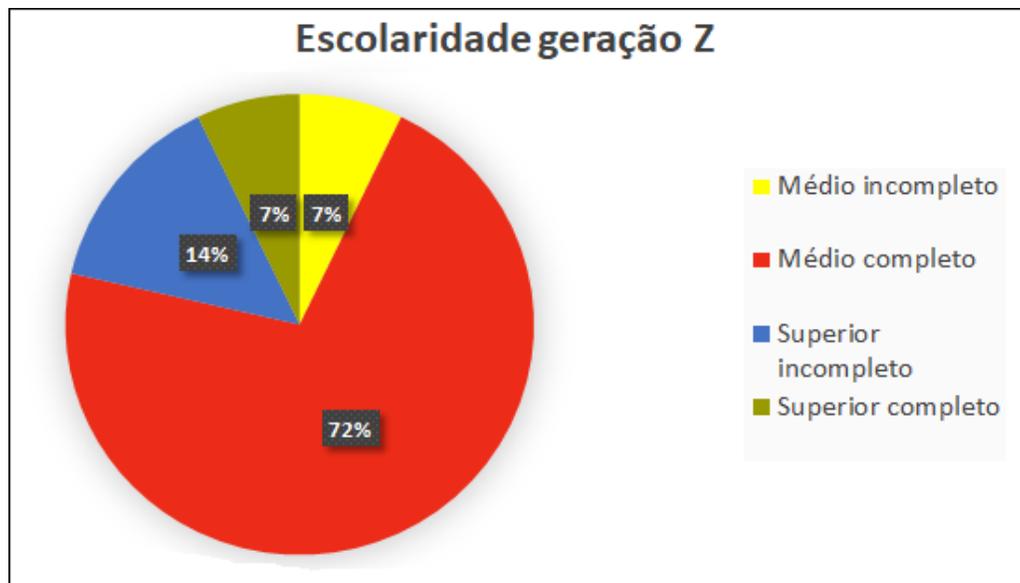
O que nos induz a pensar que a e a formação superior e pós-graduação são atributos também identificados pela geração Y para galgar, ou assumir, cargos de liderança conforme indicado, no capítulo 2.5.2 por Eckhardt (2020) o qual enfatiza que a geração Y, já exerce cargos de liderança geralmente composta por jovens que querem sempre aprender e tendem a valorizar o trabalho em grupo.

Ainda sobre esse assunto, do Gráfico 4, Oliveira (2010) informa que a geração Y, incorpora ao mercado de trabalho uma nova cultura e novos padrões comportamentais já que geralmente são

peças com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas devido ao bom desenvolvimento em espaços criativos.

No Gráfico 5 inidca-se a escolaridade dos participantes da pesquisa que se encaixam na geração Z, sendo do Ensino Médio incompleto (7%), Ensino Médio completo (72%), Superior incompleto (14%) e Superior completo (7%).

Gráfico 5: Escolaridade geração Z



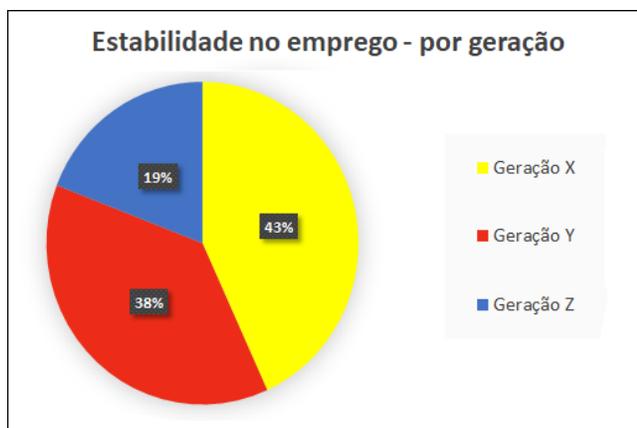
Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Ao analisar o Gráfico 5 em comparação ao Gráfico 4 percebe-se que as gerações Y e Z, estão em busca de maior grau de escolaridade uma vez que tem-se uma fatia maior de conclusão do ensino médio. Isto se deve ao fato da forte concorrência no mercado de trabalho nos dias atuais e também porque as empresas buscam profissionais cada vez mais atualizados e em constante aprimoramento.

Ainda dentro do contexto de buscar melhores condições de trabalho, conforme está no capítulo 2.5.3, Oliveira (2010) relata que os jovens da geração Z, são filhos das gerações X e Y que trabalharam duro por independência financeira para assim oferecer melhores condições de vida aos seus filhos. Por isso, a geração Z cresceu acreditando que merecia muito mais do que já tinha. Por esse motivo são independentes e trocam experiências a todo o momento. No entanto, demonstram não saber lidar com frustrações ou adiamentode planos.

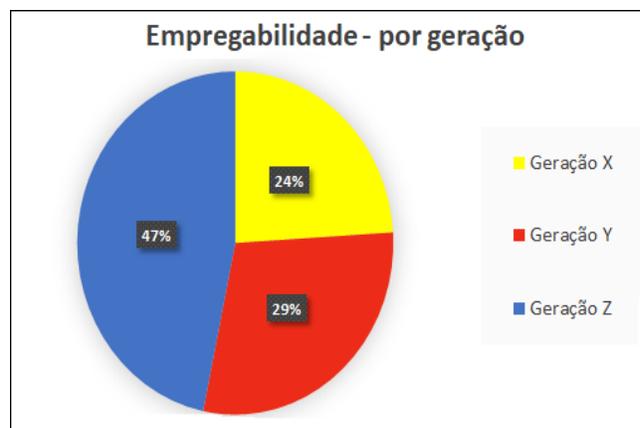
Os Gráficos 6 e 7 demonstram as respostas dos entrevistados de cada geração para as questões que envolvem Estabilidade e Empregabilidade. Obteve-se em Estabilidade na Geração X (43%), na Geração Y (38%) e na Geração Z (19%). E, obteve-se em Empregabilidade na Geração X (24%), na Geração Y (29%) e na Geração Z (47%).

Gráfico 6: Estabilidade no emprego



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Gráfico 7: Empregabilidade



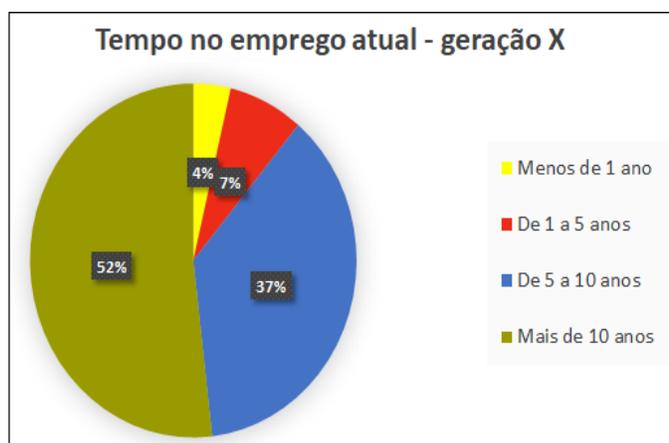
Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Neste caso, pode-se notar que a geração Z, é aquela que procura maior satisfação pessoal, mesmo que para isso tenha que ter uma alta rotatividade de empregos. Desde que, esteja satisfeita e realizada, sem apegos a empresas. Já a geração X, procura uma maior estabilidade procurando construir uma carreira sólida dentro da mesma empresa.

Se faz, necessário, informar que Estabilidade, segundo Gasparini (2005), de uma forma objetiva é o direito de permanecer no emprego, e Empregabilidade conforme Manarelli (1995) se traduz na capacitação em obter um emprego.

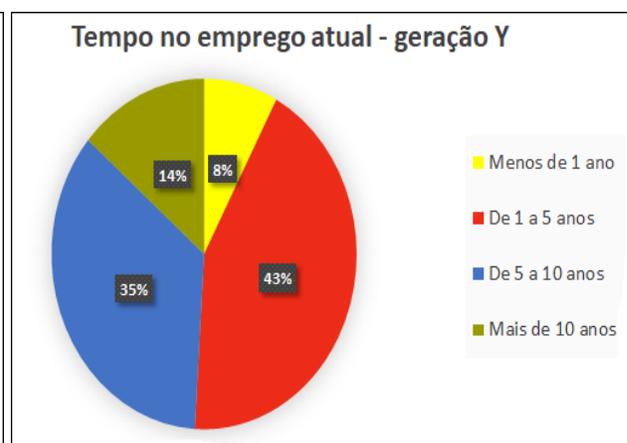
Já o Gráfico 8, Gráfico 9 e Gráfico 10 mostram o tempo atual que cada respondente está no atual emprego.

Gráfico 8: Tempo no emprego atual geração X



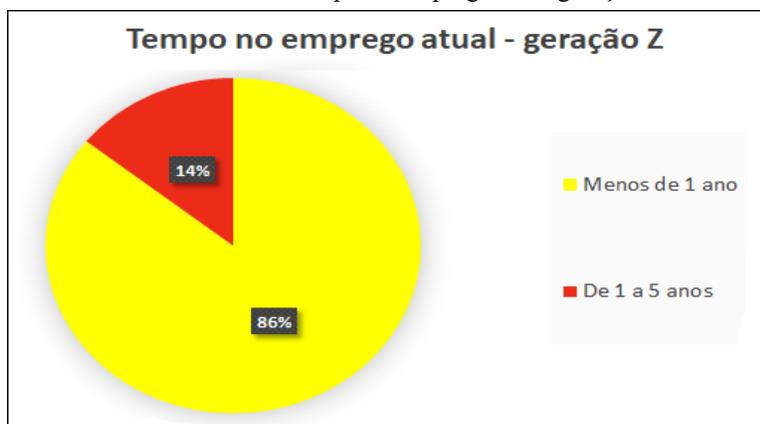
Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Gráfico 9: Tempo no emprego atual geração Y



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Gráfico 10: Tempo no emprego atual geração X



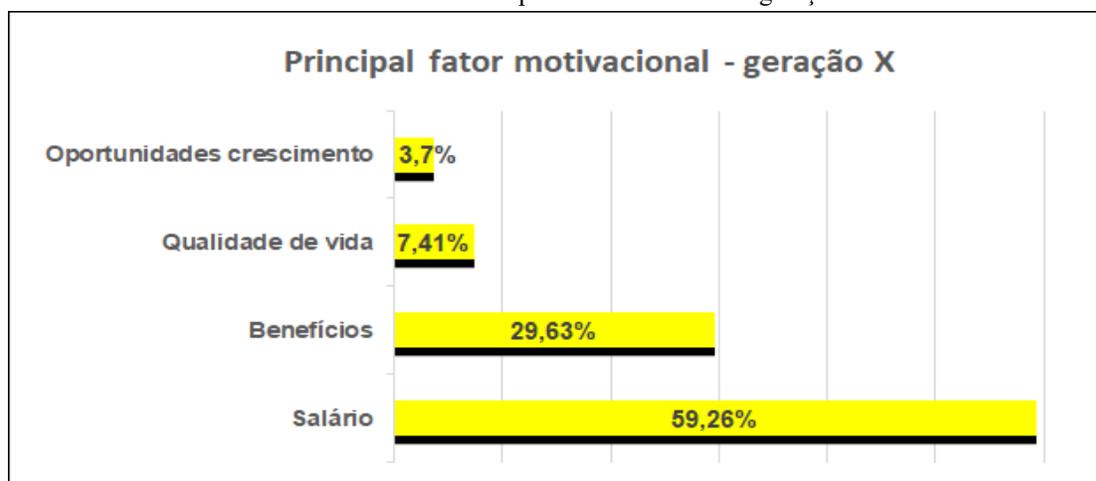
Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Dentro deste prisma têm-se a Geração X com maiores percentagens em mais de 10 anos (52%) e, de 5 a 10 anos (37%); Geração Y com maiores percentagens de 1 a 5 anos (43%) e, de 5 a 10 anos (35%); e a Geração Z com menos de 1 ano (86%) e de 1 a 5 anos (14%).

Diante do exposto vale ressaltar que a geração X, é a que tem maior tempo e procura uma certa estabilidade. Enquanto a geração Y, tem uma maior rotatividade e a geração Z é nova no mercado de trabalho mas que possivelmente terá uma alta rotatividade, uma vez que busca uma carreira independente nem que para isso tenha que mudar de emprego quando lhe for conveniente.

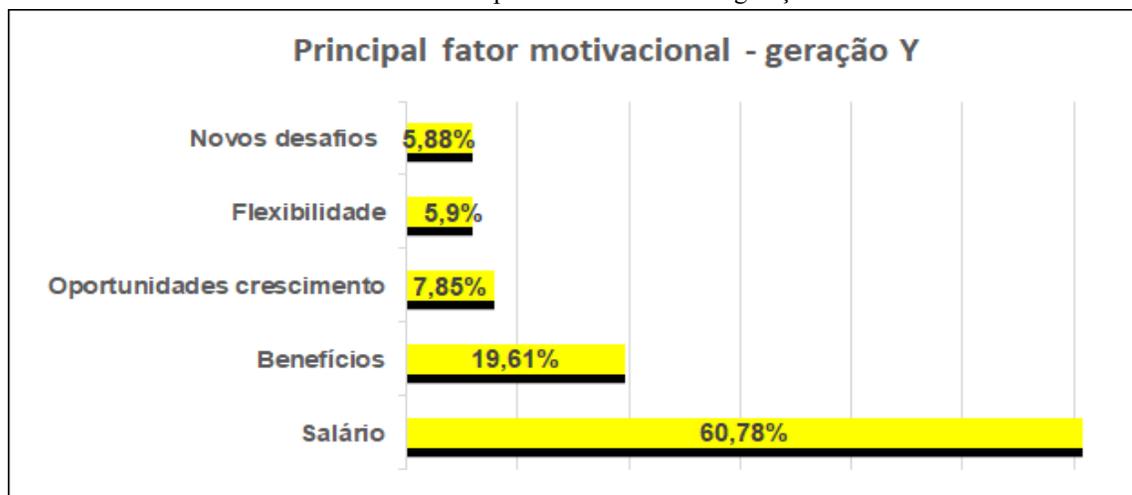
No Gráfico 11, Gráfico 12 e Gráfico 13 solicitou-se, aos respondentes do questionário, informar qual o principal fator de motivação para incentivá-los a sair de casa e ir trabalhar buscando entregar o melhor possível para a empresa a qual pertence.

Gráfico 11: Principal fator motivacional geração X



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Gráfico 12: Principal fator motivacional geração Y



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Gráfico 13: Principal fator motivacional geração Z



Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Ao analisar o Gráfico 11, Gráfico 12 e o Gráfico 13 pode-se observar que para a Geração X, o fator financeiro e a qualidade de vida de suas famílias, por meio de bons salários e benefícios que incluam seus familiares, foram as respostas mais informadas. Já para a Geração Y, além da segurança financeira e os benefícios, aparecem também com destaque a flexibilidade, os desafios e também a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

E, para a Geração Z a maioria dos participantes informou que como motivação profissional, buscam liberdade, flexibilidade, novos desafios e independência e não estão pensando em benefícios como as outras gerações, uma vez que por serem jovens, moram com os pais e não são responsáveis por levar o sustento à família.

O fator salário, para uma segurança financeira, ainda é o principal motivador entre todas as gerações, embora que na Geração Z haja um percentual menor o que corrobora com a nossa pesquisa, por se tratar de uma geração que vem em busca de maior crescimento e oportunidades.

Na pesquisa houve a indagação sobre quais necessidades cada respondente busca para motivar a carreira profissional dentro de cada geração X, Y e Z. Os resultados estão demonstrados, em percentagens, na Tabela 1.

Tabela 1: Quais as necessidades para motivar a carreira profissional da geração X, Y e Z

QUAIS AS NECESSIDADES PARA MOTIVAR A CARREIRA PROFISSIONAL?			
NECESSIDADES	GERAÇÃO X (%)	GERAÇÃO Y (%)	GERAÇÃO Z (%)
MELHOR REMUNERAÇÃO	9,91	19,76	1,32
NOVOS DESAFIOS	9,0	3,52	7,28
AUTONOMIA NO TRABALHO	18,71	20,33	50
RÁPIDA ASCENSÃO	0	2,22	3,55
RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	4,17	6,14	2,64
CARREIRA ESTÁVEL	21,33	19,8	13,75
QUALIDADE DE VIDA GERAL	36,88	28,23	21,46

Fonte: Questionário da pesquisa (2022)

Na Tabela 1 verificou-se que a geração X indica o item “carreira estável” (com 21,33%) como uma necessidade motivacional de importância para a carreira profissional para aqueles que responderem a pesquisa. Já as gerações Y (com 20,33%) e Z (com 50%) consideram o item “autonomia no trabalho” uma necessidade importante para motivação de suas carreiras profissionais.

Observa-se que todas as gerações X (com 36,88%), Y (com 28,23%), e Z (com 21,46%) têm em comum o item “qualidade de vida” como uma necessidade para motivacional importante em relação as suas carreiras profissionais.

Dentre os demais indicadores pode-se observar itens que tiveram baixas percentagens e, conseqüentemente, não são considerados necessidades que pouco motivariam a carreira profissional dos respondentes. Têm-se, então o item “rápida ascensão” referente as gerações X (com 0%) e geração Y (com 2,2%). Já para geração Z (com 1,32%) o item “menor remuneração” foi identificado como uma necessidade motivacional de pouca importância em relação a carreira profissional.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi alcançado ao entender, dentro da visão da Gestão da Produção, quais fatores influenciam a motivação de cada umas das gerações X, Y, Z uma vez que os indicadores, aqui apresentados, possam ser uma contribuição para a Gestão de Conhecimento dentro das Gestão da Produção em processos que abrangem, além da motivação do ser humano, assuntos permeiam

produtividade e qualidade.

Como metodologia utilizou-se uma pesquisa de campo, baseada em um questionário através do “Formulários Google” e as respostas analisadas de acordo com as faixas etárias de cada participante. Pontuou-se de forma quantitativa as respostas obtidas de acordo com cada etapa. Pode-se notar as diferenças de motivações no âmbito profissional, entre as gerações X, Y, e Z. Enquanto a geração X procura estabilidade financeira e é mais fiel à empresa a qual trabalha, a geração Y procura uma rápida ascensão profissional e, diferentemente do que diz a teoria, certa estabilidade profissional também, que já não é o foco na geração Z, uma geração jovem, que busca liberdade e flexibilidade para uma independência, e em comum todos almejam qualidade de vida para si e seus familiares.

Foi possível, entender um pouco de cada geração, com seus costumes premissas e ideais diferentes e que essas gerações estão disputando o mercado de trabalho com suas experiências anteriores ou com novos conhecimentos e facilidades de colocá-los em prática; verificou-se que a motivação é um ponto muito importante dentro das empresas, uma vez que isso faz com que o colaborador trabalhe com mais afinco, dedicação e acredite no seu potencial e, com isso a empresa possa se orientar no que diz respeito à produtividade e qualidade.

Obteve-se a co-relação das teorias citadas com as respostas dos respondentes como forma de entendimento para alguns pontos que são novos principalmente referentes à geração Z.

Para trabalhos futuros sugere-se buscar alternativas de análise de possíveis variações conforme o passar dos tempos principalmente da geração Z a qual tem uma boa parte iniciando sua carreira profissional.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, R. C.; FREITAS, A. D.; PITA, M. B. V. **Do Antigo ao Novo: Geração X, Y e Z e seus Conflitos nas Organizações**. Juiz de Fora, MG, 2018.

ALVES, G. C.; ALVES, M. R. F.; CARVALHO, L. L.; CHAVES, P. V. A.; COSTA, S. T. S.; SILVA, M. R. L. **Estudo do Contexto das Gerações X, Y e Z no Mercado de Trabalho**. Monte Carmelo, MG, 2021.

BAIAO, T. M. S.; CICHELO, N. P. C.; CUNHA, M. A.; HENKE, F. S.; SANTOS, C. M.; VIEIRA, D. A. Importância da Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista Aten@**. Vol. 1- Número 1, São Paulo, SP: Agosto 2016.

BAZZO, C. A. **Ciência, Tecnologia e Sociedade: e o contexto da educação tecnológica**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV . In: **Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração**, 15, 2001; Campinas. Anais ... Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.

CIRIACO, D. **O que é a geração z?** 08 jul. 2009. Disponível em:

<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>> Acesso em: 20 Junho 2022.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

ECKHARDT, W. M. Fatores Motivacionais das Gerações X, Y e Z: Um Estudo com Universitários. **Revista Destaques Acadêmicos**. v. 12. n.1. Lajeado, RS: 2020.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. S. Análise dos fatores Motivacionais das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z e as suas Expectativas Sobre Carreira Profissional. **Revista Ipecege**, Bauru, SP: 2015.

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 8 Ed. São Paulo, editora Saraiva, 2005.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP,: Alinea, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

MORAIS, R. M. S. **Motivação no Trabalho no Contexto da Pandemia da Covid-19**. Natal, RN: 2021.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 1986.

NAKAMURA, C. C. Motivação no trabalho. **Maringá Management de Ciências Empresariais**, v. 2 n 1, 2005.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Maslow e a Hierarquia das necessidades**. 2014. Acesso em 20 Junho 2022. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-Hierarquia-das-necessidades.html>

SILVA, J. A. G. Remuneração como fator Motivacional. **Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio**. v. 06. Novembro 2013.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras Inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers**. XXXII Anais do EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

WYSE, R. M. **Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano**. Rio Grande, RS: 2018.

ZEMKE, R.O.; Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.