

# MOTIVAÇÃO DAS GERAÇÕES X E Y NO MERCADO DE TRABALHO

Alessandra da Silva Freitas<sup>1</sup>  
Andreia Francisco Ribeiro<sup>2</sup>  
Vivianni Barcellos de Araujo Pena<sup>3</sup>

## Resumo

As empresas buscam formas de motivar seus funcionários para melhorar os seus lucros. Do outro lado, os funcionários também esperam incentivos e boas condições de trabalho para melhor rendimento e satisfação pessoal. As gerações X e Y apresentam características diferenciadas, as quais podem influenciar seu modo de trabalhar. O objetivo da pesquisa foi entender os fatores que impulsionam os indivíduos pertencentes a gerações X e Y a se manterem motivados nos seus empregos. Para isso, foram entrevistados vinte indivíduos ativos nas organizações e suas respostas foram analisadas. O presente trabalho conclui que os funcionários buscam sempre motivações e cada geração tem sua motivação de forma distinta dentro de uma dada empresa, como a geração X que sente confiança ao criar uma relação empresa/funcionário e a geração Y que se sente melhor em um bom ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Gerações; Motivação; Mercado de trabalho.

## MOTIVATION OF GENERATIONS X AND Y IN THE BUSINESS JOB

### Abstract

Companies are looking for ways to motivate their employees to improve their bottom line. On the other hand, employees also expect incentives and good working conditions for better performance and personal satisfaction. The generations X and Y present differentiated characteristics, which can influence their way of working. The aim of the research was to understand the factors that drive individuals belonging to generations X and Y to stay motivated in their jobs. For this, twenty active individuals were interviewed in the organizations and their answers were analyzed. The present study concludes that employees always seek motivations and each generation has its motivation in a different way within

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Psicologia das Faculdades Doctum de Serra

<sup>2</sup> Acadêmica de Psicologia das Faculdades Doctum de Serra

<sup>3</sup> **Psicóloga, mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo**

a given company, such as the generation X that feels confident when creating a company / employee relationship and the generation Y that feels better in a good workplace.

**Keywords:** Generations; Motivation; Job market.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é um fator fundamental na vida do indivíduo. Seja para manter-se pertencente ao meio, fazendo com que as necessidades fisiológicas sejam alcançadas, ou simbolizando status, dentre outros fatores. O significado do trabalho inspira uma percepção particularizada, originada da experiência do sujeito e, ao mesmo tempo, uma percepção socialmente construída (COSTA, et al., 2014).

Fatores como valores, crenças e ética de trabalho são motivos pelos quais as pessoas muitas vezes trabalham as metas e desejos na vida profissional. Nesse sentido, o comportamento no trabalho afeta o padrão de resposta a situações e instituições dependendo de cada estrutura das gerações (COSTA et al., 2014). Atualmente, a preocupação com a motivação do colaborador torna-se cada vez mais importante, pois este estando motivado estará apto para realizar grandes feitos, utilizando o melhor de si dentro da organização em que atua. Conforme Muller e Dewes (2012) pessoas motivadas e satisfeitas com o ambiente de trabalho apresentam um potencial significativo nas relações humanas, impactando diretamente em qualquer setor de atividade, incluindo o ambiente empresarial. A criação de recursos nas empresas tem como finalidade motivar e agrega sucesso na área empresarial.

Entretanto, as organizações são instituições sociais e dessa forma são palco de vários tipos de conflitos, entre eles, o conflito de gerações. As diferenças encontradas nas chamadas gerações X e Y pertencentes a uma dada organização, podem traduzir a distinção de objetivos motivacional no âmbito profissional, apresentando diferentes características. Antes de apresentar um detalhamento dessas diferentes gerações, observemos mais de perto o conceito de motivação.

## **1.1 O que é motivação?**

Motivação pode ser definida como um estímulo que tem a capacidade de incentivar a pessoa a se empenhar mais naquilo que fora proposto a ser feito. Conforme Pedrosa (et al., 2012) motivação consiste no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

Segundo Maximiano (2007, apud PEREIRA, PEDROSO e KROM, 2012), a palavra motivação deriva do latim *motivos*, *mover* e, que significa “mover”. É, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. A motivação pode estar em conjunto de impulsos que fazem o indivíduo a demonstrar comportamentos de sucesso a uma organização finalizado em bons resultados rapidamente. (PEREIRA, PEDROSO e KROM, 2012).

Motivar as gerações X e Y é um desafio para as empresas, pois todo contexto histórico e cultural que tais grupos vivenciaram e vivem influenciam no mercado de trabalho. Esses indivíduos têm visões e objetivos diferentes que influenciam seus estilos de vida. Pois, aqueles indivíduos que pertencem na mesma geração, por terem nascido no mesmo período histórico, receberam ensinamentos e estímulos culturais e sociais similares e, por conseguinte, têm gostos, comportamentos e interesses em comum (JORDÃO, 2016). Tendo esses parâmetros em vista, podemos agora discutir mais detalhadamente que gerações são essas.

## **1.2 Geração X**

A geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980. Viveram em um momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King. Presenciaram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS, 2011).

Além disso, essa geração encontrou um cenário de mudanças na família, crescimento dos divórcios, com pai e mãe trabalhando, possíveis sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, pois algumas mães tiveram que se inserir no mercado de trabalho. A geração X teve que assumir responsabilidade mais cedo que o esperado, tais como cuidar dos irmãos ou ficar sozinhos em casa, culminando em uma autonomia pessoal (DINIZ, et al., 2015). Autoconfiança e egoísmo também são marca desta geração que também buscou evoluir a igualdade de direitos juntamente com a tecnologia (NARDI et al., 2016).

Zenke (2008 apud BORTOLUZZI, BACK, OLEA, 2016)) enfatiza que esta geração necessita de informações e flexibilidade e repudiam supervisão rigorosa. Confiam menos nos outros, em relação a seus antecessores, os *Boomers*. Nos tempos de hoje, a maioria da geração X procura conciliar trabalho com família, ou seja, qualidade de vida no ambiente corporativo e familiar, necessitando passar um tempo com a família e demais vínculos sociais, por isso se dedicam em ser bons pais pela satisfação pessoal e profissional (DINIZ et al., 2015).

Entretanto, estudos apontam que após um longo período na carreira, os colaboradores da geração X podem se sentir desmotivados, exaustos e insatisfeitos. Por isso, é necessário que a continuidade seja favorável para os dois lados (colaborador e para empresa). Erickson (2011) alega que a geração X não é suficiente apenas os braços e as pernas; os corações e as mentes são essenciais.

Já no ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de feedback. Costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa (COMAZETTO et al., 2016)

### **1.3 Geração Y**

A geração Y corresponde a pessoas nascidas entre 1980 a 2000. É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceram na época das

tecnologias, da Internet e do excesso de segurança (LOMBARDIA, 2008 apud SANTOS et al, 2011).

De acordo com Santos (et al, 2011) algumas das pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas e instáveis. Todavia, costumam ser preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas e com pensamento voltado para questões coletivas. Devido ao seu crescimento ocorrer em um ambiente urbanizado, diferente da geração anterior, lidam com a facilidade do mundo virtual juntamente a uma interação social rápida e com imediata propagação da mídia sobre assuntos diversos, tornando fatores importantes ao desenvolvimento desses (FREIRIA, LUCESI e NARDI, 2016)

A geração Y vem para impactar e contribuir com a tecnologia da atualidade, favorecendo para que o novo seja cada vez mais prático. A adaptação de alguns indivíduos dessa geração ao novo cenário pode ser rápida, quase que natural por já terem crescido nesta realidade, o que de certa forma assusta as gerações anteriores que tiveram, ou ainda tem, dificuldade na adaptação ao novo contexto. (KNOB, GOERGEN, 2016).

Alguns jovens que apresentam vontade de aprender valorizam trabalhos em grupos, por isso, podem ter resistência de adaptação a situações de hierarquias. São individualistas em alcançar seus objetivos e tem pressa para ascensão profissional. Em algumas organizações a geração Y, já ocupa cargos estratégicos (ZENKE, 2008 apud BORTOLUZZI, BACK, OLEA, 2016). Portanto, acabam tendo pressa em crescer e não apresentam medo de mudar de emprego se for necessário para se adaptar a melhores condições e oportunidades, e muitas vezes deixam de avaliar a situação de forma global, agindo com impulsividade, visando somente o curto prazo (SILVA, SILVA, 2016).

Pessoas dessa geração podem se preocupar em se ocupar com os estudos e sua qualificação, para conseguir melhor oportunidade no mercado de trabalho, o que acaba gerando um ingresso cada vez mais tarde. Se o ambiente em que está trabalhando não o satisfaz, parte em busca de novas oportunidades (RODRIGUES, 2013).

Tendo em vista esse panorama, o objetivo do trabalho é verificar como as gerações X e Y que nasceram em contextos históricos diferentes podem estar motivadas nas organizações, independente da organização inserida.

## **2 METODOLOGIA**

O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa através de um questionário semiestruturado com cinco perguntas (Anexo 1), no qual deveriam assinalar uma alternativa e justificar tal resposta sobre motivação no trabalho. Foram aplicados os questionários em indivíduos das gerações X e Y da faixa etária entre 19 e 59 anos da região da Grande Vitória – ES, que estão inseridos no mercado trabalhista. Tais participantes selecionados aleatoriamente participam de diversos ramos de trabalho. No total foram 20 questionários respondidos através do questionário eletrônico. As respostas foram analisadas de por meio de gráficos e tabelas e suas justificativas foram analisadas em correlação com revisão literária.

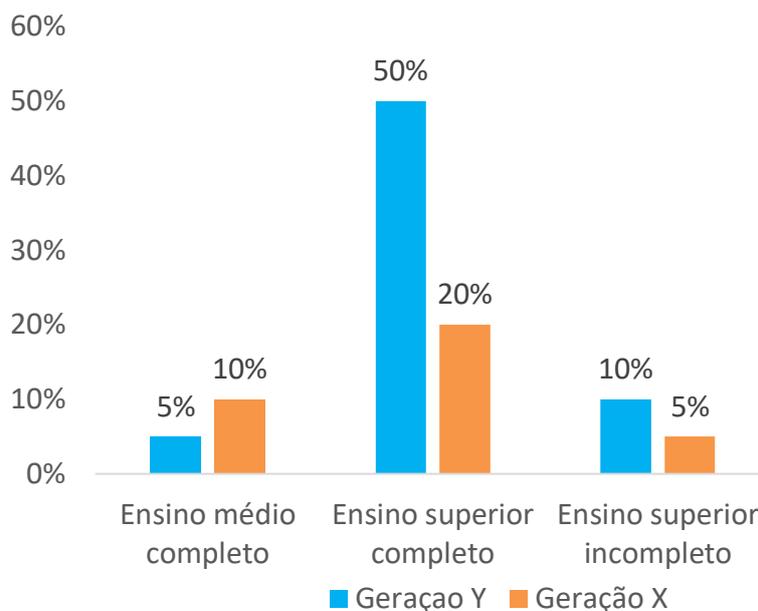
## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A amostra coletada possui idades entre 19 e 59 anos. Considerando que a faixa etária de 19 a 38 anos compõe a geração Y e de 39 até 59 anos fazem parte da geração X. Desse modo, 50% dos participantes são de geração Y e a outra 50% geração X respondidos nos questionários.

Ainda se pode verificar que 70% dos entrevistados possuem ensino superior, e 15% representa ensino médio completo e superior incompleto cada (Gráfico 1).

Dessa amostra, a geração Y ocupou o maior número de indivíduos com superior completo (50%). Assim, se pode observar que as pessoas mais jovens, buscaram uma maior qualificação, devido até as condições, como, facilidade na informação e tecnologia que são proporcionadas atualmente.

Isso se dá porque a geração Y nasceu na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais, incentivando uma de suas principais características, o bom nível de formação (SANTOS, et al., 2011).



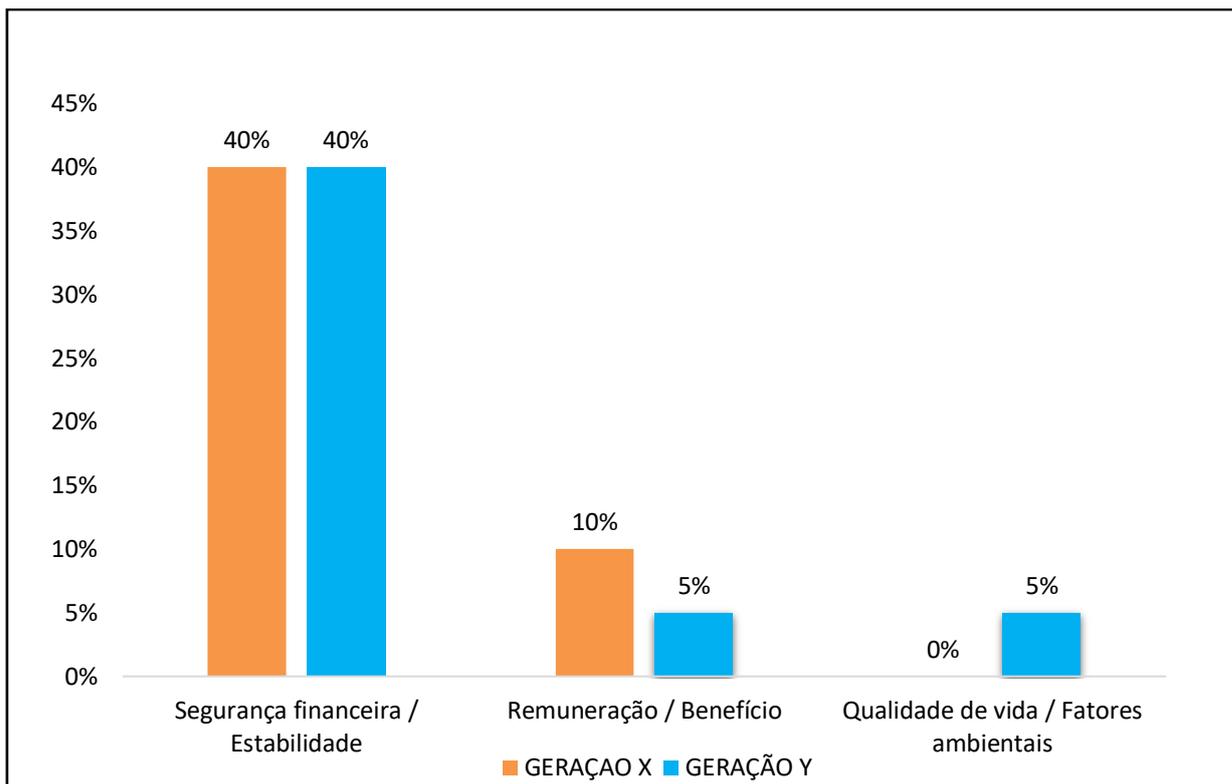
**GRÁFICO 1 - Escolaridade dos participantes**

Sobre "Quais dos itens abaixo você considera um fator importante para a motivação em seu trabalho?", a maioria da amostra total (80%) marcou a alternativa de Segurança financeira / Estabilidade / Garantia de emprego. Através dessa resposta, houve algumas justificativas, como:

*"Não precisar correr atrás de uma graduação ou cursos para se manter no emprego" (A. 19 anos),*

*"Não há um risco de demissões sem o devido processo legal" (A. 34 anos),*

*"O item motiva mais a desempenhar melhor a sua função e ser mais preciso na empresa, sem o medo de ficar desempregado, pois nós temos que ter segurança para desempenhar melhor a função" (M. 57 anos).*



**GRÁFICO 2** – Fatores importantes para motivação.

De acordo com Tamoyo e Paschoal (2003), as demandas do empregado no ambiente organizacional estão muito relacionadas a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização formas para satisfazer as suas necessidades e objetivos. Quando o indivíduo entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir suas metas, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. Ou seja, itens como segurança financeira e garantia de emprego são necessidades que as pessoas procuram e que influenciam muito na motivação ao trabalhar.

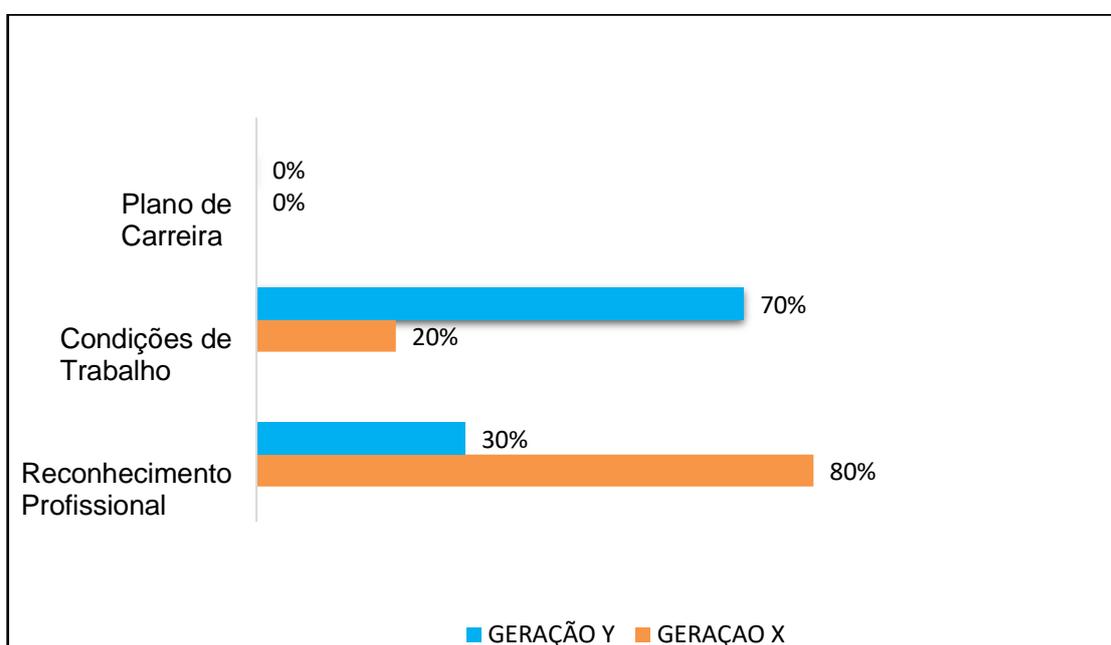
A segunda pergunta do questionário foi sobre “O que o indivíduo considera satisfatória em uma organização?” As respostas ficaram entre as opções de reconhecimento profissional e condições de trabalho. Dos dez participantes da geração X, oito (80%) marcaram reconhecimento profissional, pois as maiores das respostas apontam que é importante e motivador quando se é reconhecido no seu trabalho. De acordo com eles, esses reconhecimentos foram

exemplificados através de um elogio ou uma bonificação (como aumento de salário, um bônus ou movimentação de cargo).

No grupo da geração Y, 70% responderam melhores condições de trabalho. De acordo com uma participante:

*"Pois não há nada desagradável estar em um ambiente que não te motiva estar lá, pois passamos a maior parte do tempo"* (D. 28 anos).

Os outros 30% da geração Y, também responderam o reconhecimento profissional tal como a geração X.



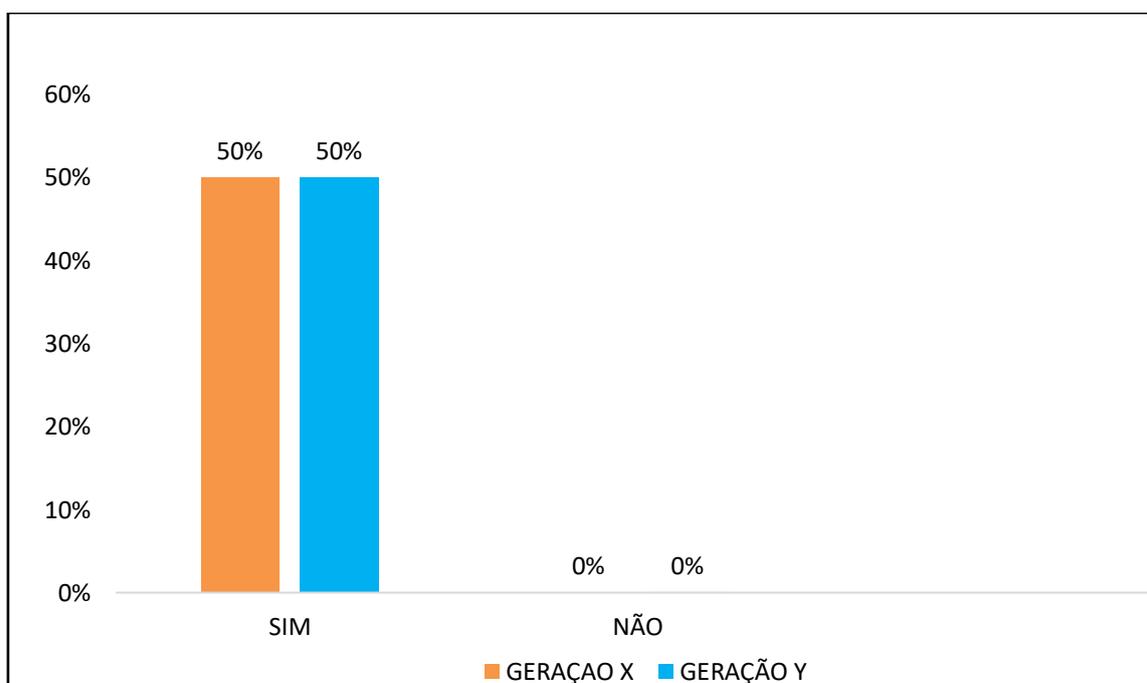
**GRÁFICO 3** – O que o indivíduo considera satisfatória na empresa.

Nesse momento, pode-se observar que os indivíduos das gerações X são aqueles que passaram a época da guerra fria, que acompanharam o surgimento da internet, adquirindo o perfil por uma ascensão profissional, e por isso, tem por maior fator motivador, a necessidade de um reconhecimento profissional, juntamente com um plano de carreira, para que dessa forma, consiga crescer de nível na empresa. Já a geração Y, pessoas mais jovens, que vivenciam melhor o mundo de tecnologia, tem como maior motivação a condição de trabalho, devido à preocupação com o meio ambiente que estão inseridas, porém, ao mesmo tempo sem receio de um crescimento dentro da empresa, pois essa geração tende a não se importar com o tempo que dedica a uma empresa ou a

outra, mas sim, a experiência que são capazes de adquirir trabalhando (NARDI, et al., 2016).

A geração Y identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Dessa forma, as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas (SANTOS, et al., 2011).

E então, todos os entrevistados assinalaram “sim” para a pergunta “Você acredita que um melhor salário lhe traria uma maior motivação junto à sua atividade profissional?”.



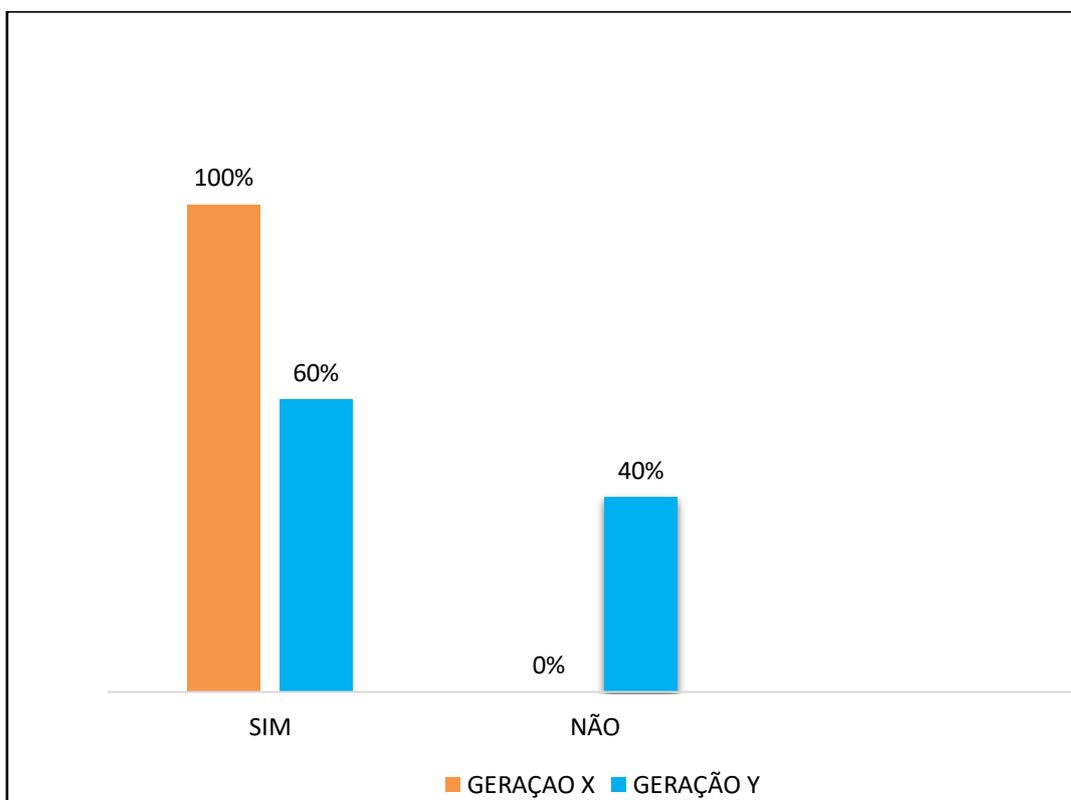
**GRÁFICO 4** – O salário traria uma maior motivação.

O salário pode representar uma forma de valorização de trabalho, mesmo que o salário não seja o único fator de motivação. Sabe-se que ele é um fator fundamental para maior adesão do funcionário aos objetivos da instituição e nas suas tarefas, uma vez que diminui preocupações da pessoa com os problemas pessoais, tais como, dívidas e etc. Por isso, Sorio, (2006) defende que as pessoas desejam dinheiro, pois permite não só a satisfação de necessidades

fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto realização.

Ainda Azevedo e Medeiros (2011) conclui que o salário e os benefícios são os meios que o trabalhador possui para conseguir seus bens fundamentais, satisfazendo assim suas necessidades.

Na questão “Você se sente motivado com o seu cargo/posição na empresa que trabalha?”, apenas 04 pessoas responderam que não. Esses quatro insatisfeitos são da geração Y, sendo 03 com cargo nível superior e 01 de ensino médio. Para os de ensino superior completo, relataram que poderiam estar em uma posição mais qualificada e valorizada quanto ao poder de decisão e, também, financeiramente. O participante com ensino médio justificou que surgem oportunidades para mudança de cargo, porém sempre são todas fora do estado que vivem. Todos os participantes da geração X assinalou que está satisfeito.



**GRÁFICO 5** – Você se sente motivado com o seu cargo na empresa que trabalha?

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um estado subjetivo pode-se variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo (AZEVEDO, MEDEIROS, 2011).

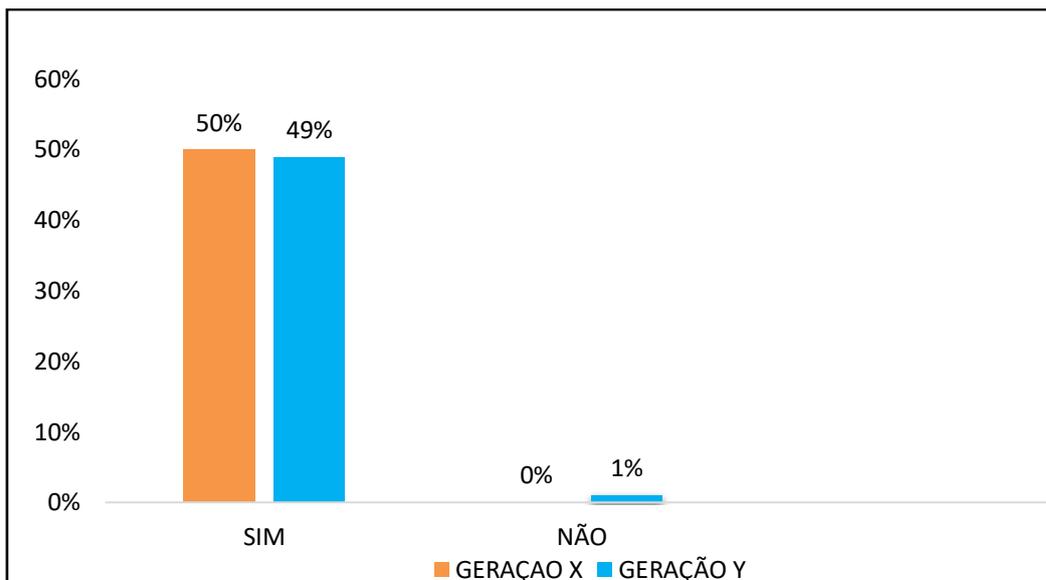
Na última questão, perguntamos se a empresa, no qual, ele está inserido preocupa-se com o desenvolvimento profissional, através de um feedback contínuo e o que eles achavam disso. Dos 20 entrevistados, 19 responderam que “sim” e um deles informou que é:

*"De suma importância, pois os funcionários qualificados são rentáveis para a empresa a longo prazo e agrega pessoalmente o profissional" ( I. 29 anos),*

Outro entrevistado relata que:

*"A empresa sempre faz palestras, mini reuniões orientando os profissionais sobre seu trabalho, oferecem brindes, dando feedback, etc" (R. 33 anos).*

Apenas um participante, 32 anos, informou que não tem essa percepção da empresa que está inserido. Pela sua idade considerada geração Y com função na área administrativa de uma empresa de segurança, informou que acharia importante ter retorno do seu trabalho para saber o que pode melhorar ou até mesmo ser elogiado pelas atividades que faz, pois, em determinados momentos, realiza tarefas que não são de sua competência técnica.



**GRÁFICO 6** – A sua empresa preocupa-se com o desenvolvimento profissional e *feedback* contínuo?

Tal relato pode indicar o anseio por um feedback, principalmente por realizar atividades além de suas obrigações. A falta de feedback pode causar estresse frustração no funcionário, pois ele está ligado ao sucesso organizacional, assim deve ser incluído numa prática diária a ser cultivada pelas empresas. Dar feedback pode ser um instrumento de direção para o alcance dos objetivos da direção das organizações (ARAÚJO, 2002).

Portanto, o feedback pode complementar a satisfação dos colaboradores em suas organizações e empresas. Feedback é uma palavra inglesa, do radical *feed*, alimentar, e do radical *back*, voltar, obtendo-se retroalimentação. Essa definição vem se tornando primordial na vida dos gestores, pois o feedback no ambiente de trabalho é uma prática para dar um retorno ao colaborador sobre seu desempenho (CONSONI, 2010). Dessa forma, o funcionário consegue observar como está sua evolução. A partir daí, entendendo que a gestão da empresa se preocupa com ele com determinadas ações, tais como oferta de oportunidades de mudanças, ou reconhecendo seu desempenho fica mais claro a relação empresa-funcionário.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação no ambiente corporativo se mostrou importante na vida dos entrevistados. Um funcionário desmotivado pode leva-lo a insegurança e estresse. Em nosso estudo pode se perceber que a geração X é mais preocupada com a interação do patrão x funcionário, enquanto a geração Y se importa mais com o ambiente que está inserido. Tais preferências refletem nas características e histórico vividos por esses grupos. Além disso, foi possível observar que a geração Y é mais qualificada, pois a maioria abrange o ensino superior completo, principalmente, parte devida as fáceis exposições às tecnologias. O salário também pode representar uma forma de valorização de trabalho e isso foi opinião unanime de todos os participantes. A maioria assinalou ter feedback da empresa e relatam que é de suma importância para se sentirem valorizados, agregando âmbito profissional.

Gestores podem ter como base este trabalho para engendrar suas ações motivacionais nos contextos que envolvem as gerações supracitadas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Eneas Lara. **Feedback na qualidade de vida no trabalho em organizações da Saúde**. Encontro de estudos organizacionais. Recife. 2002. <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-39.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2019.

AZEVEDO, Ana Julia. MEDEIROS, Maria da Penha. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na procuradoria geral de justiça do rio grande do sul. **Revista Online**, 2011. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)>. Acesso em 20 de junho de 2019.

BORTOLUZZI, F. R. BACK, G. D. OLEA, P. M. Aprendizagem e geração X e Y: Uma revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**. São Paulo, v.6, n.3, p.64-89, jul./set. 2016. Disponível em: <[http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/169/pdf\\_69](http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/169/pdf_69)>. Acesso em: 17 de abril de 2019.

COSTA, L. F et Al. **Conflitos organizacionais entre gerações**: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN. Rio Grande do Norte. 2014. Disponível em: <[http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/898/pdf\\_74](http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/898/pdf_74)>. Acesso em: 09 de junho de 2019.

COMAZETTO, Leticia. et al. **A Geração Y no Mercado de Trabalho**: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*. Rio Grande do Sul. Vol.36 N°1, 145-157. jan/mar. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v36n1/1982-3703-pcp-36-1-0145.pdf>>. Acesso em 09 de julho de 2019.

CONSONI, Bianca. **A Importância do Feedback** Trabalho de Conclusão de Curso pelo Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis-SP, 2010. <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>>. Acesso em 06 de junho de 2019.

DINIZ, Adriel. et al. **Os desafios dos líderes na condução das gerações baby bommers, x e y no ambiente de trabalho.** Centro universitário Católico Salesiano. São Paulo. 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58877.pdf> >. Acessos em 09 de julho de 2019.

ERICKSON, T. **E agora geração X?:** como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FREIRIA, B. M; LUCHESI, M. M.; NARDI, A. **A Relação Da Geração Y Com O Mercado De Trabalho** Na Atualidade Rev. Científica Eletrônica Estácio, Ribeirão Preto - SP, v.8, n.8, p.20-30, jul/dez. 2016.

JORDÃO, H. M. **A mudança de comportamento das gerações X, Y, Z e Alfa e suas implicações.** Universidade de São Paulo – São Carlos – SP. 2016 <<http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20162/SLC0631-1/geracoes%20xyz.pdf> >. Acesso em: 21 de junho de 2019.

KNOB, M. A. GOERGEN, C. Percepção de carreira para a geração y: um desafio para as organizações. **Rev. de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. Volume VI - Número 03, p. 333, Set/Out/Nov/Dez, 2016.

MULLER, J. e DEWES. F. O impacto da inserção da geração Y no mercado de trabalho. **Universo Acadêmico.** Taquara–RS. 2012. <[https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012\\_jmuller\\_fdwes.pdf](https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/ua2012_jmuller_fdwes.pdf)>. Acesso em: 08 de junho de 2019.

NARDI, A. et al. **O perfil das gerações X, Y e Z.** Científica Eletrônica. Ribeirão Preto, SP. Disponível em: <<http://estacioribeirao.com.br/revistacientifica/arquivos/revista7/3.pdf>>. Acesso em 20 de junho de 2019.

PEDROSO, D. O. et al. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial.** Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 5, p 60-76, out 2012

PEREIRA, D. PEDROSO, J. S. Robinson. KROM, V. **Motivação**: Discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações. Universidade do Vale do Paraíba. 2012.

<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-32.pdf)>.

Acesso em: 09 de junho de 2019.

RODRIGUES, Helenara. **Gestão de pessoas e a geração y**: um estudo dos processos de gestão de pessoas direcionados ao novo perfil de colaborador nas empresas Unimed Noroeste/RS e UNIJUÍ. Universidade Regional do Noroeste – Rio Grande do Sul. 2013

<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1946/TC.CC.pdf?sequence=1>>. Acessos em 10 de julho de 2019.

SANTOS, C. V. et al. **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e babyboomers**. Seminário em administração. Faculdade em administração e artes limeira – SP. 2011. <<https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>>, acesso em: 12 de novembro de 2018.

SILVA, Aryadne. SILVA, Suzana. **O conflito de gerações no ambiente organizacional**. Faculdade de Pindamonhangaba – São Paulo. 2016 <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/461/1/SilvaSilva.pdf>>, acesso em 09 de julho de 2019.

SORIO, Washington. Afinal, **salário é fator motivador?** Rh.com.br. São Paulo. 2006 <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>>. Acesso em 20 junho de 2019.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v.7, n.4, p.33-54. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 junho de 2019.



## ANEXO I

### PESQUISA DE CAMPO SOBRE: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Segmento da empresa: \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO

**1- Quais dos itens abaixo você considera um fator importante para a motivação em seu trabalho?**

a- Remuneração / Benefício

b- Segurança financeira / Estabilidade / Garantia de emprego

c- Qualidade de vida / Fatores ambientais

d- Outro

Justifique sua resposta:

---

---

**2- O que você considera satisfatória numa organização?**

- a- Reconhecimento profissional
- b- Condições de trabalho
- c- Plano de carreira
- d- Outro

Justifique sua resposta:

---

---

**3- Você acredita que um melhor salário lhe traria uma maior motivação junto à sua atividade profissional?**

SIM ( ) NÃO ( )

Justifique sua resposta:

---

---

**4- Você se sente motivado com o seu cargo/posição na empresa que trabalha?**

SIM ( ) NÃO ( )

Justifique sua resposta:

---

---

**5 – A empresa que você está inserido preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores através de formação continua e feedback regular?**

SIM ( ) NÃO ( )

O que você acha disso?

---

---

**Obrigada pela sua participação.**