

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA AS DIFERENTES GERAÇÕES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL**

Aluno (a): Tainara Gonçalves Menegusso

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

JABOTICABAL

2024

Tainara Gonçalves Meneguesso

FATORES MOTIVACIONAIS PARA AS DIFERENTES GERAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado no
Departamento de Economia, Administração e Educação,
na Universidade Estadual Paulista, Júlio de Mesquita
Filho, como parte dos requisitos para obtenção do grau de
Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Roberto Louzada

JABOTICABAL

2024

M541f

Menegusso, Tainara Gonçalves

Fatores motivacionais para as diferentes gerações : um estudo de caso em uma empresa industrial / Tainara Gonçalves Menegusso. -- Jaboticabal, 2024

73 p. : tabs.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal

Orientador: Roberto Louzada

1. Gerações. 2. Liderança. 3. Motivação. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: "Fatores motivacionais para diferentes gerações: um estudo de caso em uma empresa industrial"

ACADÊMICA: Tainara Gonçalves Meneguesso

CURSO: Administração

ORIENTADOR: Prof. Dr. Roberto Louzada

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:


Presidente Prof. Dr. Roberto Louzada
Membro Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente
Membro Me. Marielis Prates Fachine



Jaboticabal 22 / 01 / 2024

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em:

At. Referendum 24/01/24


Prof. Dra. Andrea Marize Rodrigues
Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido forças e saúde para concluir esta caminhada. Pelos meus pais, Sirlei e Ovídio, que sempre me apoiaram para realizar a graduação, pelo esforço que tiveram para me ajudar nesta importante caminhada.

Às minhas companheiras de turma, Maria Eduarda, Thayná, Bruna e Miriam que foram grandes amigas durante a faculdade e que sempre me apoiaram nas atividades e trabalhos acadêmicos. À minha irmã e meu cunhado, que inúmeras vezes me deram conselhos e me ampararam quando precisei.

Deixo aqui registrado meu agradecimento ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Louzada pelos valiosos conselhos e orientação para finalização deste trabalho. Agradeço também os demais professores, que contribuíram para a minha formação e para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

E, por último, meu agradecimento especial ao Allyson por todo amor e carinho que tem me proporcionado.

RESUMO

Este estudo objetivou analisar os fatores motivacionais para as diferentes gerações em uma empresa industrial localizada no interior de São Paulo. Primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica que contemplou as teorias motivacionais, as características das diferentes gerações e os desafios dos líderes para motivar os funcionários. A metodologia utilizada para desenvolver esse estudo, é caracterizada quanto ao tipo de pesquisa como quantitativa, quanto ao método utilizado caracterizado como exploratório-descritivo, sendo um estudo de caso, ou seja, delimitado a uma empresa. Para a coleta de dados, optou-se como instrumento o questionário elaborado com perguntas fechadas, contemplando os diferentes fatores motivacionais. Para análise dos resultados, os dados foram estratificados por faixa etária, a fim de compreender a satisfação de cada geração em diferentes quesitos relacionados a motivação. Como resultado, foi possível observar que, no geral, as gerações estão satisfeitas com os fatores motivacionais, porém as gerações *Z* e *Baby Boomers* foram as que apresentaram menor satisfação em diversos fatores, como por exemplo, na comunicação com a liderança, nos estímulos para buscar crescimento na empresa, na organização do ambiente de trabalho, entre outros. Por último, foram realizadas propostas a fim de melhorar a satisfação de determinadas gerações em fatores motivacionais específicos.

Palavras-chave: Gerações. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the motivational factors for different generations in an industrial company located in the interior of São Paulo. Firstly, a literature review was conducted that covered motivational theories, the characteristics of different generations and the challenges faced by leaders in motivating employees. The methodology used to develop this study is characterized in terms of the type of research as quantitative, in terms of the method used characterized as exploratory-descriptive, being a case study, that is, limited to one company. For data collection, the instrument was a questionnaire prepared with closed questions, covering different motivational factors. To analyze the results, the data were stratified by age group, to understand the satisfaction of each generation in various aspects related to motivation. As a result, it was possible to observe that, in general, the generations are satisfied with the motivational factors, but the Z and Baby Boomers generations were those that showed the least satisfaction in several factors, such as, for example, in communication with leadership, in incentives for seek growth in the company, in the organization of the work environment, among others. Finally, proposals were made to improve the satisfaction of certain generations in specific motivational factors.

Keywords: Generations. Leadership. Motivation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Taxa de respondentes da pesquisa.....	45
Tabela 2- Satisfação com os equipamentos disponibilizados pela empresa.....	46
Tabela 3- Oferecimento de um ambiente Seguro	47
Tabela 4- Comunicação com a liderança imediata	48
Tabela 5- Tratamento dos superiores.....	48
Tabela 6- Frequência de informações sobre o desempenho no trabalho	49
Tabela 7- Sentimento do funcionário quando recebe <i>Feedback</i>	50
Tabela 8- Crescimento na empresa.....	50
Tabela 9- Satisfação com a carreira na empresa.....	51
Tabela 10- Plano de cargos e salários.....	51
Tabela 11- Em relação ao salário e/ou benefícios da empresa	52
Tabela 12- Identificação com a missão da empresa	53
Tabela 13- Identificação com a história da empresa	53
Tabela 14- Avaliação da qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho	54
Tabela 15- Conflitos na equipe de trabalho.....	55
Tabela 16- Treinamentos oferecidos pela empresa	56
Tabela 17- Autonomia para exercer as atividades da função	56
Tabela 18- Atitude dos funcionários quando as atividades não estão como gostariam	57
Tabela 19- Satisfação com as normas e regras do trabalho	58
Tabela 20- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	59
Tabela 21- Incentivo para explorar novas ideias	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das quatro primeiras gerações	31
Quadro 2- Questões relacionadas aos fatores motivacionais.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMÁTICA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEITO DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	13
2.2.1 Concepção Taylorista sobre a motivação	15
2.2.3 A Escola das relações humanas	16
2.2.4 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	17
2.2.5 Teoria X e Teoria Y de McGregor	18
2.2.6 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	19
2.2.7 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	21
2.2.8 Teoria ERG	22
2.2.9 Teoria da Fixação de objetivos	23
2.2.10 Teoria do planejamento do trabalho	24
2.2.11 Outras teorias sobre a motivação.....	25
2.3 MOTIVAÇÃO DAS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	26
2.3.1 Geração Veteranos e <i>Baby Boomers</i>	28
2.3.2 Geração X	28
2.3.3 Geração Y	29
2.3.4 Geração Z	30
2.4 IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i>	31
2.4.1 Conceito do <i>Feedback</i> e sua história	32
2.4.2 Tipos de <i>Feedback</i> e como fazê-lo.....	34
2.4.3 Problemas da falta de <i>Feedback</i>	36
2.5 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	36
2.5.1 Barreiras da gestão empresarial e seus impactos no capital humano.....	38
2.5.2 Cultura da empresa e estilo de liderança.....	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43

3.1.2 Limitações do estudo	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.1 AMBIENTE FÍSICO E EQUIPAMENTOS PARA TRABALHO.....	46
4.2 LIDERANÇA	48
4.3 <i>FEEDBACK</i>	49
4.4 CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	50
4.5 SALÁRIO.....	51
4.6 IDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA.....	53
4.7 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	54
4.8 TREINAMENTO	56
4.9 RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA.....	56
4.10 NORMAS E DIRETRIZES.....	58
4.11 EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO.....	59
4.12 INOVAÇÃO.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A	69

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam constantes mudanças devido a globalização, precisando desenvolver estratégias para se manter no mercado. Essas estratégias baseiam-se na diferenciação de seus produtos e/ou serviços em custo, qualidade e, principalmente, rapidez, flexibilidade e inovação (GALLI et. al., 2010). Para conseguir alcançar essas estratégias, é essencial que os funcionários estejam motivados, pois conforme relata Cortella (2016) a motivação parte dos indivíduos, porém as empresas podem usar ferramentas para estimular os funcionários, para que as atividades sejam realizadas da melhor maneira, com mais alegria e competência, atingindo maior eficiência.

Chiavenato (2004) defende que, de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a ter determinadas ações ou, pelo menos, dá origem a um comportamento característico, sendo que esta ação é provocada por um estímulo externo ou interno. Para compreender os fatores motivacionais dentro das empresas há diversas teorias, provando que não existe uma única teoria para identificar as características da psicodinâmica motivacional (LIMA e SILVA, 2021).

Através das teorias motivacionais, é possível entender que há fatores que motivam mais um indivíduo do que o outro. Pela análise das gerações existentes, verifica-se que as organizações possuem o desafio de compreender a geração que cada funcionário pertence para adequar as estratégias de engajamento.

Isso ocorre porque as gerações, conforme destacado por Souza et al. (2022), são grupos de indivíduos nascidos em um mesmo período e que possuem características únicas relacionadas com o seu comportamento, sendo influenciados pelos contextos históricos. Como por exemplo, o *Feedback* é um importante fator para a motivação, porém a geração *Baby Boomers* (nascidos entre 1940 e 1960) não possuem tanto anseio por *Feedback* comparada a geração *Z* (nascidos entre 1995 e 2010), já que os indivíduos da geração *Z* possuem uma imagem mais ativa e direta, gostando de desafios e querendo fazer diferença com o seu trabalho.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho abordará as diferentes teorias motivacionais e os principais fatores que elevam os resultados dos funcionários, procurando entender, através da análise por gerações, como alguns fatores podem ter maior importância do que outros.

1.1 PROBLEMÁTICA

As organizações atualmente precisam se manter no mercado e, para isso, necessitam ter estratégias claras e objetivas. As estratégias relacionadas ao engajamento dos funcionários são umas das mais adotadas pelas empresas.

A motivação, segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018) está norteada por uma série de fatores, como a qualidade de vida no trabalho, a saúde dos funcionários, produtividade, plano de carreiras etc. Ela é imprescindível nas organizações porque funcionários motivados executam suas atividades com mais zelo, aumentando assim a produtividade e diminuindo a rotatividade no quadro de funcionários.

Motivar diferentes gerações no ambiente de trabalho tornou-se uma complexa problemática para as empresas contemporâneas. Cada geração, desde os *Baby Boomers* até a Geração Z, apresentam valores, expectativas e estilos de trabalho únicos, o que demanda abordagens motivacionais diversificadas. Enquanto os *Baby Boomers* podem valorizar a estabilidade e o reconhecimento tradicional, a Geração Z tende a buscar propósito, flexibilidade e reconhecimento instantâneo. Essa diversidade de perspectivas cria um desafio para as empresas, que precisam encontrar estratégias motivacionais que respeitem e atendam às necessidades específicas de cada grupo, ao mesmo tempo em que mantêm um ambiente coeso e integrado. A compreensão adequada dessas dinâmicas torna-se essencial para promover uma cultura motivacional eficaz, capaz de sustentar a produtividade e a satisfação de toda a força de trabalho.

Sendo assim, o presente trabalho é um estudo de caso em uma empresa industrial localizada no interior de São Paulo, com mais de 2.300 funcionários. O intuito é compreender os fatores motivacionais para as diferentes gerações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os fatores motivacionais para as diferentes gerações, bem como propor estratégias de motivação possíveis de serem utilizadas com base nos perfis geracionais dos funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver um referencial teórico sobre as teorias motivacionais, teoria das gerações e desafios que os líderes enfrentam atualmente;
- b) Analisar, através de entrevistas quantitativas, os fatores motivacionais que influenciam os funcionários de diferentes gerações;
- c) Apresentar e propor ações para melhorar os fatores motivacionais de acordo com a geração dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Lima e Silva (2021) a motivação é aquilo que move o indivíduo, fazendo-o agir para alcançar algo, produzindo então um comportamento orientado. Logo, motivação é o ato de estimular e orientar o comportamento das pessoas. Chiavenato (2004) defende que, de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a ter determinadas ações ou, pelo menos, dá origem a um comportamento característico, sendo que esta ação é provocada por um estímulo externo ou interno.

No trabalho, fatores associados a motivação dos funcionários influenciam no comportamento dos trabalhadores e por isso esse tema tem despertado interesse no meio acadêmico e empresarial (LIMA e SILVA, 2021). Segundo Cortella (2016), a motivação parte do indivíduo, sendo que os gestores nas empresas podem fazer com que a motivação do trabalhador seja estimulada para que as atividades sejam realizadas da melhor maneira, com mais alegria e competência, atingindo maior eficiência.

Para Menegão et al. (2018), motivação está relacionada a necessidades, poder, desempenho, direção e objetivos, onde necessidades são o que você precisa ter, o que deseja e espera ter; poder é o impulso gerado pela necessidade; desempenho é a extensão e o tempo em que uma tarefa é executada; direção é o caminho para atingir um objetivo. Esses são os pontos que precisam estar relacionados às etapas de reconhecimento e valorização no âmbito organizacional. Quando as pessoas estão motivadas, elas têm um comprometimento maior com a empresa em que trabalham. Dessa forma, compreender a dinâmica da motivação dos colaboradores no trabalho é uma oportunidade de intervenção objetiva no processo de gestão

de pessoas, com o intuito de alinhar a produtividade dos colaboradores aos objetivos da organização.

O conceito de motivação desenvolveu-se e evoluiu ao longo do tempo de acordo com os diferentes modelos de gestão que entraram em vigor, desde o Taylorismo até os modelos contemporâneos. De acordo com o modelo de gestão vigente em cada época, o que são considerados fatores motivadores alteram-se (RIBEIRO et al., 2018). Por exemplo, a teoria da motivação surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando as empresas americanas começaram a procurar melhorar a eficiência dos funcionários para promover o crescimento econômico. Portanto, a teoria da época enfatizava a questão da remuneração como ponto chave para motivar os colaboradores. Vale ressaltar que os incentivos financeiros implicam em bons resultados comportamentais e motivam os funcionários, pois o dinheiro permite que as pessoas adquiram bens e serviços, levando à satisfação profissional e pessoal (LIMA e SILVA, 2021).

Em seu artigo, Lampkowski et al. (2016) afirmam que não basta simplesmente remunerar os funcionários pelos seus esforços, pois isso é insuficiente. É importante incentivá-los continuamente a melhorar a sua função da forma mais eficaz possível, a fim de superar o seu desempenho atual e alcançar os resultados e metas pretendidos para o futuro. A motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que está sujeito a mudanças e melhorias ao longo da vida. A motivação é contínua porque sempre tem algo para motivar os indivíduos não só no âmbito profissional como também nas demais áreas da vida.

Assim, é perceptível que o estudo sobre a motivação nas organizações é complexo e, conforme relatam Lima e Silva (2021, v. 12, p. 113) em seu artigo “não existe uma única teoria que identifique as características da psicodinâmica motivacional”. Dentro dessa lógica, no capítulo a seguir serão apresentadas as principais teorias da motivação que foram desenvolvidas.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Semelhantes aos outros animais, o que fez motivar a ação do ser humano, desde o início de sua existência foi a necessidade de sobrevivência. Os seres humanos destacaram-se na eficácia dessa ação quando a sua imaginação lhe permitiu criar combinações com os recursos da natureza, como metais, fogo etc., condições instrumentais (armas, proteção etc.) para sobressair as demais espécies coexistentes. Além disso, o ser humano percebeu que a união de esforços produziria melhores condições para explorar a natureza, como agricultura e criação de

animais e, por isso, o homem foi motivado a unir-se com o seu próximo, em grupos de interesses assemelhados (RIBAS, 2012).

Com a união dos seres humanos que possuíam o mesmo interesse, criou-se diferentes etnias, em que cada uma representava uma razão em sua existência, influenciadas por uma crença em deuses que justificavam e davam suporte as suas ações. A motivação, nesta ocasião, se dava através da causa de dominação e exploração de pessoas diferentes (mas não da mesma etnia), e da posse de seus bens materiais. O indivíduo dominante agiu para manter sua posição. Aqueles que foram subjugados (perderam a liberdade e os bens) e desanimados (eles perderam suas almas, porque seus deuses foram derrotados), a causa da ação era a coação. Como resultado, este fenômeno ocorreu na antiguidade durante pelo menos cinco milênios, isto ocorreu em associação com os Egípcios, os Assírios, os Persas, os Romanos etc. (RIBAS, 2012).

Segundo Ribas (2012), na Idade Média constata-se que as ações eram motivadas pela religião, havendo consequências diferentes em cada região. Por exemplo, na Europa católica a religião era contra a preocupação da posse de bens materiais, porque a ação das pessoas deveria ser dirigida à vida futura. Já no Oriente, a religião motivou a expansão da Guerra Santa do Islã e para os expatriados protestantes, a religião motivava a posse de bens materiais porque isso evidenciava a benção de Deus. Posteriormente, o renascimento trouxe a individualidade nas pessoas e motivou a ação para as ideias de liberdade (Iluminismo), para a exaltação dos valores nacionais e para a prosperidade material (Mercantilismo).

No final do século XX, com a Revolução Industrial e a criação das corporações, dois interesses conflitantes passaram a coexistir no mesmo espaço físico. O interesse do proprietário, que possuem os meios de produção e estão interessados nos lucros que estes podem gerar para eles. Os interesses dos trabalhadores, que vendem o seu trabalho para produção e estão interessados nos rendimentos que este trabalho lhes pode proporcionar. Uma forma de coordenar estes interesses é estabelecer um objetivo comum – aumentar a produtividade - e participar dos rendimentos dele derivados. Este foi o princípio lógico que norteou as primeiras teorias de motivação aplicadas nos negócios (RIBAS,2012).

Conforme relatam Gondim e Silva (2004), as décadas de 1940,1950 e 1960 trouxeram o desenvolvimento das teorias, sendo elaboradas a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e a Teoria Bifatorial de Herzberg. Pode-se afirmar que o Taylorismo iniciou as pesquisas sobre motivação nas empresas, conforme a seção abaixo.

2.2.1 Concepção Taylorista sobre a motivação

O conceito inicial da motivação era da coação. Antes da Revolução industrial, a principal maneira de motivar as pessoas consistia no uso de punições, havendo um ambiente generalizado de medo, em que as punições eram de natureza psicológica e de restrições financeiras. Sendo assim, o Taylorismo trouxe o avanço porque o empregado passou a ser considerado alguém que, quando possui condições de trabalho adequadas e remuneração devida, é capaz de alcançar maiores índices de produtividade (GOMES e QUELHAS, 2003).

No final do século XIX, houve o surgimento da concepção científica do trabalho pela Escola de Administração científica. As bases da gestão científica foram lançadas por Frederick Winslow Taylor, um engenheiro mecânico que trabalhou como torneiro e se tornou líder de equipe e gerente de oficina de ferramentas durante sua carreira. Taylor observou que em quase todas as artes mecânicas, a ciência que controla a operação do trabalho é tão extensa e complexa que o trabalhador mais bem preparado para a sua função não consegue compreendê-la, seja por falta de aprendizagem ou por inadequação de capacidade mental. Com base nesta observação, Taylor propôs uma divisão entre planejamento e execução de tarefas. Por exemplo, dividir tarefas complexas em tarefas mais simples como forma de otimizar o desempenho do trabalho humano. A concepção, o planejamento e o controle das tarefas deveriam ser responsabilidade de uma elite de mentes responsáveis por estabelecer os “melhores” métodos de execução (BUENO, 2002).

Taylor também destacou o processo de seleção de funcionários, que deveria ser cuidadoso, para selecionar os trabalhadores mais habilidosos para a realização da tarefa. Após a seleção, o trabalhador deveria ser corretamente treinado e instruído no método de realizá-la. Em relação ao engajamento dos trabalhadores, Taylor recomendava a utilização de recompensas pecuniárias associadas à produtividade (BUENO, 2002).

Em outras palavras, Matos e Pires (2006) relatam que a Teoria da Gestão Científica proposta por Frederick W. Taylor (1856-1915) se baseia na aplicação da positividade, da racionalidade e do método científico. Resolver metodicamente questões administrativas para alcançar a máxima produtividade. Essa teoria desencadeou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e na indústria. Para aumentar a produtividade, propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina intelectual. Os trabalhadores são colocados sob o comando dos gestores; há uma seleção rigorosa daqueles mais adequados para executar as tarefas; o trabalho é fragmentado e hierárquico. Taylor investiu estudos de tempo e movimento para melhorar a eficiência dos trabalhadores e sugeriu dividir atividades complexas

em partes mais simples, promovendo a racionalização e a padronização. Propõe incentivos e bônus salariais, assumindo que as pessoas são completamente motivadas pelos salários e benefícios materiais, de onde vem o termo “*homo economicus*”.

Assim, o Taylorismo surgiu em meados de 1900 e teve como características a divisão do planejamento e execução, sendo o fator de motivação as punições e recompensas pecuniárias, e a necessidade fisiológicas era a dominante (BUENO, 2002). Por isso, Matos e Pires (2006) destacam em sua obra que a organização do trabalho taylorista/ fordista trouxe efeitos negativos já que a fragmentação do trabalho e a hierarquia rígida pode levar a desmotivação e alienação de trabalhadores. Sendo assim, a efetiva importância do fator humano nas empresas começou a aparecer em 1920 com as escolas das Relações Humanas, já que a preocupação com os modos dos gerenciamentos de recursos humanos se tornou primordial para uma melhor eficiência entre máquinas e pessoas nos processos de produção, passando a valorizar a motivação, comunicação, liderança e a supervisão de equipe (YAMAUCHI, 2017).

2.2.3 A Escola das relações humanas

A Escola das relações Humanas surgiu como uma crítica ao Taylorismo, porque possuía como foco a liberação do homem de sua condição de escravo da produção (BUENO, 2002). Através da experiência de Hawthorne, realizada em 1927 em uma fábrica de *Western Electric Company*, Elton Mayo responsável pela experiência, observou que a motivação para a produção não procedia apenas no plano material, mas era influenciada também no relacionamento das pessoas em grupos de trabalho em relação aos aspectos emocionais não planejados do comportamento humano (RIBAS, 2012).

Conforme destaca Bueno (2002), Elton Mayo realizou os experimentos com o objetivo de estudar os efeitos da iluminação na produtividade do grupo de trabalhadores e, observou que, independentemente das condições em que as pessoas eram submetidas, a produtividade em grupo aumentava. Portanto, o aumento da produtividade estava relacionado aos aspectos técnicos do experimento e à dimensão social do ser humano, já que as pessoas se sentiram valorizadas pela empresa por meio do experimento. Assim, Mayo concluiu que o fator que mais influencia a produtividade das pessoas são as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente de trabalho e não tanto os incentivos salariais.

Tanto a perspectiva taylorista como a humanista veem o homem como um ser unidimensional em relação a necessidade dominante, no primeiro caso dada apenas a sua

dimensão fisiológica, no segundo caso a dimensão social. As próximas teorias destacam as diversas necessidades que motivam as pessoas.

2.2.4 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Conforme destaca Robbins (2009) é importante conhecer as teorias antigas sobre a motivação porque elas representam os fundamentos em que as teorias mais modernas se desenvolveram e alguns executivos ainda as utilizam para explicar a motivação de seus funcionários. A teoria mais conhecida da década de 1950, segundo Robbins (2009), é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow que defende que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

- I. Fisiológicas: Inclui-se necessidades físicas como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- II. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- III. Socialidade: incluindo sentimentos, aceitação, amizade e pertencimento ao grupo.
- IV. Autoestima: incluindo fatores internos de estima, como autoestima, realização e autonomia; bem como fatores externos, como respeito, como status, reconhecimento e atenção.
- V. Autorrealização: A intenção de se tornar tudo o que se pode ser; incluindo crescer e alcançar o seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Sendo assim, é retratado nessa teoria que uma pessoa é conduzida a satisfazer uma necessidade elevada a partir da satisfação da necessidade mais baixa. As necessidades fisiológicas e de segurança são as de níveis mais baixos e as necessidades relacionadas a autorrealização são de níveis mais alto. A diferenciação desses dois níveis teve como justificativa que as necessidades de níveis mais altos são satisfeitas internamente e a de nível mais baixo são satisfeitas externamente - através de boa remuneração e estabilidade no emprego, por exemplo. (SILVA et al., 2017).

Do ponto de vista motivacional, a teoria sugere que embora uma necessidade nunca possa ser completamente satisfeita, uma necessidade que é substancialmente satisfeita elimina a motivação. Portanto, segundo a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível a pessoa se encontra atualmente e focar na satisfação nesse nível ou no próximo nível superior (ROBBINS, 2009).

A teoria das necessidades de Maslow tem sido amplamente reconhecida, o que pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à conveniência que ela proporciona às pessoas. Infelizmente, porém, a pesquisa não validou universalmente esta teoria. Embora a hierarquia de necessidades e a sua terminologia continuem populares entre os executivos, há pouca base para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que a satisfação das necessidades ativa o movimento para novos níveis de necessidades (ROBBINS, 2009).

2.2.5 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Segundo Batista et al. (2017), na teoria X e Y são comparados dois estilos opostos e antagônicos de administrar, sendo um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática e, de outro, um estilo baseado em concepções modernas do comportamento humano, sendo a teoria X e Y respectivamente.

A teoria X assume que os indivíduos não gostam do trabalho e só o fazem por meio de coação, precisando ser controlado, dirigido e ameaçado. Nem a remuneração fará a pessoa ser motivada pelo trabalho. As pessoas, por natureza, são indolentes e preguiçosas, trabalhando o mínimo possível para ter o salário, não gostando de assumir responsabilidades e optando por serem dirigidas para ter mais segurança, por isso precisam ser controladas pela administração (BATISTA et al.,2017).

Já a teoria Y difere da teoria X porque considera que a administração não necessita forçar as pessoas para trabalhar, e sim promover o encorajamento para desenvolver todas as suas potencialidades. As pessoas não possuem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de certas condições, o trabalho pode ser fonte de satisfação e recompensa (quando realizado voluntariamente) ou fonte de punição (quando evitado tanto quanto possível), as pessoas pela sua própria natureza, não são passivos ou resistentes às necessidades da empresa: podem ter-se tornado passivos ou resistentes devido a experiências negativas noutras empresas, as pessoas têm potencial, têm motivação, possuem potencial de desenvolvimento e capacidade para assumir e procurar responsabilidade (BATISTA et al.,2017).

Robbins (2009) destaca que essa teoria surgiu após a observação de McGregor em como os executivos tratavam seus funcionários, concluindo que as visões dos executivos para tratar seus funcionários baseavam-se em certas premissas, moldando seus próprios comportamentos com base nessas premissas. Basicamente, a teoria X é de premissas negativas e a Teoria Y de premissas positivas, sendo:

Da teoria X (ROBBINS, 2009):

- I. Os funcionários essencialmente não gostam de trabalhar e evitarão o trabalho tanto quanto possível.
- II. Como você não gosta de trabalhar, precisa usar coerção, controle ou ameaça de punição para atingir seus objetivos.
- III. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- IV. A maioria dos trabalhadores dá prioridade à segurança acima de todos os fatores relacionados com o trabalho e carece de ambição.

Da teoria Y (ROBBINS, 2009):

- I. Os funcionários podem descobrir que o trabalho é tão natural quanto fazer pausas ou recreação.
- II. Se as pessoas estiverem comprometidas com os seus objetivos, demonstrarão autodireção e autocontrole.
- III. As pessoas comuns têm a capacidade de aprender a aceitar e até mesmo buscar responsabilidades.
- IV. A capacidade de tomar decisões inovadoras está ao alcance de qualquer pessoa e não é uma prerrogativa daqueles que ocupam cargos de chefia.

Essa análise de McGregor, em questão de motivação, pode ser expressa pela estrutura de Maslow. A Teoria X tem como premissa que as necessidades de nível inferior dominam o indivíduo. A Teoria Y, as necessidades de nível superior são dominantes. McGregor acredita pessoalmente que as premissas da Teoria Y são mais válidas do que as da Teoria X para maximizar a motivação dos funcionários, ele apresentou ideias como tomada de decisão participativa, tarefas desafiadoras, responsabilidade e bom relacionamento em equipe. Infelizmente, não há evidências de que as premissas de qualquer uma das teorias sejam válidas, nem que aceitar as premissas da Teoria Y e mudar o comportamento de alguém em conformidade resultará em funcionários mais motivados. No entanto, ambas as teorias podem ser apropriadas em determinadas circunstâncias (ROBBINS, 2009).

2.2.6 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Frederick Herzberg formulou uma teoria chamada de dois fatores. Para Herzberg existem dois fatores que orientam os indivíduos, sendo os higiênicos e os motivacionais (CHIAVENATO, 2004):

Os fatores higiênicos ou extrínsecos abrangem as condições do ambiente em que as pessoas desempenham o seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa, estando fora do controle dos funcionários. Como exemplo desses fatores extrínsecos tem-se os salários, benefícios sociais, a supervisão que os funcionários recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, entre outros. Quando os fatores higiênicos estão ótimos, eles são responsáveis por evitar a insatisfação dos empregados, já que não conseguem elevar de modo consistente a satisfação e, quando elevam, não conseguem sustentá-las elevadas por muito tempo (CHIAVENATO, 2004).

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo da pessoa e com o tipo de tarefa que é executada, sendo fatores que estão sob o controle do indivíduo, já que está relacionada com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de reconhecimento profissional, necessidades de autorrealização e crescimento individual (CHIAVENATO, 2004).

Em sua pesquisa, Herzberg constatou então que o oposto da satisfação é a não-satisfação, já que a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Portanto, o oposto de insatisfação e não-insatisfação (ROBBINS, 2009).

Em síntese, a constatação de Herzberg é que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados dos fatores que levam à insatisfação. Assim, os executivos que buscam eliminar fatores que geram insatisfação podem ganhar paz, mas não necessariamente motivar os funcionários. Eles apaziguam os funcionários em vez de motivá-los. Assim, as condições que envolvem o trabalho, tais como qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relacionamento com outras pessoas e segurança no emprego, são descritas por Herzberg como fatores de higiene. Quando os fatores são suficientes, as pessoas não ficarão insatisfeitas, mas também não ficarão satisfeitas. Se quiser motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg recomenda enfatizar fatores relacionados ao trabalho em si ou aos seus resultados diretos, como oportunidades de avanço, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidades e realização. Estas são características que as pessoas acreditam ter valor intrínseco (ROBBINS, 2009).

Porém, Robbins (2009) destaca que uma das principais críticas a essa teoria é que os procedimentos utilizados por Herzberg foram limitados por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a assumir o crédito para si mesmas. Caso contrário, culpam as

circunstâncias externas pelos seus fracassos. Além disso, a teoria dos dois fatores ignora variáveis situacionais.

2.2.7 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Em relação a teoria de McClelland, por meio dela o autor identificou três necessidades motivacionais, sendo sustentada pela justificativa de que as pessoas possuem essas necessidades independente do gênero ou idade, e que o grau de cada necessidade na pessoa, demonstra um perfil (SANTOS, 2016).

Segundo Sedrez (2008):

a) Necessidades de realização: Essa necessidade refere-se à autoestima e à autorrealização, à busca pela excelência, ao alcance de determinados padrões e à busca pelo sucesso. Os grandes empreendedores distinguem-se porque procuram ambientes em que assumam a responsabilidade pessoal pela procura de soluções para os problemas, onde recebam *Feedback* rápido e claro sobre o seu desempenho e onde possam estabelecer metas moderadamente desafiantes. Eles têm melhor desempenho quando acreditam que têm cinquenta por cento de chance de sucesso e apreciam metas que exigem algum esforço. Indivíduos com grande necessidade de realização muitas vezes se destacam nas atividades empresariais;

b) Necessidade de relacionamento ou pertencimento: refere-se ao desejo de relacionamentos próximos e amigáveis. Pessoas com grande necessidade de associação ou pertencimento buscam amigos, preferem situações cooperativas a competitivas e desejam relacionamentos com alto grau de compreensão mútua;

c) Necessidade de poder: refere-se a relacionamentos, prestígio e status com outras pessoas. É a necessidade de fazer com que as pessoas se comportem de maneiras que não são as suas. Essa necessidade é combinada com o desejo de influenciar. Pessoas com grande necessidade de poder gostam de estar no controle e preferem um ambiente competitivo.

Quando a necessidade de realização é dominante, as pessoas demonstram um elevado grau de motivação para a autorrealização e a procura de autonomia, e até aceitam desafios realistas no trabalho e lutam constantemente pelo sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é pertencer, as pessoas concentram-se em manter relacionamentos, muitas vezes em detrimento pessoal. Aproximar-se dos outros e ser aceito por eles deve orientar suas ações. Finalmente, quando a necessidade de poder é mais forte, a pessoa sente-se impulsionada pelo

desejo de influenciar, reposicionar e mudar as atitudes e comportamentos dos outros. A motivação depende da qualidade do arranjo entre esses três tipos de necessidades. Por exemplo, espera-se que um gestor tenha uma elevada necessidade de poder porque precisa de influenciar os outros e uma necessidade moderada de relacionamento, porque se ele busca ser aceito e reconhecido pelos membros do seu grupo, sua posição de liderança estará em risco. Um dos méritos da Teoria de McClelland foi destacar a importância dos processos de socialização e da cultura na definição de características psicológicas mais adequadas às demandas do ambiente de trabalho (GONDIM e SILVA, 2004).

2.2.8 Teoria ERG

Essa teoria foi proposta por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, com base da hierarquia das necessidades de Maslow, a fim de alinhá-la a pesquisa empírica. Segundo Alderfer, existem três grupos de necessidades essenciais, sendo a existência, relacionamento e crescimento, originando a sigla ERG em inglês (ROBBINS, 2009).

Em resumo, a teoria de Alderfer define os três níveis de necessidades da seguinte forma (FERREIRA et al., 2010):

I. As necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, como a fome e a sede, bem como outras necessidades materiais, como o pagamento de salários, as necessidades relacionadas com o trabalho e a segurança pessoal.

II. As necessidades relacionais envolvem o desejo das pessoas de estabelecer relacionamentos com outras pessoas e que essas relações sejam caracterizadas pela partilha mútua de pensamentos e sentimentos.

III. As necessidades de Crescimento incluem o desejo de ter um impacto criativo e produtivo sobre si mesmo e sobre as circunstâncias da vida. As necessidades de crescimento são satisfeitas quando uma pessoa trabalha na resolução de problemas que exigem o pleno uso de suas habilidades e o desenvolvimento de novas.

Alderfer alega, segundo a sua teoria, que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível superior for reprimida, a vontade de satisfazer outra de nível inferior aumentará. Ao contrário da teoria de Maslow, essa teoria não segue uma hierarquia rígida, no qual uma necessidade de nível menor precisa ser satisfeita integralmente antes de seguir adiante. Como exemplo, o indivíduo pode trabalhar em seu crescimento pessoal

mesmo que a necessidade de existência não tenha sido suprimida, ou as três categorias podem operar em conjunto (ROBBINS, 2009).

No geral, a teoria ERG é um avanço em relação à teoria de Maslow porque, ao reduzir a rigidez da hierarquia de necessidades, torna-se mais geral e adapta o conceito de necessidades às características culturais dos diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento em detrimento das necessidades de crescimento (FERREIRA et al., 2006).

2.2.9 Teoria da Fixação de objetivos

Os autores dessa teoria foram Edwin Locke e Gary Latham. Ela parte do princípio de que as pessoas priorizam os seus esforços em direção a seus objetivos, no qual o estabelecimento de metas traz energia ao ser humano, direcionando os seus pensamentos para uma finalidade. Essas metas devem ter algumas características que inspirem níveis mais elevados de motivação: devem ser aceitáveis para que sejam significativos para o indivíduo e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Definir metas com o envolvimento dos funcionários aumenta a probabilidade de eles aderirem, resultando em maior comprometimento. Os objetivos também devem ser desafiantes, mas alcançáveis; devem também ser específicos e, se possível, quantificáveis e mensuráveis. Estabelecer francamente o que se espera de um funcionário traz mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si (FERREIRA et al., 2006).

Foi no final da década de 1960 que Locke e Latham definiram essa teoria. Como ressalta Robbins (2009), a teoria defende que os objetivos específicos produzem melhores resultados que metas genéricas, já que essa especificidade funciona como estímulo interno para o funcionário. Além disso, os indivíduos trabalham melhor quando recebem *Feedback* em relação ao seu progresso, já que com o *Feedback* é possível perceber a discrepância entre o que ela tem feito e o que precisa ser feito para o alcance do objetivo.

Robbins (2009) ressalta que além do *Feedback*, há quatro fatores que influenciam a relação de objetivo-desempenho, sendo: comprometimento com o objetivo, a autoeficácia, a características das tarefas e a cultura nacional. Em relação a fixação do objetivo, é ressaltado que quando os objetivos se tornam públicos e quando a pessoa possui um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, os objetivos são atingidos com maior facilidade (ROBBINS, 2009).

A autoeficácia é em relação a convicção individual da pessoa da capacidade de realizar determinada tarefa. Pessoas com baixa autoeficácia tendem a desistir do seu próprio esforço e a perder o empenho quando recebem um *feedback* negativo. Em relação a característica das tarefas, nas tarefas interdependentes, a fixação de objetivos em grupo é mais aconselhável (ROBBINS, 2009).

Por último, Robbins (2009) ressalta que essa teoria tem limitações culturais, ela é bem adequada para países como EUA e Canadá, já que nas empresas desses países, executivos e funcionários buscam metas desafiadoras e que o desempenho é considerado importante para todos, porém em outros países esta teoria pode produzir efeitos diferentes em decorrência da cultura.

2.2.10 Teoria do planejamento do trabalho

Segundo Robbins (2009), a maneira como o trabalho é organizado possui o poder de aumentar ou diminuir a motivação. Sendo assim, todas as funções que as pessoas executam na empresa, podem ser descritos em cinco dimensões essenciais (LIMA, 2014):

- I. Variedade de Habilidade: utilizar uma variedade de competências diferentes para realizar atividades no trabalho;
- II. Identidade da tarefa: identifique se o trabalhador executa a tarefa do início ao fim e os resultados são visíveis;
- III. Significado da tarefa: O impacto percebido da tarefa de um trabalhador sobre os outros;
- IV. Autonomia: Os trabalhadores têm liberdade para planejar e executar tarefas de trabalho;
- V. *Feedback*: Retorna informações sobre o desempenho de uma atividade para permitir ao trabalhador a Autoavaliação.

O trabalho que possui a variedade de habilidade, a identidade da tarefa e significância da tarefa, para a pessoa que o executa, há percepção que o seu serviço é importante, valioso e gratificante. Além disso, um trabalho que oferece autonomia traz a sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados e, o trabalho que oferece *feedback* permite que o funcionário saiba a eficácia de seu desempenho. Do ponto de vista motivacional, o modelo sugere que o indivíduo recebe satisfação interna quando tem consciência (conhecimento dos resultados) de que seu desempenho pessoal foi bom em uma tarefa importante e considerada significativa (experiência de ser significativo). Quanto mais frequentados forem estes três

estados psicológicos, maior será a motivação, o desempenho e a satisfação do colaborador, e menor será o seu absentismo e a probabilidade de se afastarem da organização (ROBBINS, 2009).

2.2.11 Outras teorias sobre a motivação

Conforme destaca Robbins (2009), as teorias sobre motivação são complementares, ou seja, o fato de uma teoria ser considerada válida não invalida as outras automaticamente. Sendo assim, ter um amplo conhecimento sobre as teorias motivacionais existentes é imprescindível. Por isso, a seguir, serão abordadas resumidamente mais algumas teorias motivacionais:

a) Teoria do Reforço: vê o comportamento do indivíduo como resultado de recompensas ou reforços, descrevendo que a motivação ocorre por influências ambientais, em vez de motivos internos das pessoas. Essa teoria preocupa-se com os processos cognitivos humanos, que ressaltam porque as recompensas podem levar a determinados comportamentos (LOPES et al., 2018). O reforço é uma influência importante no comportamento, porém não pode ser visto como a única influência, essa teoria ignora sentimentos, atitudes e outras variáveis cognitivas (ROBBINS, 2009).

b) Teoria da Expectativa: foi desenvolvida por Vroom, a qual defende que o comportamento dos indivíduos é resultado de escolhas conscientes entre as alternativas que os indivíduos possuem. Nessa teoria foram definidos os pressupostos de que o comportamento das pessoas é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; que as pessoas tomam decisões sobre seu comportamento na organização; cada indivíduo possui necessidades, desejos e objetivos diferentes e, por último, as pessoas decidem entre alternativas de comportamentos com base em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará ao resultado almejado (WYSE, 2018). Em suma, pela teoria da Expectativa, o funcionário estará motivado se o esforço realizado trazer uma boa avaliação e está resultar em recompensas organizacionais que, por sua vez, atingirá às suas metas pessoais (RIBAS, 2012).

c) Teoria da Equidade: criada por Stacy Adams em 1961, defende que os funcionários na empresa analisam seu salário, benefícios, promoções e suas competências, tais como escolaridade, experiência e empenho e fazem comparação com os funcionários que desempenhem a mesma função. O objetivo dessa comparação é averiguar a existência de equidade entre os seus benefícios com os demais. Se constatarem que os seus benefícios são sub compensados, é criado um sentimento de

injustiça e se o indivíduo se ver com excesso de recompensa, cria-se o sentimento de culpa (RIBEIRO et al., 2018). Os funcionários podem se comparar com qualquer pessoa que tenha ou que já teve posição semelhante, porque isso depende das informações que ele possui sobre os referenciais. Conclui-se que essa teoria demonstra, para a maioria dos trabalhadores, que a motivação é influenciada pelas recompensas relativas e absolutas (ROBBINS, 2009).

d) Teoria da Dissonância Cognitiva: formulada por Festinger em 1954, essa teoria presume que o ser humano avalia a sua própria autoimagem, utilizando-a para comparar com indivíduos com características semelhantes as suas. Se perceber incongruências na avaliação entre a percepção de si mesmo e do outro, surge a dissonância cognitiva, em que leva o indivíduo a tentar superar o outro, podendo gerar comportamentos erráticos ou irracionais. No ponto de vista organizacional, essa teoria exemplifica que se a cultura da empresa não representar os valores e crenças do indivíduo, ocorre a dissonância e o relacionamento entre as partes pode ser prejudicado. Por isso, a escolha de uma organização para se trabalhar deve ter uma análise sobre os valores da empresa e se estes são consoantes com os valores dos indivíduos, de modo a evitar dissonâncias cognitivas (RIBEIRO et al., 2018).

2.3 MOTIVAÇÃO DAS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Conforme destaca Bichueti (2020) a categoria “gente” é formada por indivíduos que trabalham na organização ou que é fornecedor dessa, sendo uma categoria de CEOs, executivos, geração X, *baby boomers*, funcionários etc. A categoria “gente” é o que move as empresas. Ou seja, independente das condições socioeconômicas, dos níveis de quociente de inteligência e do nível acadêmico, cada indivíduo tem suas competências adequadas ao desempenho de suas atividades e responsabilidades.

Assim, é necessário ter em cada cargo na empresa pessoas com o perfil adequado para a função, sendo necessários capacitá-los e motivá-los a exercer as atividades com comprometimento e alto desempenho, tanto sozinha quanto em equipe, pois um telefonema mal atendido, um recepcionista de mal humor ou um porteiro sem gentileza comprometem a imagem da empresa, por exemplo (BICHUETTI, 2020).

O líder é o responsável por engajar os seus funcionários para ter comprometimento e alto desempenho com as atividades. Um dos grandes desafios que os líderes enfrentam na empresa para engajar a sua equipe é as diferentes gerações que existem dentro da organização,

pois necessitam de aspectos motivacionais diferentes. Sendo assim, compete aos gestores o saber de formar equipes harmoniosas, homogêneas ou diversificadas, de acordo com as exigências do negócio, ou seja, a mescla equilibrada de pessoal mais antigo com o pessoal mais jovem é uma necessidade (BICHUETTI, 2020).

Souza et al. (2022) destacam que as empresas devem ter como estratégia a verificação da geração em que o funcionário pertence e a suas características para facilitar a inter-relações em contextos organizacionais. Com a descoberta da geração em que o funcionário se enquadra, é necessário adequar as estratégias motivacionais, pois com isso obtém-se uma vantagem competitiva, já que em tese, é possível manter a motivação em níveis mais elevados.

Uma geração é um grupo de indivíduos nascidos em um mesmo período e que possuem características únicas relacionadas com o seu comportamento, sendo influenciados pelos contextos históricos. Devido aos avanços tecnológicos, situações políticas e sociais, além de outras vertentes, os conflitos entre gerações continuam a crescer. (SOUZA et al., 2022).

Voltando ao tempo, Fantini e Souza (2015) explicam que nas décadas de 1970 e 1980 era predominante o modelo de carreira organizacional que tinha como característica a carreira dentro das organizações, com o emprego de longo prazo, estabilidade no trabalho e sequência de posições ocupadas no trabalho no decorrer da vida de uma pessoa. A partir de 1990, o cenário mudou com a intensificação de conceitos mais modernos de carreira, em que dentro da empresa esse modelo moderno apresenta a elevação dos graus de instrução, flexibilização do trabalho, a busca por qualidade de vida e a satisfação das necessidades individuais de cada funcionário.

Assim ressalta-se que as motivações e perspectivas de carreira profissional são influenciados por características como: perfis por faixa etária, valores pessoais e padrões de comportamento. Dentro desse contexto, os perfis por faixa etária são dados o nome de geração, em que estão presentes no mercado de trabalho a geração *Baby boomers* (nascidos de 1940-1960), a geração X (nascidos de 1960-1980) e a geração Y (nascidos de 1980-1995) e a geração Z (nascidos de 1995 a 2010). Sendo assim, cada uma destas gerações possuem um conjunto de características, motivações e perspectivas sobre as suas carreiras profissionais (FANTINI e SOUZA, 2015).

Há também a geração Alpha, que são os nascidos a partir de 2010 (PACHECO e SOLÉ, 2020). Como ainda não estão ativos no mercado de trabalho, as características dessa geração não serão abordadas.

A seguir serão apresentadas as principais características das gerações citadas acima, além da geração de veteranos (nascidos antes de 1940), em que a geração como um todo

encontra-se em fase de extinção como membros dos quadros de profissionais das empresas (BICHUETTI, 2020).

2.3.1 Geração Veteranos e *Baby Boomers*

As pessoas da geração de veteranos nasceram até 1940, possuindo mais de 80 anos. Não estão mais ativas no mercado de trabalho, porém possuíam como características a lealdade à empresa, os hábitos arraigados e o autoritarismo (BICHUETTI, 2020). Novaes (2018) acrescenta que essa geração sempre demonstrou que é dedicada e fiel ao trabalho, buscando a estabilidade no serviço, respeitando a hierarquia existente dentro da empresa e as regras estabelecidas, não contestando.

Historicamente, a geração de veteranos nasceu e viveu em períodos de guerra. Por isso, são pessoas que, em cargos de liderança, exerciam pelo método autoritário e acreditavam no trabalho em equipe, o encarando como modelo militar, em que sempre terá que ter uma pessoa que dê a última voz de comando. Sendo assim, os veteranos que eram líderes nas empresas, concentravam o poder em si mesmo e assumia total responsabilidade pelas decisões estratégicas e por suas consequências (NOVAES, 2018).

Em relação aos *Baby Boomers*, são os nascidos entre 1940 e 1960, e possuem 60 a 80 anos. É uma geração que se encontra ativa em grande parte das organizações e caracterizam-se por sua disposição ao trabalho, pela busca de segurança no trabalho, atividade em equipe, lealdade à empresa e gestão democrática (BICHUETTI, 2020). Novaes (2018) ressalta que as pessoas dessa geração valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa em que são leais.

O termo *Baby Boomers* foi designado devido a explosão populacional no período pós-guerra. No Brasil, era um período de ciclo de governos militares e as mudanças políticas e avanços tecnológicos favoreceram o desenvolvimento de algumas características dos *Baby boomers*, como otimismo e dedicação. Assim, essas pessoas possuem um perfil mais ponderado, sendo obedientes e, por terem nascido no pós-guerra, tomam para si a responsabilidade de reconstrução (NOVAES, 2018).

2.3.2 Geração X

A geração X são das pessoas nascidas entre 1960 e 1980, com 40 a 60 anos. São caracterizados por serem menos apegados a empresas, serem autossuficientes e sua ligação no

trabalho se dá, primordialmente, por meio de amizades, gostando de trabalho flexível e autonomia (BICHUETTI, 2020). Os indivíduos dessa geração, sentem-se confortáveis com as mudanças e se adaptam facilmente a diversas funções, além de trabalharem bem tanto em grupo quanto individualmente (NOVAES, 2018).

Freitas et al. (2019) ressaltam que, historicamente, essa geração viveu em um momento de revolução e de luta política e social, presenciando a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a AIDS e escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King. Segundo Novaes (2018), no Brasil, a década de 80 é marcada pela alta taxa de juros, inflação e moeda desvalorizada, fatos que explicam o porquê dessa geração estar sempre em busca de maiores salários e qualidade de vida.

Além disso, esta geração enfrentou mudanças familiares, um aumento do divórcio, tanto os pais como as mães trabalham, e as mulheres podem sentir-se culpadas pela sua ausência, uma vez que algumas mães têm de entrar no mercado de trabalho. Os membros da Geração X tiveram que assumir responsabilidades mais cedo do que o esperado, como cuidar dos irmãos ou ficar sozinhos em casa, resultando em autonomia pessoal. A confiança e o egoísmo também são marcas desta geração, que também busca desenvolver direitos iguais ao lado da tecnologia (FREITAS et al., 2019).

Esta geração exige informação e flexibilidade e resiste à supervisão rigorosa. Eles confiam menos nos outros do que os seus antecessores, os *Baby Boomers*. Hoje, a maioria dos geração X busca o equilíbrio do trabalho com a família, ou seja, qualidade de vida no ambiente familiar e corporativo, precisando ter tempo com a família e com os demais vínculos sociais, e por isso dedicam-se em ser bons pais e pela satisfação pessoal e profissional (FREITAS et al., 2019).

Por último, Freitas et al. (2019) ressaltam que no ambiente corporativo, a geração X busca por variedade, desafios e oportunidades. Desejam realizar as atividades no trabalho com liberdade e flexibilidade, sentindo também a necessidade de ter *feedbacks*. Possuem o costume de ter uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal com a hierarquia menos rigorosa.

2.3.3 Geração Y

Corresponde as pessoas nascidas entre 1980 e 1995, com 25 a 40 anos. Conhecida como a geração dos resultados, por terem nascidos na época das tecnologias e da internet (FREITAS et al., 2019). São consideradas pessoas pouco estáveis, que gostam de tarefas desafiadoras e

não se sentem estimuladas pelas atividades de rotinas, além de terem baixa aderência a regras (BICHUETTI, 2020).

Freitas et al. (2019) ressaltam que a geração Y também possui maior preocupação com o meio ambiente e com os direitos humanos, além de ter o pensamento voltado mais para as questões coletivas. Por terem crescido em um ambiente urbanizado, diferente da geração anterior, possuem maior facilidade com o mundo virtual e uma interação social mais rápida. Além disso, as pessoas dessa geração possuem vontade de aprender, são individualistas para alcançar seus objetivos e possuem pressa para a ascensão profissional.

As principais características da Geração Y são a familiaridade com as novas tecnologias; alto nível de qualificação; adaptabilidade à mudança; motivação para desafios; foco em resultados; ênfase no trabalho flexível; foco na ação social; construção e utilização de redes de relacionamento; e busca do desenvolvimento contínuo (ANTUNES, 2017).

2.3.4 Geração Z

A geração Z já está ativa no mercado de trabalho. Conforme destaca Bichuetti (2020) são considerados a geração Z os jovens que nasceram entre 1995 e 2010, com 10 a 25 anos. A letra Z é designada a essa geração porque está relacionada ao termo *zapping*, associado ao grande fluxo e constante troca de informações e aos meios de trocas em um reduzido espaço de tempo. Assim, possui como característica para essa geração um mundo repleto de conexões e diversidade de ações ao mesmo tempo (MIRANDA et al., 2015).

Fantini e Souza (2015) acredita que esta geração é mais tolerante com a diversidade, mais cautelosa, mais consciente sobre o meio ambiente, menos propensa a aceitar figuras de autoridade e mais convencida de que seus ideais são verdade absoluta. Apresentam também as seguintes características: leem menos jornais e passam mais tempo jogando jogos que simulam a realidade; tendem a ser um pouco menos adaptáveis devido à educação que recebem estão mais protegidos do que as gerações anteriores, cujos modelos educativos eram mais abertos às adversidades.

A Geração Z é considerada uma espécie nova, apresentando características comportamentais completamente diferentes das outras gerações, com uma imagem mais ativa, direta, impaciente, incontrolável e indisciplinada. Este é o resultado da cultura global em rede baseada em multimídia, sendo essa a realidade vivenciada por esta geração (MIRANDA et al., 2015).

O quadro a seguir compara as características das quatro primeiras gerações:

Quadro 1 – Características das quatro primeiras gerações

Gerações	Veteranos	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Relação com a autoridade	Possui respeito pela autoridade e pelo sistema hierárquico	Desafia os seus superiores	Não se impressionam com a autoridade	Possui respeito pela autoridade que demonstra competência
	Os cargos e senioridade são respeitados	Possui preferência por sistema horizontal e democrático	Competências e habilidades são mais respeitadas do que a idade	Ensina os seus superiores a usarem a tecnologia
Relação com a organização	Leal à organização e cumpre com os seus compromissos	Leal à equipe e vive para o trabalho	Leal ao gestor e trabalha para viver	Leal aos colegas e não à organização
	Carreira dentro da empresa é a oportunidade	Deseja a estabilidade no trabalho e a carreira é vista como mérito próprio	Carreira é vista como uma parte da vida e espera que a empresa o reconheça	A carreira é a oportunidade para agregar valor
Relação com os colegas	Formal	Relacionamentos pessoais	Os colegas de trabalho são amigos	Relacionamento casual e social
	Se houver conflito, autoridade é determinante	Evita os conflitos	Solução de conflitos são por meio de diálogos	Gostam de debates e desafios entre si para obter compromisso
Forma de trabalho	Trabalham arduamente	Quebra as regras e trabalham em equipe	Enfoque nos resultados	Foco em soluções mais rápidas com o uso de tecnologias
	Foco em processos e regras	Foco nas pessoas e não nos números	Mudam as regras e trabalham com autonomia	Estilo de trabalho fluído
Estilo de gestão	Comanda e controla	Participativo	Justo e objetivo	Personalista
	Demanda respeito	Decisão realizada por consenso	Flexível e honesto	Fala o que pensa

Fonte: Adaptado de Bichueti (2020).

2.4 IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

As teorias da motivação ao longo da história foram cada vez mais enfatizando a importância do *feedback* para os funcionários. Como demonstrado no capítulo anterior, as pessoas das gerações X e Y são as que mais atuam no mercado de trabalho atualmente, e a

geração Z que está entrando para o mercado de trabalho. Essas pessoas priorizam o *feedback* em sua carreira, sendo uma das chaves para manter sua motivação. Em vista disso, a seguir serão analisadas as principais características do *feedback*, como ele foi ganhando importância no mundo atual e os seus benefícios.

Consoni (2010) destaca em seu trabalho que os seres humanos não conseguem ficar sem respostas sobre algo e quando não possuem a resposta, acabam criando uma. E, muitas vezes, as respostas que criam é sempre influenciada por circunstâncias desfavoráveis, ou seja, sempre pensam o pior. Logo, a ausência do *feedback* causa dificuldades, como por exemplo, na questão profissional traz a desmotivação entre os funcionários, a insegurança, baixa estima, entre outros males.

Assim, dar e receber *feedback* de forma eficiente traz a diferença entre uma relação de trabalho produtiva e eficaz, em que todas as pessoas compreendem o que se espera de cada um, evitando relações tensas e desgastadoras que trazem retrabalho e queda na qualidade. Essa ferramenta é imprescindível para diversos processos de gestão, podendo destacar: direcionar o foco das pessoas, reforçar e incentivar a busca do desenvolvimento pessoal, além de oferecer opções para que o indivíduo possa mudar o seu comportamento que não se deseja ser repetido, para que no futuro a pessoa possa realizar um trabalho ou ação de forma mais assertiva, trazendo benefícios para a empresa e para a própria pessoa (CONSONI, 2010).

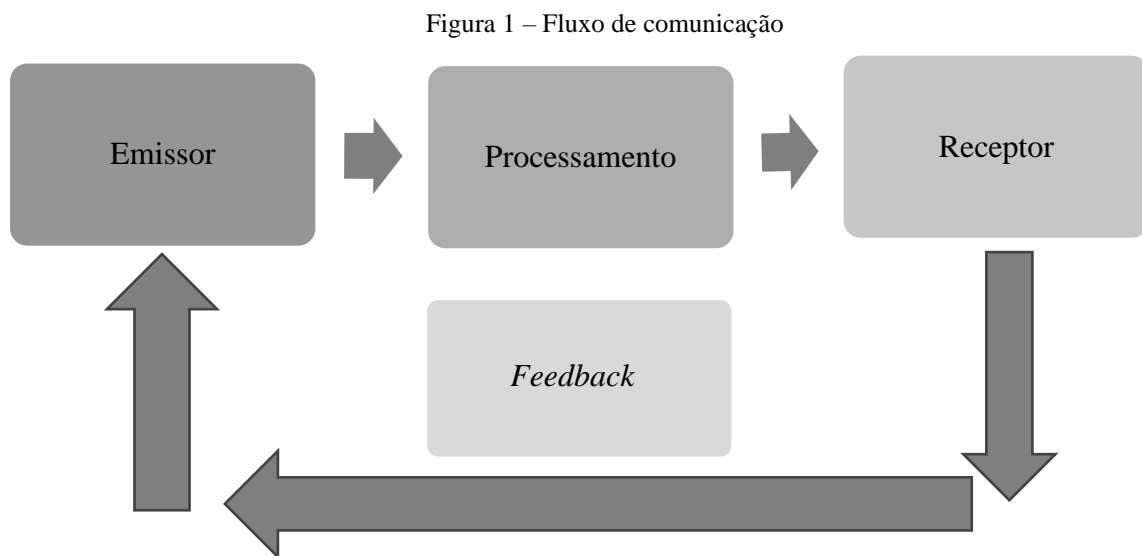
2.4.1 Conceito do *Feedback* e sua história

Segundo Terreaga et al. (2012) *Feedback* é uma palavra que, no sentido literário, possui o significado de “realimentação”, ou seja, que significa “resposta” ou “retro informação: comentários e informações sobre algo feito com o intuito de avaliação”.

Primeiramente, o termo *feedback* era usado na área de sistemas de engenharia na década de 60, no qual os engenheiros da NASA utilizavam o método em seus foguetes lançados à lua e teleguiados pela base. A base acompanhava todo o processo em terra porque não havia tripulantes. Para isso, houve a necessidade de instalação de um equipamento transmissor que monitorasse a rota. Assim, o foguete transmitia um sinal para a base, a qual tinha o dever de interpretá-lo e enviar a confirmação para o foguete novamente. O foguete, por sua vez, também recebia sinais, interpretando-os e enviando as informações novamente para a torre. Logo, a ideia desse termo é reagir a um estímulo, em que seu efeito é retroativo, ou seja, receber a mensagem, interpretá-la e enviar resposta (TERREAGA et al., 2012).

Nos Estados Unidos na década de 70, o *feedback* começou a ser adotado pelas universidades através das avaliações de desempenho, em que os professores eram avaliados pelos alunos. Na década de 80, estendeu-se para as empresas o uso dessa ferramenta e chegou ao Brasil por volta dos anos 90 (TERREAGA et al., 2012).

Consoni (2010) destaca em seu trabalho que, no domínio das comunicações, o *feedback* refere-se a um conjunto de sinais perceptíveis que permite saber as consequências do envio de uma mensagem: se foi recebida e se foi compreendida. Sua resposta pode ser verbal ou não verbal, como um simples aceno de cabeça. Facilita a comunicação e elimina preocupações, medos e tensões da relação emissor/receptor. Para melhor entendimento, a figura abaixo demonstra o fluxo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Tech e Gualazzi (2006).

Há *feedbacks* que são emitidos de forma consciente pelo receptor, ou seja, realizado oralmente, escrito ou por simples gestos. Mas existem também os inconscientes, como no caso de expressões faciais. Há também *feedback* que não depende de inteligência ou emoção. Por exemplo, a resposta do corpo ao medicamento pode ser avaliada através de uma queda na temperatura, uma redução no número de bactérias etc. (MOREIRA, 2009 citado por CONSONI, 2010).

Para administração, conforme já mencionado, o *feedback* é o procedimento que consiste na providência de informação à um indivíduo sobre o seu desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, com o intuito de orientar, reorientar e estimular ações de melhoria. Assim, é importante destacar que essa ferramenta não é utilizada para expressar uma opinião,

por exemplo “não gostei”, “não é assim”, e sim uma reorientação, de maneira que fique explícito para o receptor onde está errando e qual a melhor maneira de ser feito, para obter a melhoria contínua na comunicação entre as partes e no crescimento profissional de ambos (CONSONI, 2010).

2.4.2 Tipos de *Feedback* e como fazê-lo

Existem diferentes formas de aplicar aos funcionários a ferramenta *feedback*, sendo as três principais, de acordo com Pita (2013), o *feedback* de reconhecimento, corretivo e o *feedback* corretivo incisivo.

O *feedback* de reconhecimento é utilizado quando o colaborador está realizando suas atividades de maneira correta, atendendo as expectativas e atingindo os resultados. Sendo assim, é importante elogiar porque o reforço positivo também funciona como ferramenta de aprendizagem (PITA, 2013).

O *feedback* corretivo ocorre quando o desempenho de um funcionário não atende às expectativas do cargo. Isso não significa necessariamente que ele não esteja alcançando resultados, pois pode até estar alcançando resultados, mas o problema pode estar nas ações ou atitudes que adota em busca desses resultados. Por último, *feedback* corretivo severo ocorre quando o mesmo assunto foi discutido com o funcionário em outras ocasiões e a melhoria de desempenho esperada não foi alcançada porque o funcionário claramente não fez esforço para mudar. Neste caso, a atitude do líder deve ser mais firme e direta (PITA, 2013).

A principal ferramenta do *feedback* é a comunicação e, para ser uma ferramenta eficaz, precisa atender os requisitos de sinceridade, oportunidade e isenção. Sendo assim, a prática dessa ferramenta requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação por parte do emissor, pois quando mal aplicado, o *feedback* pode gerar consequências ruins. Para as empresas, esse processo é fundamental na manutenção do clima organizacional, já que a maioria dos problemas enfrentados nas organizações, é decorrente da comunicação mal conduzida (CONSONI, 2010).

Segundo Sanches (2019) o gestor que fará o *feedback* aos seus subordinados, precisa estar atento aos aspectos de imparcialidade, aplicabilidade, especificidade, oportunidade e diretividade.

A imparcialidade é que ao dar o *feedback*, não deve conter julgamento de valor, sendo uma comunicação mais descritiva e que contém mais verdade relativa do que absoluta, além de ser mais motivadora do que impositiva. A aplicabilidade é que o *feedback* deve ter o foco em

alguns aspectos do comportamento que está no alcance do receptor modificar a si mesmo (SANCHES, 2019).

É necessário ser o mais específico possível, escolhendo um lugar apropriado para dar o *feedback* e, se o assunto for pessoal, o local exige privacidade. o gestor precisa oferecer o *feedback* o quanto antes, tendo em vista que se foi diagnosticado o erro, deve ser corrigido para e evitar possíveis transtornos (SANCHES, 2019).

Segundo Sanches (2019), o fato é que quanto mais sincero for o *feedback*, mais confiança e credibilidade serão criados no relacionamento, e o resultado é uma troca de confiança que cada pessoa sente e debate com o outro à medida que a verdade é exposta com clareza. Mesmo que haja um *feedback* negativo, por exemplo, quando um funcionário precisa ser demitido, ele não ficará surpreso porque conhece as orientações. Só é construtivo se o seu conteúdo for verdadeiro e a sua intenção ou motivação for ajudar os outros.

Por último, é importante destacar que a prática do *feedback* deve ser entendida e aplicada de forma adequada para cada estilo diferente de geração. Observando gerações trabalhando juntas, fica claro que as características de uma estão em oposição às de outra, o que pode causar interferências nas relações e na qualidade do trabalho. É fundamental compreender os pensamentos, desejos e reações de cada geração às diferentes situações no ambiente de trabalho para adaptar as melhores práticas de *feedback* (DJOUKI, 2017).

Segundo Djouki (2017), a geração X como recebedores de prática de *feedback*, possuem dificuldades no diálogo aberto, já que se desenvolveram em um ambiente de pouco diálogo e maior autoridade. Assim, o gestor da empresa enfrenta o desafio de entender os dilemas e necessidades de cada membro, e estabelecer um contato correto para posteriormente aplicar o *feedback* de maneira produtiva, criando laços de confiança e evitando rupturas desnecessárias com os subordinados.

Em relação a geração Y, por ter características imediatista, o gestor precisa entender que a aplicação do *feedback* deve ser realizada de forma mais constantes aos funcionários, a fim de corrigir as formas de realizar as atividades, instruindo os indivíduos a realizar novos desafios, além de orientar nas dúvidas e necessidades. Desta forma, é importante que os gestores entendam as características dos membros de sua equipe e apliquem ferramentas de *feedback* adequadas a cada perfil (X ou Y). Os funcionários apresentam certas necessidades que os líderes devem observar e agir rapidamente para evitar alta rotatividade entre os profissionais do seu setor (DJOUKI, 2017).

2.4.3 Problemas da falta de *Feedback*

Como o *feedback* trata-se de dialogar com a outra parte de forma direta, muitas vezes ele pode trazer sentimentos negativos por parte de quem o recebe, por mais profissional que tenha sido aplicado. Com isso, os gestores não aplicam o *feedback* com a justificativa de evitar ferir os sentimentos e evitar a perda dos funcionários, pelo fato de este ouvir algo que não concorde (DJOUKI, 2017).

Os gestores em determinadas situações, ao invés de usar o *feedback*, optam por falar para os outros membros da equipe, ou tratar do assunto de forma informal, por piadas, indiretas ou até atitudes desrespeitosas que traz ainda mais a fricção na relação com os funcionários. Em consequência disso, quando não há *feedback*, as equipes começam a divulgar sua insatisfação de forma indireta, através de reuniões informais, no horário de almoço, através dos corredores nas empresas, sendo que esse tipo de comportamento, ganhou a expressão de “Rádio Peão” dentro das empresas (DJOUKI, 2017).

Segundo Djouki (2017), além de propiciar as conversas informais, a falta de *feedback* traz um clima desfavorável na equipe, trazendo a baixa performance e elevando a rotatividade na empresa, por terem falta de perspectiva de carreira e falta de comunicação com os seus superiores, já que entendem que não há diálogo aberto ou transparência com os seus superiores e, com isso, há o prejuízo na relação entre as partes.

Assim, é dever da empresa ter um foco maior no treinamento dos seus gestores para a aplicação do *feedback*, a fim de evitar os desvios de conduta, a queda de produção e a insatisfação de seus funcionários, o que compromete um setor ou a corporação como um todo (DJOUKI, 2017).

2.5 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Almeida e Souza (2015) ressaltam em seu artigo que o líder é aquele que possui como principal objetivo transformar a sua equipe para produzir bons resultados. Esses resultados só são possíveis se houver uma boa liderança que influenciará de maneira positiva ou negativa a motivação dos funcionários. Assim, constata-se que a liderança é a habilidade de inspirar pessoas, sendo uma influência intencional com o intuito de guiar, facilitar e estruturar as atividades e relacionamentos em grupo ou organização.

As empresas e as equipes de trabalho estão submetidas a muitas mudanças, por estarem diante das diversidades de pessoas, das diferentes culturas e valores. Assim, no contexto das

organizações, é preciso que os gestores estejam preparados para conduzir as suas equipes (STOCKER, 2018).

Segundo Chiavenato (2007) foi através da Teoria das Relações Humanas que foi constatado a influência da liderança no comportamento dos indivíduos. Através da experiência de Hawthorne foi demonstrado a existência de líderes informais que traziam as normas e expectativas do grupo, mantendo o controle sobre o comportamento do grupo, auxiliando os empregados a atuarem como grupo social, coeso e integrado. Levando em consideração o conceito dos humanistas, a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal e como um processo de redução da incerteza de um grupo.

Em primeiro lugar, Stocker (2018) ressalta que a liderança não deve ser confundida com chefia ou gerência, já que gerenciamento apresenta uma conotação mais administrativa, sendo usada técnicas gerenciais e organizacionais. Já liderança tem uma conotação mais interpessoal, remetendo a sentimentos, motivações e valores pessoais. No cenário atual, em que há muita competitividade, o líder precisa desenvolver conhecimentos em filosofia e psicologia para melhorar o potencial de sua equipe, precisa ter habilidades cognitivas apropriadas para solução de problemas, além de competência técnica e conhecimento da empresa para estabelecer objetivos que realmente possam ser alcançados.

Há diversas teorias que demonstram os estilos de lideranças presentes nas empresas. Segundo Marson et al. (2015), elas podem ser divididas em três grupos:

a) Teoria dos traços de personalidade: são enfatizadas as qualidades pessoais, sendo características físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (entusiasmo e autoconfiança), traços sociais (cooperação e interpessoalidade) e em relação a ter iniciativa e persistência, entre outros traços. Assim, essa teoria parte da premissa que não há a possibilidade de estudar e se desenvolver para se tornar um líder. Esse enfoque nos traços predominou até a década de 40, já que a liderança apenas era considerada um somatório de características pessoais (MARSON et al., 2015);

b) Teoria sobre estilo de liderança: esta teoria está atrelada ao estilo de comportamento dos líderes em relação aos liderados, defendendo que os comportamentos podem ser adquiridos, sendo que os indivíduos podem ser treinados para ter comportamentos de liderança que garantem a eficácia na organização. Com isso, os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais, mas também seguindo a cultura das pessoas e, principalmente, da organização. A seguir, há os principais tipos de estilos de liderança (MARSON et al., 2015):

I. Liderança autocrática: os líderes centralizam totalmente o poder e a tomada de decisões, os subordinados não possuem liberdade para expressar suas opiniões ou de ter escolha. Um líder autocrático é dominador; dá ordens e espera obediência total e cega dos subordinados, líder é temido pelo grupo;

II. Liderança liberal: o líder permite a tomada de decisão individual ou do grupo, sendo que ele participa apenas mediante solicitação. Os líderes liberais enfatizam apenas o grupo. O comportamento do líder é evasivo, não possuindo firmeza;

III. Liderança democrática: o líder é muito bom na comunicação; incentiva a participação das pessoas; igualmente preocupado com o trabalho e com a equipe. Suas ações são de facilitador para orientar o grupo, ajudando o grupo a identificar problemas e soluções, coordenando atividades e dando conselhos.

C) Teoria da contingência ou situacionais: o ponto expresso por essa teoria é que os estilos de liderança dependem do contexto. Um líder precisa ser flexível no relacionamento com seus liderados e saber identificar o estilo de liderança que deve usar diante das situações que surgem. O princípio básico da teoria da situação de liderança é que a eficácia de um líder está na sua capacidade de reagir ou se ajustar a situações específicas. Portanto, uma das maiores questões associadas a essas teorias é a identificação de situações, pois elas são críticas na definição do estilo de liderança a ser utilizado (MARSON et al., 2015).

2.5.1 Barreiras da gestão empresarial e seus impactos no capital humano

Bichueti (2020) destacam algumas lacunas existentes na gestão de pessoas nas empresas que aumentam a rotatividade e dificultam a atração de profissionais talentosos e competentes, principalmente diante da geração X e Y que ocupam a maioria dos postos de trabalho e da geração milênio chegando, que preferem empresas flexíveis, que apostam na criatividade e que oferecem ambientes agradáveis.

A primeira lacuna existente é a atitude do principal executivo da empresa em relação ao capital humano. Se o principal executivo não desenvolve a cultura organizacional que seja capaz de atrair e desenvolver os funcionários, olhando para as pessoas como custos e concentrando-se apenas nos números e resultados, há como consequências a alta rotatividade, impedindo a consolidação de equipes com alto desempenho. Com essa falta de atenção do principal executivo na administração de recursos humanos, os subordinados não são orientados devidamente sobre o papel de cada um no desenvolvimento da equipe, delegando a área de

Recursos Humanos a gestão de pessoas levando ao segundo obstáculo que é o preparo inadequado dos líderes para gerir seu pessoal (BICHUETTI, 2020).

Segundo Buchetti (2020) a falta de preparo dos executivos já começa nas universidades e dentro da empresa há vários fatores que aumentam esse despreparo, sendo eles: pressão por resultados de curto prazo e perda de foco nas pessoas; pressão pela contratação (no mesmo cenário de entrega de resultados em curto prazo, os líderes são pressionados em contratar urgente pessoas para substituir alguém ou para preencher uma nova posição, realizando sem planejamento, por modo subjetivo e esquecendo-se que cada posição na empresa deve haver um perfil específico do profissional que a ocupará); composição das equipes para obter um grupo sinérgico, em que o supervisor da equipe precisa ter discernimento para recrutar pessoas com capacidade para cada posto e criar elos entre as pessoas, para ter bons resultados individuais e coletivos.

Tratando-se ainda da falta de preparo dos executivos, há também o descuido no processo de treinamento e desenvolvimento de subordinados. Compete a cada líder avaliar continuamente a sua equipe e apresentar ações de desenvolvimento. O medo de desenvolver substitutos por pensarem que podem ser demitidos também representam um gargalo no preparo dos executivos, já que isso limita o crescimento da organização (BICHUETTI, 2020).

As duas últimas lacunas apresentadas por Bichuetti (2020) referem-se ao posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de Recursos Humanos na empresa e a ausência da abordagem de liderança e gestão de pessoas nas faculdades de Administração de Empresas, Engenharia, Marketing, Direito e outras.

2.5.2 Cultura da empresa e estilo de liderança

Conforme demonstrando acima, segundo Marson et al. (2015), os estilos de liderança exercidos na organização também são influenciados pela cultura da empresa. A influência do líder possui seu início no estabelecimento dos princípios da cultura da empresa, sendo que as atitudes de quem lidera devem ser baseadas nas normas e valores da organização. Dentro dessa lógica, a cultura organizacional diz respeito aos valores, crenças e atitudes que os indivíduos compartilham dentro do ambiente organizacional (BASTOS E CYRNE, 2017).

Para os estudos da cultura organizacional, há o embasamento das áreas de antropologia, sociologia e psicologia. É defendido que a cultura organizacional é um sistema sociocultural, no qual os componentes sociais e estruturais estão integrados a dimensão simbólica e ideológica da empresa. Por outro lado, a cultura também é estudada como um

sistema de ideias, não sendo representada apenas em uma rede de padrões de comportamento, mas em um conjunto de mecanismos de controle para influenciar e modelar tais comportamentos (BASTOS E CYRNE, 2017).

Existem diferentes tipos de culturas e estas devem ser compreendidas pelas empresas porque as mudanças sobre aspectos culturais, mesmo que difíceis, normalmente são necessárias, levando em consideração que a cultura precisa estar adequada com as estratégias organizacionais. Há quatro tipos de cultura (BARRETO et al.,2013 apud BASTOS E CYRNE, 2017):

I. Cultura do Clã - Enfatiza o desenvolvimento humano e valoriza a participação na tomada de decisões. O poder flui bem quando vem de membros que estão comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo apoio e fomentando a interação, a confiança e a lealdade.

II. Cultura de Inovação - Pressupostos de mudança e flexibilidade. Os motivadores incluem crescimento, estimulação, variedade e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Eles são aventureiros e gostam de prever o futuro, e se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. O foco está na aquisição de novos conhecimentos de um produto e/ou serviço.

III. Cultura de Mercado - Orientada pelas tendências do mercado para garantir a base de clientes. Os fatores motivadores incluem a competição e a obtenção de resultados predeterminados. Os líderes tendem a ser competidores, realizadores e orientados para os objetivos produtivos, sendo severos e exigentes.

IV. Cultura hierárquica- é uma cultura permeada pela estabilidade, refletindo valores e normas associados a burocracia. Os funcionários aceitam bem as autoridades formalmente estabelecidas, as regras e regulamentos impostos. A motivação na empresa são fatores de segurança e ordem, sendo que os líderes tendem a ser conservadores a problemas técnicos.

Bastos e Cyrne (2017) destacam que cultura e liderança estão intrinsecamente ligadas, pois a cultura não é apenas uma das variáveis mais importantes que afetam o desempenho da liderança, mas também outras variáveis, como normas organizacionais e as expectativas dos funcionários. Além disso, é importante ressaltar que a liderança afeta a motivação e a eficácia organizacional. Em suma, nenhuma cultura ou liderança é boa ou ruim, mas cada modelo é visto de forma diferente em uma organização, pois é fundamental entender a cultura local e os estilos de liderança que funcionam melhor em cada ambiente organizacional. Assim, a liderança

afeta a cultura, a cultura afeta a liderança e ambas afetam a estrutura, o planejamento, a comunicação, a inovação e os processos dentro de uma organização.

3 METODOLOGIA

Segundo Zanandrea et al. (2015) a pesquisa é um procedimento intelectual no qual o pesquisador deve adquirir conhecimento investigando a realidade e buscando constantemente novas verdades sobre os fatos (problemas). Os resultados da pesquisa não são verdades absolutas, pois a descoberta é um processo inacabado e permanente, e toda análise dos fatos assume significados de natureza apreciativa e analítica, cabendo ao pesquisador incorporá-los ao conhecimento empírico. Esse conceito refere-se à importância de desenvolver, considerando criteriosamente, o processo de pesquisa, que envolve diversas etapas, desde a formulação do problema até a apresentação satisfatória dos resultados.

Considera-se como objeto de estudo uma empresa industrial localizada no interior de São Paulo. Assim, a pesquisa desse trabalho possui a natureza aplicada, pois gera conhecimentos para a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, buscando conhecimento para a aplicação prática (MORESI, 2003).

O estudo é caracterizado como uma pesquisa de abordagem quantitativa, utilizando métodos e técnicas estatísticas para classificar e analisar as informações (MORESI, 2003). Ou seja, a análise dos resultados será através das respostas dos questionários com perguntas fechadas.

Esse trabalho terá como base um referencial bibliográfico que, segundo Moresi (2003), é fundamentado em artigos científicos, textos e livros acadêmicos, fornecendo um instrumento analítico para qualquer tipo de pesquisa, sendo nesse trabalho um de estudo de caso.

O método a ser utilizado será a pesquisa exploratória-descritiva, que busca descrever determinado fenômeno, no caso, os fatores motivacionais para as diferentes gerações em uma empresa industrial.

Sendo assim, os procedimentos de pesquisa a serem usados serão a construção do referencial bibliográfico e a pesquisa de campo. O referencial bibliográfico é utilizado para avaliar e examinar as principais contribuições teóricas subjacentes a um determinado tema ou problema, tornando-o uma ferramenta importante para todos os tipos de pesquisa (MORESI, 2003).

Para o cumprimento da etapa do levantamento bibliográfico foram abordadas as teorias motivacionais existentes, as teorias das gerações, a importância do *feedback* e o papel dos líderes para motivar os funcionários. Como fontes dessa etapa, fez-se consultas em anais e revistas eletrônicas, bem como a utilização das plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library*, Google Acadêmicos e *Scientific Electronic Library Online*.

Os temas abordados no referencial teórico tornaram-se relevantes para a construção do trabalho porque: existem vários fatores defendidos em diferentes teorias motivacionais; esses fatores possui maior ou menor importância de acordo com a faixa etária do funcionário, por isso a relevância das características sobre as gerações; ao observar as teorias motivacionais, o *feedback* é um dos temas mais abordados e, por último, a liderança possui o poder de influenciar positivamente ou negativamente os funcionários.

A pesquisa é um estudo de caso porque, seguindo a classificação de Moresi (2003), é delimitado a uma ou poucas unidades que podem ser uma família, um produto, uma empresa, entre outros. Possui o caráter de profundidade e detalhamento, podendo ser realizada no campo.

O meio de investigação foi uma pesquisa de campo já que é uma investigação empírica realizada no local em que acontece ou já aconteceu um fenômeno que dispõe de elementos para explicá-los. Inclui-se na pesquisa de campo as entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações participantes ou não participantes (MORESI, 2003). No presente trabalho, as perguntas utilizadas no questionário foram extraídas da plataforma Pulses que tem o objetivo de melhorar o clima organizacional da empresa. Essa plataforma está sendo utilizada pela empresa desde julho de 2023, sendo que os dados coletados para a pesquisa são de outubro de 2023.

A delimitação do universo ou a descrição da população envolve explicar quais pessoas, coisas ou fenômenos serão estudados, elencando suas características comuns (MORESI, 2003). Neste estudo, os sujeitos foram funcionários que trabalham em uma empresa industrial localizada no interior de São Paulo.

Segundo Moresi (2003), amostra é a parte da população selecionada de acordo com uma regra ou plano, podendo ser probabilística ou não probabilística. No presente trabalho as amostras serão casuais estratificadas, em que cada estrato, definido previamente, estará representado na amostra, sendo classificada como amostra probabilística.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado para esta pesquisa foi um questionário estruturado com 20 perguntas, sendo que os dados foram coletados no período de outubro de 2023. As questões foram extraídas de uma plataforma que a empresa utiliza para melhorar o clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é estruturada com perguntas fechadas, sendo disponibilizada para todos os funcionários da empresa através dos canais de comunicação, com frequência semanal. Foram extraídas as perguntas respondidas no mês de outubro que possuíam compatibilidade com os fatores de motivação demonstrados nas diferentes teorias motivacionais.

Cada fator possui de 1 ou 2 perguntas. As opções de respostas são com escala *Likert*, que ajudam a determinar o que as pessoas sentem sobre determinados assuntos, dando notas de 1 a 5, em que: 1 é totalmente insatisfeito, 2 é insatisfeito, 3 é neutro, 4 satisfeito e 5 totalmente satisfeito. Também foram utilizadas perguntas de múltipla escolha, em que o funcionário seleciona a frase que ele concorda.

Para análise, as respostas foram estratificadas por grupos de faixa etária dos funcionários. As faixas etárias são de 14 a 25 anos (geração Z), 26 a 39 anos (geração Y), 40 a 59 anos (geração X) e mais de 60 anos (geração *Baby Boomers*).

Depois da estratificação, foram tiradas as porcentagens das respostas nas escalas de 1 a 5 e nas questões de múltipla escolha, possibilitando verificar os fatores com menores e maiores notas.

Assim, o quadro abaixo demonstra as perguntas escolhidas e sua relação com os fatores motivacionais:

Quadro 2- Questões relacionadas aos fatores motivacionais

Fatores	Perguntas
Ambiente Físico e equipamentos para trabalho	O quanto você está satisfeito com os equipamentos disponibilizados para a realização de sua tarefa? A empresa oferece um ambiente seguro? (ambiente organizado, disponibilização de EPIs, manutenção de equipamentos).
Liderança	Como você avalia a comunicação com sua liderança imediata? Como você avalia o tratamento que recebe dos seus superiores?
Feedback	Com que frequência você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Quando você recebe <i>feedback</i> da sua liderança imediata, como você se sente?
Crescimento profissional	Em relação a minha carreira na empresa. O quanto me sinto estimulado a buscar o crescimento na empresa?
Salários	As regras de remuneração foram definidas a partir de informações precisas e com bases em padrões de mercado?
Identificação com a empresa	O quanto você se identifica com a missão da empresa? O quanto você se identifica com a história da empresa?
Relacionamento interpessoal	Como você avalia a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho? Quando ocorrem conflitos na equipe de trabalho.
Treinamentos	Sobre a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa.

Comprometimento com as atividades	A organização me motiva a ir além do que é pedido para realizar meu trabalho?
Responsabilidade e Autonomia	Como você enxerga a autonomia para exercer as atividades da sua função? Ao perceber que as coisas não estão como gostaria, penso que.
Normas e diretrizes da empresa	O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?
Equilíbrio no trabalho e vida pessoal	Consigo manter o equilíbrio entre minha vida pessoal e trabalho?
Inovação	A empresa incentiva que você explore novas ideias?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3.1.2 Limitações do estudo

A empresa analisada possui mais de 2.300 funcionários. A tabela a seguir demonstra a quantidade aproximada de funcionários em cada faixa etária e a quantidade médias de funcionários que responderam as pesquisas.

Tabela 1- Taxa de respondentes da pesquisa

FAIXA ETÁRIA	Quantidade total	Quantidade média que respondeu a pesquisa	Taxa de respondentes
14 a 25 anos	600	65	11%
26 a 39 anos	700	122	17%
40 a 59 anos	900	147	16%
60 +	100	8	8%
TOTAL	2300	342	15%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A quantidade de respondentes está por média porque, conforme explicado anteriormente, a pesquisa é realizada por semana, e como os dados foram obtidos com respostas de 4 semanas (mês de outubro), a quantidade de respondentes varia. Analisando a tabela acima, apenas 15% de funcionários responderam ao questionário ao longo das semanas. É notório que os funcionários com mais de 60 anos (*Baby Boomers*) são os que menos responderam à pesquisa, havendo uma taxa de 8%. Em seguida, há a geração Z (14 a 25 anos), com taxa de

respondentes em 11%. Sendo assim, se a taxa de respondentes na empresa fosse maior, os dados analisados poderiam ser mais efetivos.

Por fim, o próximo capítulo apresenta os resultados obtidos através da pesquisa de campo realizada por meio do questionário e analisada de acordo com os conceitos teóricos previamente abordados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme proposto na metodologia, as questões para esse estudo foram baseadas nos principais fatores motivacionais defendidos nas teorias de motivação. A análise dos resultados será feita por faixa etária e através das porcentagens em cada resposta. Serão utilizadas tabelas para análise, sendo demonstrados os números absolutos de respondentes em cada alternativa (representados por N.A. nas tabelas) e a porcentagem correspondente ao número absoluto.

Por fim, para melhor organização da análise dos resultados, serão separados por subcapítulo cada fator motivacional.

4.1 AMBIENTE FÍSICO E EQUIPAMENTOS PARA TRABALHO

Tabela 2- Satisfação com os equipamentos disponibilizados pela empresa

O quanto você está satisfeito com os equipamentos disponibilizados para a realização de sua tarefa?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente Bom	2	33,34%	90	61,11%	70	58,33%	29	60,42%
Bom	3	50,00%	25	16,67%	30	25,00%	12	25,00%
Neutro	1	16,66%	20	13,89%	10	8,34%	3	6,25%
Ruim	0	0,00%	12	8,33%	8	6,66%	2	4,17%
Totalmente Ruim	0	0,00%	0	0,00%	2	1,67%	2	4,16%
Total	6	100,00%	147	100,00%	120	100,00%	48	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com os dados referentes a satisfação dos funcionários sobre a disponibilidade dos equipamentos para realização de suas tarefas, a geração X, Y e Z deram mais de 50% para a nota 5, estando totalmente satisfeitos com os equipamentos oferecidos pela empresa. Nota-se que a geração *Baby Boomers* também está satisfeita com a disponibilidade de equipamentos, já que mais de 50% deram notas 4 e 5.

Tabela 3- Oferecimento de um ambiente Seguro

A empresa oferece um ambiente seguro? (ambiente organizado, disponibilização de EPIs, manutenção de equipamentos).	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Concordo totalmente	2	40,00%	90	62,72%	66	55,94%	15	34,88%
Concordo	2	40,00%	37	25,46%	30	25,43%	5	11,63%
Neutro	0	0,00%	12	8,18%	10	8,47%	6	13,95%
Discordo	1	20,00%	4	2,73%	7	5,93%	5	11,63%
Discordo totalmente	0	0,00%	1	0,91%	5	4,23%	12	27,91%
Total	5	100,00%	144	100,00%	118	100,00%	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com os dados referentes ao ambiente da empresa, em termos de organização, disponibilidade de EPIs e manutenção dos equipamentos, observa-se que os funcionários entre a faixa etária de 26 a 39 anos e 40 a 59 anos são os que mais estão satisfeitos com a segurança do ambiente, já que se concentram na nota 5.

Em relação a geração Z, percebe-se que há menor satisfação em relação a segurança do ambiente, já que 27,91% deram nota 1 (totalmente insatisfeitos). É importante lembrar nesse caso, o perfil da geração Z, que são pessoas que possuem maior preocupação com o meio ambiente, são consideradas menos adaptáveis às adversidades e possuem constante troca de informações em um reduzido espaço de tempo (BICHUETTI, 2020). Além disso, a geração Z é mais convencida de que seus ideais são verdade absoluta e, por conta disso, se o ambiente de trabalho não tiver a segurança e a organização adequada, a geração Z demonstrará maior insatisfação que as gerações anteriores.

Nesse caso, o ambiente físico foi abordado porque diversas teorias, como a pirâmide das Necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores, afirmam que as condições físicas de trabalho são responsáveis por evitar a insatisfação dos empregados. Porém, para fins objetivos, as questões relacionadas a esse fator precisam ser estratificadas pelos setores da empresa, para realizar as melhorias com mais assertividade. Essa estratificação por setor não foi feita no presente trabalho já que o foco é o posicionamento das pessoas de acordo com a sua geração.

4.2 LIDERANÇA

Tabela 4- Comunicação com a liderança imediata

Como você avalia a comunicação com sua liderança imediata?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente Boa	3	37,50%	94	65,12%	75	61,98%	32	58,83%
Boa	2	25,00%	34	23,25%	21	17,35%	13	23,53%
Neutro	2	25,00%	7	4,65%	9	7,44%	5	9,80%
Ruim	0	0,00%	3	2,33%	6	4,96%	2	3,92%
Totalmente Ruim	1	12,50%	7	4,65%	10	8,27%	2	3,92%
Total	8	100,00%	145	100,00%	121	100,00%	54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A tabela 4 demonstra que, no geral, a geração X, Y e Z possuem uma boa comunicação com a sua liderança imediata, já que mais de 55% deram a nota 5. Em relação a geração dos *Baby Boomers*, 12,50% responderam que a comunicação com os seus superiores não está boa, já que deram a nota 1.

Conforme explicado por Souza et al. (2022) o conflito entre gerações ocorre devido aos avanços tecnológicos, situações políticas e sociais, além de outras vertentes. Nesse caso, o líder é responsável por entender em qual geração o funcionário se enquadra, já que os aspectos motivacionais e os anseios de cada geração são diferentes. O que pode explicar a insatisfação da comunicação dos *Baby Boomers* com os seus superiores imediatos é o conflito de gerações. Se o líder for de geração diferente e não souber como lidar com as pessoas mais velhas, ocorrerá a insatisfação.

Tabela 5- Tratamento dos superiores

Como você avalia o tratamento que recebe dos seus superiores?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente Bom	3	42,85%	68	54,29%	63	53,84%	23	38,34%
Bom	1	14,29%	36	28,57%	22	18,82%	15	25,00%
Neutro	2	28,57%	11	8,57%	9	7,69%	10	16,66%
Ruim	0	0,00%	4	2,86%	9	7,69%	7	11,67%
Totalmente Ruim	1	14,29%	7	5,71%	14	11,96%	5	8,33%
Total	7	100,00%	125	100,00%	117	100,00%	60	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A tabela 5 demonstra que a geração X é a que possui maior satisfação em relação tratamento que recebe dos superiores, pois mais de 80% deram nota 4 e 5. Conforme explícito na metodologia, a geração X é a que mais possui funcionários na empresa, com aproximadamente 900 pessoas.

Assim, pode-se dizer que os gestores sabem melhor como lidar com a geração X, que são pessoas que possuem o perfil de sentir-se confortáveis com as mudanças e se adaptam-se facilmente a diversas funções, além de trabalharem bem tanto em grupo quanto individualmente (NOVAES, 2018).

As demais gerações apresentaram respostas variadas em relação ao tratamento dos seus superiores. Porém, chama-se atenção 14,29% dos *Babys Boomers* deram a menor nota para essa questão. Isso também pode ser explicado pela falta de treinamento dos líderes para lidar com as diferentes gerações, conforme explícito na análise da tabela 4.

4.3 FEEDBACK

Tabela 6- Frequência de informações sobre o desempenho no trabalho

Com que frequência você recebe informações sobre seu desempenho no trabalho?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Muito frequente	2	33,33%	46	31,59%	34	31,79%	13	27,66%
Frequente	3	50,00%	50	34,21%	32	29,90%	7	14,89%
Ocasionalmente	0	0,00%	8	5,26%	14	13,08%	9	19,15%
Raramente	0	0,00%	31	21,05%	12	11,21%	5	10,64%
Nunca	1	16,67%	11	7,89%	15	14,02%	13	27,66%
Total	6	100,00%	145	100,00%	107	100,00%	47	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme a tabela 6, quase 40% da geração Z respondeu que nunca ou raramente (nota 1 e 2, respectivamente) recebem informações sobre seu desempenho no trabalho. Em seguida, tem a geração Y e X, onde mais de 25% dessas gerações também responderam que nunca ou quase nunca recebem *feedbacks* sobre o seu desempenho.

Conforme explicado no referencial teórico, dar e receber *feedback* de forma eficiente traz a diferença entre uma relação de trabalho produtiva e eficaz, em que todas as pessoas compreendem o que se espera de cada um, evitando relações tensas e desgastadoras que trazem retrabalho e queda na qualidade (CONSONI, 2010). Além disso, a partir da geração X, percebe-se que os indivíduos possuem maior necessidade de *feedback* (FREITAS et al., 2019). Assim, explica-se o sentimento de falta de *feedback* dessas três gerações na empresa estudada.

Tabela 7- Sentimento do funcionário quando recebe *Feedback*

Quando você recebe Feedback da sua liderança imediata, como você se sente?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Não costumo receber <i>Feedbacks</i>	3	55,56%	41	27,50%	30	21,28%	16	28,57%
Sinto que não são verdadeiros	0	0,00%	4	2,50%	12	8,51%	4	7,14%
Fico grato pelo <i>Feedback</i>	1	11,11%	26	17,50%	31	21,98%	10	17,86%
Fico grato e motivado para continuar fazendo um bom trabalho	2	33,33%	78	52,50%	68	48,23%	26	46,43%
Total	6	100,00%	148	100,00%	141	100,00%	56	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A tabela 7 demonstra que 55,6% das pessoas da geração *Baby Boomers* responderam que não possuem o costume de receber *feedbacks*. Essa geração é leal a empresa e obediente a gestão, executam suas atividades e não sentem tanta necessidade de receber *feedback*. Já a geração X, Y e Z responderam que ficam gratos e motivados a continuar o trabalho quando recebem *feedback*, chegando a mais de 45% de respondentes nessa alternativa.

4.4 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Tabela 8- Crescimento na empresa

O quanto me sinto estimulado a buscar o crescimento na empresa?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Muito estimulado	3	37,50%	94	61,61%	80	61,07%	24	44,44%
Estimulado	2	25,00%	37	24,10%	25	19,08%	10	18,52%
Neutro	1	12,50%	12	8,04%	12	9,16%	5	9,26%
Pouco estimulado	1	12,50%	4	2,68%	8	6,10%	6	11,11%
Nada estimulado	1	12,50%	5	3,57%	6	4,59%	9	16,67%
Total	8	100,00%	152	100,00%	131	100,00%	54	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em relação a tabela 8, observa-se que as gerações X e Y são as que mais estão estimuladas a buscarem o crescimento na empresa, chegando a mais de 80% de respostas nas notas 4 e 5. A geração Z também apresenta que está estimulada a buscar crescimento na empresa, porém chama-se atenção que 27,78% deram notas 1 e 2 para a pergunta, sendo a geração que apresentou maior porcentagem nessas notas.

Isso deve-se também ao perfil da geração Z. Por serem jovens que anseiam a ascensão profissional em menor tempo, por viverem em um mundo com constante troca de informações, percebe-se que esses jovens não possuem tanta lealdade a crescimento de carreira na empresa

igual as gerações anteriores, pois o foco é o sucesso profissional independente da organização. Com isso, explica-se a falta de estímulo de buscar crescimento dentro da empresa.

Tabela 9- Satisfação com a carreira na empresa

O quanto você está satisfeito com a sua carreira na empresa?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente satisfeito	2	28,58%	78	60,82%	64	57,66%	15	42,86%
Satisfeito	1	14,29%	25	19,59%	24	21,62%	13	37,14%
Neutro	4	57,13%	13	10,31%	8	7,20%	1	2,86%
Insatisfeito	0	0,00%	8	6,18%	10	9,01%	3	8,57%
Totalmente insatisfeito	0	0,00%	4	3,10%	5	4,51%	3	8,57%
Total	7	100,00%	129	100,00%	111	100,00%	35	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Na tabela 9 é possível perceber novamente que a geração X e Y são as que deram maior nota para a satisfação da carreira dentro da empresa. Já a geração Z, mais de 40% estão satisfeitas com a carreira, porém 17,14% deram notas 1 e 2, demonstrando que não estão satisfeitos.

Analisando esse dado pelo perfil da geração Z, constata-se novamente que essa insatisfação ocorre pelo fato de os jovens viverem em um mundo cheio de tecnologia, com constate troca de informações e diversidades de ações ao mesmo tempo, gerando a impaciência para ter a ascensão na carreira profissional e, por isso, são as pessoas que mais estão insatisfeitas com a carreira na empresa.

4.5 SALÁRIO

Tabela 10- Plano de cargos e salários

Sobre o plano de cargos e salários na Empresa	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente Bom	4	57,14%	82	55,26%	65	49,61%	25	50,00%
Bom	2	34,57%	35	23,69%	19	14,51%	12	24,00%
Neutro	0	0,00%	24	15,79%	24	18,32%	8	16,00%
Ruim	1	8,29%	4	2,63%	12	9,16%	1	2,00%
Totalmente Ruim	0	0,00%	4	2,63%	11	8,40%	4	8,00%
Total	7	100,00%	149	100,00%	131	100,00%	50	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A tabela 10 demonstra que, no geral, os colaboradores estão satisfeitos com o plano de cargos e salários oferecidos pela empresa, já que mais de 50% deram as notas de 4 e 5. Porém,

observa-se que os funcionários pertencentes a geração Z e Y são os que mais deram notas menores, sendo que a nota 1 teve 8% e 8,40% de resposta, respectivamente.

O perfil dessas gerações é semelhante em termos de ascensão profissional. Conforme destaca Bichueti (2020), as pessoas pertencentes a essas gerações são mais familiarizadas com a tecnologia, possuem maior rede de relacionamentos e são menos apegadas a carreira dentro da empresa, ou seja, anseiam a ascensão profissional independente da organização. Por ter essa maior rede de relacionamento, os funcionários pertencentes a essa geração demonstram maior insatisfação se o plano de cargos e salários da empresa não estiver compatível com o mercado.

Tabela 11- Em relação ao salário e/ou benefícios da empresa

Sinto-me recompensado(a) (por meio de salário e/ou benefícios), de forma justa, pelo trabalho que realizo na empresa	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Concordo totalmente	7	60,91%	103	61,47%	75	65,79%	20	35,09%
Concordo	1	7,27%	41	24,59%	23	20,06%	13	22,80%
Neutro	2	15,45%	14	8,20%	7	6,19%	10	17,55%
Discordo	1	7,27%	4	2,46%	5	4,42%	6	10,52%
Discordo totalmente	0	0,00%	6	3,28%	4	3,54%	8	14,04%
Total	11	100,00%	168	100,00%	114	100,00%	57	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A tabela 11 demonstra que a geração Z foi a que mais apresentou insatisfação em relação ao salário e benefícios que recebem da empresa, dando nota 1 mais de 14% e nota 2 mais de 10% dos respondentes dessa geração.

Como já explicado anteriormente, a geração Z possui constante troca de informações em um reduzido espaço de tempo. São menos adaptáveis e mais impacientes. Sendo assim, levando em consideração também a Teoria da Equidade, os indivíduos comparam-se com outras pessoas semelhantes para análise de salário, benefícios, promoções etc. Dentro dessa lógica, os jovens ao se comparar com outra pessoa que possui um salário maior e a mesma situação de trabalho, acabam ficando insatisfeitos.

4.6 INDENTIFICAÇÃO COM A EMPRESA

Tabela 12- Identificação com a missão da empresa

O quanto você se identifica com a missão da empresa?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Me identifico muito	6	75,00%	128	83,63%	95	73,07%	26	55,30%
Me identifico	1	12,50%	18	11,82%	24	18,46%	11	23,40%
Neutro	1	12,50%	6	3,64%	4	3,08%	4	8,52%
Me identifico pouco	0	0,00%	0	0,00%	5	3,85%	3	6,39%
Não me identifico	0	0,00%	1	0,91%	2	1,54%	3	6,39%
Total	8	100,00%	153	100,00%	130	100,00%	47	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Como demonstrado na tabela acima, os colaboradores de todas as gerações se identificam com a missão da empresa, pois mais de 50% dos funcionários de cada faixa etária deram a nota 5 para a questão. Conforme a teoria da Dissonância Cognitiva formulada por Festinger (1954), o ser humano avalia a sua própria autoimagem, utilizando-a para comparar com indivíduos com características semelhantes as suas e comparando-se também com a missão, valores e história da organização em que trabalha. Assim, se os valores da empresa estiverem consoantes com os valores do indivíduo, evitará a dissonância cognitiva.

Tabela 13- Identificação com a história da empresa

O quanto você se identifica com a história da empresa?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Me identifico muito	6	100,00%	104	75,00%	89	68,97%	28	54,92%
Me identifico	0	0,00%	26	19,00%	26	20,16%	11	21,56%
Neutro	0	0,00%	4	3,00%	6	4,66%	9	17,64%
Me identifico pouco	0	0,00%	3	2,00%	5	3,88%	1	1,96%
Não me identifico	0	0,00%	1	1,00%	3	2,33%	2	3,92%
Total	6	100,00%	139	100,00%	129	100,00%	51	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em relação a identificação com a história da empresa, constata-se que as gerações *Baby Boomers*, X e Y são os que mais se identificam, pois mais de 60% deram nota 5. A maioria da geração Z também respondeu que se identificam com a história da empresa, porém, chama-se a atenção nas respostas dadas nas escalas de 1 a 3. Na escala 3, que corresponde ao neutro em relação a pergunta, 17,64% da geração Z selecionou essa resposta.

Assim, levando em consideração a teoria das gerações, conforme destacam Miranda et al. (2015), a geração Z possui uma imagem mais ativa, direta e impaciente, além de ter um

relacionamento mais participativo e mais convencida de que seus ideais são verdade absoluta. Dentro desse contexto, para a geração Z, é indiferente a história da empresa, pois o que mais importa são os relacionamentos interpessoais, as possibilidades de ascensão profissional, não se apegando com a história da empresa.

4.7 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Tabela 14- Avaliação da qualidade do relacionamento com os colegas de trabalho

Como você avalia a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente Bom	10	76,92%	117	78,35%	83	70,34%	36	58,06%
Bom	3	23,08%	22	14,45%	26	22,04%	1	22,58%
Neutro	0	0,00%	10	7,20%	6	5,08%	3	4,84%
Ruim	0	0,00%	0	0,00%	1	0,85%	6	9,68%
Totalmente Ruim	0	0,00%	0	0,00%	2	1,69%	3	4,84%
Total	13	100,00%	149	100,00%	118	100,00%	62	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme a tabela acima, mais de 80% dos respondentes de todas as gerações avaliam que possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho, já que deram as notas 4 e 5. Chama-se atenção nas respostas da geração *Baby Boomers*, em que 100% deram as maiores notas.

Levando em consideração o perfil dos *Baby Boomers*, conforme destaca Bichuetti (2020) são pessoas que possuem relacionamentos pessoais com os seus colegas de trabalho, evitam conflitos e trabalham em equipe. Assim, explica-se o porquê das respostas dos *Baby Boomers* em relação a qualidade de relacionamento com os colegas de trabalho.

Analisar os relacionamentos interpessoais na organização é importante porque, conforme destaca a teoria ERG, os seres humanos possuem as necessidades relacionais, que diz respeito ao desejo de estabelecer relacionamentos com outras pessoas e que essas relações sejam caracterizadas pela partilha mútua de pensamentos e sentimentos.

Tabela 15- Conflitos na equipe de trabalho

Quando ocorrem conflitos na equipe de trabalho	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Formam-se panelinhas	1	16,67%	17	15,15%	17	16,04%	10	23,81%
Ninguém fala sobre o assunto	1	16,67%	17	15,15%	15	14,15%	4	9,52%
Pedimos auxílio a liderança imediata e ele/ela decide	1	16,67%	13	12,12%	16	15,09%	6	14,29%
Resolvemos junto e de forma produtiva	3	50,00%	64	57,58%	58	54,72%	22	52,38%
Total	6	100,01%	111	100,00%	106	100,00%	42	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em relação aos conflitos na equipe de trabalho, metade dos respondentes de todas as gerações alegaram que os conflitos são resolvidos entre todos e de forma produtiva. Em seguida, 16,66% da geração *Baby Boomers* alegaram que pedem auxílio da liderança imediata e ele/ela decide. Em relação a não falar sobre o conflito, a geração Z foi a que teve menos porcentagem de resposta, chegando 9,52%. Após isso, 23,81% da geração Z respondeu que se formam “panelinhas” quando ocorre algum conflito.

Monteiro (2014) destaca que o termo “panelinhas” se refere aos grupos formados com base na afinidade, quando as pessoas desenvolvem algo em comum, seja positivo, como característica e gostos pessoais, ou negativo, como alguma insatisfação com a empresa.

Essas porcentagens de respostas podem ser explicadas pelas características de cada geração. Os *Baby Boomers* possuem o perfil mais ponderado e são obedientes (NOVAES, 2018). Logo, dão mais importância para o que o superior imediato decidir em relação a resolução de conflitos.

A geração Z possui um comportamento mais ativo e são mais convencidos que os seus ideais são verdade absoluta. Por esse comportamento mais ativo, a maioria dos jovens dessa geração conversam sobre o ocorrido. Porém, como possuem seus ideais como verdade absoluta, após o conflito, possuem a tendência de formar “panelinhas”, explicando o porquê de 23,81% ter optado por essa resposta.

4.8 TREINAMENTO

Tabela 16- Treinamentos oferecidos pela empresa

Sobre a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Nunca participei de treinamentos	1	16,67%	5	4,44%	6	5,61%	5	13,51%
É insatisfatório	1	16,67%	14	11,11%	15	14,02%	4	10,81%
Existem treinamentos bons e outros regulares	2	33,33%	38	31,11%	39	36,45%	13	35,14%
Estou satisfeito	2	33,33%	65	53,34%	47	43,92%	15	40,54%
Total	6	100,00%	122	100,00%	107	100,00%	37	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Treinamentos oferecidos pela empresa é um importante fator para a motivação já que, conforme destaca a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a autorrealização é a intenção de se tornar tudo que se pode ser, incluindo crescer e alcançar seu próprio potencial. Logo, quando a empresa oferece treinamentos, o funcionário entende que isso aumentará seu autodesenvolvimento e por isso influencia na motivação.

Em relação as respostas, observa-se que os funcionários estão satisfeitos com os treinamentos e alegam que existem treinamentos bons e outros regulares. Chama-se atenção que 13,51% das pessoas com 14 a 25 anos nunca participaram de treinamentos e 16,67% das pessoas com mais de 60 anos também nunca participou.

4.9 RESPONSABILIDADE E AUTONOMIA

Tabela 17- Autonomia para exercer as atividades da função

Como você enxerga a autonomia para exercer as atividades da sua função?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Sempre tenho autonomia	4	57,13%	90	57,91%	71	63,40%	17	33,33%
Tenho autonomia	1	14,29%	33	21,05%	27	24,10%	22	43,75%
Neutro	2	28,58%	12	7,89%	11	9,82%	5	10,42%
Raramente tenho autonomia	0	0,00%	12	7,89%	1	0,89%	3	6,25%
Não tenho autonomia	0	0,00%	8	5,26%	2	1,79%	3	6,25%
Total	7	100,00%	156	100,00%	112	100,00%	51	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme recomendação de Herzberg nas teorias dos dois fatores, para motivar as pessoas, é necessário focar em fatores relacionados ao trabalho, como oportunidades de avanço,

oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidades e realização. Sendo assim, autonomia e a responsabilidade nas atividades exercidas são importantes fatores para a motivação.

Em relação aos resultados da tabela acima, conclui-se que os funcionários de todas as gerações, possuem autonomia em suas atividades, já que somando as respostas nas notas 4 e 5, mais de 70% optaram por essas notas. Em relação a geração *Baby Boomers*, 28,58% deram nota 3 para a pergunta, demonstrando-se neutros em relação a autonomia nas atividades exercidas.

O fato de os *Baby Boomers* ter sido as pessoas que mais optaram por essa nota deve-se ao fato de que essa geração possui disposição ao trabalho, sendo leal à empresa e a gestão democrática (BICHUETTI, 2020). Logo, possuem maior indiferença a autonomia nas atividades exercidas comparada as gerações posteriores.

Tabela 18- Atitude dos funcionários quando as atividades não estão como gostariam

Ao perceber que as coisas não estão como gostaria, penso que	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Devo desistir	1	10,00%	1	0,69%	4	2,19%	3	3,80%
Vou esperar para ver o que acontece	0	0,00%	13	6,21%	7	3,83%	6	7,59%
Devo trabalhar para alcançá-las	8	80,00%	104	51,72%	102	55,74%	44	55,70%
Com certeza alcançarei	1	10,00%	84	41,38%	70	38,24%	26	32,91%
Total	10	100,00%	202	100,00%	183	100,00%	79	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A questão acima diz respeito ao comprometimento com as atividades que os funcionários exercem, sendo que pode ser interpretada como a responsabilidade que os funcionários sentem quando as atividades não estão conforme esperadas ou programadas. Observa-se que a maior porcentagem das respostas se concentra na alternativa 3, em que os indivíduos de todas as faixas etárias acreditam que devem trabalhar para alcançar o êxito, mostrando que estão motivadas para exercer suas atividades.

4.10 NORMAS E DIRETRIZES

Tabela 19- Satisfação com as normas e regras do trabalho

O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Totalmente satisfeito	5	83,33%	91	65,14%	72	60,51%	25	50,00%
Satisfeito	0	0,00%	37	26,61%	26	21,85%	12	24,00%
Neutro	0	0,00%	6	4,58%	14	11,76%	8	16,00%
Insatisfeito	0	0,00%	1	0,92%	6	5,04%	1	2,00%
Totalmente insatisfeito	1	16,67%	4	2,75%	1	0,84%	4	8,00%
Total	6	100,00%	140	100,00%	119	100,00%	50	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Levando em consideração os fatores higiênicos da teoria de Herzberg, estes são responsáveis por evitar a insatisfação dos empregados. Dentro desses fatores, há as políticas e diretrizes da empresa, sendo importante verificar a satisfação dos funcionários nesse fator.

Verificando a tabela acima, no geral, os respondentes da pesquisa apresentam a satisfação com as normas e regras. Verifica-se que a geração *Baby Boomers* apresenta 83,33% na nota 5 e 16,67% na nota 1. Essa geração, conforme relatado, possui um perfil mais ponderado e são leais a organização, podendo interpretar que é a geração que mais dá importância as regras se comparada as gerações posteriores. Explicando assim a diferença na porcentagem das respostas. Nesse caso, seria necessário analisar por setor o porquê da nota 1 para as regras de trabalho, a fim de definir soluções com maior exatidão.

Por fim, a geração Z foi a segunda que mais apresentou insatisfação com as normas e regras do trabalho. Essa geração possui um perfil mais participativo e impaciente, podendo entender que são pessoas que, muitas vezes, questionam as regras de como os trabalhos são realizados e, por isso, apresentam a 2º maior porcentagem na nota 1.

4.11 EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

Tabela 20- Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho

Consigo manter o equilíbrio entre minha vida pessoal e trabalho?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Consigo totalmente	4	80,00%	110	72,22%	85	75,23%	34	79,06%
Consigo	1	20,00%	35	23,14%	24	21,24%	5	11,63%
Neutro	0	0,00%	6	3,71%	3	2,65%	3	6,98%
Raramente consigo	0	0,00%	0	0,00%	1	0,88%	1	2,33%
Não consigo	0	0,00%	1	0,93%	0	0,00%	0	0,00%
Total	5	100,00%	152	100,00%	113	100,00%	43	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Fantini e Souza (2015) destacaram em seu trabalho que a partir de 1990, o cenário mudou com a intensificação de conceitos mais modernos de carreira, em que na empresa esse novo modelo apresenta a elevação dos graus de instrução, a flexibilização do trabalho, a busca por qualidade de vida e a satisfação das necessidades individuais de cada funcionário. Sendo assim, as pessoas começaram a dar maior importância no equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, principalmente da geração X em diante.

A tabela 20 deixa explícito que as pessoas, independente da geração, conseguem manter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, em que a nota 5 possui mais de 70%.

4.12 INOVAÇÃO

Tabela 21- Incentivo para explorar novas ideias

A empresa incentiva que você explore novas ideias?	Baby boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z	
	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%	N.A.	%
Incentiva Totalmente	3	37,50%	78	49,12%	47	42,34%	22	36,06%
Incentiva	2	25,00%	40	25,44%	29	26,13%	15	24,70%
Neutro	1	12,50%	25	15,79%	16	14,42%	8	13,28%
Raramente incentiva	1	12,50%	12	7,90%	10	9,01%	6	9,57%
Não incentiva	1	12,50%	3	1,75%	9	8,10%	10	16,39%
Total	8	100,00%	158	100,00%	111	100,00%	61	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nesse caso, o termo de inovação foi utilizado para descrever a oportunidade que os funcionários possuem de dar e explorar novas ideias no ambiente de trabalho. Essa oportunidade também influencia na motivação, principalmente para a geração Z que possui

como característica um mundo repleto de conexões, com constante troca de informações em um reduzido espaço de tempo. Sendo assim, os jovens da geração Z no trabalho, costumam buscar a maneira mais rápida para realizar as tarefas.

Percebe-se que, no geral, os funcionários estão satisfeitos com o incentivo da empresa para a busca de novas ideias. Entretanto, a geração Z foi a que mais deu nota 1 para a questão, chegando a 16,39%. Essa porcentagem de insatisfação pode ser explicada pela justificativa acima.

4.13 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA MELHORIAS

A primeira melhoria que a empresa precisa adotar é de realizar ações para aumentar o engajamento dos funcionários para responder as questões da plataforma de clima organizacional. Conforme destaca Chiavenato (2007), a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal e como um processo de redução da incerteza de um grupo. Logo, a liderança precisa ser treinada para passar a mensagem para os funcionários sobre a importância de responderem a pesquisa. Além disso, a empresa pode mostrar como as respostas das pesquisas anteriores foram utilizadas para implementar melhorias. Isso cria confiança e incentiva os funcionários a verem a pesquisa como uma ferramenta eficaz para promover mudanças positivas.

Além disso, percebe-se que os funcionários não respondem as pesquisas por medo de serem identificados. Para acabar com esse medo, a empresa pode emitir com frequência comunicados oficiais que destacam o compromisso da organização com a transparência e confidencialidade, explicando como as informações serão tratadas e garantindo que as respostas serão anônimas. Outra sugestão é realizar palestras para os funcionários, explicando como usar a plataforma e demonstrando que a empresa possui o objetivo de obter informações honestas para impulsionar melhorias e não monitorar o desempenho individual.

Diante dos resultados da pesquisa, observa-se que, no geral, os funcionários de todas as gerações apresentam satisfação, já que grande parte das questões receberam as maiores notas. Porém, observa-se que nos diferentes fatores mencionados, algumas gerações estão menos satisfeitas do que as outras, sendo: a geração Z apresentou menor satisfação em relação a organização do ambiente de trabalho; a geração *Baby Boomers* apresentou menor satisfação em relação a comunicação com a liderança imediata; as gerações X, Y e Z foram os que mais alegaram que nunca ou quase nunca recebem *feedbacks*; a geração Z é a que deu menor nota na questão de ter estímulos para buscar crescimento na empresa; em relação ao plano de cargos e

salários, a geração Z e Y são as que mais estão insatisfeitas; a geração Z e Baby Boomers são os que mais responderam que nunca participaram de treinamentos; a geração *Baby Boomers* mostrou-se mais insatisfeita com as regras da organização; a geração Z é a que está mais insatisfeita com a exploração de novas ideias. Dentro desse contexto, as ações a seguir possuem base nas gerações que mais apresentaram insatisfação.

I. Para otimizar o ambiente para a Geração Z, a empresa pode promover espaços de trabalho dinâmicos que estimulem a colaboração e a criatividade, investindo em ferramentas digitais e plataformas colaborativas que facilitem a comunicação e a execução de tarefas. A inclusão de elementos de sustentabilidade e bem-estar no ambiente físico também se mostra eficaz, atendendo às preferências da Geração Z por práticas ambientalmente conscientes e um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

II. Para melhorar a comunicação com os funcionários da Geração Baby Boomers, é necessário adotar uma abordagem personalizada, já que essa geração possui como preferência as interações diretas. Sendo assim, a comunicação deve ser face a face, com reuniões individuais ou em grupo, além de usar canais tradicionais como e-mails e boletins impressos para que as informações sejam transmitidas de maneira clara. Além disso, a liderança imediata deve valorizar as experiências dessa geração, os envolvendo em processos decisórios sempre que possível, pois isso fortalecerá a relação.

III. Para fortalecer a capacidade dos líderes em fornecer *feedback* eficiente às gerações X, Y e Z, é fundamental implementar programas de treinamento personalizados, considerando as características distintas de cada grupo. Como por exemplo, para a geração X, o foco do treinamento deve ser em técnicas que enfatizem a autonomia e reconheçam a contribuição individual, criando um ambiente que valorize o mérito. Com a geração Y o treinamento deve abordar habilidades colaborativas que se alinhem com o anseio dessa geração que é o desenvolvimento contínuo. Para a Geração Z, é crucial instruir os líderes a incorporar ferramentas digitais, assegurando que o *feedback* seja ágil e alinhado à realidade tecnológica dessa geração. Em todos os casos, nos treinamentos para os líderes saberem dar *feedback*, deve ser destacado a importância da comunicação transparente, empatia e construção de confiança, capacitando os líderes para fornecer *feedbacks* construtivos que contribuam para o desenvolvimento e satisfação de todas as gerações no ambiente de trabalho.

IV. Para incentivar a geração Z a buscar crescimento dentro da empresa, é importante adotar estratégias que alinhem seus valores e expectativas, como por

exemplo, programas de desenvolvimento pessoal personalizados, envolvimento dessas pessoas em projetos desafiadores que permitam o uso de habilidades inovadoras e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, onde as contribuições individuais são valorizadas. A transparência sobre as oportunidades de avanço e a promoção de uma cultura que reconheça o mérito e a ambição são fundamentais para inspirar o desenvolvimento profissional contínuo dessa geração.

V. Como visto anteriormente, a abordagem para a geração Y e Z deve ser mais flexível em vista das características dessas gerações. Logo, para ter um plano de cargos e salários que satisfaça essas pessoas, deve-se adotar estruturas salariais transparentes, com ênfase em oportunidades de crescimento e recompensas por desempenho. É recomendável também que a empresa adote benefícios flexíveis e ofereça oportunidades de aprendizado contínuo. Em resumo, um plano eficaz para a Geração Y e Z deve ser transparente, flexível e alinhado aos valores contemporâneos, impulsionando a lealdade e o crescimento dentro da organização.

VI. A empresa deve adotar uma abordagem personalizada para os treinamentos das gerações Z e *Baby Boomers*. Por exemplo, para a geração Z o treinamento deve enfatizar métodos digitais e aprendizado prático, aproveitando a familiaridade que possuem com a tecnologia. Para os *Baby Boomers*, deve ser consideradas as preferências por métodos tradicionais, como treinamentos presenciais e manuais impressos, além de valorizar a vasta experiência que possuem, dando oportunidades para compartilhar conhecimentos. Promover um ambiente de aprendizado contínuo e uma cultura que encoraje a troca intergeracional contribuirá para o sucesso dos treinamentos e para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

VII. Para aumentar a satisfação dos *Baby Boomers* com as regras da organização, é necessário adotar uma comunicação clara e transparente que explica detalhadamente as razões por trás das regras. É fundamental proporcionar oportunidades ativas de tomada de decisões e flexibilidade com base nas experiências e necessidades individuais. Além disso, os programas de treinamento e programas de mentoria que valorizem as contribuições dessa geração também ajudará a satisfazer os funcionários em relação as regras. Estas práticas ajudam a criar um ambiente que respeita as experiências profissionais dos *Baby Boomers* e promove uma cultura organizacional mais inclusiva e gratificante.

VIII. Por último, para melhorar a satisfação da geração Z na exploração de novas ideias, a empresa deve estimular a criatividade e inovação no ambiente de trabalho

através de programas de *brainstorming* e *feedback* regular, no qual as sugestões serão valorizadas, criando um sentimento de pertencimento e influência. Além disso, deve-se fomentar uma cultura que promova a experimentação e aceite o aprendizado por meio de tentativa e erro, estimulando a disposição dessa geração para explorar novas ideias sem receios. Essas práticas criam um ambiente propício à inovação, atendendo às expectativas da Geração Z e fortalecendo seu comprometimento com o desenvolvimento de abordagens e soluções inovadoras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar os fatores motivacionais para as diferentes gerações em uma empresa industrial, localizada no interior de São Paulo. Esse objetivo foi concluído porque, primeiramente, foram abordadas por meio do referencial teórico as diferentes características das gerações atuantes no mercado de trabalho. Em segundo, foi realizada uma pesquisa quantitativa através de questões fechadas sobre os principais fatores que influenciam a motivação dos funcionários. Por último, pela análise dos resultados, foi possível compreender quais fatores as diferentes gerações apresentaram menor satisfação e, por meio disso, fornecer recomendações específicas para a empresa estudada.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro deles era desenvolver um referencial teórico sobre as teorias motivacionais, teoria das gerações e desafios que os líderes enfrentam para motivar os funcionários. As teorias motivacionais, conforme destacado por Robbins (2009), são complementares, por isso entender os fatores defendidos em cada uma delas é essencial para aprimorar as ações organizacionais referente a motivação. Além disso, Souza et al. (2022) defendem que as estratégias motivacionais devem ser realizadas de acordo com a geração em que o funcionário se enquadra, destacando assim a necessidade de entender as características de cada geração existente e, por isso, no referencial teórico foram abordados os conceitos sobre as teorias das gerações.

Bichuetti (2020) relata em sua obra que o líder é responsável por engajar a sua equipe para ter comprometimento e alto desempenho com as atividades. O líder possui a necessidade de adequar o seu estilo de liderança de acordo com a situação que presencia, sabendo lidar também com as diferentes características das gerações. Sendo assim, foi abordado no trabalho os principais desafios da liderança atualmente para manter as equipes motivadas.

Por fim, para cumprir o primeiro objetivo específico, as teorias sobre a motivação destacam arduamente a necessidade de ter *feedbacks* para manter e melhorar a motivação dos

funcionários. Com isso, foi abordado no referencial teórico o conceito do *feedback* e sua história, os tipos de *feedback* e os problemas enfrentados pelas organizações com a falta de *feedback*.

O segundo objetivo era analisar, por meio das entrevistas quantitativas, os fatores motivacionais que influenciam os funcionários de diferentes gerações. Conforme explicado na metodologia, foram separados 13 fatores e realizadas 20 perguntas com base nesses fatores, com os dados coletados no mês de outubro de 2023. Após a coleta, foi constatado que as gerações *Baby Boomers* e *Z* foram as que apresentaram menor satisfação em diferentes perguntas e isso pode ser explicado pelas características dessas gerações que são bem diferentes uma da outra.

O terceiro e último objetivo era de apresentar e propor ações para melhorar os fatores motivacionais de acordo com a geração dos funcionários. Foi constatado através das análises dos resultados, que a organização do ambiente de trabalho, a comunicação com a liderança, a frequência de receber *feedbacks*, os estímulos para buscar crescimento na empresa, o plano de cargos e salários, a participação em treinamentos e a exploração de novas ideias foram os fatores que receberam menores notas de algumas gerações. Sendo assim, as ações foram apresentadas para esses temas com base nas gerações que mais apresentaram insatisfação.

Por último, importante ressaltar que o estudo é um caso, portanto as conclusões não podem ser generalizadas para todas as organizações industriais, porém essa pesquisa pode servir para um melhor entendimento e profundidade da organização analisada e para a elaboração de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. F.; SOUZA, I. L. Liderança como sinônimo de motivação: impactos positivos e negativos. **Revista Unifacex**, 2015. Disponível em: https://web.archive.org/web/20180411060203id_/https://periodicos.unifacex.com.br/Revista/article/viewFile/609/pdf. Acesso em 31 de outubro de 2023.

ANTUNES, A. A.; Gestão do conflito de gerações nas organizações. **Repositório Universitário da Ânima**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11757>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

BASTOS, P. L.; CYRNE, C. S. Como a cultura organizacional influência na atuação dos líderes. 2017. **Artigo (MBA) – Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade do Vale do Taquari** - Univates, Lajeado, 28 fev. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1653>. Acesso em 31 de outubro de 2023.

BATISTA, H. S.; et al. A motivação do âmbito organizacional. **Revista acadêmica Conecta**, 2017. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/62/pdf>. Acesso em 26 de setembro de 2023.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH**. 3ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, 2002. Disponível em: <https://roberiosoares.files.wordpress.com/2010/02/motivacao-humana.pdf>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONSONI, B. A importância do *Feedback*. **Fundação educacional do município de Assis**, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

CORTELLA, M. S. Por que fazemos o que fazemos? **Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1ª ed. Planeta, 2016.

DJOUKI, D. O *Feedback* como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas. **Revista de pós-graduação Multidisciplinar**, 2017. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/rpgm/article/view/465/511>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. Análise dos fatores motivacionais das gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. **Revista Ipecege**, 2015.

Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25/26>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

FERREIRA, A., et al. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. **XIII Simpep**, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf. Acesso em 29 de setembro de 2023.

FREITAS, A. S.; et al. Motivação das gerações X e Y no mercado de trabalho. **Dspace Doctum**, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/1880>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

GALLI, L. C. et al. A influência da liderança na competitividade das Micro e Pequenas Empresas: um estudo exploratório no Setor Moveleiro Artesanal de São José do Rio Preto-sp. **IV Encontro dos estudos e empreendedorismo**, 2010. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/PE205.pdf> . Acesso em 29 de jun. de 2022.

GOMES, A. P.; QUELHAS, O. L. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção**, 2003. Disponível em: <https://producaoonline.emnuvens.com.br/rpo/article/view/567/612>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

GONDIM, S. M.; SILVA, N. Motivação no trabalho. **Psicologia Organizacional e do Trabalho**, 2004. Disponível em: <https://ceaf.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/10/Motivacao-no-Trabalho.pdf>. Acesso em 25 de setembro de 2023.

LAMPKOWSKI, M.; et al. Impacto da geração Y nos processos de gestão de pessoas e na cultura organizacional: Um estudo de caso em empresa de tecnologia da informação. **Revista Fatec Zona Sul**, 2016. Disponível em: <https://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/68/99>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

LIMA, D. P.; SILVA, A. D. A importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento organizacional: um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, 2021. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/772/404>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

MARSON, L.C.; et al. A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: um estudo em uma empresa. **Congresso Nacional de Excelência e Gestão**, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_267.pdf . Acesso em 31 de outubro de 2023.

MATOS, E.; PIRES, D. **Teorias administrativas e organização do trabalho**: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017>. Acesso em 24 de setembro de 2023.

MENEGÃO, J. Q.; et al. As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. **Revista Científica Unilago**, 2018. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/88>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

MIRANDA, D. N.; et al. Geração Z no mercado de trabalho. **Curso de Pós-graduação em Dinâmica dos Grupos**, 2015. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/447275086/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho-28022015>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

NOVAES, S. Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos Veteranos, *Baby Boomers*, X, Y, Z e Alfa. **VII Singep**, 2018. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2023.

PACHECO, E.; SOLÉ, G. Ser professor da geração Alpha - os desafios da profissionalização para a docência e a promoção de competências em História e Geografia1. **Universidade do Minho**, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Elsa-Pacheco/publication/351832>. Acesso em 12 de novembro de 2023.

PITA, E. **Como Dizer? A arte de dar e receber Feedback**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Revista PUC-SP**, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

RIBEIRO, M. F.; et al. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Universidade Católica Portuguesa**, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em: 24 de setembro de 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2009.

SANCHES, J. A. A importância do *Feedback* em uma organização militar: o *Feedback* como ferramenta essencial para todos os colaboradores. **Repositório IDP**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2699/1/J%C3%89SSICA%20APARECIDA%20DAMACENA%20SANCHES.pdf>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

SANTOS, R. Motivação no ambiente de trabalho: uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**, 2016. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511.PDF>. Acesso em 27 de setembro de 2023.

SEDREZ, B. C. A motivação dos colaboradores: um estudo de caso. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2008. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131291/Adm289525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 27 de setembro de 2023.

SILVA, V. L., et al. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de necessidades de Maslow. **Revista Foco**, 2017. Disponível em:

<http://www.gabrielfernandes.pro.br/docs/MPMGCHE%20-%20Extra%20Maslow.pdf?i=1>. Acesso em 26 de setembro de 2023.

SOUZA, F. S.; et al. O impacto da motivação nos colaboradores e seus reflexos conforme as gerações. **Escola técnica estadual dep. Ary de Camargo Pedroso**, 2022. Disponível em:

http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/11635/1/recursos humanos_2022_2_franciellisepulvedadesouza_oimpactodamotivacaonoscolaboradores.pdf. Acesso em 09 de outubro de 2023.

STOCKER, F. *E-leadership*: reflexões e desafios da liderança empresarial

contemporânea. **Revista Expectativa**, 2018. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/20493> . Acesso em 31 de outubro de 2023.

TECH, A. R.; GUALAZZI, G. A. O processo decisório apoiado em técnicas e modelos de inteligência artificial. **XIII SIMPEP**, 2006. Disponível em:

https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/492.pdf. Acesso em 12 de outubro de 2023.

TERREAGA, C. C.; et al. A importância do *Feedback* nas organizações. **Faculdade Metropolitanas Unidas**, 2012. Disponível em:

<https://arquivo.fmu.br/prodisc/secretariado/cct2.pdf>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

YAMAUCHI, F. A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da alta paulista. **Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento**, 2017. Disponível em:

https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/151079/yamauchi_f_me_tupa.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em 24 de setembro de 2023.

ZANANDREA, G. Capacidade absorptiva mediando a relação entre processos de gestão do conhecimento, inovação e desempenho. **Universidade de Caxias do Sul**, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3777/Tese%20Gabriela%20Zanandrea%20PPGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 de novembro de 2023.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. O quanto você está satisfeito com os equipamentos disponibilizados para a realização de sua tarefa?

1. () Totalmente insatisfeito
2. () Insatisfeito
3. () Neutro
4. () Satisfeito
5. () Totalmente satisfeito

2. A empresa oferece um ambiente seguro? (ambiente organizado, disponibilização de EPIs, manutenção de equipamentos).

1. () Discordo totalmente
2. () Discordo
3. () Neutro
4. () Concordo
5. () Concordo totalmente

3. Como você avalia a comunicação com sua liderança imediata?

1. () Totalmente ruim
2. () Ruim
3. () Neutro
4. () Boa
5. () Totalmente boa

4. Como você avalia o tratamento que recebe dos seus superiores?

1. () Totalmente ruim
2. () Ruim
3. () Neutro
4. () Bom
5. () Totalmente bom

5. Com que frequência você recebe informações sobre seu desempenho no trabalho?

1. () Nunca
2. () Raramente
3. () Ocasionalmente
4. () Frequente
5. () Muito frequente

6. Quando você recebe *Feedback* da sua liderança imediata, como você se sente?

1. () Não costumo receber *Feedbacks*
2. () Sinto que não são verdadeiros
3. () Fico grato pelo *Feedback*
4. () Fico grato e motivado para continuar fazendo um bom trabalho

7. O quanto me sinto estimulado a buscar o crescimento na empresa?

1. () Nada estimulado
2. () Pouco estimulado
3. () Neutro
4. () Estimulado
5. () Muito estimulado

8. O quanto você está satisfeito com a sua carreira na empresa?

1. () Totalmente insatisfeito
2. () Insatisfeito
3. () Neutro
4. () Satisfeito
5. () Totalmente satisfeito

9. Sobre o plano de cargos e salários na Empresa

1. () Totalmente ruim
2. () Ruim
3. () Neutro
4. () Bom
5. () Totalmente bom

10. Sinto-me recompensado(a) (por meio de salário e/ou benefícios), de forma justa, pelo trabalho que realizo na empresa

1. () Discordo totalmente
2. () Discordo
3. () Neutro
4. () Concordo
5. () Concordo totalmente

11. O quanto você se identifica com a missão da empresa?

1. () Não me identifico
2. () Me identifico pouco
3. () Neutro
4. () Me identifico
5. () Me identifico muito

12. O quanto você se identifica com a história da empresa?

1. () Não me identifico
2. () Me identifico pouco
3. () Neutro
4. () Me identifico
5. () Me identifico muito

13. Como você avalia a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho?

1. () Totalmente ruim
2. () Ruim
3. () Neutro
4. () Bom
5. () Totalmente bom

14. Quando ocorrem conflitos na equipe de trabalho

1. () Formam-se panelinhas
2. () Ninguém fala sobre o assunto
3. () Pedimos auxílio a liderança imediata e ele/ela decide
4. () Resolvemos junto e de forma produtiva

15. Sobre a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa

1. () Nunca participei de treinamentos
2. () É insatisfatório
3. () Existem treinamentos bons e outros regulares
4. () Estou satisfeito

16. Como você enxerga a autonomia para exercer as atividades da sua função?

1. () Não tenho autonomia
2. () Raramente tenho autonomia
3. () Neutro
4. () Tenho autonomia
5. () Sempre tenho autonomia

17. Ao perceber que as coisas não estão como gostaria, penso que

1. () Devo desistir
2. () Vou esperar para ver o que acontece
3. () Devo trabalhar para alcançá-las
4. () Com certeza alcançarei

18. O quanto você está satisfeito com as normas e regras do seu trabalho?

1. () Totalmente insatisfeito
2. () Insatisfeito
3. () Neutro
4. () Satisfeito
5. () Totalmente satisfeito

19. Consigo manter o equilíbrio entre minha vida pessoal e trabalho?

1. () Não consigo
2. () Raramente consigo
3. () Neutro
4. () Consigo
5. () Consigo totalmente

20. A empresa incentiva que você explore novas ideias?

1. () Não incentiva
2. () Raramente incentiva
3. () Neutro
4. () Incentiva
5. () Incentiva Totalmente