

## **Análise dos fatores motivacionais das gerações *baby boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional**

### **Analysis of motivational factors of *baby boomers*, X, Y and Z generations and their expectations about professional career**

Carolina Aude Fantini<sup>1\*</sup>; Naiara Célida Dos Santos De Souza<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”/USP. Especialista em Gestão Estratégica. Endereço postal: Rua Manoel Bento Cruz, nº 17-59, Vila Santo Antônio, CEP 170130-032, Bauru/SP, Brasil

<sup>2</sup> Escola Superior de Agricultura “Luiz Queiroz”/USP. Doutoranda em Ciências. - Av. Pádua Dias 11, - CEP 13418-900 - Piracicaba (SP), Brasil

#### **Resumo**

Atualmente o mercado de trabalho é composto por profissionais de diferentes faixas etárias convivendo juntos na mesma organização. Para estas diferentes faixas etárias nomeou-se “geração”, conceito que classifica o conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época e que têm determinados comportamentos, valores e necessidades. Estas necessidades impactam na motivação e nas perspectivas que cada uma tem sobre seu futuro pessoal e profissional. O objetivo deste trabalho é entender fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores de cada geração e verificar quais são as suas expectativas de carreira profissional. Utilizou-se a pesquisa de campo, com a elaboração de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha e uma para comentários. O questionário foi enviado para cento e setenta e oito trabalhadores de diferentes faixas etárias, de algumas empresas na cidade de Bauru/SP. As considerações obtidas sobre a expectativa de carreira profissional foram que as gerações *Baby boomers*, X e Y em sua maioria querem construir uma carreira sólida na mesma empresa, optando pela estabilidade e fidelidade ao emprego. Já a geração Z, prefere a carreira sem fronteiras, motivados por fatores como a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida. Além disso, os resultados apontam que os colaboradores de todas as gerações, em sua maioria, estão satisfeitos com seus empregos atuais e têm pensado no futuro, planejando suas carreiras profissionais. Outra discussão da pesquisa demonstrou que os fatores motivacionais de maior relevância para as gerações foram segurança financeira; qualidade de vida e flexibilidade no trabalho.

**Palavras-chave:** Geração Profissional; Gestão de Carreiras; Motivação

#### **Abstract**

*Nowadays the labor market is formed by professionals of different age groups living together in the same organization. For these different age groups it was given the name “generation”, concept that classifies the group of people that were born in the same age and that have certain behaviors, values and needs. These needs impact in the motivation and in the perspectives that each one has about the personal and professional future. The goal of this project is to understand motivational factors that influence the employees of each generation and check what their career expectations are. For this, the methodology used was field research with the elaboration of a questionnaire that contains seventeen closed multiple-choice questions and one*

---

\* Autor correspondente <carol.aude@uol.com.br>

Enviado: 09 jun. 2015

Aprovado: 25 jul. 2015

*question for comments. The questionnaire was delivered personally, or in few cases sent by e-mail to one hundred seventy-eight workers of different age groups of some companies in Bauru/SP. The results presented on the expectation of the career were that the majority of Baby boomers, X and Y generations want to build a solid career in the same company, opting for stability and fidelity of your jobs. The generation Z prefers the career without boundaries motivated by factors such as flexibility, autonomy and quality of life. Furthermore, the results point that the majority of employees of all generations are satisfied with their current jobs and they have been thinking about the future planning their careers. Another discussion of the research showed that the most relevant motivational factors for the generations were financial security, quality of life and flexibility at work.*

**Keywords:** *Career management; Professional Generation; Motivation*

## **Introdução**

O cenário em que as organizações estão inseridas está mudando numa velocidade cada vez maior para todas as organizações, devido aos fenômenos como a globalização, a necessidade crescente de lucratividade, a mudança tecnológica, a valorização do capital humano e a longevidade humana. Essas mudanças têm trazido implicações econômicas, políticas e sociais, bem como afetam o modelo de administração das empresas e as relações de trabalho (Ulrich, 2000).

As organizações têm passado por uma reestruturação em seu modelo de gestão de pessoas e de gerenciamento de carreiras, bem como no modelo de apoio a gestão individual de carreira profissional de seus colaboradores.

Voltando no tempo, Albuquerque e Leite (2009) explicam que nas décadas de 1970 e 1980, predominava o modelo de carreira organizacional caracterizado pela carreira dentro das organizações, pelo emprego de longo prazo, estabilidade no trabalho e pela sequência de posições ocupadas no trabalho ao longo da vida de uma pessoa.

A partir dos anos 1990, intensificou-se a demanda por conceitos mais modernos de carreira, bem como a busca por empregabilidade ao invés do emprego para vida toda. Dentro das organizações, o modelo moderno apresenta a elevação dos graus de instrução, a flexibilização do trabalho, a busca por qualidade de vida, a interação entre indivíduos de diferentes idades, o compartilhamento de conhecimentos e valores, bem como a satisfação das necessidades individuais de cada colaborador (Evans, 1996).

Em muitas organizações espera-se que todos sejam trabalhadores automotivados, que administrem suas próprias carreiras, que tenham relacionamentos interpessoais excelentes e que adquiram continuamente novas habilidades. Durante o projeto profissional o indivíduo deve se preocupar com o que quer, com o que gosta, entender suas necessidades ao longo da vida, analisar algumas prioridades pessoais,

bem como considerar suas motivações pessoais e conciliá-las com a vida profissional (Dutra, 2004).

A motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Dentre os fatores motivacionais destacam-se: estabilidade (manter-se em um mesmo emprego para toda a vida); segurança financeira; garantia de emprego; remuneração; recompensas e benefícios; desafios na execução do trabalho e nas metas; empregabilidade (construir carreira profissional em diferentes empresas); liberdade; autonomia; flexibilidade de horários; status e poder; além de busca incessante por qualidade de vida (Daft, 2010).

Deve-se ressaltar que as motivações e perspectivas de carreira profissional dos indivíduos que atuam dentro das organizações são influenciadas por características como: perfis por faixa etária, valores pessoais e padrões de comportamento. Nas organizações podemos ver colaboradores de diferentes faixas etárias convivendo juntos e compartilhando experiências de trabalho.

Para estas diferentes faixas etárias foi dado o nome de “geração”, conceito que classifica o conjunto de indivíduos que nasceram em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, acontecimentos sociais e culturais coletivos e que têm determinados comportamentos, valores e motivações.

Segundo Oliveira (2012) as gerações presentes no mercado de trabalho são: os “*baby boomers*” (nascidos entre 1946-1964), a geração X (nascidos entre 1965-1980), a geração Y (nascidos entre 1980-2000) e a geração Z (nascidos a partir do ano 2000). Cada uma destas gerações têm um conjunto de características, motivações e perspectivas sobre suas carreiras profissionais.

Os “*baby boomers*” são disciplinados, estruturados, construtores, desejam construir uma carreira sólida, estável, segura e com fidelização a uma mesma empresa (Conger, 1998). Por sua vez, a geração X é composta por indivíduos mais céticos, tolerantes, individualistas, independentes e viciados em trabalho. Eles procuram equilibrar suas necessidades profissionais, pessoais e qualidade de vida. Além disso, preferem trabalhar por muitos anos na mesma empresa esperando por uma promoção (Oliveira, 2012).

Já a geração Y é formada por jovens acostumados com as tecnologias de entretenimento e comunicação, são desestruturados, contestadores, imediatistas, inovadores e não gostam de hierarquia. Buscam constantes desafios e preferem ser empregáveis. (Macedo, 2009). Por último a geração Z, segundo Brito (2013) são os jovens que ainda estão estudando e não entraram no mercado de trabalho, mas já

geram preocupação para os empregadores, pois são extremamente imediatistas, individualistas, conectados, tem incapacidade de seguir padrões lineares e possuem dificuldade de trabalhar em equipe (Brito, 2013).

Devido aos seus diferentes perfis, valores e padrões de atitude, cada geração assume determinados comportamentos que refletem em suas motivações para o trabalho, bem como influenciam em suas perspectivas de carreira profissional.

Pensando nisto, estudos como este são importantes no segmento da gestão de pessoas, porque quando a organização entende quais são os fatores que motivam seus colaboradores, ela pode melhorar a sua gestão para trazer melhores condições de trabalho, alavancando satisfação das pessoas perante seu trabalho, tendo em vista que pessoas motivadas têm melhor desempenho, favorecendo a produtividade organizacional.

Além disso, entendendo as perspectivas de cada geração sobre suas carreiras profissionais, a organização pode melhorar a sua gestão de pessoas a fim de conquistar e manter de forma produtiva os seus colaboradores. Assim, o objetivo deste trabalho foi entender os fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores de cada uma das gerações: *Baby Boomers*, X, Y, Z, e analisar quais são as suas expectativas de carreira profissional.

## **Material e métodos**

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa de campo. O que se buscou com a pesquisa de campo foi observar os fatos como eles ocorrem no ambiente natural, sem que se possam isolar ou controlar as variáveis. Apesar disso, permite inferências sobre as relações de causa e efeito nos eventos observados (Almeida, 2011).

A pesquisa de campo foi desenvolvida através de dados coletados por meio de questionário entregue aos colaboradores de diferentes gerações de algumas empresas na cidade de Bauru/SP, entre setembro e outubro de 2014. A maioria dos questionários foi entregue pessoalmente aos respondentes, entretanto, em alguns casos, foi enviado por e-mail. A identificação do respondente não foi requisitada.

O questionário apresentava dezessete questões fechadas de múltipla escolha e uma pergunta aberta, para comentários e sugestões, elaborado e estruturado em sete partes, da seguinte forma:

Primeira parte – Questões 01 e 02 – Levantamento do perfil da amostra – Qual a geração e gênero de cada respondente.

Segunda parte – Questões de 03 a 05 - Informações sobre a escolaridade,

quantidade de empregos e tempo de trabalho no serviço atual.

Terceira parte – Questão 06 – Preferência por estabilidade ou empregabilidade na carreira profissional do respondente.

Quarta parte – Questão 07 – O principal fator de motivação do respondente.

Quinta parte - Questões de 08 a 16 - Enfoque nas necessidades individuais e fatores motivadores de cada respondente.

Sexta parte – Questão 17 - Expectativas dos respondentes sobre suas carreiras.

Sétima parte – Questão 18 – Opcional para comentários e/ou sugestões.

Considerando que o número de assalariados na cidade é aproximadamente 130.000,00 trabalhadores (IBGE, 2012), foram realizadas 178 entrevistas, garantindo uma margem de erro de 10% (Arkin; Colton, 1995).

Para uma maior diversidade de opiniões, sem influência do ambiente, preferiu-se levantar respostas de colaboradores de diversas empresas, que não foram identificadas, entre elas: banco público, bancos privados, prestadoras de serviços, universidade particular e indústrias. A tabela 1 abaixo representa o tipo de empresa onde trabalhavam os entrevistados.

Tabela 1. Tipo de empresa dos entrevistados

Tipo de empresa	Quantidade	Porcentagem
		%
Banco Público	40	22,5
Banco Privado	30	17
Órgão Público Municipal	30	17
Universidade Particular	15	8,5
Prestadoras de serviços	50	28
Indústria	13	7
Total	178	100

A pesquisa foi elaborada e analisada segundo a estatística descritiva. O anexo I consta o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa.

## Resultados e discussão

Com base nos resultados obtidos, foram apresentados: (i) as principais características individuais dos trabalhadores de cada uma das gerações, *Baby Boomers*, X, Y e Z, presentes no mercado de trabalho atual; (ii) as principais motivações de cada geração em seus ambientes de trabalho; (iii) o possível planejamento de cada geração sobre suas carreiras profissionais.

Na primeira pergunta esperava-se distinguir entre os colaboradores, quais as gerações que eles pertenciam, sendo elas: a geração dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946-1964), a geração X (nascidos entre 1965-1980), a geração Y (nascidos entre 1980-2000) e a geração Z (nascidos a partir do ano 2000).

Percebeu-se uma grande presença de jovens de 18 a 34 anos, pertencentes à Geração Y, atuando no mercado trabalho, porém nota-se que o ambiente é heterogêneo, com a atuação de todas essas gerações trabalhando juntas. A menor quantidade de respondentes foi a da Geração z, pois de acordo com a classificação geracional, os Z são jovens nascidos a partir do ano 2000. Explica-se que os respondentes desta geração foram os jovens na condição de trabalho de “aprendiz” nas empresas pesquisadas, que apresentam idade de quatorze anos, cumprindo limite estabelecido pela Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 7º, inciso XXXIII.

A segunda pergunta tinha por intenção descobrir qual era o gênero dos respondentes de cada geração. Nas gerações *baby boomers* e X percebe-se uma maior quantidade de colaboradores do sexo masculino, por sua vez, nas gerações Y e Z, percebe uma grande presença de mulheres no mercado de trabalho. Os resultados das duas perguntas foram representados na tabela 2 abaixo.

Tabela 2. Classificação dos trabalhadores entrevistados quanto à geração profissional e ao gênero no município de Bauru-SP

Geração Profissional	Número de entrevistados	%	Gênero			
			F	%	M	%
<i>Baby boomers</i> (1946-1964)	32	17,98	13	40,63	19	59,38
Geração X (1965-1980)	41	23,03	18	43,90	23	53,10
Geração Y (1980-2000)	91	51,12	60	65,63	31	34,07
Geração Z (nascidos a partir do ano 2000)	14	7,87	9	64,29	5	35,71

A terceira pergunta refere-se ao grau de escolaridade dos respondentes de cada geração (Tabela 3). Neste questionamento, percebeu que os respondentes das gerações *baby boomers*, X e Y têm em sua maioria alto grau de escolaridade, tendo concluído algum curso de pós-graduação, mestrado ou doutorado. Isto se deve ao fato do mercado de trabalho ser muito competitivo nos dias de hoje, e as empresas buscarem por profissionais que estejam atualizados e em constante aprimoramento.

De acordo com Gilberto Guimarães, professor da *Businnes School* São Paulo (apud Lauer, 2014) “a competitividade é gigante nos dias de hoje, e ficar estagnado na carreira deixa o profissional para trás rapidamente. As empresas literalmente descartam os profissionais que não se aprimoram, e hoje o brasileiro realmente investe muito mais em estudo por conta disso”.

Além disso, um fator que possivelmente contribuiu para o número expressivo de indivíduos pós-graduados, mestres e doutores é a maior oferta de cursos de especialização, e a ampliação do número de instituições de ensino na cidade de Bauru/SP.

De acordo com o último levantamento de dados feito na cidade, em 2004, realizado pelo Data-ITE, órgão ligado à Instituição Toledo de Ensino, aponta que número de estudantes universitários aumentou 19%, de 15.471 para 18.958 estudantes, entre os anos de 1998 e 2004, e existiam oito instituições de ensino na cidade.

Segundo levantamento de dados da Prefeitura Municipal de Bauru/SP, atualmente existem onze instituições de ensino superior na cidade (Universidades, 2014). Por sua vez, os jovens da geração Z assinalaram a mesma resposta: 100% estão cursando o ensino médio, e isto se deve a idade dos respondentes (Tabela 3).

Tabela 3. Grau de escolaridade das gerações pesquisadas

Geração	Escolaridade	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Ensino Médio Incompleto	0	0,00
	Ensino Médio Completo	7	21,88
	Ensino Superior Incompleto	3	9,38
	Ensino Superior Completo	6	18,75
	Pós-graduação/Mestrado/Doutorado	16	50,00
Geração X	Ensino Médio Incompleto	1	2,44
	Ensino Médio Completo	8	19,51
	Ensino Superior Incompleto	0	0,00
	Ensino Superior Completo	14	34,15
Geração Y	Pós-graduação/Mestrado/Doutorado	18	43,90
	Ensino Médio Incompleto	3	3,30
	Ensino Médio Completo	8	8,79
	Ensino Superior Incompleto	10	10,99

Geração Z	Ensino Superior Completo	30	32,97
	Pós-graduação/Mestrado/Doutorado	40	43,96
	Ensino Médio Incompleto	14	100,00

Sobre a quantidade de empregos desempenhados durante a carreira profissional (Tabela 4), para as gerações *baby boomers*, X e Y, a opção com maior índice de respostas foi a de “2 a 3 empregos”, onde foi assinalada por 46,88% da geração *baby boomers*, 51,22% da geração X e 54,95% da geração Y.

Para os profissionais *baby boomers* e X, a quantidade de 2 a 3 empregos ao longo da vida profissional foi um número pequeno, devido a faixa etária e tempo de serviço destes colaboradores no mercado de trabalho. Já para os jovens da geração Y, por sua faixa etária, o número de 2 a 3 empregos em sua trajetória profissional, representam uma maior rotatividade nos empregos e experiências mais curtas de trabalho. Com relação à geração Z, a única resposta apresentada (100%) foi “somente 1 emprego” (o emprego atual), devido a sua faixa etária.

Tabela 4. Quantidade de empregos que já tiveram os respondentes de cada geração

Geração	Empregos	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Somente 1	6	18,75
	De 2 a 3	15	46,88
	De 4 a 5	7	21,88
	Mais de 5	4	12,50
Geração X	Somente 1	3	7,32
	De 2 a 3	21	51,22
	De 4 a 5	8	19,51
	Mais de 5	9	21,95
Geração Y	Somente 1	13	14,29
	De 2 a 3	50	54,95
	De 4 a 5	17	18,68
Geração Z	Mais de 5	11	12,09
	Somente 1	14	100,00

O tempo em que o colaborador atua na mesma empresa também pode ser um fator determinante entre as gerações (Tabela 5). A opção que apresentou o maior número de respostas pelos colaboradores da geração *baby boomers* e da geração X foi: “Há mais de 10 anos no mesmo emprego”, sendo esta resposta assinalada por 87,50% dos *baby boomers* e 51,22% da geração X, o que demonstra grande fidelidade à organização que trabalham. A geração Y apresentou uma maior quantidade de respostas “de 1 a 5 anos”, com 46,15%, que pode ser entendida como: (i) faixa etária não permite ter muito tempo de trabalho; ou (ii) jovens que apresentam um perfil mais

impaciente, que adoram mudanças e, devido a isto, têm maior rotatividade nos empregos (Tabela 5).

A geração Z teve uma única resposta assinalada: “Há menos de 1 ano no mesmo emprego”, tendo em vista a limitação da Constituição Federal para o trabalho a menores de 14 anos. Para este público muito jovem, que começou a trabalhar com pouca idade, possivelmente existirá uma rotatividade crescente nos empregos, seguindo a tendência do mercado atual de trabalho, baseado no conceito da empregabilidade, onde o indivíduo constrói sua carreira independente da organização onde estiver, buscando oportunidade em novas empresas, sempre que lhe for conveniente.

Tabela 5. Levantamento do tempo de atuação no mesmo emprego

Geração	Tempo no emprego atual	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Menos de um ano	0	0,00
	De 1 a 5 anos	2	6,25
	De 5 a 10 anos	2	6,25
	Mais de 10 anos	28	87,50
Geração X	Menos de um ano	1	2,44
	De 1 a 5 anos	10	24,39
	De 5 a 10 anos	9	21,95
	Mais de 10 anos	21	51,22
Geração Y	Menos de um ano	24	26,37
	De 1 a 5 anos	42	46,15
	De 5 a 10 anos	23	25,27
Geração Z	Mais de 10 anos	2	2,20
	Menos de um ano	14	100,00

Sobre a construção de carreira profissional foi elaborada a sexta pergunta, onde os respondentes deveriam escolher entre as opções: 1) Prefiro estabilidade, isto é, o respondente prefere construir sua carreira dentro de uma mesma organização; 2) Prefiro empregabilidade, ou seja, o respondente prefere construir sua carreira independentemente da empresa a qual estiver atuando; 3) Não penso em construir uma carreira (Tabela 6).

A geração *baby boomers* obteve 78,13% de respostas na opção “estabilidade”, contra 21,88% na opção “empregabilidade”. Estes percentuais reafirmam o que os autores tratam sobre essa geração, caracterizando-a como uma geração que busca a garantia de emprego, que quer construir uma carreira estável na empresa a qual trabalham, que se mantém trabalhando por muito tempo na mesma organização.

A geração X respondeu 58,54% dos questionários com a opção “estabilidade”, conta 39,02% com a opção “empregabilidade”. A literatura trata essa geração como preocupada em construir uma carreira sólida, e o resultado da pesquisa demonstrou

que a maioria dos respondentes prefere construí-la dentro a mesma organização. Já as respostas da geração Y foram 58,24% “estabilidade” e 41,76% “empregabilidade”. Estas respostas foram na contramão da literatura atual, que trata esta geração como desapegada de valores como fidelização e estabilidade no emprego.

Por outro lado, os jovens da geração Z assinalaram em sua maioria (71,43%) a “empregabilidade”, indo de acordo com as pesquisas sobre o tema, que abordam que o perfil dos novos trabalhadores, é baseado principalmente na empregabilidade e nas carreiras sem fronteiras.

Tabela 6. Levantamento da preferência de cada geração sobre a estabilidade ou empregabilidade na construção de sua carreira profissional

GERAÇÃO	CARREIRA	QTDE. DE RESPONDENTES	%
<i>Baby boomers</i>	Estabilidade	25	78,13
	Empregabilidade	7	21,88
	Não penso em construir uma carreira	0	0,00
Geração X	Estabilidade	24	58,54
	Empregabilidade	16	39,02
	Não penso em construir uma carreira	1	2,44
Geração Y	Estabilidade	53	58,24
	Empregabilidade	38	41,76
	Não penso em construir uma carreira	0	0,00
Geração Z	Estabilidade	4	28,57
	Empregabilidade	10	71,43
	Não penso em construir uma carreira	0	0,00

Na sétima questão (Figura 1), o respondente deveria escolher quais dos fatores eram mais motivadores em suas opiniões: 1) Liberdade/ Independência/ Flexibilidade; 2) Remuneração/ Benefícios; 3) Segurança Financeira/ Estabilidade/ Garantia de emprego; 4) Qualidade de vida; 5) Status/ Poder/ Desafios; 6) Outro fator.

Para os colaboradores da geração *baby boomers* o resultado mais expressivo foi “segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego”, escolhido por 43,75% dos respondentes. Além disso, outro fator de relevância para esta geração é a “qualidade de vida”, com 34,38% das respostas. A geração X, teve duas respostas bem próximas, “Segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego” e “qualidade de vida”. Elas tiveram respectivamente 29,27% e 26,83% das respostas assinaladas.

Outro fator relevante para a geração X é “Liberdade, independência e flexibilidade”, com 21,95% de respostas. Além disso, esta geração apresentou outros fatores (4,88%) como: crescimento profissional e “paixão pelo trabalho”. Por sua vez, a geração Y teve duas respostas com valores expressivos, que foram “Segurança

financeira, estabilidade e garantia de emprego”, com 32,97%, e “Liberdade, independência e flexibilidade” com 27,47%.

A opção “remuneração e benefícios” foi assinalada por 19,78% dos respondentes e o fator “qualidade de vida” seguiu atrás com 14,29% das escolhas. Além destes, outras quatro pessoas escolheram a opção status/poder/desafios e um jovem assinalou a opção “outro”, descrevendo como sua principal motivação a possibilidade de trabalhar seus talentos dentro da empresa. Para os adolescentes da geração Z, a opção mais escolhida foi “Liberdade, independência e flexibilidade”, com 64,29% das respostas.

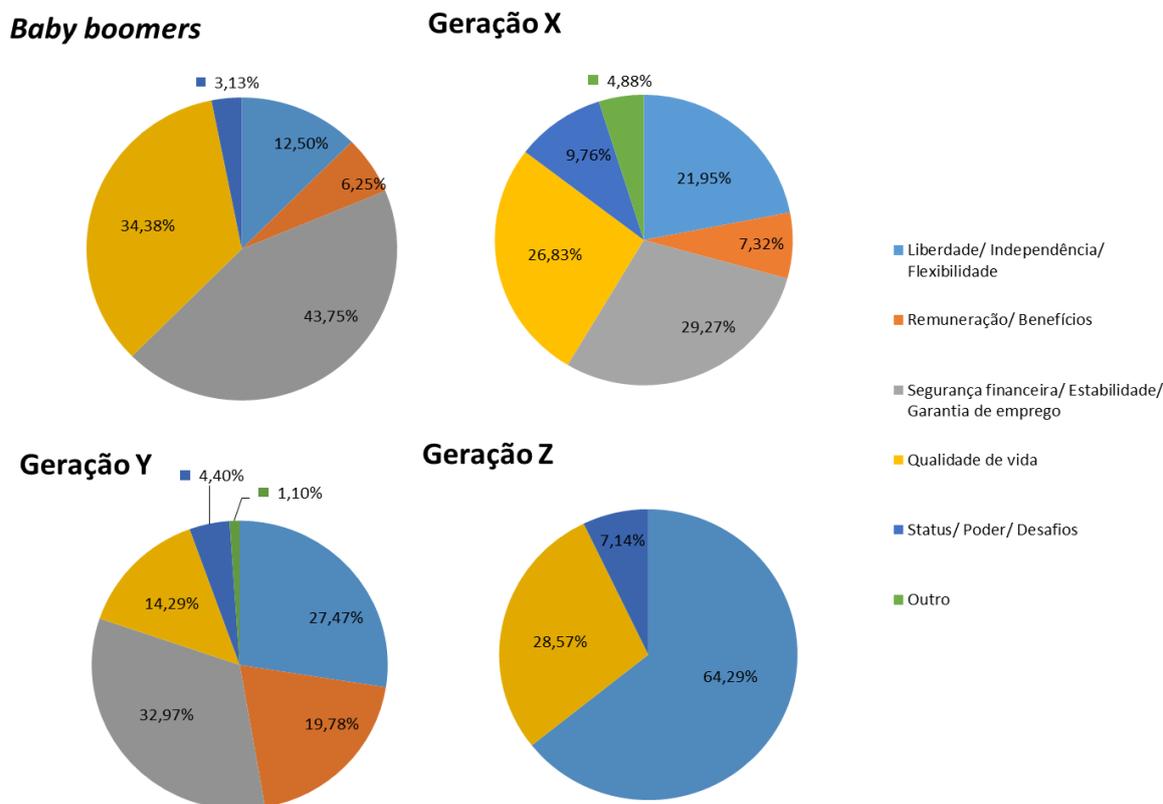


Figura 1. Fatores motivacionais para as gerações Baby boomer, X, Y e Z

Analisando estas respostas em conjunto, percebe-se que o fator motivacional com maior relevância para as gerações é a segurança financeira, estabilidade e garantia de emprego. Tal importância revela certa aversão a lidar com riscos e frequentes mudanças, bem como a preocupação com a perda do emprego e a incerteza do recebimento do valor do salário nos meses futuros.

Os valores como segurança, estabilidade e longa permanência no mesmo emprego, são características das gerações *baby boomers* e X, de acordo com os autores referenciados neste trabalho. Porém a surpresa vem da geração Y, visto que estes jovens contemporâneos são mais afeitos a riscos e flexíveis às mudanças.

Os adolescentes da geração Z, refletem as características de uma geração cada vez mais conectada, independente e informatizada. Além de não se preocuparem com segurança financeira e garantia de emprego, visto que ainda são muito jovens.

Nas questões de número 8 a 16, o respondente deveria escolher entre as alternativas “Sim”/“Não”/“Não tenho opinião”. Seguem abaixo estas questões e as respostas mais expressivas.

A questão 8: “Você gosta do seu trabalho? Sente-se motivado?”, teve como resposta mais expressiva para todas as gerações a opção “SIM”, demonstrando que os entrevistados gostam de sua atividade profissional e estão satisfeitos com ela (Tabela 7).

Tabela 7. O sentimento de motivação de cada colaborador em seu trabalho atual

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	29	90,63
	Não	3	9,38
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração X	Sim	39	95,12
	Não	2	4,88
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração Y	Sim	74	81,32
	Não	13	14,29
	Não tenho opinião	4	4,40
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

Na questão 9: “Você está satisfeito com o seu cargo/posição na empresa que trabalha?”, a resposta “SIM” também foi unânime para todas as gerações (Tabela 8). Nesta questão percebe-se um percentual menor de satisfação entre as gerações *baby boomers* e Y, demonstrando que um público alto de respondentes não está completamente satisfeito com o cargo que ocupa atualmente dentro da organização que trabalha.

Tabela 8. O colaborador está satisfeito com seu cargo atual

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	21	65,63
	Não	10	31,25
	Não tenho opinião	1	3,13
Geração X	Sim	35	85,37
	Não	6	14,63
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração Y	Sim	56	61,54
	Não	29	31,87
	Não tenho opinião	6	6,59
Geração Z	Sim	12	85,71
	Não	2	14,29
	Não tenho opinião	0	0,00

Sobre a questão 10: “Você acredita que um melhor salário lhe traria uma maior motivação junto à sua atividade profissional?”, a maioria dos respondentes das quatro gerações responderam a opção “SIM” (Tabela 9), acreditando que com um melhor salário, sentiriam uma maior motivação junto ao emprego, apesar de na pergunta 07 deste trabalho, a remuneração não ser o principal fator de motivação das gerações.

De acordo com Chiavenato (2009), quando o colaborador é bem remunerado pelas suas competências, habilidades e responsabilidades, ele se torna ainda mais satisfeito e, essa satisfação reflete em maior produtividade também para a empresa.

Tabela 9. Influência do salário na motivação para o trabalho

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	26	81,25
	Não	5	15,63
	Não tenho opinião	1	3,13
Geração X	Sim	30	73,17
	Não	10	24,39
	Não tenho opinião	1	2,44
Geração Y	Sim	73	80,22
	Não	14	15,38
	Não tenho opinião	4	4,40
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

A respeito do auto-gerenciamento de carreira, foi feita a questão 11: “Você tem planejado ou já planejou a sua carreira profissional?”, com a intenção de descobrir se os colaboradores de cada geração têm feito planejamento sobre suas carreiras profissionais.

A resposta mais relevante foi o “SIM” para todas as gerações, enfatizando que os colaboradores têm pensado em seu futuro profissional e com isso têm planejado e gerenciado suas próprias carreiras (Tabela 10).

Tabela 10. As gerações têm feito planejamento de suas carreiras

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	23	71,88
	Não	9	28,13
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração X	Sim	34	82,93
	Não	6	14,63
	Não tenho opinião	1	2,44
Geração Y	Sim	81	89,01
	Não	8	8,79
	Não tenho opinião	2	2,20
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

A questão 12: “Flexibilidade de horário e independência no seu ambiente de trabalho são fatores motivadores para você?”, foi respondida em sua maioria com a opção SIM, com um percentual menor para a geração *baby boomer* (Tabela 11), seguindo a literatura sobre o tema, já era esperado este resultado de menor flexibilidade para os *boomers*.

Tabela 11. Flexibilidade e Independência como fatores motivadores

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	24	75,00
	Não	7	21,87
	Não tenho opinião	1	3,13
Geração X	Sim	37	90,24
	Não	2	4,88
	Não tenho opinião	2	4,88
Geração Y	Sim	80	87,91
	Não	9	9,89
	Não tenho opinião	2	2,20
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

Na décima terceira pergunta: “Qualidade de vida é um fator motivador para você?”, a opção SIM foi unânime entre todas as gerações, com quase 100% de

representatividade para a geração *baby boomer*, X e Y, e 100% das respostas dos “Z” (Tabela 12).

Tabela 12. A qualidade de vida como um fator motivador para cada geração

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	31	96,88
	Não	1	3,13
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração X	Sim	40	97,56
	Não	1	2,44
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração Y	Sim	89	97,80
	Não	2	2,20
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

A valorização das atividades mais estratégicas e a capacidade de superar situações muito desafiadoras são questionadas na décima quarta pergunta: “Você gosta de solucionar problemas e vencer situações muito desafiadoras em seu trabalho?”. A resposta mais presente foi “SIM” para todas as gerações (Tabela 13). Segundo Chiavenato (2010), as pessoas que executam trabalhos interessantes, estratégicos e em situações desafiadoras estão mais satisfeitas com seus empregos.

Tabela 13. Capacidade de solucionar problemas e encarar desafios

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	25	78,13
	Não	6	18,75
	Não tenho opinião	1	3,13
Geração X	Sim	38	92,68
	Não	1	2,44
	Não tenho opinião	2	4,88
Geração Y	Sim	79	86,81
	Não	10	10,99
	Não tenho opinião	2	2,20
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

Além disso, a autonomia na execução do trabalho, também é questionada na décima quinta pergunta: “Você gosta de fazer o trabalho do seu jeito e criar maneiras

diferentes para desempenhar o mesmo serviço?”. Todas as gerações tiveram maior representatividade na resposta SIM, porém os *baby boomers* com menor percentual, demonstrando ser uma geração mais fiel ao rigor das organizações (Tabela 14).

Tabela 14. Autonomia e inovação no trabalho

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	25	78,13
	Não	6	18,75
	Não tenho opinião	1	3,13
Geração X	Sim	40	97,56
	Não	1	2,44
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração Y	Sim	84	92,31
	Não	4	4,40
	Não tenho opinião	3	3,30
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

Por último, a questão 16 busca entender como as gerações têm se relacionado (relacionamento interpessoal) no ambiente de trabalho, visto que os relacionamentos influenciam no clima organizacional, e como isso pode comprometer ou não a satisfação do colaborador junto ao trabalho. De todos os 178 respondentes desta pesquisa, somente 5 pessoas não tem um bom relacionamento no trabalho ou não tem opinião sobre o tema (Tabela 15).

Tabela 15. Relacionamento interpessoal

Geração	Resposta	Quantidade	%
<i>Baby boomers</i>	Sim	32	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00
Geração X	Sim	39	95,12
	Não	1	2,44
	Não tenho opinião	1	2,44
Geração Y	Sim	88	96,70
	Não	1	1,10
	Não tenho opinião	2	2,20
Geração Z	Sim	14	100,00
	Não	0	0,00
	Não tenho opinião	0	0,00

Quanto as expectativas sobre a carreira profissional, foi feita a décima sétima questão: “Qual a sua expectativa sobre carreira profissional?”. A intenção desta pergunta é verificar quais as preferências e expectativas de cada geração no planejamento e construção de suas carreira (Tabela 16).

Analisando as respostas, as maiores porcentagens para as gerações *Baby boomers*, ‘X’ e ‘Y’, foram para a preferência por uma carreira segura e estável, enquanto que para a geração ‘Z’ a maioria considera a flexibilidade e autonomia no trabalho o fator mais importante.

No entanto, todas as gerações possuem uma porcentagem significativa quanto a uma procura por uma carreira com qualidade de vida, inclusive a geração ‘Z’, mostrando que a qualidade de vida é um ponto em comum entre as gerações.

Tabela 16. Expectativas sobre carreira profissional

EXPECTATIVAS	Baby boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
	%			
Busco empregos que me oferecem melhor remuneração e benefícios	6,25	9,76	19,78	0,00
Busco constantes desafios	0,00	9,76	3,30	7,14
Quero ter flexibilidade e autonomia no trabalho	12,50	19,51	20,88	50,00
Espero ter uma rápida ascensão profissional	0,00	0,00	2,20	0,00
Quero ser reconhecido/valorizado por minhas competências	3,13	4,88	0,00	0,00
Prefiro um carreira segura e estável	43,75	26,83	34,07	0,00
Prefiro construir minha carreira sem fronteiras organizacionais	0,00	0,00	3,30	14,29
Procuo uma carreira que me traga qualidade de vida	34,38	26,83	16,48	28,57
Nenhuma expectativa	0,00	2,44	0,00	0,00

A questão 18 era aberta e opcional, para que aqueles que quisessem fazer comentários, críticas ou sugestões à pesquisa. Alguns comentários sobre o trabalho foram: “Parabéns pela pesquisa, com ela pude repensar a minha carreira e como tenho aproveitado meu trabalho” e “O tema motivação foi bem abordado, percebi que me sinto motivado no meu emprego e tenho muitos benefícios”.

## **Conclusões**

Por meio da pesquisa de campo notou-se a presença igualitária de homens e mulheres de todas as gerações atuando no mercado de trabalho da cidade. Ainda percebeu-se que independente do gênero houve um aumento do grau de instrução dos trabalhadores, que estão se adequando ao competitivo ambiente corporativo.

Além disso, destacou-se que os *baby boomers* e os X tiveram poucos empregos ao longo da vida profissional e baixa rotatividade, enquanto que os Y registraram um maior número de empregos em um menor período de tempo, ou seja, maior rotatividade.

Buscou-se também entender as principais características individuais dos trabalhadores de cada uma das gerações, e verificou-se uma clara distinção entre as gerações. Para os *baby boomers* as características foram: lealdade ao emprego e o respeito a hierarquia; para a geração X: o ceticismo, o empreendedorismo e a busca por qualidade de vida; para a geração Y: a ansiedade, a curiosidade e busca por novidades; e para os jovens “Z”: o individualismo, a liberdade e a conexão com as redes sociais.

Sobre os fatores motivadores dos profissionais de cada geração, os *baby boomers*, X, Y apresentam comportamentos semelhantes em aspectos como a preferência pela estabilidade, garantia de emprego e segurança financeira. Além disso, tiveram respostas semelhantes quanto ao papel do salário como um fator motivador, a satisfação com o cargo/posição na empresa, o relacionamento interpessoal e sobre a qualidade de vida no trabalho. Entretanto, a geração Z diferenciou-se somente quando ressaltou que a flexibilidade, liberdade e autonomia na execução do trabalho eram os fatores que mais lhes traziam motivação no trabalho.

Sobre as expectativas de carreira profissional, as gerações *baby boomers*, x e y tiveram respostas parecidas, valorizando principalmente a “preferência por uma carreira estável e segura”, seguido da expectativa “busca por qualidade de vida”. Por sua vez, a geração Z valorizou a carreira onde pode ter “flexibilidade e autonomia no trabalho”, seguidos do “desejo por qualidade de vida”, e “construção de uma carreira sem fronteiras organizacionais”. Apesar dos pontos divergentes, todas as gerações responderam, em sua maioria, que faziam o planejamento de suas carreiras profissionais.

Em suma, estudos como este, apontam que as empresas podem melhorar suas estratégias de gestão de recursos humanos ao conciliar diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, podendo extrair o que cada profissional tem de melhor, equilibrando os potenciais individuais, entendendo as necessidades individuais de cada empregado e percebendo que cada um tem uma perspectiva em relação ao seu futuro na empresa.

## Referências

- Albuquerque, L.G. de; Leite, N.P. (Org). 2009. Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009. 208 p.
- Almeida, M. de S. 2011. Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas. 80 p.
- Arkin, H; Colton, R.R. Tables for statisticians. New York: Barnes & Noble, 1995.
- Brito, M.P.V. de. 2013. As gerações *boomer*, *baby boomer*, x, y e z. Brazilianas.org. Disponível em <<http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>> Acesso em 01 set. 2014.
- Chiavenato, I. 2009. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 506 p.
- \_\_\_\_\_. 2010. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.
- Conger, J. 1998. Quem é a geração X? HSM Management. 11:128-138.
- Daft, R.L. 2010. Administração. São Paulo: Cengage Learning. 867 p.
- Dutra, J.S. 2004. Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 206 p.
- Evans, P. 1996. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. RAE-Revista de Administração de Empresas. 36 (3).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2014. Cadastro central de empresas 2012. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=350600&idtema=127&search=sao-paulo|bauru|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>>. Acesso em 17 out. 2014.

Lauer, C. 2014. Pesquisa: emprego novo e qualidade de vida são as principais expectativas dos profissionais para 2014. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/pesquisa-emprego-novo-e-qualidade-de-vida-sao-as-principais-expectativas-dos-profissionais-para-2014>>. Acesso em 02 out. 2014.

Macedo, G.B. 2009. Um misto de gerações com diferenciais e valores. Portal Rh.com.br. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/um-misto-de-geracoes-com-diferenciais-e-valores.html)>. Acesso em 26 de ago. 2014.

Oliveira, S. 2012. Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare Editora. 128 p.

Ulrich, D. (Org.) 2000. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de Rh. São Paulo: Futura. 379 p.

Universidades. 2014. Prefeitura municipal de Bauru. Disponível em: <<http://www.bauru.sp.gov.br/cidade/universidades.aspx>>. Acesso em 05 out. 2014.