

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALYSSON TROGUER DA COSTA

**MOTIVAÇÃO E GERAÇÕES – APLICANDO CONCEITOS MOTIVACIONAIS EM
UMA EMPRESA DOMINADA PELA GERAÇÃO Y & Z**

CURITIBA

2016

ALYSSON TROGUER DA COSTA

**MOTIVAÇÃO E GERAÇÕES – APLICANDO CONCEITOS MOTIVACIONAIS EM
UMA EMPRESA DOMINADA PELA GERAÇÃO Y & Z**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA em Gestão de Pessoas e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção de aprovação.

Orientadora: Profa. Doutora Jane Mendes

CURITIBA

2016

RESUMO

O presente estudo objetiva-se identificar na prática as teorias de motivação, fazendo uma análise frente ao público das gerações Y e Z, com o objetivo de verificar se tais teorias são aplicáveis considerando-se as características únicas destes jovens trabalhadores. Para tal, foi utilizada uma empresa constituída em sua totalidade por jovens nascidos em meados da década de 90. Foi realizado um estudo de caso qualitativo, tendo seus dados de campo obtidos através de entrevistas e os dados teóricos coletados em livros, teses e artigos científicos. A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para qualificar os resultados obtidos. Apesar das teorias datarem de épocas onde os trabalhadores ainda eram de gerações antecedentes, como *Baby Boomers* e X, as teorias ainda são aplicáveis para se atingir altos níveis ou melhorar os níveis atuais de motivação de uma organização. Porém deve-se atentar a algumas diferenças importantes ao comparar gerações antecessoras com as atuais, como o fato destes jovens terem uma busca incessante por desafios, fazer parte direta dos resultados da empresa e valorizar muito o ambiente de trabalho, além de não buscarem criar carreira em uma única empresa, sendo o *turnover* um grande desafio para os gestores atuais.

Palavras-Chave: Motivação, Gerações, *turnover*.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify on daily activities the motivation theories, making an analyses with Y and Z generations, to verify if those theories are still applicable considering the unique characteristics of these young generations. For this purpose, a company consisting entirely of young workers born in the mid-1990s was used. A qualitative study case was conducted, having its field data obtained through interviews and the theoretical data collected in books and scientific articles. The content analysis was the technique used to qualify the obtained results. Although the theories date back to times where workers were still from previous generations, such as Baby Boomers and X, theories are still applicable to reaching high levels or improving an organization's current levels of motivation. However, some important aspects should be taken into account when comparing predecessor generations with current ones, such as the fact that these young people have a constant search for challenges, to directly be part of the company's results and work environment valorization, besides not seeking to make a career in a single company anymore, with turnover being a major challenge for current managers.

Keywords: Motivation, Generations, turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	7
2.1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO	7
2.1.1.1 ABRAHAM MASLOW – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	7
2.1.1.2 FREDERICK HERZBERG – TEORIA DOS DOIS FATORES	8
2.1.1.3 CLAYTON ALDERFER – MODELO ERG	8
2.1.1.4 DAVID MCCLELLAND – NECESSIDADES ADQUIRIDAS	8
2.1.1.5 DOUGLAS MCGREGOR – TEORIA X E Y	9
2.1.1.6 DANIEL KATZ E ROBERT KAHN – FATORES DE MOTIVAÇÃO	10
2.1.2 TEORIAS DE PROCESSO	11
2.1.2.1 VICTOR VROOM – MODELO DA EXPECTATIVA	11
2.1.2.2 L. PORTER E LAWLER – TEORIA MULTIFATORIAL	11
2.1.2.3 JOHN STACY ADAMS – TEORIA DA EQUIDADE	12
2.1.2.4 E. LOCKE – TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	12
2.2 GERAÇÕES	12
2.2.1 BABY BOOMERS	13
2.2.2 GERAÇÃO X	13
2.2.3 GERAÇÃO Y	14
2.2.4 GERAÇÃO Z	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
4.1 INCENTIVOS SIMBÓLICOS	18
4.2 CONDUÇÃO DE OBJETIVOS E METAS	20
4.3 REMUNERAÇÃO	20
4.4 VALORES E OBJETIVOS DA EMPRESA	21
4.4 PLANO DE CARREIRA	22
4.4 AMBIENTE DE TRABALHO	23
5 CONCLUSÕES	24
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre motivação empresarial vem sendo alvo de autores ao longo das últimas décadas. Abraham Maslow em 1943, Douglas McGregor em 1960, Porter e Lawler em 1968 e Clayton Alderfer em 1969, são exemplos de autores responsáveis por teorias motivacionais usadas até hoje em empresas. Porém nota-se um rápido avanço das gerações junto com a entrada da tecnologia na vida das pessoas. Esta evolução criou uma defasagem do público alvo das teorias de motivação frente ao público emergente do mercado de trabalho atual. As teorias foram criadas quando o mercado era dominado pelo que hoje chamamos de Geração X, ou anteriores a eles, os *Baby Boomers*. Atualmente temos duas novas gerações com características semelhantes, porém muito distintas de suas antecessoras, chamadas de Y e Z.

Este trabalho tem por objetivo analisar o comportamento dos jovens destas novas gerações frente aos estímulos motivacionais utilizados em organizações atuais e verificar se as teorias motivacionais ainda podem ser aplicadas a este público. Para isso, uma empresa internacional, com filial no Brasil foi utilizada para análise. Trata-se de uma empresa composta exclusivamente por jovens nascidos após 1988.

O trabalho será constituído de um referencial teórico, sendo dividido entre teorias de motivação e classificação de gerações. A seção de procedimentos metodológicos, citando qual a abordagem do trabalho e métodos de coleta e análise de dados. Em seguida, nos resultados foi feita uma análise do material coletado frente as teorias citadas, corroborando ou não as práticas com as teorias. Finalmente a conclusão e considerações finais onde foram destacados os aspectos positivos, negativos e sugestões de posteriores estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

A busca de um entendimento e aplicação da motivação em ambientes corporativos vem sendo uma preocupação e, por consequência, foco de estudos ao longo dos tempos. Diversos autores colaboraram com diferentes teorias, as quais podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: as Teorias de Conteúdo e as de Processo.

2.1.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

Estas teorias são ligadas à análise inata do comportamento humano como condutoras da motivação. Explicam a forma de agir das pessoas de acordo com os fatores e necessidades internas, refletindo no comportamento, forma de agir e satisfação (VIEIRA, 2006).

2.1.1.1 ABRAHAM MASLOW – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Segundo Chiavenato (1994) e Wargborn (2008), esta teoria considera que a motivação é resultado de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades que influenciam no comportamento humano. Rosa (1994, p.190) afirma que: “as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas”. As necessidades de nível superior apenas são satisfeitas caso as de nível imediatamente inferior já tenham sido cumpridas (CHRISTENSEN, 2002).

Figura 1 – A Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Rocha (2007 p 78); Wargborn (2008 pp. 15-17)

Segundo Lopes (2012), a motivação é resultado de necessidades não satisfeitas, ou seja, assim que uma necessidade primária ou secundária é atingida, ela deixa de ser fator motivacional.

2.1.1.2 FREDERICK HERZBERG – TEORIA DOS DOIS FATORES

Segundo Daniel et al (2005), a Teoria dos Dois Fatores levanta duas frentes de motivação: Fatores Motivadores e Higiênicos. Chiavenato (1994) enumera os fatores motivacionais de Herzberg como: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si. Os fatores Higiênicos são considerados fatores externos e estão relacionadas às boas condições de trabalho, como: remuneração, ambiente, segurança, relação com os colegas e gerenciamento e técnicas do supervisor (CHIAVENATO, 1994). Uma vez que estas necessidades são atingidas, elas evitam a desmotivação ou insatisfação – mas não necessariamente geram motivação e satisfação. Júnior et al. (2009, p.8) afirma: “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.”

2.1.1.3 CLAYTON ALDERFER – MODELO ERG

Alderfer repaginou a teoria de Maslow, categorizando-a em: Existência, Relacionamento e Crescimento, sendo elas não hierarquizadas (ROCHA, 2007). Rosa (1994) e Wargborn (2008) comentam que neste modelo, quando não é atingido o sucesso nas necessidades de nível mais alto, aumenta-se o desejo de voltar a satisfazer necessidades de níveis mais baixos. Em outras palavras, a frustração ao não realizar uma necessidade acaba resultando em regressão.

Figura 2 – Modelo de ERG

Categoria	Forma de satisfação das necessidades
Crescimento	Tentativa individual de crescimento pessoal e profissional.
Relação	Estabelecimento e manutenção de relações interpessoais.
Existência	Acessos básicos a vida pessoal e profissional, desde salário à comida.

Fonte: Baseado em Kim (2006)

2.1.1.4 DAVID MCCLELLAND – NECESSIDADES ADQUIRIDAS

De acordo com McClelland, todos os indivíduos possuem três tipos de necessidades: Realização, Afiliação e Poder. Segundo Rocha (1997) e Wargborn (2008) esta teoria foca na

diferença entre os indivíduos. Estas três necessidades são sentidas de formas diferentes, interferindo no desempenho de cada pessoa em graus diferentes.

Figura 3 – Teoria de McClelland

Necessidades	Significado
Realização	Busca por qualidade e excelência. Se realizam na busca por determinados padrões e na busca pelo sucesso.
Afiliação	Estabelecimento de relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho ou pessoal.
Poder	Desejos individuais de ser um Influenciador ou Controlar os outros a sua volta.

Fonte: Galhanas (2009)

Esta teoria tem como principal contribuição a compreensão de quais são as necessidades prioritárias de cada indivíduo, assim permitindo o desenvolvimento de estratégias para que tais necessidades sejam alcançadas, visando melhor desempenho e resultados (LOPES, 2012).

2.1.1.5 DOUGLAS MCGREGOR – TEORIA X E Y

Douglas McGregor apresenta o contraste entre duas ideias – a teoria X (versão pessimista do homem) e a teoria Y (versão otimista do homem). De acordo com Chiavenato (1999), a Teoria Y trabalha com a participação e valores humanos, já a Teoria X trabalha com imposição e coerção. A teoria X, segundo Maki (2001), são as noções erradas do que são as causas e efeitos, foram postulados os seguintes pressupostos:

1. O ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível
2. Em grande parte, as pessoas precisam ser coagidas, controladas e punidas a fim de atingir os objetivos organizacionais.
3. A maioria das pessoas tem pouca iniciativa e criatividade. Elas preferem serem lideradas e evitam responsabilidades.

Já a Teoria Y, segundo Maki (2001) permite que um ambiente de gestão favorável e foca no potencial dos funcionários, seguindo estes pressupostos:

1. O trabalho em si é uma fonte de motivação.
2. Existe o conceito de automotivação e auto direção.
3. O compromisso frente aos objetivos é fruto das recompensas a serem recebidas.

4. Responsabilidades não são evitadas.
5. Motivação e busca por responsabilidade são aspectos em comum a todos.
6. Os objetivos e a capacidade máxima dos colaboradores são influenciados pela atuação dos gestores.

2.1.1.6 DANIEL KATZ E ROBERT KAHN – FATORES DE MOTIVAÇÃO

Segundo Rocha (2007), estes dois autores levantaram diferentes fatores de motivação que relacionam os conjuntos de valores e desejos individuais com o sistema das organizações – recompensa e controle -. Estes fatores são divididos em: Obediência à Lei, Satisfação Instrumental, Auto Expansão e Internacionalização. Cada um destes fatores desencadeia tipos diferentes de comportamentos, conforme figura abaixo:

Figura 4 – Padrões de Motivação

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
1 – Obediência à lei <ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
2 – Satisfação instrumental <ul style="list-style-type: none"> • Sistema geral de recompensas • Recompensas individuais • Aprovação dos líderes • Aprovação aos pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e <i>turnover</i> • Subida possível na produtividade • Possível redução no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade • Possível decréscimo no <i>turnover</i> e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3 – Auto-expansão <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta produtividade • Diminuição do absentismo
4 – Internacionalização dos objectivos da organização <ul style="list-style-type: none"> • Auto-identificação com os valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do <i>turnover</i> e absentismo

Fonte: Rocha (2007)

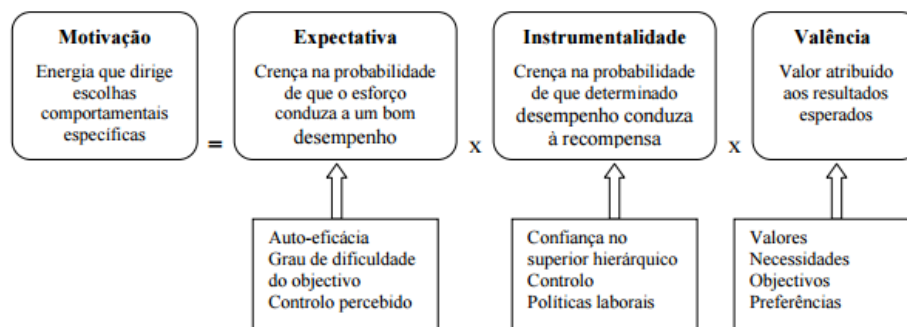
2.1.2 TEORIAS DE PROCESSO

Focam no processo cognitivo, explicando como o comportamento se inicia, mantém e termina. São definidas como teorias mais amplas, utilizando de modelos situacionais com foco em um grande número de variáveis e suas relações (VIEIRA, 2006).

2.1.2.1 VICTOR VROOM – MODELO DA EXPECTATIVA

De acordo com Kim (2006), a motivação, segundo a Teoria de Victor Vroom, depende da expectativa em ser recompensado após o desempenho de determinada atividade. Existe uma ligação direta entre a intensidade do desempenho e a atratividade da recompensa. Três conceitos foram citados para determinar a motivação:

Figura 5 – Modelo da Expectativa



Fonte: Vieira (2006)

Moreira (2002), conclui que esta teoria reconhece que não há um modelo que explique a motivação de todas as pessoas, porém ela ajuda a explicar a razão pela qual muitos estão desmotivados.

2.1.2.2 L. PORTER E LAWLER – TEORIA MULTIFATORIAL

Segundo Rocha (2007), esta teoria é uma versão mais elaborada da teoria de Victor Vroom. Nela são colocadas em estudo quatro variáveis que influenciam na motivação: Esforço, Desempenho, Recompensas e Satisfação.

- Esforço – Energia utilizada para cumprir determinada tarefa. O esforço é condicionado de acordo com a recompensa retribuída pela atividade.
- Desempenho – Diretamente ligada e proporcional ao esforço. Varia de acordo com as capacidades do indivíduo.
- Recompensas – Diretamente ligadas ao desempenho. São divididas em dois tipos: Extrínsecas, aqui são consideradas recompensas monetárias, bonificações e

promoções. Intrínsecas, neste caso entende-se como recompensa a satisfação de ter a atividade cumprida.

- Satisfação – É o resultado de todo o processo resultante do Esforço, Desempenho e Recompensas.

Interessante ressaltar as duas abordagens de Recompensas: Extrínsecas e Intrínsecas. Lawler encontrou evidências que o dinheiro pode desencadear determinados comportamentos, porém tem pouca potência motivacional (CHIAVENATO, 1999).

2.1.2.3 JOHN STACY ADAMS – TEORIA DA EQUIDADE

Esta teoria refere-se a uma comparação entre tratamentos perante situações similares. A Teoria da Equidade foi criada por Stacy Adams em 1965 e propõe que os funcionários observam outros que tenham o mesmo cargo e/ou funções e fazem uma equiparação entre os níveis de recompensa. Quando não existe esta equidade entre benefícios, é gerado um sentimento negativo de tensão, alterando a quantidade ou qualidade do trabalho (ROCHA, 2005; VIEIRA, 2006).

2.1.2.4 E. LOCKE – TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

De acordo com Daniel et al (2005), a Teoria da Fixação de Objetivos, criada por Locke, define que a estimulação da motivação está ligada à definição de objetivos específicos (quantitativos e mensuráveis) e desafiadores. Locke (1968) afirma que quanto maior o grau de dificuldade do objetivo, maior a realização para cumpri-lo, logo o indivíduo colocará maior desempenho e motivação para atingir tal meta.

2.2 GERAÇÕES

Nota-se que as teorias de motivação muitas vezes se complementam ou focam em pontos distintos, porém tendo uma base semelhante. É importante ressaltar que elas tratam todos os indivíduos de forma igual, sem distinção de contexto ou mesmo do tipo de geração a qual o indivíduo pertence. Segundo Gonçalves (2012), as gerações são produtos de fatos históricos que tem influência nos valores e na visão do mundo de cada um dos seus membros.

As teorias de motivação tem se mostrado muito úteis para entender o comportamento humano nas organizações e o fato de que elas não tem tratado de entender a motivação levando em conta a geração a qual o indivíduo pertence pode levar a incorreção na adoção de políticas de gestão de pessoas.

Dessa forma, parece relevante o entendimento dos fatores que motivam os jovens que se constituem a uma boa parte dos trabalhadores atuais.

Na figura 6, estão elencadas as gerações e as respectivas idades no ano de 2016. Cada geração possui características que mostram como os nascidos em determinadas épocas possuem expectativas diferentes em relação à vida e ao ambiente de trabalho.

Figura 6 – Grupo de Gerações por Faixa Etária

Gerações	Nascimentos	Idade em 2016
Baby Boomers	1945 - 1964	71 - 52
Geração X	1965 - 1983	51 - 33
Geração Y	1984 - 1990	32 - 26
Geração Z	1991 em diante	25 ou menos

Fonte: Gonçalves (2012)

2.2.1 BABY BOOMERS

Compreende pessoas nascidas entre 1945 e 1964, no período pós-guerra. No Brasil foram pessoas que participaram na luta contra a ditadura e a favor dos direitos civis. Podem ser considerados contestadores, porém são naturalistas e pacifistas, em outras palavras podem ser considerados como avessos à guerra e consideram-se fruto do ambiente. (GONÇALVES, 2012). Podem ser divididos em duas subcategorias. Os primeiros são os Existencialistas (1945 a 1955), sendo influenciados pelo movimento Hippie, preocupados com a qualidade de vida. A segunda categoria é formada pelos Pragmáticos (1955 a 1965) com foco em sua carreira e reconhecimento pessoal (SANTOS, 2011).

Os *baby boomers* foram sucedidos pelos indivíduos da Geração X que, no mercado de trabalho, enfrentam as dificuldades da escassez de vagas.

2.2.2 GERAÇÃO X

Pessoas nascidas entre 1965 e 1983. Segundo Gonçalves (2012), é um grupo que se caracterizou por se sentir excluídos da sociedade, descobrindo que suas vagas no mercado de trabalho já haviam sido preenchidas. Foi uma geração marcada pela luta a favor da democracia. Priorizam os objetivos pessoais aos organizacionais, marcam uma transição na propensão de não seguir uma carreira de longo prazo a fim de buscar novos e maiores desafios (SANTOS, 2011).

Esta geração deu espaço a Geração Y, que teve seu crescimento lado a lado com o fortalecimento da tecnologia no cotidiano das pessoas.

2.2.3 GERAÇÃO Y

Nascidos entre 1984 e 1990. São as pessoas que se desenvolveram juntamente com a internet e o rápido desenvolvimento tecnológico. Estes recursos tecnológicos estimulam uma redução da socialização, estimulando o isolamento e criando características individualistas (SANTOS, 2011). Não mais procuram carreiras de longo prazo, muito pelo contrário, são caracterizados pela busca de um sucesso pessoal de forma rápida, sendo pouco comprometidas com as organizações (GONÇALVES, 2012; SANTOS, 2011). Em termos organizacionais, buscam um ambiente de trabalho favorável e engajamento, focando atividades desafiadoras e um sentimento de fazer parte do resultado, com isso em mente, gostam de um direcionamento claro aos objetivos e metas (SANTOS, 2011).

A Geração Y é muitas vezes confundida com a sua sucessora, a geração Z, pois muitos aspectos são compartilhados. Prensky (2011) utiliza duas classificações, distinguindo as gerações: Imigrantes Digitais e Nativos Digitais. Os nativos são aqueles que nasceram em um mundo onde a tecnologia já estava estabelecida, já os imigrantes nasceram anteriormente a sua chegada, portanto tiveram que se adaptar a ela. Por isto pode-se considerar a Geração Y no grupo de imigrante digital. Por terem de se adaptar a um novo mundo, possuem um ritmo diferente e trazem consigo heranças de um passado não tecnológico (GONÇALVES, 2012).

2.2.4 GERAÇÃO Z

Também chamada de: Geração Digital, Geração Pontocom, Conectada e Nativos Digitais, por fim tem-se a geração de pessoas nascidas após 1991. Deste momento em diante, todos são concebidos em um mundo onde a internet e a tecnologia doméstica já estão estabelecidas. Aqui podemos destacar que a tecnologia deixa de ser um complemento, o real e o virtual não mais estão separados.

Segundo Santos e Lisboa (2013), esta geração da continuidade a características observadas nos indivíduos da década anterior. Porém é importante destacar certos pontos onde pode-se notar divergências. Na geração anterior o resultado era o maior destaque, na atual é vista uma maior valorização do processo. Outra característica de destaque é referente a globalização, para eles não existe apego a fronteiras geográficas (GONÇALVES, 2012).

A um nível organizacional, é interessante ressaltar que a autoridade tem de ser conquistada e não imposta. Ganha força o conceito de liderança por exemplo. Por muitas

vezes estarem a frente dos mais velhos, devido à grande quantidade de informação a que tem acesso, nota-se um comportamento subvertente a hierarquias. Este comportamento pode ser explicado pois estamos vivendo um momento onde uma geração mais nova concentra um maior conhecimento, ou acesso a ele, quando comparado as gerações de seus chefes e pais (GONÇALVES, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada nesta produção científica para responder ao problema de pesquisa é a qualitativa. A pesquisa qualitativa difere-se da quantitativa pois é caracterizada pela descrição e compreensão de dados, não tendo seu foco em sua mensuração (MARTINS, 2008). Godoy (1995, p. 21) diz: “A pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.”

A estratégia utilizada será o estudo de caso, que nas palavras de Martins (2008, p. XI) pode ser definida como:

Uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Foi optada por esta estratégia pois foi investigado um fenômeno confrontando conceitos distintos de gerações e motivação aplicados a um ambiente real de coleta de dados.

O Estudo será aplicado em uma empresa do ramo de Recrutamento em Tecnologia da Informação, na qual o público base é constituído por pessoas com idade entre 19 e 28 anos, que de acordo com o levantamento bibliográfico, podem ser considerados entre Geração Y e Z.

Os dados teóricos para elaboração deste trabalho foram coletados em livros, teses de mestrados e artigos científicos. Já os dados de campo foram coletados por meio de entrevista. Trata-se de uma técnica para obtenção de informações onde é permitido conhecer as atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento (RIBEIRO, 2008).

Os questionamentos da entrevista foram feitos seguindo as teorias de motivação e gerações, levantando os seguintes aspectos:

- Aspectos simbólicos de motivação: Tendo como base a Pirâmide de Maslow e os Padrões de Motivação, de Daniel e Robert Kahn, serão utilizadas as Necessidades Sociais e Recompensas individuais como aspectos simbólicos. Estes aspectos tratam-se de qualquer fonte de motivação simbólica, não salarial.
- Aspectos de condução de objetivos: Segundo citado na teoria da fixação de objetivos, é necessário estipular objetivos mensuráveis e desafiadores para manter um alto nível

de motivação. É importante citar que estes objetivos devem ser em um limiar entre desafiador e possíveis de serem atingidos. Objetivos muito fáceis ou inalcançáveis são fontes de desmotivação.

- Aspectos de remuneração: Este aspecto pode ser encontrado nas teorias de Maslow, como necessidades fisiológicas (base da pirâmide) ou no modelo ERG de Alderfer. Neste item, a remuneração é o foco.
- Identificação com os valores da empresa: Seguindo Daniel e Robert Kahn, a Internacionalização dos objetivos e a identificação com os valores da organização são diretamente ligados a comportamentos que elevam a produtividade dos funcionários. Neste aspecto busca-se verificar se a organização tem clareza ao repassar seus valores e objetivos.
- Expectativa em relação à carreira: Como visto nas classificações de Gerações, existe uma tendência cada vez maior de um menor comprometimento de longo prazo com as organizações. O objetivo deste questionamento é verificar ou confirmar o engajamento com a empresa.
- Análise do ambiente de trabalho: Tanto na geração Y como na Z, nota-se uma preocupação com o ambiente de trabalho e seus colegas de atividades. Aqui busca-se entender se a organização está favorecendo este aspecto motivacional a sua equipe.

A técnica utilizada para a análise de dados foi a Análise de Conteúdo, tendo em vista seu foco em qualificar vivências e percepções sobre determinados objetos e fenômenos (BARDIN, 1997).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa referida para esta produção científica atua no ramo de Recrutamento e Seleção de profissionais exclusivamente da área de Tecnologia da Informação. Tem sua matriz em Londres, onde atua no mercado Europeu há 16 anos. Chegou ao Brasil em 2011 e assim como em filiais de outros países, procura manter as práticas da matriz. No Brasil existem quatro cargos com funções distintas, sendo eles:

Recrutadores – um total de sete profissionais com idades entre 18 e 25 anos, segundo classificação de Gonçalves (2012), são considerados como Geração Z;

Comercial – três profissionais locais, todos com idade de 28 anos, considerados como Geração Y (GONÇALVES, 2012);

Back Office – Total de dois profissionais, ambos com idade inferior a 24 anos, portanto enquadram-se na Geração Z.

Gerência – Formado apenas pelo Gerente Regional, com 40 anos e, portanto, Geração X.

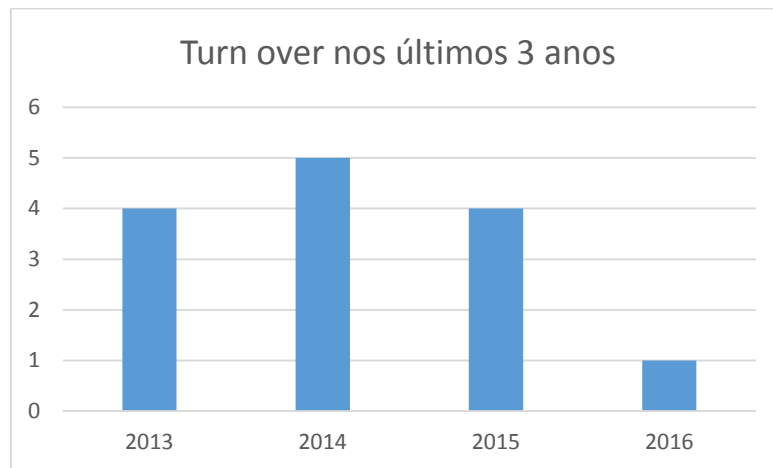
Foram realizadas um total de 11 entrevistas, abrangendo todo o time de Recrutamento, *Back Office* e dois da área Comercial. Apenas estes últimos dois são enquadrados na Geração Y, sendo o restante todo correspondente a Geração Z. Os questionamentos durante a entrevista focaram seis aspectos, onde quatro deles foram baseados em teorias de Motivação e dois para possíveis visões distintas de acordo com a geração dos profissionais.

4.1 INCENTIVOS SIMBÓLICOS

A empresa introduziu entre 2015 e 2016 os planos de incentivos simbólicos, desde pequenos planos padrões, como *dress down* na sexta-feira ou incentivos frente ao desempenho, como horário reduzido, almoço pago pela diretoria e pequenas lembranças, até planos com valor financeiro agregado, porém não inclusos no salário e oferecidos apenas aos que alcançarem os melhores resultados, como celulares ou semanas pagas em outros países onde a empresa tem sede. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que tais incentivos, dos mais simples aos mais elaborados, influenciam diretamente no fator de motivação. Isto os induz a superar as metas e concorrer aos prêmios. Importante ressaltar o citado por dois entrevistados: estes incentivos demonstram que a empresa está ciente dos resultados individuais. Portanto, a fim de receberem os prêmios e serem bem vistos diante dos resultados da empresa, existe uma constante busca por resultado por parte dos colaboradores.

Corroborando com a teoria dos Fatores de Motivação, de Daniel e Robert Kahn, as respostas dos entrevistados seguiram os comportamentos de decréscimo de *turnover*, tendo em vista que nenhum dos entrevistados demonstrou interesse próximo em deixar a empresa e subida dos níveis de produtividade, considerando a possibilidade de ganho de prêmios oferecidos.

Figura 7 – *Turnover* nos últimos anos.



No ano fiscal de 2014, onde estes planos não eram praticados, a empresa chegou próximo de 90% do *budget* estipulado. Já em 2015, com os planos, os resultados ultrapassaram os 110%.

Ainda em Incentivos Simbólicos, tratando-se das atividades paralelas ao trabalho, como: almoços ou jantares organizados pela diretoria da empresa, jantar de final de ano com todos os colaboradores e planejamento de viagens em caso de cumprimento de metas, notou-se um sentimento de afiliação à empresa, onde os entrevistados demonstraram um sentimento de fazer parte do time, como indicado:

“Nos passaram no início deste ano (2016) um plano de incentivos caso as metas sejam atingidas. Dentre os planos foi passado uma possível viagem de fim de ano com todo o time Brasileiro, tudo pago. Além de ter dado vontade de bater a meta a fim de viajar, gerou um sentimento de que eu faço parte do time e da empresa.”

Segundo a Pirâmide de Maslow, estas ações tomadas pela empresa e os sentimentos criados fazem parte das Necessidades Sociais, cumprindo uma das cinco hierarquias de motivação desta teoria.

4.2 CONDUÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Por se tratar de uma empresa de Recrutamento e Terceirização, os resultados são medidos através de contratos fechados com clientes, para acompanhar o trabalho tanto do time comercial como dos recrutadores, a empresa realiza reuniões semanais e mensais para seguir os resultados obtidos. As metas são definidas pela matriz, focando todo o ano fiscal. Regionalmente a diretoria estipula as metas mensais e trimestrais focando no resultado anual.

Como relatado abaixo, notou-se certa crítica na eficiência em alcançar uma meta ideal para cada funcionário ou cada função. Nas entrevistas foi relatado períodos onde as metas estavam muito fáceis ou impossíveis de serem alcançadas, em ambos os casos gerando frustração.

“Como comercial aqui na empresa, sou cobrada pelo meu número de faturamento anual, sempre acompanhado mensal e trimestralmente. O problema é que na empresa não temos divisão clara entre a senioridade dos comerciais. A meta é a mesma, para todos. As vezes a minha meta é de fácil alcance para mim, mas inalcançável para outros. Falta estruturação.”

Segundo Locke (1968), na teoria da Fixação de Objetivos, devem ser definidos objetivos desafiadores buscando um equilíbrio, não muito fácil e também não inalcançável. Metas de fácil alcance podem gerar descaso assim que alcançadas, como citado por um dos entrevistados que conseguiu cumprir sua meta comercial meses antes do fechamento do ano, devido a isso seu desempenho começou a cair pois já havia feito o estipulado. Por outro lado, metas inalcançáveis geram um sentimento de incapacidade com a função, resultando em possíveis *turnovers*.

Tendo como base a definição de Santos (2011), o ramo de atividade é favorável considerando as duas gerações dominantes na empresa, pois tanto os recrutadores como os comerciais têm impacto direto no faturamento, com isso sentem-se como parte do resultado obtido. Porém eles precisam de uma condução clara de seus objetivos e direções dentro de uma empresa. Deve-se apresentar uma atividade desafiadora para manter o engajamento a um longo prazo. Neste aspecto não foi observado um bom direcionamento do gestor para com o time.

4.3 REMUNERAÇÃO

Na empresa a remuneração é constituída de salário base e comissões. Estas comissões são adquiridas, tanto para o time comercial como para os recrutadores, a partir do momento em que novos negócios são fechados com os clientes. A maioria criticou o plano de remuneração

inicial, informando não ser compatível com as exigências curriculares e do dia a dia, além disso mencionaram sobre uma falsa ideia passada com relação as comissões, não sendo tão fáceis de se chegar a um valor atrativo.

“Durante minha entrevista de contratação, foi passada a ideia que estaríamos ali para fazer dinheiro e que em um curto prazo, o salário base seria apenas um bônus se comparado a comissão. Porém não é essa a realidade. Não se vive apenas com o base e as comissões são mais difíceis de atingir do que se parece. ”

Porém, os entrevistados mencionaram em uma progressão da empresa em corrigir este aspecto, revendo salários iniciais para novos funcionários, conforme citado abaixo:

“Recentemente reajustaram nosso salário inicial. A ideia continua sendo que tenhamos mais comissões do que salário fixo, porém entenderam nossa insatisfação e melhoraram o salário inicial de todos os cargos. Isso é bom para atrair novos talentos e também manter quem já está aqui e ainda não tem uma comissão muito atrativa. ”

Segundo Maslow e o Modelo ERG, a remuneração é classificada como a base das necessidades para se chegar a altos níveis de motivação e por consequência, desempenho. Observou-se uma insatisfação com os dois constituintes da remuneração. Um dos entrevistados mencionou que houve recentemente um reajuste da base salarial, causando conforto. Porém de acordo com Philip Brickman e Dan Coates (1978), temos uma habituação relativa a felicidade. Este aumento salarial pode trazer uma alteração temporal de felicidade e desempenho aos funcionários, porém a medida que o tempo passa eles irão se habituar com a nova renda e não mais sentirão neste aumento um fator de motivação.

4.4 VALORES E OBJETIVOS DA EMPRESA

Notou-se uma mudança recente de comportamento da empresa, dando uma maior importância no esclarecimento tanto dos objetivos como dos valores já em um momento inicial dos novos empregados. Os entrevistados com mais tempo de casa tiveram conhecimento dos valores da empresa apenas com a convivência ao longo do tempo, conforme citado:

“Entrei na empresa muito ciente de quais eram seus objetivos e como eu deveria me comportar para atingi-los. Porém não houve um momento oficial em que foram passados os valores. Estes valores eu fui adquirindo ao longo do tempo, convivendo com outros funcionários. ”

Já os contratados nos últimos 06 meses demonstraram ter conhecimento tanto dos valores como dos objetivos já no momento da entrevista:

“Durante minha primeira semana na empresa me mostraram uma apresentação contendo a forma de atuar no mercado, focando bastante nos objetivos a curto, médio e longo prazo e também nos valores, que foram construídos em sua matriz e eles tinham a intenção de manter por aqui. ”

Segundo a Teorias dos Fatores de Motivação, esta internacionalização dos objetivos e a auto identificação dos funcionários com os valores da organização, são diretamente ligadas ao aumento de produtividade, redução de *turnover*, absentismo e alteração no comportamento, estimulando a inovação. Sinergia, sintonia e identidade foram palavras utilizadas referindo-se a importância em transparecer estes valores. Deixaram claro a importância de empresa e funcionários estarem em um mesmo trajeto tanto em valores como em objetivos para se atingirem melhores resultados, corroborando com Daniel Kats e Robert Kahn.

4.4 PLANO DE CARREIRA

Nenhum dos entrevistados mencionou conhecimento sobre um plano de carreira. Apenas mencionaram a existência de promoção horizontal por senioridade e uma única promoção vertical, de recrutador para comercial. Porém nada estruturado, não sabem quais números ou atividades devem atingir para que sejam promovidos.

“Trabalho aqui a mais de quatro anos e nunca houve uma movimentação interna para criar um plano de carreira estruturado. Hoje o que temos é apenas uma subida de nível por senioridade ou promoção de recrutador para comercial. Como já estou na área comercial, não tenho visão alguma sobre meu futuro aqui e novos desafios na empresa. ”

“Não tenho interesse algum em ser promovida para área comercial, não é uma função que eu gosto. Porém não me deixa satisfeita saber que não existe uma estruturação sobre possíveis promoções no meu cargo, de acordo com desempenho, tempo ou ambos. Por isso não me vejo fazendo carreira aqui. ”

Notou-se na prática o citado na teoria referente as novas gerações. A grande maioria não coloca em seus planos de longo prazo a permanência na empresa. Mesmo quando mencionam interesse em permanecer, este interesse é de médio prazo, não mais que 2 anos. Corroborando com Santos (2011), estas gerações necessitam de um direcionamento claro aos objetivos. Já Gonçalves (2012) diz que estas gerações são caracterizadas pela busca rápida de sucesso pessoal, não havendo comprometimento com uma carreira de longo prazo. Somando as características naturais das gerações a ausência de um plano de carreira estruturado, a tendência será um possível *turnover* a longo prazo.

4.4 AMBIENTE DE TRABALHO

Recorrência na menção onde o ambiente é favorável e grande parte disso é reflexo de ser uma empresa constituída de profissionais com uma faixa etária semelhante. Apesar de existir uma certa hierarquia tanto de função como de experiência, todos têm a mesma abertura para opiniões e críticas. A empresa preocupa-se em fornecer uma infraestrutura adequada ao trabalho, oferecendo um escritório bem localizado e com equipamentos novos.

“A empresa sempre se preocupou em nos dar um bom ambiente de trabalho. Trabalhamos hoje em um prédio novo, com bons computadores, mesas e cadeiras. Me sinto bem em vir e trabalhar aqui. Além disso o nosso time é bem agradável! Me sinto entre amigos e em momento algum vejo aquele clima negativo onde um quer ser melhor que o outro. ”

Por se tratar de uma empresa com faixas etárias classificadas entre Gerações Y e Z, o esperado destes profissionais seria uma tendência natural ao não comprometimento com a empresa e futuros *turnovers*. Porém notou-se nas entrevistas o interesse na permanência a curto, médio e prazo, em média se veem em novos empregos em um prazo de 02 anos.

“Infelizmente a empresa não tem uma boa estrutura de carreira, isso me faz pensar em buscar outro trabalho. Porém me sinto bem apegado as pessoas que trabalham comigo. A impressão que dá é que essa empresa é nossa e todos trabalhamos juntos para conquistar o mesmo objetivo. Por isso penso duas vezes antes de começar a buscar novas oportunidades. ”

Segundo Santos (2011), as características favoráveis do ambiente de trabalho e a ligação direta dos funcionários com os resultados da empresa, podem ser considerados decisivos neste comportamento.

5 CONCLUSÕES

Considerando as contribuições teóricas de motivação, é evidente o esforço e interesse dado por diversos autores ao longo do tempo a este tema. Muitas teorias se complementam ou abordam aspectos diferentes, porém sejam as agrupadas em Conteúdo ou Processo, é importante ressaltar que todas focam o mesmo fim: estabelecer os processos de motivação para serem aplicados em organizações.

Mantendo o objetivo central das empresas e as teorias de motivação, temos uma grande parte do mercado de trabalho dominado por jovens entre as gerações Y e Z, que apresentam características muito distintas quando comparadas aos seus antecessores das gerações X e *Baby Boomers*. Ainda assim estes jovens são geridos por teorias criadas em épocas onde seus antecessores eram o público alvo.

O objetivo proposto neste trabalho foi o de analisar como uma empresa composta exclusivamente por jovens das novas gerações se comporta para motivar seus colaboradores. Para isso foram analisadas as principais teorias motivacionais utilizadas na literatura cruzando com características presentes nas gerações em questão.

A base das teorias de motivação, apesar de terem disso criadas muito antes das atuais gerações, ainda são validas e surtem efeitos diretos e positivos na busca pela motivação e resultados organizacionais. Porém, atualmente temos características distintas nas gerações Y e Z que não eram existentes em seus antecessores. Não era o foco das teorias importar-se com a falta de interesse em construção de carreira, antigamente os profissionais tinham por interesse construir uma história de longo prazo na empresa, atualmente tem-se uma alta rotatividade pois os jovens não têm mais esta mentalidade. Apesar do constante esforço em prover um bom ambiente de trabalho, plano de carreira, condução de metas e desafios para os colaboradores, tudo concentra-se em uma solução para médio-prazo.

Faltam atualizações das teorias já existentes, a fim de se chegar a um denominador mostrando como as empresas podem manter estes talentos a longo prazo, mesmo considerando suas características dominantes.

Referências

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edição 70. Lisboa, 1997.

BRICKAN, Philip e COATES, Dan. **Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?** American Psychological Association, 1978.

CERETTA, Simone Beatriz e FROEMMING, Lurdes Marlene (2011). Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**. Ano III, n. 2 – abr/set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão das Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

CHRISTENSEN, Peter. 2002. Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance of employee motivation. *Government Finance Review*. **Government Finance Officers Association**. Vol. 18, 1 de Abril de 2002.

DANIEL, Teresa A. e METCALF, Gary S. 2005. The Science of Motivation. Society of Human Resource Management. **White Paper**, Maio de 2005.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. 2009. **A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública**. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. (Dissertação de Mestrado), 2009.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.4, p 21. Jul./Ago. 1995.

GONÇALVES, Carolina Lourenço Defilippi. **Gerações, tecnologia e educação: Análise crítica do emprego educativo de novas tecnologias da informação e comunicação na educação superior na Região Metropolitana de Campinas, SP**, 2012.

JUNIOR, Paulo Elias Bedran e OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

KIM, Dongho. 2006. **Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”**. *Seoul Journal of Business*. Vol. 12, 1, pp. 19-36. Junho de 2006.

LOPES, Catia Isabel Carvalho. 2012. **Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local**. Instituto Politécnico de Setúbal. (Dissertação de Mestrado), 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.2, n. 2, p. 9-18. Jan./Abr., 2008.

- MAKI, Diane Mae. 2001. **Work Motivators for Software Engineers: A Case Study**. Minnesota: University of Minnesota. (Dissertação de Doutorado), February de 2001.
- MOREIRA, Jussara. **A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração. Espanha: Universidade de Extremadura. 2002.
- PRENSKY, Marc. **Não me atrapalhe, mãe! Estou aprendendo**. São Paulo: Editora Phorte, 2011.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisas em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148. Maio 2008.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Presença. 1997.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 3.^a edição. Lisboa: Escolar Editora. 2005.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2.^o Edição. s.l.: Escolar Editora, 2007.
- ROSA, Luís. **Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)**. 1.^a edição. Lisboa: Editorial Presença. 1994
- SANTOS, André Laizo, 2011. **A Geração Y nas Organizações Complexas: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas**. São Paulo, 2011.
- VIEIRA, Maria Irene Marques. 2006. **Motivação Profissional e Expectativas de Liderança dos Docentes**. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Dissertação de Mestrado), 2006.
- WARGBORN, Carmen. 2008. **Managing Motivation in Organizations - Why Employee Relationship Management Matters**. Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado), março de 2008.