

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**ISABELA NICOLAU DOS SANTOS
LARISSA CRISTINA DA SILVA DIONIZIO**

**GERAÇÕES X, Y E Z:
FATORES MOTIVACIONAIS E EXPECTATIVAS DE CARREIRA**

FRANCA/SP

2023

**ISABELA NICOLAU DOS SANTOS
LARISSA CRISTINA DA SILVA DIONIZIO**

**GERAÇÕES X, Y E Z:
FATORES MOTIVACIONAIS E EXPECTATIVAS DE CARREIRA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

FRANCA/SP

2023

**ISABELA NICOLAU DOS SANTOS
LARISSA CRISTINA DA SILVA DIONIZIO**

**GERAÇÕES X, Y E Z:
FATORES MOTIVACIONAIS E EXPECTATIVAS DE CARREIRA**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a):

Nome: Orientador: Prof^a Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1:

Nome: Fernando Dandaro

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2:

Nome: Taciana Lucas de Afonseca Salles

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 02 de junho de 2023.

AGRADECIMENTO

Agradeço a direção dada por Deus, pois sem Ele, a conclusão deste trabalho não seria possível. Por causa disso, dedico esta monografia a Ele. Com muita gratidão no coração.

ISABELA NICOLAU DOS SANTOS

Agradeço primeiramente à Deus pela perseverança e fé, a minha família por todo apoio dado durante toda trajetória, a mim pela resiliência e dedicação e a toda equipe docente que me fez evoluir como pessoa e profissional.

LARISSA CRISTINA DA SILVA DIONIZIO

Dedico o presente trabalho de graduação primeiramente a Deus, por tudo que Ele tem feito na minha vida. A minha família e namorado por sempre estar comigo. A minha orientadora Adriana por todo apoio que tem nos deu durante todo processo. E a minha amiga Larissa, que sempre esteve disposta para concluirmos o trabalho, e nunca mediu esforços para me ajudar.

ISABELA NICOLAU DOS SANTOS

Dedico o presente Trabalho de Graduação para minha família pelo apoio e por ser a primeira formanda, dedico ao meu namorado que sempre esteve presente e me ajudou com tudo que era necessário e dedico também à minha orientadora Adriana por todo apoio e por ser uma profissional excelente e a minha amiga Isabela que topou trilhar essa jornada de muito crescimento ao meu lado.

LARISSA CRISTINA DA SILVA DIONIZIO

"As gerações são como peças de um quebra-cabeça, cada uma única e valiosa, mas juntas formam uma imagem maior e mais significativa." – Jane Goodall

RESUMO

As gerações são grupos de pessoas que nasceram na mesma época e que foram influenciados pelo contexto histórico em que viveram, formando características, costumes e influências que os diferenciam entre si. No âmbito profissional, cada faixa etária tem suas expectativas em relação às organizações em que atuam. Este estudo teve como objetivo principal identificar e apresentar um comparativo das gerações X, Y e Z quanto aos seus principais fatores motivacionais relacionados às suas expectativas de carreira. Os resultados indicam que, independentemente da geração, a maioria dos inquiridos prefere ter um emprego estável. No entanto, a grande maioria da geração X não está satisfeita com sua remuneração, mas deseja permanecer na empresa. Já na geração Z, muitos jovens estão satisfeitos com seus ganhos salariais, mas não desejam continuar na mesma organização no futuro. Com base nesses resultados, é possível concluir que as organizações devem estar atentas às necessidades e expectativas de cada geração em relação aos fatores motivacionais, para que possam adotar estratégias que aumentem a satisfação e motivação dos colaboradores para o seu desenvolvimento e para o sucesso da empresa.

Palavras-chave: Carreira profissional. Gerações. Motivação.

ABSTRACT

Generations are groups of people who were born in the same era and were influenced by the historical context in which they lived, forming characteristics, customs, and preferences that differentiate them from each other. In the professional realm, each age group has its own expectations regarding the organizations in which they work. This study aimed to analyze the motivational factors of generations X, Y, and Z in the organizations in which they work. For this purpose, a case study was conducted with participants from these three generations. The results indicate that, regardless of the generation, the majority of respondents prefer to have a stable job. However, the vast majority of generation X is not satisfied with their respective salaries but wants to remain in the company. In contrast, many young people in generation Z are satisfied with their salaries but do not want to stay in the same organization in the future. Based on these results, it is possible to conclude that organizations should be aware of the needs and expectations of each generation regarding motivational factors, so that they can adopt strategies that increase employee satisfaction and motivation, contributing to their development and to the success of the company.

Keywords: Professional career. Generations. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW.....	21
Figura 2 – ESTRUTURA EM LINHA ASCENDENTE.....	26
Figura 3 – ESTRUTURA DE CARREIRA PARALELA.....	27
Figura 4 – CARREIRA EM Y.....	28
Figura 5 – ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES.....	37
Figura 6 – QUANTIDADE DE FILHOS DE CADA GERAÇÃO.....	38
Figura 7 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	39
Figura 8 – CARGO / FUNÇÃO EXERCIDA POR CADA GERAÇÃO.....	40
Figura 9 – TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EMPRESA.....	41
Figura 10 – SATISFAÇÃO COM SALÁRIO ATUAL.....	42
Figura 11 – PREFERÊNCIA ENTRE FOLGA REMUNERADA E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADO.....	43
Figura 12 – PREFERÊNCIA DE RECOMPENSA.....	44
Figura 13 – PREFERÊNCIA DE TRABALHO REMOTO OU PRESENCIAL.....	44
Figura 14 – PREFERÊNCIA ENTRE ESTABILIDADE E SEGURANÇA OU TRABALHO DESAFIADOR.....	46
Figura 15 – PERSPECTIVA DE FUTURO NA EMPRESA.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL DA GERAÇÃO X.....30

Tabela 2 – PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Y.....32

Tabela 3 – PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA PROFISSIONAL DA GERAÇÃO Z.....33

LISTA DE SIGLAS

Sigla 1 – QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO.....	17
2.1.1 GERAÇÃO X.....	17
2.1.2 GERAÇÃO Y.....	18
2.1.3 GERAÇÃO Z.....	19
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	20
2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES MASLOW (1954).....	21
2.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (1959).....	22
2.2.3 MODELO DE RICHARD WALTON (1973).....	23
2.3 SUCESSO E CARREIRA PROFISSIONAL.....	25
2.3.1 TIPOS DE CARREIRAS.....	25
2.3.2 PERSPECTIVAS DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO X.....	30
2.3.3 PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO Y.....	31
2.3.4 PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO Z.....	32
2.4 QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
3 ESTUDO DE CASO.....	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE.....	36
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	500
APÊNDICE.....	52

1 INTRODUÇÃO.

De acordo com Oliveira (2011), o mercado de trabalho é composto por uma diversidade de perfis profissionais. Atualmente, há um encontro de gerações nesse mercado, onde as forças de trabalho são compostas por pessoas influenciadas pelos contextos políticos, sociais, econômicos e culturais de suas épocas, o que resultou na formação de estruturas mentais distintas para cada geração.

Nesse sentido, dentro do mercado de trabalho atual, existem quatro gerações que se destacam entre os profissionais: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. A Geração dos Baby Boomers busca o crescimento pessoal e profissional, tendo nascido em um período anterior à popularização da internet. Já a Geração Z, que nasceu em um mundo onde a internet é onipresente, é bastante diferente da anterior e ambas podem trabalhar juntas no mercado de trabalho. A Geração X é composta pelos filhos dos Baby Boomers, que tendem a se espelhar em seus pais como exemplo, buscando o reconhecimento, mas compreendendo que isso é algo que demanda tempo, ao contrário da Geração Y, que almeja o reconhecimento em um curto prazo.

Diante deste contexto, surge um problema de pesquisa: "Quais são os fatores que influenciam a motivação e qualidade de vida das diferentes Gerações presentes no mercado de trabalho?".

Portanto, o objetivo principal do trabalho é identificar e apresentar um comparativo das gerações X, Y e Z quanto aos seus principais fatores motivacionais relacionados às suas expectativas de carreira profissional.

Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de um estudo de caso, por meio de aplicação de questionário estruturado.

Para melhor compreensão o trabalho de graduação está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, apresentando a caracterização das respectivas gerações, a conceituação do que é motivação, sucesso e expectativas de carreiras e qualidade de vida no mercado de trabalho.

Em seguida apresenta-se o estudo de caso com a caracterização dos respondentes que participaram da pesquisa. Logo após, apresenta-se a descrição, a análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e por

fim, as considerações finais, as referências utilizadas e o apêndice com o roteiro do questionário utilizado.

2 REVISÃO DE LITERATURA.

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico como a descrição das gerações abordadas: X, Y e Z; as teorias de motivação de estudiosos como Abraham Maslow (1954), de Frederick Herzberg(1959) e Richard Walton (1973). Além de definições do se trata de sucesso na carreira e qualidade de vida no trabalho e bem-estar nas organizações.

2.1 GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO.

De acordo com o dicionário Michaelis, geração pode ser definida como “o conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época ou intervalo de tempo”. Nesse contexto, a geração pode ser caracterizada por valores, crenças e comportamentos que foram moldados por eventos históricos e culturais que ocorreram durante sua formação (MICHAELIS, 1950).

As gerações são subdivididas em Baby Boomers, X, Y (ou Millennials), Z e a Alfa. Porém, para o desenvolvimento deste trabalho optou-se em se abordar as seguintes gerações: X, Y e Z.

2.1.1 GERAÇÃO X.

Segundo Erickson (2011), às características da geração X corresponde aos indivíduos nascidos entre as décadas de 1960 e 1980. De acordo com ela, a geração X tem como características principais:

Independência: A geração X cresceu em um ambiente em que as estruturas familiares estavam mudando e a participação feminina no mercado de trabalho estava aumentando. Como resultado, essa geração desenvolveu um forte senso de independência e autoconfiança (ERICKSON, 2011).

Habilidade de lidar com a mudança: A geração X cresceu em um ambiente de mudanças econômicas, políticas e tecnológicas constantes. Como resultado, essa geração é mais adaptável e flexível do que as gerações anteriores (ERICKSON, 2011).

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: A geração X valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ela deseja trabalhar em empresas que ofereçam flexibilidade e permitam que seus funcionários tenham tempo para cuidar de sua vida pessoal (ERICKSON, 2011)

Ceticismo: A geração X é uma geração mais cética e questionadora do que as gerações anteriores. Ela valoriza a honestidade, a transparência e a autenticidade (ERICKSON, 2011).

Erickson acredita que a geração X é uma geração que está redefinindo o sucesso no trabalho. Ela alega que a geração X valoriza a realização pessoal, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional mais do que a busca por status e poder. Como resultado, as empresas precisam adaptar suas políticas e práticas para atrair e reter talentos da geração X (ERICKSON, 2011).

2.1.2 GERAÇÃO Y.

A geração Y, são as pessoas que nasceram entre os anos 80 e início dos anos 90. De acordo com Oliveira (2010), a geração Y é uma geração que cresceu em um ambiente de constantes mudanças tecnológicas e sociais, o que a tornou mais adaptável e flexível do que as gerações anteriores. Ele alega que a geração Y tem como características principais:

Familiaridade com a tecnologia: A geração Y cresceu em um ambiente em que a tecnologia digital estava se desenvolvendo rapidamente. Como resultado, ela tem uma relação natural e intuitiva com a tecnologia e as redes sociais (OLIVEIRA, 2010).

Busca por propósito: A geração Y valoriza a realização pessoal e a busca por um propósito na vida. Ela deseja trabalhar em empregos que tenham um significado mais profundo e que contribuam para a sociedade (OLIVEIRA, 2010).

Diversidade: A geração Y cresceu em um ambiente de crescente diversidade cultural e étnica. Como resultado, ela é mais aberta a diferenças e mais tolerante com a diversidade (OLIVEIRA, 2010).

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: A geração Y valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ela deseja trabalhar em empresas que ofereçam

flexibilidade e permitam que seus funcionários tenham tempo para cuidar de sua vida pessoal (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010), acredita que a geração Y tem o potencial de ser uma nova versão de líderes, que podem trazer uma abordagem mais colaborativa, inovadora e flexível para o mundo dos negócios. No entanto, ele também alerta que a geração Y precisa ser capaz de lidar com desafios como a falta de experiência e a necessidade de desenvolver habilidades interpessoais.

2.1.3 GERAÇÃO Z.

Na obra de Carvalho (2019) "Geração Z: Uma Nova Realidade", a autora discute as características da geração Z, que corresponde aos jovens nascidos a partir da segunda metade dos anos 90. De acordo com Carmo, a geração Z tem como características principais:

Tecnologia: A geração Z cresceu em um ambiente em que a tecnologia estava cada vez mais presente no cotidiano. Como resultado, essa geração é mais conectada, digital e ágil do que as gerações anteriores (Carvalho, 2019).

Empreendedorismo: A geração Z é uma geração empreendedora, que busca criar e desenvolver seus próprios projetos. Ela valoriza a independência e a liberdade de escolha (CARVALHO, 2019).

Diversidade: A geração Z cresceu em um ambiente de crescente diversidade cultural e étnica. Como resultado, ela é mais aberta a diferenças e mais tolerante com a diversidade (CARVALHO, 2019).

Engajamento social: A geração Z é uma geração engajada socialmente, que busca causas e ações que possam fazer a diferença no mundo. Ela valoriza a sustentabilidade, a responsabilidade social e a justiça (CARVALHO, 2019).

Carvalho (2019) acredita que a geração Z é uma geração que está mudando a forma como vemos o mundo e o trabalho. A autora alega que essa geração valoriza a flexibilidade, a autonomia e a liberdade de escolha, e que as empresas precisam se adaptar a essas características para atraírem e reterem talentos da geração Z.

Além disso, Carvalho (2019) destaca a importância de entender a diversidade e as demandas dessa geração para que as empresas possam se tornar mais inclusivas e eficazes.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para (Robbins e Judge, 2017), a motivação é definida por conjunto de processos mentais que impulsionam, orientam e mantêm o comportamento humano em direção à realização de metas e objetivos específicos, diante disso, é influenciada por fatores internos, como necessidades pessoais, a personalidade e autoestima, e por fatores externos, como o ambiente social, recompensas e punições esperadas e como expectativas sociais.

Segundo a perspectiva de Bergamini (2008), a motivação é um estado mental interno que estimula as pessoas a se moverem em direção aos seus objetivos, sendo afetada por múltiplos fatores, incluindo necessidades pessoais, expectativas, recompensas e circunstâncias do ambiente de trabalho.

Dentro do ambiente de trabalho autora destaca também que a motivação é influenciada pela percepção dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho, e que as empresas devem fornecer condições para o engajamento dos funcionários e a importância da participação dos funcionários na tomada de decisão e na resolução de problemas, como forma de promover a motivação e o engajamento. Além disso, ela ressalta que as empresas devem fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, para que os funcionários sintam que estão progredindo em suas carreiras (BERGAMINI, 2008).

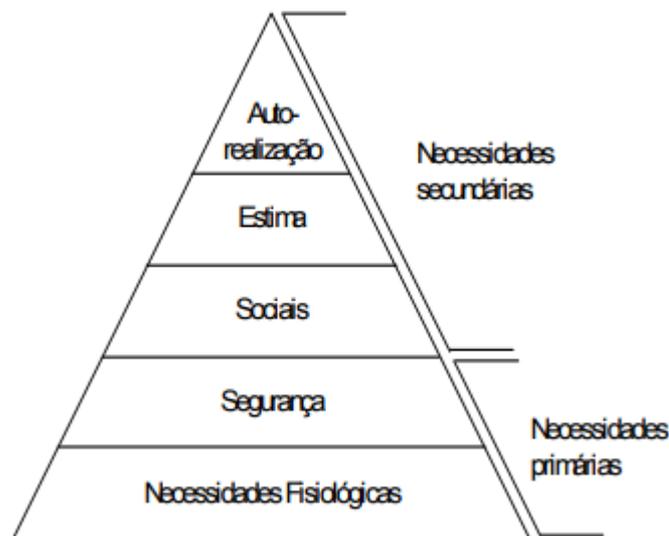
Pink (2011) apresentou a teoria da motivação 3.0, que defende que os fatores motivacionais vão além de recompensas e punições. Segundo Pink, os três fatores motivacionais chave são: (1) autonomia que sugere a possibilidade de ter controle sobre o próprio trabalho, incluindo escolhas sobre como, quando e onde realizar as tarefas; (2) maestria que reflete o desejo de melhorar constantemente e se tornar cada vez mais habilidoso em uma determinada área; (3) propósito, o que traz o sentimento de estar trabalhando por algo significativo.

2.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES MASLOW (1954).

De acordo com Robbins (2010), uma das teorias mais famosas sobre motivação humana foi criada pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow. Ele examinou o comportamento das pessoas e concluiu que os seres humanos têm diversas necessidades que devem ser satisfeitas em uma ordem específica e organizada de prioridades.

Para ajudar a entender a Teoria de Maslow, é comum utilizar uma pirâmide que apresenta as necessidades em uma sequência lógica. A satisfação dessas necessidades é um fator importante na motivação das pessoas (Maslow, 1954) conforme pode se observar na Figura 1:

Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow;



Fonte: Adaptado pelas autoras 2023, de Chiavenato 2008.

A área de cada necessidade na pirâmide representa sua importância e a dificuldade de alcançá-la. As necessidades foram divididas em duas categorias: primárias, que são de nível inferior e satisfeito externamente, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e secundárias, que são de nível superior e satisfeito internamente, como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

A autoridade de Maslow é composta por cinco categorias de necessidades que apresentam uma escala de valores a serem transpostos e, por conseguinte, quando o ser humano realiza uma necessidade outra surge em seu lugar, exigindo que as pessoas sempre busquem meios de satisfazê-las em uma espécie de hierarquia (ROBINS, 2010):

1. Necessidades fisiológicas: são as necessidades mais básicas do ser humano, como alimentação, água, abrigo e sono. São as necessidades primárias que devem ser satisfeitas para a sobrevivência e manutenção da vida.
2. Necessidades de segurança: uma vez que as necessidades regulatórias são atendidas, a próxima prioridade são as necessidades de segurança, que incluem proteção contra perigos físicos e emocionais, estabilidade financeira, emprego e moradia segura.
3. Necessidades sociais: após a satisfação das necessidades de segurança, as necessidades sociais tornam-se relevantes, incluindo o desejo de relacionamentos interpessoais, amizade, afeto e amor.
4. Necessidades de estimativa: as necessidades de estimativa se referem à autoestima e ao reconhecimento e respeito pelos outros, incluindo a necessidade de status, prestígio, reconhecimento, aprovação e aprovação.
5. Autorrealização: o nível mais alto da pirâmide é a autorrealização, que é o desejo do ser humano de realizar seu potencial máximo, de buscar a realização pessoal e profissional, criatividade e desenvolvimento de habilidades e talentos.

Segundo Robbins (2010), o primeiro nível da pirâmide é composto pelas necessidades regulatórias, que incluem a necessidade de alimento, água, ar, abrigo e outras necessidades básicas para a sobrevivência do corpo humano. Enquanto o segundo nível é composto pelas necessidades de segurança, que incluem a necessidade de segurança física, segurança financeira e estabilidade no emprego.

Já o terceiro nível é composto pelas necessidades sociais, que incluem a necessidade de amor, amizade, afeto e interação social. O quarto nível é composto pelas necessidades de estimativa, que incluem a necessidade de respeito, status, reconhecimento, autoestima e autoconfiança.

Por fim, o quinto nível é composto pelas necessidades de autorrealização, que incluem a necessidade de realização pessoal, criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional.

2.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG (1959).

Herzberg (1959) propõe que a satisfação e a motivação no trabalho são influenciadas por dois tipos diferentes de fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Segundo o autor.

“A chave para a motivação dos indivíduos está relacionada ao conteúdo do trabalho em si, às necessidades humanas de realização e crescimento pessoal, e à relação dessas necessidades com o ambiente de trabalho em que as pessoas operam” (Herzberg, 1959, p. 3).

Para Herzberg (1959), a motivação dos indivíduos está diretamente relacionada ao ambiente de trabalho que eles estão inseridos, ao tipo de trabalho que se é realizado e as expectativas criadas dentro do âmbito de trabalho.

Para Chiavenato (2020), enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra orientada).

Fatores higiênicos de Herzberg são aqueles que estão relacionados às condições do ambiente de trabalho e que não estão diretamente ligados ao conteúdo do trabalho em si. Eles podem ser considerados como fatores extrínsecos, como o salário, as condições físicas de trabalho, políticas da organização e administração, relacionamento com liderança, segurança no trabalho e o ambiente social e cultural (CHIAVENATO, 2020).

Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles que estão relacionados ao próprio trabalho e que influenciam diretamente na motivação dos indivíduos. Eles podem ser considerados como fatores intrínsecos, como delegação de responsabilidade, reconhecimento, autonomia de execução do trabalho, oportunidades de crescimento profissional, ampliação ou enriquecimento do cargo, entre outros (CHIAVENATO, 2020).

Herzberg concluiu em sua teoria dos dois fatores que os fatores responsáveis pela satisfação profissional não têm ligação com os fatores responsáveis pela insatisfação profissional, por tanto o oposto de satisfação profissional se dá a nenhuma satisfação (CHIAVENATO, 2020).

2.2.3 MODELO DE RICHARD WALTON (1973)

Para Trindade (2017) O modelo desenvolvido por Richard Walton em 1973 é reconhecido por ser o primeiro a abordar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Ele estabelece uma dinâmica entre a produtividade e a importância da satisfação e motivação dos colaboradores, e é considerado o mais abrangente entre os modelos existentes.

Para Walton (1973), uma organização é humanizada quando ela atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, cujo nível varia de acordo com o cargo, bem como tem enfoque no desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando, assim, melhor desempenho dentro da instituição. (Trindade, 2017)

Na prática, os critérios do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma (CHIAVENATO, 1999):

1. Compensação justa e adequada: mensura a adequação entre a remuneração do colaborador com suas atividades laborais; avalia e compara, também, a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa; compara a remuneração do funcionário com outros profissionais no mercado de trabalho.
2. Condições de trabalho: avalia a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades: refere-se à possibilidade do funcionário fazer uso, na prática, de todo seu conhecimento e destreza.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: verifica se a organização oferece oportunidade e possibilidade para crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.
5. Integração social na organização: refere-se à presença de respeito, ambiente harmônico, apoio mútuo e ausência de preconceitos e diferenças hierárquicas na instituição.
6. Constitucionalismo: verifica se a instituição possui normas e regras e se a mesma segue a legislação trabalhista.
7. O trabalho e espaço total de vida: verifica se há equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal.
8. Relevância social da vida no trabalho: objetiva verificar o desempenho da empresa na sociedade e responsabilidade social.

Para o autor, os critérios apresentados servem como termômetro para que a organização avalie se os colaboradores estão satisfeitos e motivados em relação ao ambiente de trabalho.

2.3 SUCESSO E CARREIRA PROFISSIONAL

O conceito de carreira pode ser definido como um percurso de desenvolvimento profissional que uma pessoa segue ao longo de sua vida. Geralmente, envolve uma série de experiências de trabalho, educação e desenvolvimento pessoal que permitem à pessoa progredir em direção a seus objetivos de carreira (DULTRA, 2010).

A carreira pode ser vista como um processo contínuo de desenvolvimento, no qual a pessoa estabelece metas e trabalha para alcançá-las ao longo do tempo. Essas metas podem ser específicas, como alcançar uma determinada posição na empresa ou adquirir novas habilidades, ou mais abrangentes, como alcançar um nível mais alto de realização e satisfação profissional (DULTRA, 2010). A carreira também pode ser influenciada por fatores externos, como as oportunidades disponíveis no mercado de trabalho, as demandas do setor em que a pessoa trabalha e a evolução das tecnologias e mudanças sociais. Por isso, é importante que a pessoa esteja sempre atualizada e preparada para se adaptar a essas mudanças e aproveitar as oportunidades que virão (DULTRA, 2010).

2.3.1 TIPOS DE CARREIRAS.

Segundo Motta (2006), a carreira pode ser definida como um conjunto de experiências profissionais que um indivíduo acumula ao longo do tempo, e que são influenciadas por fatores internos (tais como habilidades, valores e interesses pessoais) e externos (como as demandas do mercado de trabalho e as oportunidades oferecidas pelas organizações).

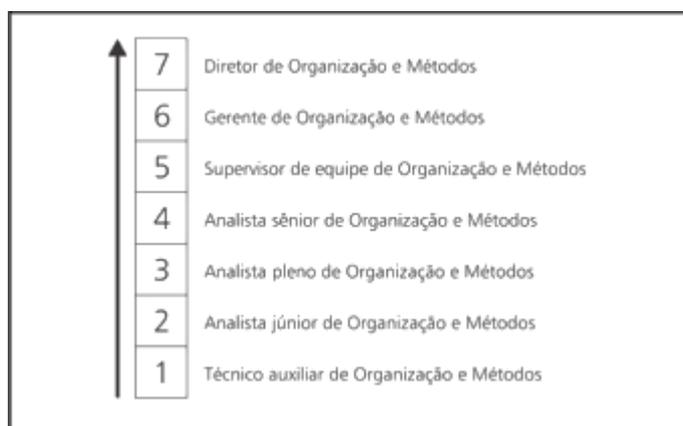
CARREIRA LINEAR.

De acordo com Dutra (1996), essa estrutura é comumente utilizada pelas organizações devido à sua facilidade de administração, mas apresenta limitações importantes, tais como: (a) o indivíduo não possui opções de outras trajetórias dentro da empresa, ficando limitado às oportunidades impostas pela organização. O topo da carreira em linha de ascendência é composto por posições gerenciais, o que

não oferece oportunidades para aqueles que desejam seguir uma carreira mais técnica; (b) essa estrutura não é adequada para empresas que precisam de maior mobilidade para realocação de seus funcionários ou para reformulação de sua estrutura organizacional.

A seguir na figura 2 podemos verificar a estrutura de carga em forma linear:

Figura 2 – Estrutura em linha ascendente.



Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

De acordo com Pontes (2002), na carreira em linha de ascendência, os cargos gerenciais são considerados os mais importantes, prevalecendo sobre os cargos técnicos e, muitas vezes, desconsiderando as ambições e objetivos individuais dos funcionários. Além disso, como as vagas gerenciais são limitadas, o crescimento profissional dos indivíduos na organização também acaba sendo restrito.

Portanto, conclui-se que, apesar de ser de fácil implementação, a carreira em linha de ascendência é bastante limitada, pois se concentra principalmente em cargos gerenciais.

CARREIRA PARALELA.

De acordo com análise de Dutra (1996), a carreira paralela pode ser descrita como uma sequência de cargos que uma pessoa pode ocupar dentro de uma

organização, com orientação em duas direções: uma direção é voltada para o desenvolvimento profissional e a outra direção é voltada para cargos gerenciais. “Portanto, a estrutura paralela permite às empresas direcionar o desenvolvimento de seus profissionais, de acordo com as vocações e expectativas individuais”. (OLIVEIRA, 2018, p. 65).

A Figura 3 demonstra como é a estrutura de carreira paralela dentro das organizações.

Figura 3 – Estrutura de carreira paralela.

Diretor de Organização e Métodos	7	7	Pesquisador Sênior Coordenador
Gerente de Organização e Métodos	6	6	Pesquisador Sênior Supervisor
Supervisor de equipe de Organização e Métodos	5	5	Pesquisador Sênior
Analista Sênior de Organização e Métodos	4	4	Pesquisador Sênior de Apoio
Analista Pleno de Organização e Métodos	3	3	Pesquisador Pleno de Apoio
Analista Júnior do Organização e Métodos	2	2	Pesquisador Júnior de Apoio
Técnico auxiliar de Organização e Métodos	1	1	Pesquisador auxiliar

Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

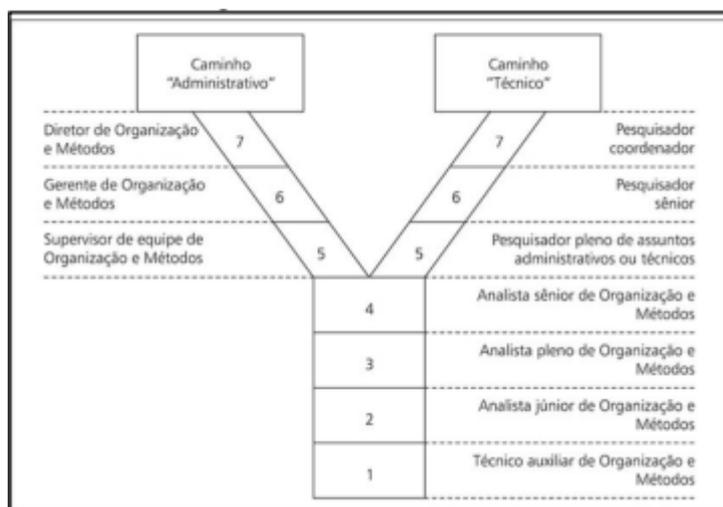
Para a estrutura de carreira paralela o colaborador poderá seguir carreira técnica ou gerencial, de acordo com suas habilidades e expectativas profissionais.

CARREIRA EM Y.

Segundo Dutra (1996), essa configuração é notável por sua flexibilidade, que permite que o indivíduo transite entre diferentes carreiras. Além disso, ela garante remuneração equivalente tanto para a linha de gerenciamento quanto para a de especialização técnica. A carreira em Y “tem uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira”. (DUTRA, 1996, p.87).

A Figura 4 demonstra a estruturada de carreira em Y:

Figura 4: Carreira em Y.



Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

O modelo de carreira em Y é sequenciado pelas características da base, características do braço técnico e características do braço gerencial. A respeito delas, Dutra (1996), descreve que:

a) As características da Base envolvem uma abordagem técnica, que abrange desde o início da carreira do indivíduo até sua escolha por uma das opções disponíveis, seja técnica ou gerencial. A extensão dessa base pode variar de acordo com a estratégia empresarial ou o desenho organizacional.

b) No braço técnico, é essencial que a política de remuneração e benefícios seja equivalente à do braço gerencial. Isso significa que gerentes e técnicos especialistas devem receber benefícios semelhantes. Além disso, é importante que o profissional consiga possibilidades e oportunidades amplas nesse braço, a fim de permanecer nele até o fim de sua carreira.

c) Já no braço gerencial, a remuneração e os benefícios devem ser compatíveis com as outras posições gerenciais, e os requisitos para ocupar esse cargo devem ser claramente definidos e rigorosos.

CARREIRA EM W.

De acordo com Chiavenato (2001), as empresas tradicionais possuem uma estrutura de desenvolvimento de carreira que pressupõe que os profissionais passem por cada um dos cargos em uma ordem pré-estabelecida, como Analistas, Gerentes e Diretores. Entretanto, algumas empresas encontraram perfis incompatíveis com essa lógica de crescimento, o que compromete o trabalho da equipe. Para solucionar esse problema, foi criada a carreira em "Y", que permite aos bons profissionais escolherem entre duas opções de carreira: gerencial ou técnica.

Com o tempo, essa estrutura se mostrou insuficiente para empresas mais complexas, como as de tecnologia, que adotam a carreira em "W". Essa estrutura prevê três pernas no formato de "W", com cargos equivalentes em cada uma delas, visando garantir remuneração igual tanto para a linha gerencial quanto para a linha de especialização técnica/administrativa ou de projetos (CHIAVENATO, 2001).

MODELO DE SUCESSO NA CARREIRA ADAPTATIVA.

O modelo criado por Savickas e Porfeli (2012) se concentra na ideia de que o sucesso na carreira é alcançado por meio de um processo de adaptação contínua, que envolve a construção e a reconstrução de um sentido de identidade profissional ao longo da vida. O modelo propõe que o processo de adaptação da carreira envolve três etapas principais:

Exploração: Nesta fase, o indivíduo busca informações sobre si mesmo, o mundo do trabalho e as possibilidades de carreira. É um momento de descoberta e autoconhecimento, em que se avaliam interesses, valores, habilidades e traços de personalidade.

Estabelecimento: Após a fase de exploração, o indivíduo começa a tomar decisões e estabelecer metas de carreira. Nesta etapa, é importante considerar não apenas as emoções pessoais, mas também as oportunidades do mercado de trabalho e as demandas sociais.

Manutenção: À medida que a carreira avança, o indivíduo precisa se adaptar às mudanças do ambiente de trabalho e às suas próprias necessidades e interesses. Nesta fase, é importante revisar regularmente os objetivos e as

estratégias de carreira, buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento profissional e pessoal.

O Modelo de Sucesso na Carreira Adaptativa destaca a importância da flexibilidade e da autodireção na construção de uma carreira bem-sucedida. Ao reconhecer a importância da adaptação contínua, o modelo propõe uma abordagem dinâmica e proativa para o planejamento e gerenciamento de carreira (SAVICKAS, PORFELI, 2012).

2.3.2 PERSPECTIVAS DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO X

A geração X é composta por pessoas que nasceram entre as décadas de 1960 e 1980, e é conhecida por ter se alegrado em um período de grandes mudanças sociais, motivadas e tecnológicas. Como resultado, as crenças e valores dessa geração em relação ao trabalho e à carreira podem ser diferentes das gerações anteriores e posteriores (ERICKSON, 2011).

A Quadro 1 aborda as principais expectativas de sucesso na carreira profissional da geração X:

Quadro 1 - Perspectiva de sucesso na carreira profissional da geração X.

Geração	Perspectiva de sucesso carreira profissional
X	Prezam pela segurança e estabilidade no emprego;
	Buscam boa remuneração;
	Possuem postura crítica quanto ao ambiente e trabalho exercido;
	Valorizam a educação e o desenvolvimento profissional contínuo;
	São independentes e buscam autonomia no ambiente de trabalho;
	Preferem ter liberdade para trilhar seu crescimento;
	Valoriza a conciliação da vida profissional com a pessoal e a qualidade de vida.

Fonte: Elaborado pelas autoras 2023, adaptado de Ferreira e Filho 2019.

De acordo com a pesquisa "Gerações no Trabalho: Diferenças na Perspectiva de Sucesso na Carreira" realizada por Ferreira e Filho (2019), a geração X tende a promover a estabilidade e a segurança financeira, e acredita que o sucesso na carreira envolve ter um emprego seguro e bem remunerado, que permite uma boa qualidade de vida e tempo para desfrutar de atividades fora do trabalho. A

pesquisa também aponta que a geração X tem uma postura mais crítica em relação ao trabalho, buscando um ambiente de trabalho que proporcione satisfação pessoal e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Além disso, tende a valorizar a educação e o desenvolvimento profissional contínuo, buscando aprimorar suas habilidades e conhecimentos para ter melhores oportunidades de carreira. Eles também tendem a ser mais independentes e autônomos em relação ao trabalho, buscando a liberdade de escolher seu caminho profissional e de tomar suas próprias decisões (FERREIRA, FILHO, 2019).

2.3.3 PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO Y.

A geração Y, também conhecida como Millennials, é composta por pessoas que nasceram entre as décadas de 1980 e 1990. Essa geração cresceu em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, e tem valores e crenças diferentes em relação à carreira e ao trabalho (OLIVEIRA, 2010).

O Quadro 2 aborda as principais expectativas de sucesso na carreira profissional da geração Y:

Quadro 2 - Perspectiva de sucesso carreira profissional da geração Y.

Geração	Perspectiva de sucesso carreira profissional
Y	Prezam flexibilidade na jornada de trabalho;
	Buscam empresas que possuam propósitos que estejam alinhados aos seus valores pessoais e aspirações de vida;
	Possuem postura crítica quanto ao ambiente e trabalho exercido;
	Valorizam o desenvolvimento profissional contínuo;
	São altamente tecnológicos e buscam novidades na área;
	Valoriza a conciliação da vida profissional com a pessoal.

Fonte: Elaborado pelas autoras 2023, adaptado de Santos 2021.

Para Santos (2021) a geração Y busca uma carreira que esteja alinhada com seus valores pessoais e com suas aspirações de vida. Eles desejam trabalhar em um ambiente que proporcione desafios e oportunidades de aprendizado constante, e que permita a utilização de suas habilidades e potenciais. Além disso, essa geração valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscando flexibilidade no trabalho e horários mais adaptáveis.

A geração Y também é influenciada pela tecnologia, que permeia seu estilo de vida e trabalho. Eles valorizam a utilização de tecnologias para otimizar tarefas e aumentar a eficiência no trabalho, além de estarem sempre conectados e buscando novidades nessa área (SANTOS, 2021).

Portanto, a perspectiva de sucesso na carreira da geração Y envolve aspectos como propósito, aprendizado contínuo, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade e uso de tecnologia.

2.3.4 PERSPECTIVA DE SUCESSO NA CARREIRA GERAÇÃO Z.

A geração Z é composta por pessoas nascidas entre meados dos anos 1990 e meados dos anos 2010. Essa geração cresceu em um ambiente altamente tecnológico e conectado, e tem valores e crenças diferentes em relação à carreira e ao trabalho (CARVALHO, 2019).

O Quadro 3 aborda as principais expectativas de sucesso na carreira profissional da geração z:

Quadro 3 - Perspectiva de sucesso na carreira profissional da geração Z.

Geração	Perspectiva de sucesso carreira profissional
Z	Prezam flexibilidade na jornada de trabalho;
	Buscam empresas que valorizam a diversidade e equidade
	Gostam de jornadas flexíveis e trabalho remoto
	Valorizam o desenvolvimento profissional em ambientes cooperativos;
	Busca empresas transparentes e são engajados em questões sociais e ambientais;
	São altamente tecnológicos e buscam carreiras de inovação na área de tecnologia
	Buscam carreiras empreendedoras

Fonte: Elaborado pelas autoras 2023, adaptado Deloitte 2022.

Segundo uma pesquisa da agência de consultoria e auditoria Deloitte (2022). The Deloitte Global Millennial Survey 2020, revelou para essa geração, o sucesso na carreira envolve ter a liberdade de escolher um trabalho que tenha significado e propósito, e que esteja alinhado com seus valores pessoais. Eles tendem a buscar uma carreira que lhes permita usar suas habilidades e talentos para fazer a diferença no mundo, seja através do empreendedorismo, do trabalho voluntário ou de outras formas de impacto social.

Essa geração também valoriza a flexibilidade e a autonomia em relação ao trabalho, buscando trabalhar em horários flexíveis e em locais remotos, se possível. Eles tendem a preferir trabalhar em equipes colaborativas, onde podem aprender com colegas de diferentes origens e perspectivas (DELOITTE, 2022)

Além disso, essas pessoas tendem a valorizar a tecnologia e a inovação, buscando trabalhar em empresas que estejam na vanguarda da inovação e que utilizem tecnologias avançadas em seus processos e produtos. Eles também valorizam a transparência e a responsabilidade social das empresas, e procuram trabalhar em organizações que sejam éticas e que estejam em suas práticas (DELOITTE, 2022)

2.4 QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

O bem-estar nada mais é que o estado de regozijo e contentamento que todo ser humano sente, independente se é físico ou mental. É notório que as relações entre parentes, conhecidos, amigos, clientes, pessoas que compartilham o mesmo ambiente, interferem no bem-estar mental. E os exercícios físicos, boa qualidade de sono e boa alimentação, auxiliam a ter uma melhor saúde física (RUSSEL, 2002).

Russell (2002), em seu livro "O Elogio ao Ócio", Russell argumenta que o bem-estar dos trabalhadores deve ser uma prioridade. Ele defende que as condições de trabalho devem ser confortáveis e seguras, que as horas de trabalho devem ser razoáveis e que os trabalhadores devem ter tempo livre suficiente para descansar e desfrutar de suas vidas pessoais.

Também argumenta que os trabalhadores devem ser tratados como seres humanos completos, e não apenas como mão de obra. Ele defende que os empregadores devem reconhecer a importância do desenvolvimento pessoal e intelectual dos trabalhadores, permitindo que eles participem de atividades educacionais e culturais e que sejam incentivados a usar sua criatividade e imaginação no trabalho (RUSSEL, 2002).

Limongi-França (2004), define qualidade de vida no trabalho (QVT) como um conjunto de ações que visam garantir condições satisfatórias de trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. A QVT se preocupa em

conciliar as necessidades dos funcionários com as necessidades da organização, promovendo um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo.

Limongi-França (2004) discute diversos fatores que influenciam a QVT, como as condições físicas e ergonômicas do ambiente de trabalho, a remuneração e benefícios, a segurança e saúde no trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, a participação dos funcionários nas decisões, o reconhecimento e valorização dos trabalhadores, e a cultura organizacional.

A autora argumenta que a QVT pode trazer benefícios para os trabalhadores, como a melhoria da qualidade de vida, a redução do estresse e da tensão, o aumento da motivação e do engajamento, e para a organização, como a redução do absenteísmo, do turnover e dos conflitos internos, e o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho.

Limongi-França (2004) enfatiza que a QVT deve ser uma preocupação constante das empresas, e que as práticas de gestão de pessoas devem ser planejadas e executadas com o objetivo de promover a QVT. Ela destaca a importância da liderança comprometida em criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, e que a cultura organizacional deve refletir valores como o respeito, a ética e a transparência.

Em resumo, Limongi-França (2004) destaca a importância da QVT para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores e para o sucesso das organizações, e argumenta que as empresas devem adotar práticas de gestão de pessoas que promovam a QVT, buscando conciliar as necessidades dos funcionários com as necessidades da organização.

A qualidade de vida no contexto organizacional é fundamental para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A QVT pode ser considerada um conjunto de ações que visam garantir condições satisfatórias de trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, conciliando as necessidades dos funcionários com as necessidades da organização.

A relevância da QVT para as organizações está relacionada à satisfação e bem-estar dos trabalhadores, que pode afetar diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais motivados, engajados e produtivos, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Além

disso, a QVT pode reduzir o absenteísmo, turnover e os conflitos internos, o que resulta em menor custo para a organização (Limongi-França, 2004).

A QVT também é importante para atrair e reter talentos. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, oferecer um ambiente de trabalho agradável e benéfico pode ser um diferencial na hora de contratar e reter funcionários qualificados (FRANÇA, 2004).

3 ESTUDO DE CASO.

O capítulo apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE.

Foi realizado um questionário por meio de uma plataforma gratuita chamada *Google Forms*, contendo ao todo 13 perguntas. A divulgação do questionário se deu por meio do aplicativo *Whatsapp*.

O questionário foi enviado para pessoas conhecidas das autoras e que residem na cidade de Franca-SP e que estão ativas no mercado de trabalho dentro da faixa etária de 18 a 60 anos.

O envio do questionário para cada uma das gerações foi subdividido em três categorias: Geração X - (43 a 60 anos), Geração Y- (29 a 42 anos) e Geração Z - (18 a 28 anos) foram designados de acordo com a idade dos respectivos respondentes. O questionário permaneceu disponível para receber respostas do dia 11/04/2023 até o dia 21/04/2023.

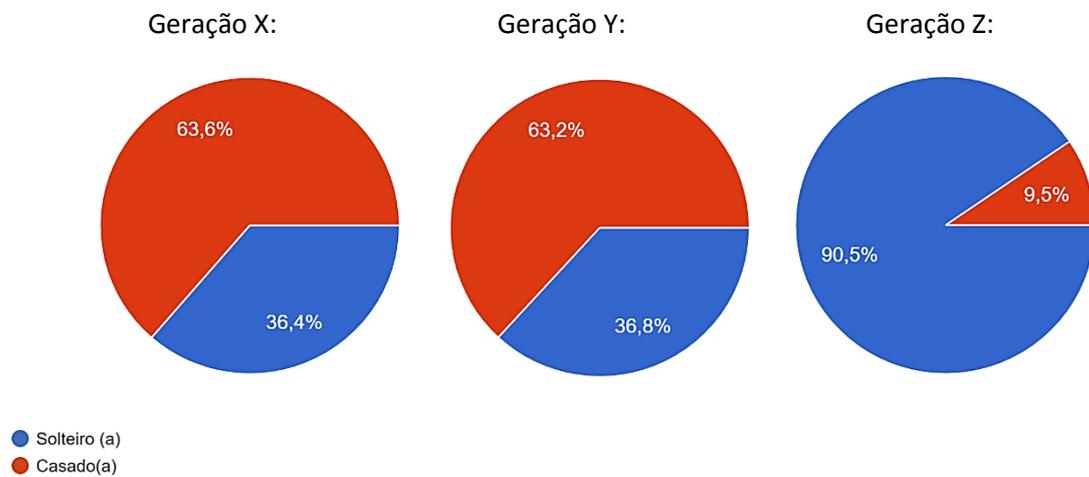
Ao todo, o questionário foi compartilhado com 72 pessoas, sendo dessas, 51 respondentes, sendo destes, 38 mulheres e 13 homens. Obtivemos 21 respondentes da geração Z

3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.

Nesta seção apresenta a descrição das questões disponibilizadas e o comparativo das respostas obtidas em cada geração, fazendo uma relação com o referencial teórico abordado.

Na figura 5, está sendo apresentado o estado civil dos respondentes, dentre as opções disponibilizadas.

Figura 5: Estado civil dos respondentes.

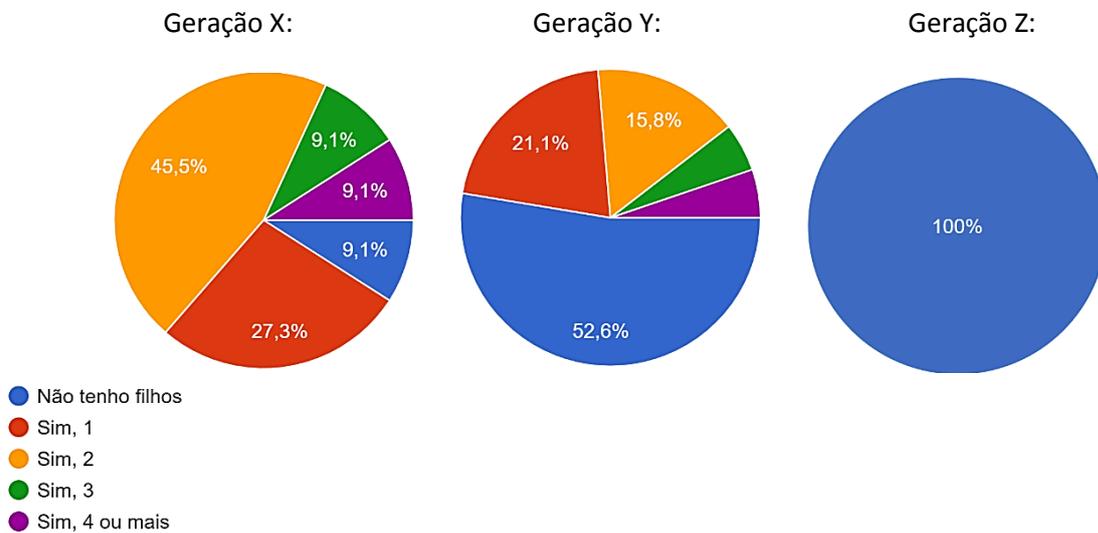


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023.

As gerações X e Y mantiveram os índices com a maioria de pessoas casadas, sendo 63,3% e 63,2% respectivamente, enquanto a geração Z 90,5% foram representados pelo estado civil solteiro.

Na figura 6, está sendo apresentada a quantidade de filhos dos respondentes.

Figura 6- Quantidade de filhos de cada geração.

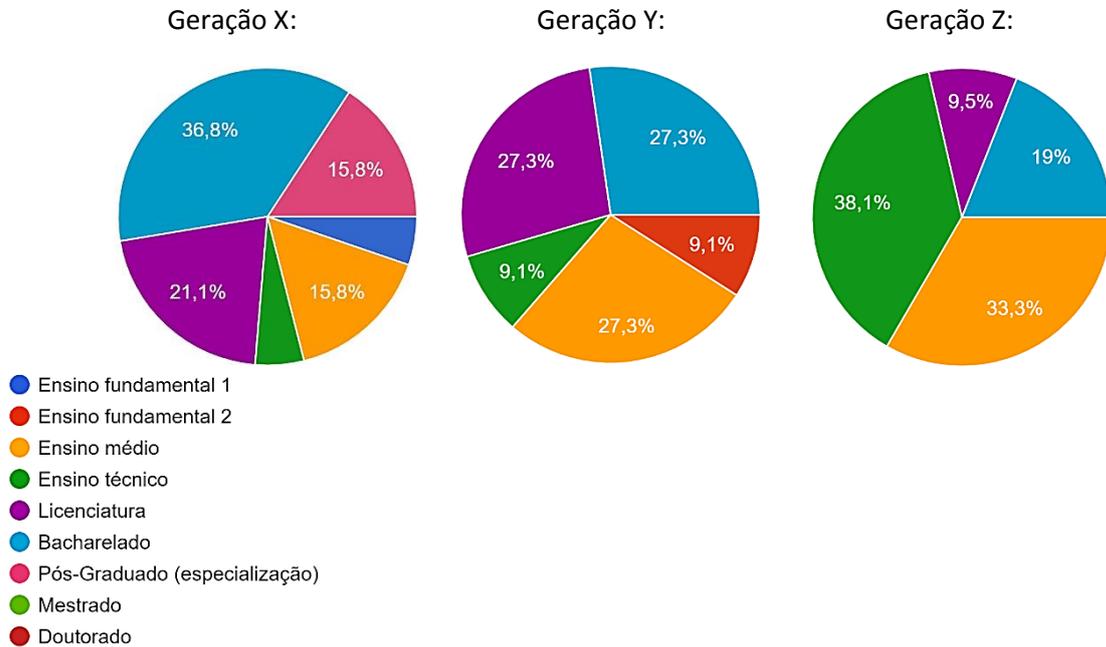


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023.

Podemos observar que a amostra coletada da geração Z obteve que 100% dos respondentes não possuem filhos, nas gerações Y esse cenário também abrange a maioria da amostra, porém o percentual cai para 52,6%, já a geração X predomina com 45,5% o número de 2 filhos por respondentes. Diante desses resultados podemos perceber que a geração X busca segurança no trabalho a fim de proporcionar segurança em sua vida pessoal e familiar.

Na figura abaixo, está sendo apresentada a formação de cada respondente, variando de ensino fundamental até especialização.

Figura 7- Nível de escolaridade.

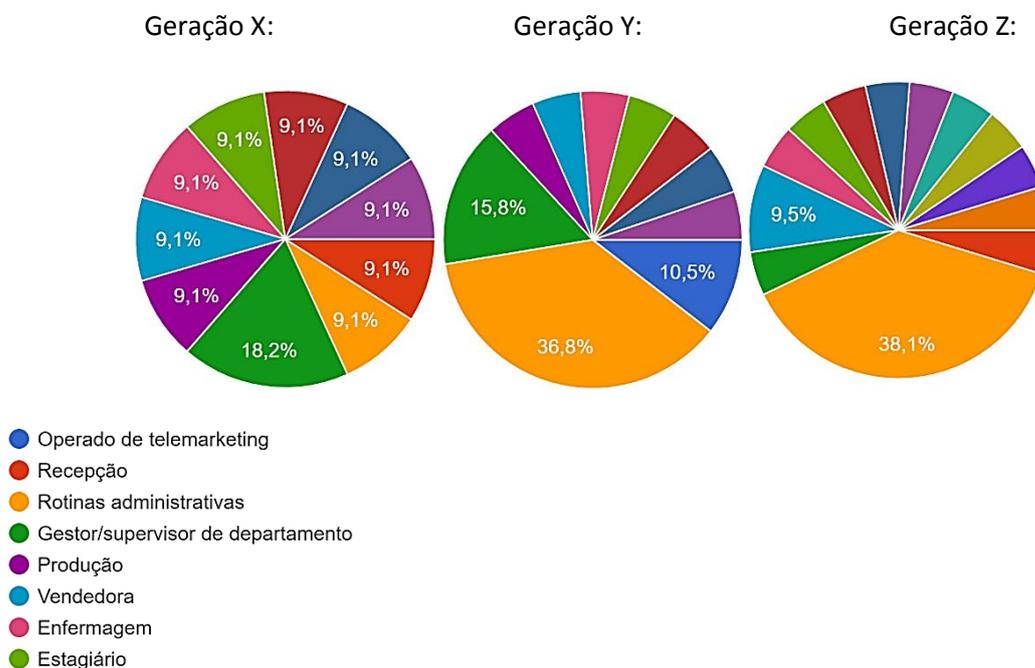


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Segundo os resultados percebemos que mesmo com tamanha diferença entre as idades da geração Z com as anteriores, essa geração preza a educação e a especialização em determinado cargo obtendo o maior percentual de mestrado dessa amostragem com 38.1%, enquanto a geração Y obtivemos resultados abrangentes, liderado com 36.8% formados em bacharelado. Já a geração X empatou com 27.3% nas categorias de ensino médio, licenciatura e bacharelado.

Na Figura 8, está sendo apresentado o cargo/ função que o respondente atua.

Figura 8- Cargo / Função exercida por cada geração.

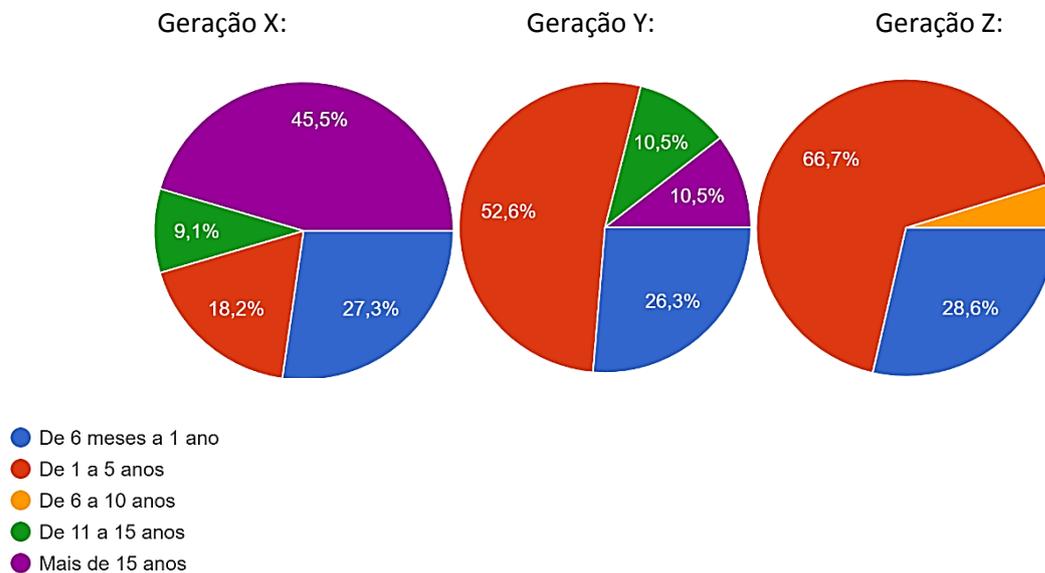


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Na especificação sobre os cargos exercidos a geração X apresentou resultados abrangentes onde a profissão de destaque obteve poucas diferenças percentuais das demais, sendo em sua maioria trabalham na função gestor/supervisora de departamento, enquanto a profissão de rotinas administrativas liderou as gerações subsequentes, sendo 36,8% e 38,1% respectivamente.

Na Figura 9, está sendo apresentado o tempo que o respondente está na empresa e, que colabora.

Figura 9- Tempo de permanência na empresa.

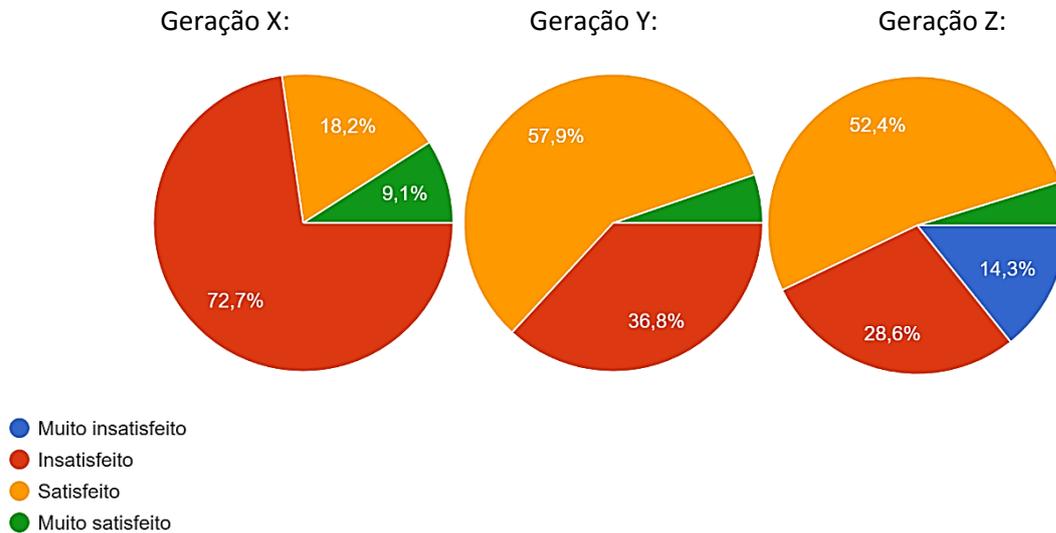


Fonte: Elaborado pelas autoras 20234

Diante dos resultados obtidos podemos analisar que a geração X é predominada por pessoas que estão em há mais de 15 anos na mesma empresa com 45,5% dos votos, já nas gerações Y e Z o maior percentual obtido ficou na opção de 1 a 5 anos com 52,6% e 66,7%. Os resultados obtidos para 6 meses e 1 ano se mantiveram estável em todas as gerações.

Na Figura 10, está sendo apresentada a satisfação que o respondente possui em relação ao seu salário.

Figura 10 - Satisfação com salário atual.

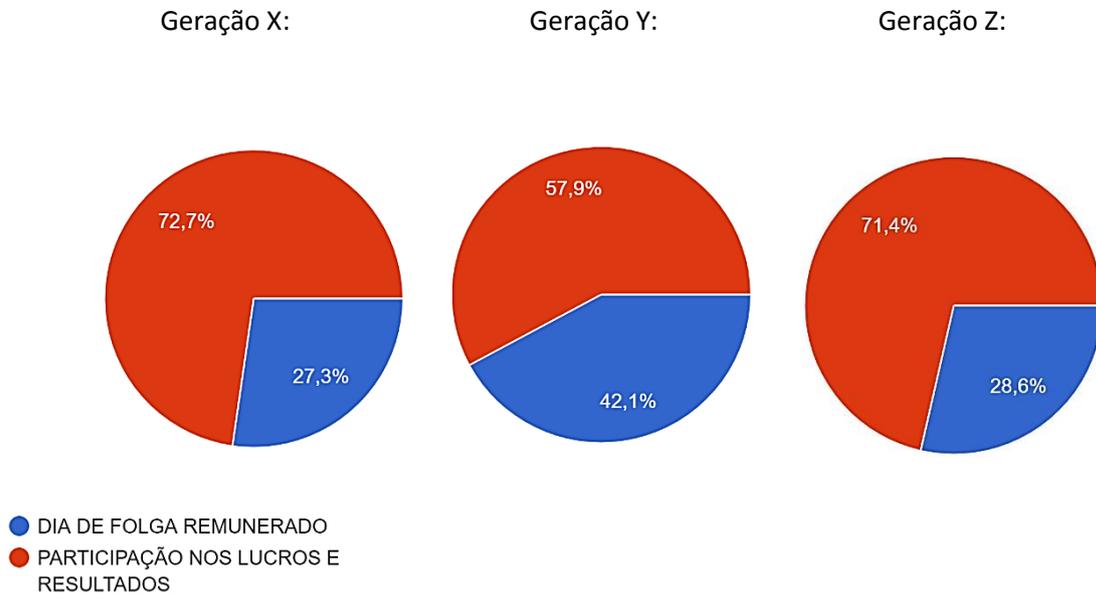


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Quanto a satisfação com salário a geração X é a geração mais insatisfeita nesse aspecto, o gráfico aponta que 72,7% não se sentem recompensados pela função que exercem. A geração Y oscilou entre satisfeitos 57,9% e insatisfeito 36,9%, porém a maioria segue satisfeita com a remuneração obtida. Na geração Z, a maioria se diz satisfeito 52,4% embora seja a única geração que apresentou resultados de muito insatisfeito com 14,3%, a opção de muito satisfeito esteve presente em todas as gerações com pequena representatividade.

Na Figura 11, está sendo apresentado como o respondente gostaria de ser recompensado.

Figura 11- Preferência entre folga remunerada e participação nos lucros e resultados.

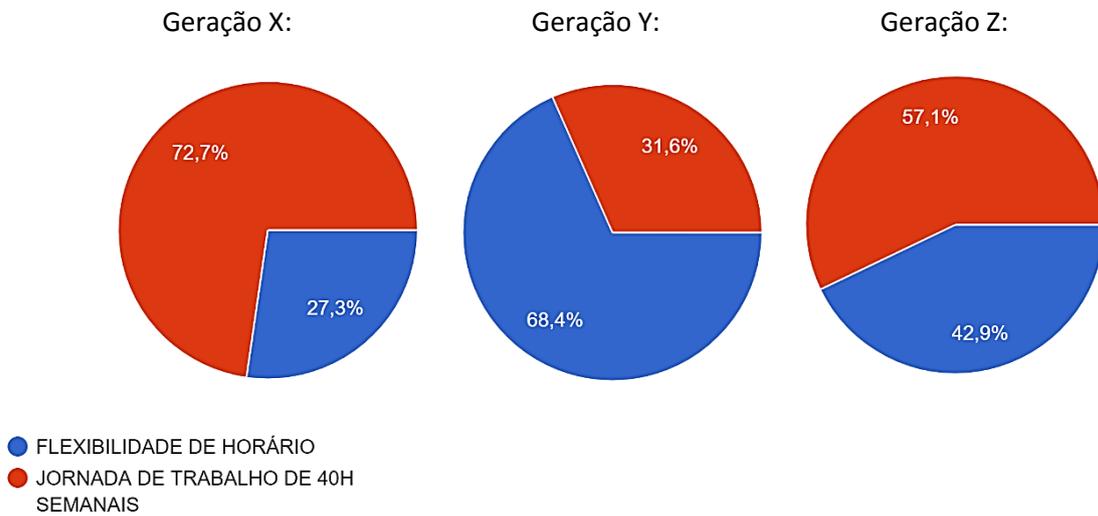


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Sobre a preferência de compensação, todas as gerações mostraram preferência em participação nos lucros e resultados comparando a dia de folga remunerado. Essa diferença ficou maior nas gerações X com e Z com 72,7% e 71,4% respectivamente.

Na Figura 12 abaixo, está sendo apresentado se o respondente prefere ter uma flexibilidade de horário de acordo com a produtividade de trabalho, ou se prefere uma jornada de 40 horas com um salário fixo.

Figura 12- Preferência de recompensa.

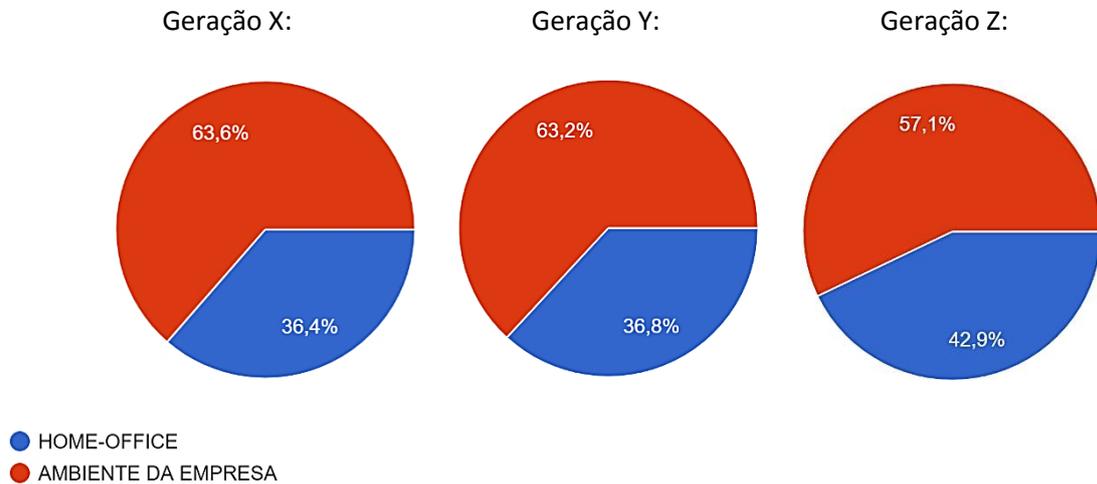


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

A maior diferença entre as opções disponibilizadas ficou com a geração X onde 72,7% preferem uma jornada de trabalho de 40H semanais, o que muda drasticamente com os resultados obtidos na geração Y onde 68,4% dizem preferir flexibilidade de trabalho, já na geração Z os resultados foram mais estáveis permanecendo a preferência com 57,1% em jornada de trabalho de 40H semanais.

Na Figura 13, está sendo apresentado se o respondente tem como preferência o trabalho home-office ou se prefere o ambiente de empresa física.

Figura 13- Preferência de trabalho remoto ou presencial

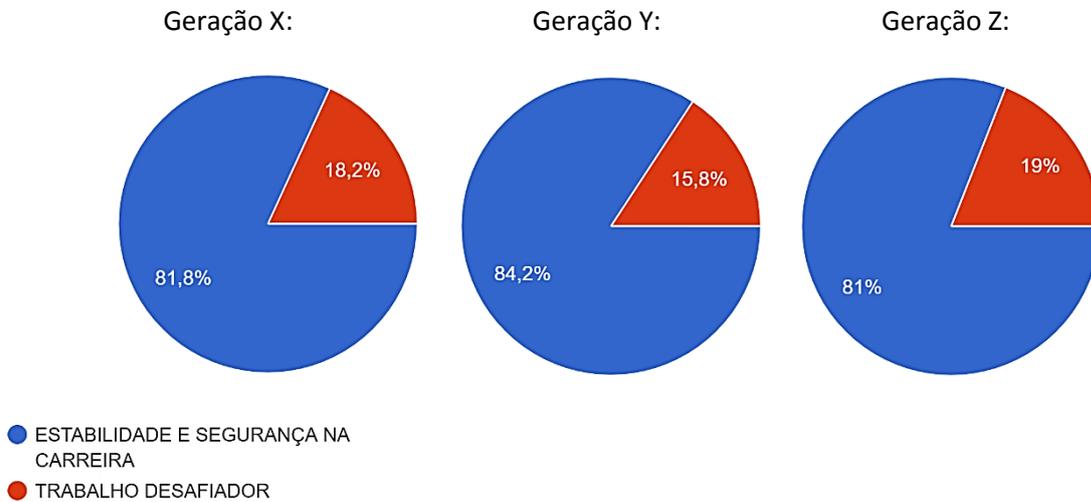


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Referente ao regime de home office que ficou mais conhecido nos últimos anos, todas as gerações se mantiveram na preferência por trabalhar dentro do ambiente de trabalho, sendo a geração Z a que obteve maior número de pessoas que preferem home office com 42,9%.

Na Figura 14, está sendo apresentado se o respondente prefere ter a segurança na carreira ou se prefere um trabalho mais desafiador e com maior responsabilidade e exigência.

Figura 14- Preferência entre estabilidade e segurança ou trabalho desafiador.

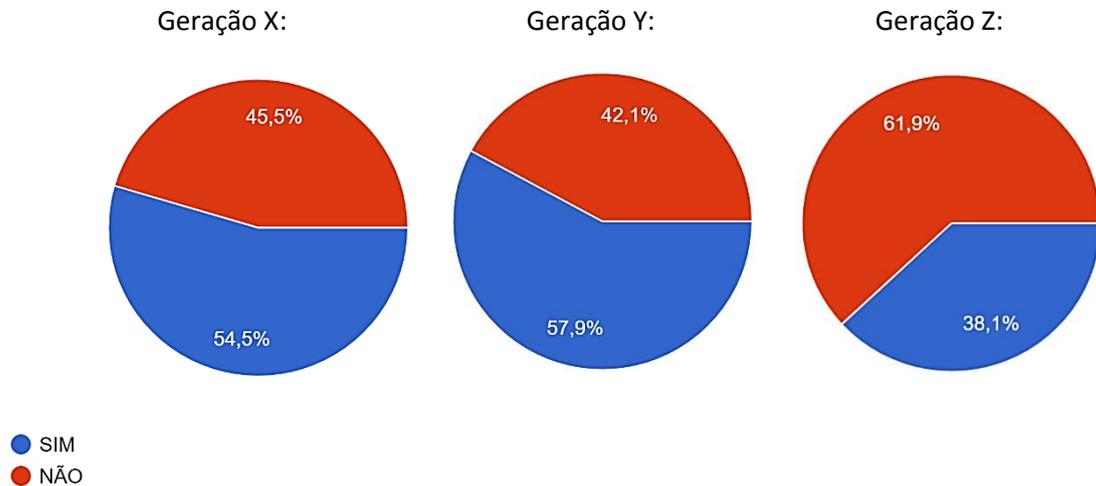


Fonte: Elaborado pelas autoras 2023.

Ainda que somente a geração X tenha o perfil de prezar por estabilidade e segurança no trabalho enquanto as gerações posteriores estejam engajadas e conectadas com a inovação tecnológica, os resultados apontam para a preferência discrepante por segurança e estabilidade na carreira em todas as gerações.

Na Figura 15 abaixo, está sendo apresentado se o colaborador tem vontade de permanecer na empresa.

Figura 15- Perspectiva de futuro na empresa.



Fonte: Elaborado pelas autoras 2023

Quanto à perspectiva de futuro na empresa as gerações X e Y votaram que pretendem permanecer em suas empresas nos próximos 5 anos, enquanto a geração Z com 61,9% não demonstram esse interesse, indo de acordo com o perfil da geração Z de empreendedorismo e de trabalhar com empresas cujo valores são iguais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho em identificar e apresentar um comparativo das gerações X, Y e Z quanto aos seus principais fatores motivacionais relacionados às suas expectativas de carreira profissional, foi atingido.

Nesse sentido, buscou-se identificar se a faixa etária influencia na motivação e na satisfação dos colaboradores em relação a suas carreiras profissionais. A pesquisa abordou e analisou três gerações: X, Y e Z, comparando as perspectivas de cada colaborador em relação à empresa em que atua.

Foi constatado que em algumas perguntas não houve diferença nos resultados, como por exemplo, a preferência por um emprego seguro e estável em vez de um mais desafiador, onde a grande maioria dos participantes deseja estar em um trabalho com estabilidade e segurança.

Além disso, ficou claro que muitas pessoas da geração X não estão satisfeitas com seus salários, mas veem-se futuramente na mesma empresa. Por outro lado, os jovens da geração Z estão satisfeitos com seus ganhos, mas não querem permanecer na mesma empresa.

A principal dificuldade enfrentada durante a pesquisa foi à falta de participantes da geração X, pois são pessoas que não fazem parte do círculo de amizades das autoras do trabalho em questão. Com muito esforço e ajuda de algumas pessoas, foi possível conseguir participantes para responder à pesquisa.

Este estudo de caso abre novas portas para pesquisas futuras, como a visão da gestão em relação às políticas de motivação para cada geração nas organizações. Além disso, seria interessante realizar um estudo de caso para avaliar como a gestão da empresa influencia na motivação dos colaboradores e qual é o diferencial que a empresa possui em relação a isso.

- Flexibilidade no trabalho: Como as diferentes gerações percebem e buscam flexibilidade no ambiente de trabalho? Quais são suas expectativas em relação a horários, trabalho remoto, jornada flexível e equilíbrio entre vida pessoal e profissional?

- Desenvolvimento de carreira: Como as diferentes gerações avaliam as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro das empresas? Quais

são suas expectativas em relação a programas de treinamento, mentoria, promoções e reconhecimento profissional?

- Ambiente de trabalho inclusivo: Como as diferentes gerações enxergam a diversidade e a inclusão nas empresas? Quais são suas expectativas em relação a políticas e práticas que promovem a igualdade de oportunidades, respeito à diversidade de origens, gênero, orientação sexual e idade?

- Tecnologia e inovação: Como as diferentes gerações se adaptam e utilizam as tecnologias no ambiente de trabalho? Quais são suas expectativas em relação a ferramentas e recursos digitais, transformação digital e oportunidades de aprendizado e atualização tecnológica?

- Estilos de liderança: Como as diferentes gerações preferem ser lideradas e quais características valorizam em seus líderes? Quais são suas expectativas em relação a comunicação, feedback, trabalho em equipe e colaboração?

- Reconhecimento e recompensas: Como as diferentes gerações valorizam o reconhecimento e as recompensas no ambiente de trabalho? Quais são suas expectativas em relação a programas de incentivo, bônus, benefícios e formas de valorização do trabalho realizado?

- Equilíbrio entre tradição e inovação: Como as diferentes gerações lidam com a presença de práticas e valores tradicionais em contraste com a necessidade de inovação e adaptação no ambiente de trabalho? Quais são suas expectativas em relação à capacidade da empresa de equilibrar tradição e inovação?

- Comunicação interna: Como as diferentes gerações preferem se comunicar no ambiente de trabalho? Quais são suas expectativas em relação a canais de comunicação, uso de redes sociais corporativas, transparência e compartilhamento de informações?

Esses são apenas alguns exemplos de temas relacionados à satisfação das gerações nas empresas. É importante ressaltar que cada geração pode ter preferências e expectativas diferentes, e entender essas diferenças pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo para todos.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, C. S. **Geração Z: Uma Nova Realidade**. ED: Clube de Autores, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. 1936- **Recursos humanos: o capital humanos das organizações/** Idalberto Chiavenato.- 11 ed. – São Paulo: Atlas, 2020.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ERICKSON, T. - **E Agora, Geração X**. Ed. Campus, 2011.
- FERREIRA, E. R.; FILHO, J. M. M. **Gerações no Trabalho: Diferenças na Perspectiva de Sucesso na Carreira**. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, n. 4, p. ARTIGO-A9, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/RevistaADMackenzie-2019-0015>. Acesso em 14 de fevereiro de 2023.
- Geração, Significado de Geração.** Disponível em: <https://www.dicio.com.br/geracao/>; Acesso em 19 de fevereiro de 2023.
- HERZBERG, F. - **Motivation to Work**. Ed. Routledge. 2017
- MOTTA, P.R. -Gestão: **A ciência contemporânea e a arte de ser dirigente**. RJ, ed. Registro, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido**. 3. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, S. -**Geração Y – 1: O Nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Ed. Integrare, 2010.
- PINK, D.- **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. Ed. Riverhead Books; Illustrated 2011.
- ROBBINS, S. P., & Judge, T. A - **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- ROBBINS, S. P. - **Comportamento organizacional. 14ª edição**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.
- RUSSELL, B. - **Elogio ao ócio**. GMT Editora, 2002.

SAVISCKAS, ML, & Porfeli, EJ . **Escala de Habilidades de Adaptação de Carreira: Construção, confiabilidade e equivalência de medição em 13 países.** Journal of Vocational Behavior, 80(3), 661-673, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011> acesso em 13 de março de 2023.

THE DELOITTE GLOBAL 2022 GEN Z & MILLENNIAL SURVEY. Deloitte (2022). NOVA YORK, NY, EUA 18 de maio de 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/W7/Downloads/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf> Acesso em: 13, fevereiro de 2023.

TRINDADE, P. (2017)- **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO O MODELO DE WALTON: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados, Brasília, 2017.** Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13915/1/21450867.pdf>. Acesso em 1º de março de 2023

APÊNDICE

Apresenta-se a seguir o questionário enviado para a amostra selecionada do estudo de caso.

Geração X,Y E Z - Fatores motivacionais e expectativas de carreira (18 a 60 anos).

Este questionário tem como finalidade identificar e apresentar um comparativo das gerações X, Y e Z quanto aos seus principais fatores motivacionais relacionados às suas expectativas de carreira profissional. Para tanto, suas perguntas baseiam-se nas teorias de Maslow; Frederick Herzberg e no Modelo de QVT do Walton.

1) GÊNERO: *

Feminino

Masculino

Prefiro não informar

2) ESTADO CIVIL:

Solteiro (a)

Casado(a)

3) TEM FILHOS?

Não tenho filhos

Sim, 1

Sim, 2

Sim, 3

Sim, 4 ou mais

4) QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

18 a 21 anos

22 a 24 anos

25 a 28 anos

5) FORMAÇÃO ACADÊMICA?

Ensino fundamental 1

Ensino fundamental 2

Ensino médio

Ensino técnico

Licenciatura

Bacharelado

Pós-Graduado (especialização)

Mestrado

Doutorado

6) QUAL O CARGO/FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE?

Operador de telemarketing

Recepção

Rotinas administrativas

Gestor/supervisor de departamento

Produção

Outro:

7) TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO QUE EXERCE?

De 6 meses a 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

Mais de 15 anos

8) QUAL A SUA SATISFAÇÃO COM O SEU SALÁRIO?

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Satisfeito

Muito satisfeito

9) VOCÊ PREFERE COMO FORMA DE RECOMPENSA/BONIFICAÇÃO PELO DESEMPENHO DO SEU TRABALHO:

DIA DE FOLGA REMUNERADO

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

10) VOCÊ PREFERE FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO E SALÁRIO VARIÁVEL (de acordo com a produtividade do trabalho) OU UMA JORNADA DE TRABALHO DE 40 HORAS SEMANAIS E UM SALÁRIO FIXO (adequado/com base no mercado de trabalho).

FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO

JORNADA DE TRABALHO DE 40H SEMANAIS

11) VOCÊ PREFERE TRABALHAR HOME-OFFICE OU NO AMBIENTE/INSTALAÇÕES DA EMPRESA?

HOME-OFFICE

AMBIENTE DA EMPRESA

12) VOCÊ PREFERE ESTABILIDADE E SEGURANÇA NA CARREIRA OU TRABALHO DESAFIADOR COM MAIOR EXIGÊNCIA E RESPONSABILIDADE?

ESTABILIDADE E SEGURANÇA NA CARREIRA

TRABALHO DESAFIADOR

13) VOCÊ SE VÊ NA ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA DAQUI À 5 ANOS?

SIM

NÃO

AGRADECEMOS POR RESPONDER NOSSO QUESTIONÁRIO!