

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Lauriane Bisolo de Carvalho

COMO OS GESTORES MOTIVAM DIFERENTES GERAÇÕES: o caso da
empresa beta

Marau

2016

Lauriane Bisolo de Carvalho

COMO OS GESTORES MOTIVAM DIFERENTES GERAÇÕES: o caso da
empresa Beta

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Leonardo Decesaro.

Marau

2016

C331c Carvalho, Lauriane Bisolo de
Como os gestores motivam diferentes gerações: o caso da empresa
beta. / Lauriane Bisolo de Carvalho. FABE, 2016.

51 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Leonardo Decesaro
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) —
Faculdade da Associação Brasileira de Educação , 2016.

Bibliografia: f. 47 - 49.

1. Motivação organizacional. I. Título.

CDD – 658.3

Lauriane Bisolo de Carvalho

COMO OS GESTORES MOTIVAM DIFERENTES GERAÇÕES: o caso da
empresa Beta

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da
Faculdade da Associação Brasiliense de Educação, como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Banca Examinadora

Prof. Esp. Leonardo Decesaro - FABE

Prof. - FABE

Prof. - FABE

Dedico este trabalho especialmente à minha filha
Luisa, que tanto se privou de minha presença
durante o período de aulas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida.

Agradeço ao meu esposo Luciano pela paciência e dedicação.

Agradeço aos meus pais pelo dom da vida e pelos ensinamentos e aos demais familiares que me incentivaram nessa conquista.

Agradeço ao professor Leonardo Decesaro pela dedicação nas orientações.

Agradeço aos gestores da empresa Beta por concordarem em participar da pesquisa que fundamentou este estudo.

Agradeço a todos os colegas e professores da FABE que lá no início o caminho parecia tão longo, mas chegou ao seu fim.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.” Cora Carolina

RESUMO

Este estudo aborda os desafios que os gestores da empresa Beta enfrentam para motivar as diferentes gerações dentro de uma mesma organização, visto que atualmente existe uma constante diferença no pensamento entre os variados tipos de gerações. Com base neste contexto, esse estudo buscou identificar de que forma os gestores da empresa Beta fazem para manter as gerações motivadas. Sendo que, uma determinada geração é focada no trabalho árduo, e com o pensamento que um emprego deve ser mantido e preservado, enquanto a outra nova geração, que nasceu na era tecnológica não tem tanto apego em manter sempre o mesmo emprego. Para a obtenção dessas informações, foi aplicada uma pesquisa de caráter qualitativo, nível exploratório e como estratégia o estudo de caso. Foi aplicado um roteiro de entrevista a seis gestores da empresa Beta. Os dados foram analisados por meio do processo de análise de conteúdo.

Palavras chave: Desafios. Gerações. Motivação organizacional.

ABSTRACT

This study approaches the challenges that Beta business managers face to motivate different generations within the same organization, since there is currently a constant difference in thinking among the various types of generations. Based on this context, this study aimed to identify how the managers of the Beta company keep the generations motivated. Being that, a certain generation is focused on hard work, and with the thought that a job should be maintained and preserved, while the other new generation, that was born in the technological age, does not have as much attachment to always keep the same job. To obtain this information, it was applied a qualitative research, exploratory level and as a strategy the case study. An interview script was applied to six Beta managers. The data will be analyzed through the content analysis process.

Keywords: Challenges. Generations. Organizational motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Necessidades de Maslow	19
Figura 2 – Fatores motivacionais dos dois fatores segundo Herzberg	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização das gerações	25
Quadro 2 – Variáveis do estudo	33
Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Geral	14
1.2.2 Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
2.2 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES	18
2.2.1 A teoria das necessidades de Maslow	18
2.2.2 A teoria dos dois fatores segundo Herzberg	19
2.2.3 A teoria do reforço	21
2.2.4 A teoria da expectativa	21
2.2.5 O modelo contingencial de motivação de Vroom	22
2.3 CICLO MOTIVACIONAL	23
2.3.1 Fatores que influenciam a motivação	24
2.4 GERAÇÕES	24
2.5 DESAFIOS EM MOTIVAR	28
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.1.1 Natureza	31
3.1.2 Nível	32
3.1.3 Estratégia	32
3.1.3.1 O caso da empresa Beta	33
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO	33
3.3 PARTICIPANTES	34
3.4 PROCESSO DE COLETA	34
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE	35
4 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	51
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

No início dos estudos sobre administração, o fator humano não era levado em consideração, sendo que os colaboradores eram vistos apenas como ferramentas para o trabalho, e não pessoas pensantes. Antes da Revolução Industrial, a principal forma de motivação consistia em punições psicológicas e financeiras, podendo chegar até em prejuízos de ordem física, o que ocasionava um ambiente generalizado de medo.

A partir da Revolução Industrial, as empresas começaram a investir cada vez mais em equipamentos que aumentassem sua capacidade produtiva e lhes rendessem melhores resultados. Baseado nesse novo contexto de trabalho, os gestores sentiram a necessidade de mudança nos procedimentos adotados e na forma de trabalhar, foram obrigados não somente de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-los para o uso de ferramentas e métodos mais produtivos (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Cada vez mais o ambiente corporativo é afetado pelos conflitos provenientes do choque de gerações que nele estão incorporadas. Em consequência dessas dificuldades os gestores estão repensando a maneiras de agir e pensar e até mesmo de se relacionar e motivar, pois à medida que as empresas crescem seus profissionais tornam-se mais diversificados de personalidade.

Através disso, as organizações necessitam encontrar diariamente soluções para que suas equipes tornem-se mais produtivas, motivadas, focadas e principalmente, comprometidas com os objetivos estratégicos da organização. Nesse contexto, encontram-se a influência motivacional do gestor e as artimanhas que são necessárias para se manter uma equipe motivada perante tantas dificuldades internas e frente tamanha caracterização de personalidades diferenciadas dentro de um mesmo ambiente corporativo.

A partir dessas finalidades se busca entender como os gestores da empresa Beta motivam suas equipes. Esta organização atua no segmento metal-mecânico e está localizada na cidade de Marau/RS.

De acordo com Zemke (2008), as gerações são diferentes uma das outras, em valores e crenças, destaca-se que isso está vinculado a época em que as mesmas foram caracterizadas. Estudos até o momento identificam quatro tipos de gerações: os Baby-Boomers (geração pós-guerra); a geração X (abrange os nascidos entre 1962 e 1977); a geração Y (nascidos a partir de 1978 até os anos 90) e; a geração Z, que são os nascidos após os anos 90.

Este estudo foi dividido em quatro capítulos, sendo que na primeira parte encontram-

se além da introdução, a problemática do estudo, os objetivos que se dividem em geral e específicos, e a justificativa. O capítulo seguinte relata a revisão bibliográfica referente aos temas abordados. Na sequência, ou seja, na terceira parte é apresentada a metodologia, na qual foi utilizada para o desenvolvimento deste estudo, e para finalizar são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma os gestores da empresa Beta motivam diferentes gerações em uma mesma equipe?

1.2 OBJETIVOS

A partir da questão problema apresentam-se os objetivos que norteiam esta pesquisa que se divide em: geral e específico.

1.2.1 Geral

Identificar como os gestores da empresa Beta motivam diferentes gerações em uma mesma equipe.

1.2.2 Específicos

- a) identificar como os gestores da empresa Beta percebem as diferentes gerações dentro da empresa;
- b) verificar se há diferentes formas de motivação de acordo com cada geração;

- c) levantar as dificuldades dos gestores em apontar as peculiaridades de cada geração bem como as necessidades de motivação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho é muito importante, pois é através dela que os colaboradores trabalham felizes, sentem-se importantes e conseqüentemente produzem melhores resultados.

A motivação quando bem conduzida, satisfaz as necessidades do organismo e é de suma importância na análise do comportamento. “Ela traz benefícios à auto realização, capacita o crescimento individual, proporciona equilíbrio tanto na vida particular como profissional” (APPLEY, 1975, p. 799). Para o autor a motivação traz a estabilização entre estar motivado para seguir com prosperidade na carreira, e trazer lucros para a empresa.

Diante do grande desafio da gestão e da diversidade de colaboradores, cada vez mais é essencial que os líderes estejam preparados para absorver os inúmeros desafios e fazer com que suas equipes desenvolvam suas atividades de forma motivada e com foco nas tarefas, atingindo em conjunto os resultados e as metas impostas pelas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Baseado nesse contexto buscou-se identificar de que forma os gestores da empresa Beta mantém o equilíbrio para administrar os trabalhos impostos e motivar as pessoas em seus postos de trabalho, mediante a diversidade de gerações e a explosões de ideias diferenciadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo apresenta-se a revisão de literatura sobre os temas que norteiam este estudo, sendo eles caracterizados como: motivação organizacional, teorias de motivação e suas aplicações, ciclo motivacional, gerações e desafios.

2.1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As pessoas ao longo de suas vidas estão em constantes interações com a sociedade, pois, os seres humanos apresentam limitações, assim, a interação com outras pessoas torna-se essencial na busca de seus objetivos. Essa troca de informações entre as pessoas é comum dentro das organizações e até mesmo na sociedade em geral.

Schein (1972, p. 19) define a organização como sendo a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e pela hierarquização da autoridade e da responsabilidade.

Segundo Chiavenato (2009, p. 8), a organização se caracteriza como “um sistema de atividades conscientemente coordenadas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização”. Para tanto, é necessário a interação, a comunicação e a colaboração entre as pessoas em prol de um objetivo comum para a organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), as organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, tais como: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, entre outras. As organizações existem para atingir objetivos próprios e também para alcançar os objetivos dos indivíduos isoladamente.

Bernardes (1993) complementa expondo que as organizações são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com atividades e tarefas específicas. O autor também caracteriza a organização como tendo a função de produzir bens materiais, prestar serviços para a sociedade ou para outras organizações e atender as necessidades de seus próprios participantes, além de possuir uma estrutura formada por pessoas na qual se relacionam e compartilham atividades e tarefas, transformando insumos em bens e serviços.

Dentro deste contexto relata-se que a motivação é caracterizada como uma força que

se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a realização de um desejo. A ideia de movimento aparece em muitas definições e relaciona-se ao fato de levar as pessoas a fazerem algo, mantendo-as na ação e forçando a completar as tarefas.

Sendo assim, Maximiano (2010, p. 249-250) define a palavra motivação como um ato de mover, movimentar, fazer andar, e ainda afirma que a motivação é específica e que não existe um estado geral de motivação que mantenha a pessoa sempre disposta a fazer tudo, é através dessa afirmação que se torna necessário conhecer o indivíduo em sua totalidade, para assim perceber em qual grau está a sua motivação.

A motivação, antigamente era mantida através de uma boa remuneração e de lucros para a empresa. Gil (2001, p. 202) acredita que a motivação é uma força que estimula as pessoas em sua forma de agir. No passado, acreditava-se que esta força era mantida através da ação de outras pessoas como: pais, professores ou gestores. Atualmente, percebe-se que a motivação tem origem através de uma necessidade, é uma consequência de uma necessidade não satisfeita.

Segundo colocações de Spector (2010, p. 284), a motivação é descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista de outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades.

Para Bergamini (1997, p. 37), “a motivação tem representado o ponto de partida de maior contingente de informação tem oferecido para se chegar a compreender melhor o comportamento das pessoas”. Com base neste contexto se percebe que o estudo da motivação é essencial para entender e compreender as ações e atitudes dos colaboradores.

Já os autores Hitt, Miller e Colella (2013, p. 172) definem a motivação como sendo:

Uma força oriunda do interior de cada pessoa, e que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência espontânea dos esforços dessa pessoa no sentido de alcançar objetivos; essa realização não depende exclusivamente da capacidade do indivíduo ou de fatores relacionados ao ambiente.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 50) é difícil compreender o comportamento das pessoas sem ter o mínimo de conhecimento sobre motivação e seu comportamento, também acredita que é difícil definir exatamente um conceito para motivação, uma vez que o sentido utilizado seja diferente para cada pessoa ou situação.

2.2 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E SUAS APLICAÇÕES

De acordo com cada momento vivido, os indivíduos possuem uma força interior, que intensifica e direciona os seus objetivos. Os aspectos motivacionais de cada um dentro das organizações são caracterizados conforme os fatores determinantes do seu desempenho.

Sendo assim, na sequência são apresentadas algumas teorias motivacionais desenvolvidas por autores estudiosos do tema.

2.2.1 A teoria das necessidades de Maslow

Para Chiavenato (2009, p. 52), as teorias de motivação partem de um princípio de que os motivos do comportamento humano vêm do próprio indivíduo, sua motivação para agir e se comportar deriva da força que existe dentro de si.

De acordo com Spector, (2010, p. 287), para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas. Com isso, o autor afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui as necessidades físicas sociais e psicológicas.

Segundo Spector (2010, p. 287), a hierarquia das necessidades de Maslow se divide do nível mais baixo e refere-se:

- a) necessidades físicas: esse nível inclui as necessidades de sobrevivência, como o ar, a água e a comida;
- b) necessidades de segurança: refere-se à proteção de possíveis perigos, como as relacionadas a abrigo e proteção;
- c) necessidades sociais: são aquelas que incluem o amor, a afeição e o relacionamento com as outras pessoas;
- d) necessidade de estima: se caracteriza por envolver o respeito a si próprio e aos outros;
- e) necessidade de auto realização: esta necessidade, Maslow não definiu sua precisão, acredita que esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual.

Para um melhor entendimento sobre as necessidades de Maslow, é apresentada na Figura 1 uma demonstração das mesmas.

Figura 1 – Necessidades de Maslow



Fonte: a autora.

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motiva os indivíduos, cada necessidade alcançada, gera-se uma nova necessidade, até que todos os níveis sejam alcançados.

2.2.2 A teoria dos dois fatores segundo Herzberg

Conforme Spector (2010, p. 289), “a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que os fatores de higiene não promovem a motivação, não importa os quanto eles sejam favoráveis”. Conforme Herzberg citado por Spector (2010, p. 289), existem dois tipos de fatores motivacionais os quais considera importante: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

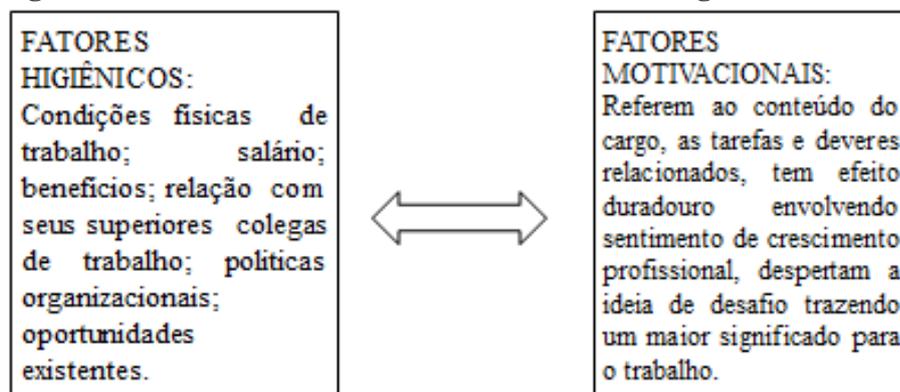
Os fatores higiênicos, segundo Spector (2010, p. 289) se referem ao ambiente em que o indivíduo se encontra, bem como, as condições físicas e ambientais de trabalho, salários, benefícios, relação com seus superiores, relações com seus colegas de trabalho, políticas

organizacionais e as oportunidades existentes. Ressalta ainda que, os fatores higiênicos não tem capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados, quando esses fatores são bons evitam insatisfação, porém, não conseguem manter de maneira duradora essa satisfação, mas quando são precários provocam insatisfação ao conteúdo do cargo.

Os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, as tarefas e deveres relacionados têm efeito duradouro envolvendo sentimento de crescimento profissional nas ações realizadas e despertam a ideia de desafio trazendo um maior significado para o trabalho (SPECTOR, 2010, p. 289).

Na Figura 2 são apresentadas as características que diferenciam cada um dos fatores motivacionais dos dois fatores segundo Herzberg.

Figura 2– Fatores motivacionais dos dois fatores segundo Herzberg



Fonte: a autora.

Para o autor Spector (2010, p. 288), a teoria dos dois fatores, afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias: as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que se relacionam a um nível mais elevado.

Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades de natureza animal são chamados de fatores de higiene e incluem salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais. Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados fatores de motivação e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

2.2.3 A teoria do reforço

A teoria do reforço descreve como as recompensas ou os reforços podem afetar o comportamento. Ela define o comportamento como função de experiências recompensadoras, como recompensas tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento) (SPECTOR, 2010, p. 290).

Para Robbins (2009, p. 55), o reforço também é considerado importante perante o comportamento, todo o esforço que será exercido em cada tarefa é afetado diretamente pelo seu comportamento, as pessoas despendem mais esforço para tarefas que recebem mais reforço, porém o autor ressalta que “o reforço não é a única explicação para as diferenças na motivação dos funcionários”. As metas estabelecidas e os impactos sobre a motivação, os níveis de motivação e sua influência sobre a realização da atividade, e as injustiças quanto ao benefício de recompensas em relação à expectativa são alguns exemplos de reforço estabelecidos por esta teoria.

2.2.4 A teoria da expectativa

Conforme Spector (2010, p. 292), a teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos internos que provocam a motivação. Ainda, segundo o autor, a teoria do reforço afirma que ele leva a um comportamento específico e a teoria da expectativa explica como e quando isso irá acontecer.

De acordo com Robins (2004, p. 55,) a explicação mais abrangente sobre motivação é fornecida pela teoria da expectativa que sustenta essencialmente que a força da tendência para a ação de determinada maneira depende da força da expectativa e de como essa ação terá o resultado esperado e da atração que o resultado exercerá sobre o indivíduo.

A teoria da expectativa, na visão de Robbins (2009, p. 217) ajuda a entender porque os trabalhadores não se sentem motivados no seu trabalho e despendem o mínimo de esforço para apenas se manterem empregados. O funcionário irá aplicar um nível maior de esforço quando perceber um maior nível de relação entre esforço, desempenho, recompensa e satisfação pessoal. O autor ainda destaca que “para que o esforço resulte em bom

desempenho, o indivíduo precisa ter capacidade necessária e perceber o sistema de avaliação do desempenho como justo e objetivo”. Em relação ao sistema de avaliação o autor enfatiza que “A motivação será alta na medida em que as recompensas recebidas pela pessoa [...] sejam coerentes com suas metas individuais”.

Sendo assim, Robins (2004, p. 55) expõe que esta teoria baseia-se em três variáveis, sendo elas:

- a) atração: a importância que o indivíduo dá ao resultado ou à recompensa potencial que será alcançado no trabalho. Baseia-se nas necessidades não satisfeitas do indivíduo;
- b) relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará à obtenção do resultado desejado;
- c) relação esforço-desempenho: a probabilidade detectada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho.

Embora essa teoria pareça bastante complexa, não é difícil entendê-la, para se chegar ao objetivo, depende da disposição da pessoa em atingir os objetivos e dos esforços, para a realização das metas.

2.2.5 O modelo contingencial de motivação de Vroom

De acordo com Chiavenato (2009, p. 56-57), a teoria de Maslow se baseia em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, e a de Herzberg, em duas classes de fatores. E ambas consistem que a melhor maneira de motivar as pessoas é através do reconhecimento da pirâmide das necessidades humanas por meio da aplicação dos fatores motivacionais ou enriquecimento do cargo. Porém, se percebeu que as pessoas reagem de diferentes maneiras, de acordo com a situação em que estão colocadas.

Diante do contexto acima, a teoria de Victor H. Vroom se restringe, exclusivamente a motivação para produzir. Segundo Chiavenato (2009, p. 57), para Vroom existem três fatores que determinam em cada indivíduo a sua motivação para produzir:

- a) os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- c) capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, na medida

em que ele acredita poder influenciá-lo.

Para o autor Robbins (2009, p. 217), essa teoria “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

Chiavenato (2009, p. 57) ressalta ainda que uma pessoa pode ter o desejo de aumentar a produtividade quando três fatores se apresentam:

- a) objetivos pessoais: como o dinheiro, reconhecimento, status social, segurança e aceitação;
- b) relação percebida entre satisfação dos objetivos a alta produtividade: se o objetivo for salário e este estiver diretamente ligado a produção o indivíduo pode apresentar uma forte motivação para produzir mais;
- c) percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: quando o indivíduo acredita estar desempenhando um esforço excessivo que gera pouco efeito sobre o resultado.

Desta forma destacasse que a motivação de Vroom está relacionada a tanto aos objetivos pessoais quanto ao de produtividade.

2.3 CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional surge de uma necessidade, que é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e o organismo volta ao seu estado de equilíbrio anterior (CHIAVENATO, 1997, p. 84).

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento de uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio. Esse ajustamento não se dá apenas para a satisfação das necessidades, mas também para a frustração, fato este que ocasiona a desmotivação do indivíduo, que dentro do aspecto de clima organizacional pode significar um ponto de desequilíbrio ocasionado um nível de desinteresse, insatisfação, e até mesmo depressão (CHIAVENATO, 2009, p. 51).

2.3.1 Fatores que influenciam a motivação

Geralmente, os colaboradores operacionais precisam ser estimulados para se interessar pelo aumento da produtividade, um dos incentivos para que isso aconteça é dividindo os lucros, e para que isso seja possível é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, atraindo bons profissionais e motivando-os a trabalhar em equipe.

De acordo com Lacombe (2012, p. 231), “as compensações dadas ao empregado pelo trabalho assalariado são destinadas a satisfazer suas necessidades fora do local de trabalho, os salários não são gastos no ambiente de trabalho”. No entanto há outro aspecto do salário que é considerado altamente motivador e sensível por parte do autor, o reconhecimento do mérito do profissional pela alta gerência que decide sobre as remunerações. Esta é considerada a razão pelo qual um empregado fica desmotivado ao saber que ele possui uma remuneração inferior a outro empregado que possui uma menor qualificação profissional da sua.

Ainda conforme Lacombe (2012, p. 233-234), “os benefícios quando bem comunicados são úteis como um atrativo no momento da contratação de um novo funcionário e também para reter os bons profissionais”. No entanto, não são grandes motivadores, na maioria dos casos é considerado um dos fatores higiênicos de Herzberg.

Os incentivos por equipes tendem a proporcionar resultados melhores que os individuais, especialmente quando as funções são intimamente relacionadas. Ao cooperarem, as pessoas percebem que tem mais êxito quando as outras são bem sucedidas (LACOMBE, 2012, p. 238).

2.4 GERAÇÕES

Conforme Erickson (2011), a geração é definida como um grupo de pessoas que, baseado na faixa etária, compartilham da localização cronológica na história e das experiências a ela associada.

No Quadro 1 é apresentado um resumo com a caracterização das gerações, incluindo o período de nascimento das pessoas na qual cada uma destas gerações faz parte.

Quadro 1 – Caracterização das gerações

	Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Período de Nascimento	1940 e 1960	1960 a 1980	1980 a 2000	Meados dos anos 90

Fonte: a autora.

De acordo com Cortella (2010), nos últimos cinquenta anos, houve uma aceleração do tempo e os espaços foram diminuindo. O modo de produzir e comercializar se alteraram, principalmente em função dos avanços tecnológicos. Entretanto, outras variáveis influenciam no comportamento dos ambientes organizacionais e no perfil dos diferentes profissionais que integram os grupos de trabalho, como os processos de comunicação, estilos de liderança, objetivos de vida e de carreira.

Na sequência é apresentado os 4 diferentes tipos de gerações no contexto profissional, suas principais características e definições. Sendo elas: Geração Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z.

A geração baby boomers é indicada pelo conjunto de pessoas nascidas entre o período de 1940 e 1960, ao término da Segunda Guerra Mundial, em função do aumento considerável de nascimentos de bebês, pois com o regresso dos soldados foi constatado o aumento do número de mulheres grávidas. Esses bebês foram educados com base na disciplina e rigidez (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4).

Para complementar, Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p. 4) ainda avaliam que, os indivíduos dessa geração “vivenciaram a esperança pelo desenvolvimento econômico pós guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização”.

Segundo Oliveira (2010), a geração baby boomers procurou construir uma carreira sólida e estável, almejando a realização pessoal, se preocupam com o dever e a segurança, e são muito resistentes aos processos de mudança. Observa-se que o nível de escolaridade dessa geração não é muito avançada, muitos não chegaram a cursar um ensino superior e conseguiram ocupar cargos e liderança nas empresas, baseado no tempo de serviço prestado e na lealdade destinada a organização.

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com o organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças. (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 4).

Essa geração é caracterizada ainda pela resistência a questionamentos principalmente dos jovens e são contraditórios a serem chefiados por profissionais das novas gerações, admiram muito a liderança como sinônimo de controle.

A geração X é caracterizada pelas pessoas nascidas entre o período de 1960 a 1980, estes profissionais apresentam-se como independentes e autoconfiantes, são comprometidos com os objetivos organizacionais, costumam valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes que estruturam as competências, quando assumem pontos de liderança. Além de se caracterizarem pelo perfil empreendedor.

Gerbaudo (2011) afirma que, as pessoas da geração X cresceram com as transformações tecnológicas mais avançadas e aprenderam a lidar com o tecnologia quando ainda eram jovens. Aquelas pessoas que possuíam poder de aquisição mais elevado, conseguiam cursar uma faculdade e adaptavam-se mais facilmente as mudança e ao mercado de trabalho.

É uma geração com maior foco em realizações, seus membros enxergam o trabalho como um lugar para aprender e crescer, são mais empreendedores do que os da geração anterior e gostam de arriscar. Atualmente, é a geração que está no ápice da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos do topo organizacional (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2013, p. 5).

Para Oliveira (2010), esses profissionais possuem apego a títulos e cargos, consideram um simbolo de conquista, mérito de muito trabalho, dedicação e esforço e procuram evidenciar para a sociedade o posição que ocupam dentro das organizações. Ainda, segundo o autor, o principal temor da geração X é ser substituído ou chefiado pela nova geração Y, que está sempre em busca da inovação.

A geração Y é formada pelas pessoas que nasceram entre o período de 1980 a 2000, foram educados com um excesso de segurança e recebem estímulos constantes dos pais, esses jovens chegam nas organizações com uma busca incessante pela satisfação pessoal e acabam

interferindo na dinâmica dos processos, nas normas e nas relações entre os trabalhadores (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p. 5), esses jovens nascidos na era digital, de forma geral, cresceram acostumados a serem o centro das atenções, por isso, geralmente, percebe-se que possuem traços característicos como a autoconfiança, inquietação, independência, ousadia, são ávidos pela inovação e corriqueiramente avessos as regras.

Conforme Gerbaudo (2011), a geração Y precisa de razões e estímulos para se manterem no emprego, pois, geralmente são impulsivos, impacientes, gostam de participar dos processos decisórios e, sobre tudo almejam reconhecimento e crescimento rápido na carreira profissional.

A geração Y, nas colocações de Lipkin (2010, p. 3), “valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Nisso reside o contraste de valores que esta fazendo o mundo corporativo balançar”. Esta geração é bastante desafiadora e talentosa e possui como um dos princípios a autoconfiança e não possuem medo de se lançar ao mercado de trabalho.

Esta geração foi criada, segundo Lipkin (2010, p. 2), com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade que “você pode ser o que quiser”, ela esta invadindo o mercado desenvolvido pelos Veteranos e Boomers e exigindo mudanças na cultura empresarial. Sendo destacada também pelo seu alto talento e criatividade e representa um desafio para o mercado global e para os atuais gestores.

Por sua vez, a geração Z é caracterizada por jovens que nasceram em meados dos anos 90, nascidos em meio ao mundo integrado e extremamente tecnológico, o contato com a internet é quase que como parte da vida. Essa geração apresenta uma perspectiva diferente de enxergar o mundo, eles pensam de modo diferente das gerações anteriores. Não são adeptos da hierarquia verticalizada convencional entre chefes e subordinados, são jovens que não veem desigualdade entre chefe e subordinados.

Conforme Lauer (2011), essa geração é caracterizada pela letra Z, a qual se origina do termo “zapear”, que é o ato de mudar de forma rápida e constante. Os meios de comunicação mais sofisticados, as redes sociais e os *sites* de relacionamento, bem como os avanços tecnológicos, estão sob total domínio e incorporados de forma natural nessa geração, pois nasceram e cresceram envolvidos e rodeados por ela.

De acordo com Leporace, 2009, o mercado recebe os jovens da Geração Z com uma expectativa de que eles tenham uma auto-gestão e que saibam administrar suas próprias carreiras. Os profissionais dessa geração devem ter iniciativa e ser empreendedores, pois as

situações ocorrem de forma rápida, exigindo tal habilidade destes profissionais. Ao tempo que eles precisam conciliar o trabalhar em equipe, ter liderança, ter iniciativa e auto gerenciamento.

Lipkin (2010) destaca alguns desafios com a geração Y, sendo: falar ao celular e mandar mensagens de textos durante o expediente ou reuniões; explicar que *piercing* e chinelo não são trajes sociais; convencer que nem todos podem ter horários flexíveis; ajudá-los a entender que eles não irão ocupar posições de liderança em seu primeiro ano de emprego; ensinar que não se deve falar com supervisores, gerentes e CEOs da mesma forma como se fala com os amigos e; controlar ataques de fúria ao lidar com erros ou *feedback* negativo.

Entende-se então que é preciso ter muita cautela com os jovens da geração Y, pois os mesmos possuem algumas resistências quanto às regras definidas pelas empresas. Porém, deve haver também a flexibilidade dos atuais gestores em entender a posição dos mesmos e confiar na sua capacidade de desenvolvimento profissional, pois eles estão aptos a desenvolver e colocar suas ideias e criatividade em prática.

Porém, ressalta-se também, nas palavras de Lipkin (2010) que, nesta geração não se pode generalizar que todos os jovens possuem autoestima e autoconfiança, alguns precisam de recompensa e *feedback* o tempo todo. Eles se sentem capazes de realizar a maioria das tarefas que lhe são atribuídas e lidar com diferentes cargos e trabalhos, esta autoconfiança é refletida no desejo de responsabilidade.

2.5 DESAFIOS EM MOTIVAR

Os desafios encontrados pelos gestores são os mais variados possíveis, um deles é conviver e trabalhar com as diferentes gerações em seu quadro de colaboradores, de modo que a atividade de gestão exige uma boa preparação para lidar com essas equipes caracterizadas pela diversidade. Vários fatores, tais como: econômicos, sociais e culturais, somados à educação familiar, moldam a identidade das pessoas na sociedade. Segundo Robbins (2005) é importante que os gestores estejam preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.

De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, cuja diversidade enseja desafios à gestão de pessoas,

geram a necessidade das empresas aprenderem a lidar com as expectativas profissionais e visões de um mundo muitas vezes conflitantes. A maneira de lidar com a própria carreira e as ambições dos colaboradores também são específicas de cada faixa etária.

Conforme Oliveira (2009), as semelhanças existentes entre as pessoas nascidas na mesma época são reflexo de vivência dos mesmos acontecimentos mundiais, os quais acabaram influenciando sua vida e seu modo de pensar. Geralmente os pais buscam educar seus filhos de modo que eles não passem pelas mesmas dificuldades os quais eles enfrentaram.

A geração dos Baby boomers teve sua identidade marcada pela vivência das guerras, conflitos e crises financeiras, em decorrência dessa dificuldade de sobrevivência eles desenvolveram atitudes voltadas à disciplina e valores conservadores. A geração X, já iniciou um contato com o movimento globalizado e com a televisão, seus integrantes foram expostos a uma grande demanda consumo, a população começou a valorizar o dinheiro, o qual podia ser visto como um indicador de desempenho profissional, essa geração também passou a dar mais valor à família, e diminuiu-se o grau de disciplina e autoridade (OLIVEIRA, 2009).

A geração Y ou geração do milênio, nascida após o ano de 1978, foi fortemente influenciada por dois marcos do contexto mundial, a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, que geraram um ambiente organizacional de constante fluxo de informações e de crescimento sob os mais diversos aspectos (TULGAN, 2009). Desde muito cedo, as pessoas nascidas na geração Y conviveram com a tecnologia da informação e, sobretudo, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento.

Esse ambiente rodeado por ferramentas instantâneas de comunicação influenciou a nova geração, gerando impaciência e senso de imediatismo entre seus membros. Hoje esses jovens querem tudo para ontem, possuem planos em curto prazo e prezam pelo viver agora. Assim, segundo Tulgan (2009), o que realmente preocupa essa geração Y são as oportunidades e recompensas em curto prazo.

A geração Z, que é composta por jovens nascidos a partir da década de 1990 nasceram na era da velocidade da informação e tiveram desde cedo acesso a todo tipo de informação a qualquer momento, e possuem dificuldade em aceitar organizações hierárquicas. Essa característica determina a mudança de comportamento quando comparados aos profissionais de outras gerações. Para esses jovens, nada é concreto o bastante e todos os assuntos merecem abertura para discussões e debates. Tendem a não aceitar de maneira fácil opiniões divergentes da sua.

Evidencia-se, dessa forma, o grande desafio dos gestores, de motivar diferentes tipos

de gerações, pois conforme a necessidade de cada geração existe a necessidade de cada um sendo estas variadas e cabe ao gestor interpretá-las.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo os autores Marconi e Lakatos (2010), o método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista. Ainda para Soares (2003, p. 14), o método pode ser entendido como um conjunto de processos mediante os quais se torna possível chegar ao conhecimento de algo. O método não é algo inventado ou escolhido por acaso, ele depende do objeto pesquisado, do problema ao qual se propõe a resolver e do objetivo da pesquisa para tal finalidade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na sequência é apresentada a natureza da pesquisa que conforme o objetivo deste estudo é enquadrado como pesquisa qualitativa, caracterizada como um estudo de caso, esta pesquisa foi aplicada a um grupo de seis líderes do setor de produção da empresa Beta. O processo de coleta de dados foi elaborado a partir de um roteiro de entrevistas contendo dez questões e validado por dois mestres¹ da área (Apêndice A). Os líderes que participaram desta pesquisa responderam o questionário na forma de entrevista gravada, para posterior análise dos dados.

3.1.1 Natureza

Segundo Yin (2005, p. 137), o conceito da análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabela, testar ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo”. Para esclarecer

¹ Henrique Bertosso - Mestre em Administração pela IMED Passo Fundo – RS; Diretor do Campus Casca da Faculdade de Passo Fundo (UPF).

melhor esta questão de interpretação Marconi e Lakatos (2006, p. 170) conceituam interpretação como “a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo a respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. Com isso, procurasse exportar o verdadeiro significado do material em relação aos objetivos propostos, fazendo ligações mais aprofundadas dos dados em questão.

Sendo assim, para a realização deste estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa. Segundo Soares (2003, p. 19), a abordagem qualitativa não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A partir desta abordagem, o pesquisador interpreta os fatos, procurando soluções para o problema proposto.

3.1.2 Nível

Essa pesquisa se caracterizou como nível exploratório, onde foi possível familiarizar com o problema. Conforme Gil (2006, p. 41), essa pesquisa teve como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intenções. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado, à interpretação. Essa análise se tornou possível por se tratar de um estudo de caso, onde foram pesquisados seis gestores da área de produção da empresa Beta.

3.1.3 Estratégia

Para essa pesquisa foi realizado um estudo de caso de nível exploratório na empresa Beta de Marau/RS, no qual foram entrevistados seis gestores da empresa, que atuam na área de produção, o qual se buscou saber de que forma eles conseguem motivar os colaboradores de diferentes tipos de gerações dentro de uma mesma equipe.

O estudo de caso tem como propósito de pesquisa esclarecer fenômenos pouco conhecidos. De acordo com Gil (2006, p. 54), o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

3.1.3.1 O caso da empresa Beta

Empresa do ramo metal mecânico, situada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Por solicitação do departamento jurídico não foram fornecidos demais dados referente à empresa, baseado nisso o nome Beta usado nesse trabalho é fictício.

3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 121-122), uma variável pode ser considerada como “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contem ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator [...] passível de mensuração”. Ainda conforme o mesmo autor as variáveis são classificadas como independente (x), que é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável, e as variáveis dependentes (y), que consiste nos valores a serem explicados e descobertos.

Para um melhor entendimento das variáveis deste estudo é apresentado no Quadro 2 a contextualização de cada uma delas.

Quadro 2 – Variáveis do estudo

Variável	Autor	Contextualização
Gerações	Erickson (2011)	Como manter diferentes gerações motivadas dentro de uma mesma equipe.
Desafios	Robbins (2005)	Quais os desafios, que o gestor encontra diante das diferentes gerações presentes no mesmo ambiente.
Motivação	(Hitt; Miller; Colella, 2013, p. 193).	A importância da motivação do indivíduo no ambiente de trabalho.

Fonte: a autora.

3.3 PARTICIPANTES

Conforme Marconi e Lakatos (1999, p. 43), quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, usam-se a amostragem, ou seja, a análise será feita em uma pequena parcela que representará o todo. Para esse trabalho não foi necessário o uso do cálculo por amostragem, pois foram pesquisados os seis líderes da área de produção da empresa Beta.

A escolha dos participantes para a pesquisa foi justamente por se tratarem de líderes que convivem diariamente com os conflitos da diversidade de gerações e pelo rápido avanço dos diversos processos e mudanças tecnológicas.

3.4 PROCESSO DE COLETA

O processo de coleta das informações foi realizado através de uma entrevista semi-estruturada, com roteiro previamente estabelecido, onde os pesquisados tiveram a plena liberdade de expressão dos questionamentos que lhes foram propostos. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 178), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que delas se obtenha informações sobre determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional.

Para Goode e Hatt (1969, p. 237), a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação. Pois, trata-se de uma conversação efetuada face a face e proporciona ao entrevistado a informação necessária verbalmente. Dentro deste contexto foi aplicado um roteiro de entrevista aos gestores, este roteiro de entrevista, conforme exposto acima, foi validado por dois mestres na área antes de ser aplicado.

O processo de coleta de dados se deu da seguinte forma: primeiramente foi questionado se os gestores aceitavam participarem da entrevista, posteriormente foi agendada a data para a entrevista, no dia da entrevista foi comunicado que o roteiro de entrevista era semi estruturado, e a entrevista seria gravada, para posterior coleta de dados para interpretação, nesse tipo de pesquisa os entrevistados tiveram liberdades de expressão, das perguntas realizadas. Como foram realizadas seis entrevistas o tempo de duração variou de doze

minutos a quarenta minutos.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 151), “a análise e interpretação dos dados é o que constitui o núcleo central da pesquisa”. Ainda de acordo com o mesmo autor, a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e a interpretação, é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo para as respostas.

Para a análise desses resultados foi utilizado o método de interpretação dos dados coletados, com posterior interpretação para se chegar ao resultado. De acordo com Vergara (2005, p. 15), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema”.

4 DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados referentes ao questionário direcionado aos gestores da empresa Beta, sendo que o mesmo aborda dois níveis: perfil dos respondentes e análise das variáveis relacionadas, após é apresentado uma breve discussão dos principais resultados obtidos com esse estudo.

Os respondentes são gestores do sexo masculino que possuem idade entre 26 e 52 anos. Dois gestores possuem segundo grau completo, um gestor ensino superior incompleto e três destes gestores têm ensino superior completo. Todos os gestores pesquisados são líderes de produção, sendo: um líder do turno da tarde, outro do turno da noite e quatro líderes do turno comercial de áreas distintas. Os gestores possuem um tempo de empresa de oito anos a vinte e cinco anos e nas suas visões trabalham com a grande maioria das gerações. E a opção de escolha de entrevista pelos gestores da área de produção, foi pelo motivo que na produção de encontram a maior diversidade de gerações que as demais áreas da empresa.

Os gestores foram denominados, neste estudo, como G1, G2, G3, G4, G5 e G6. No Quadro 3 é apresentado, de forma resumida, a caracterização dos gestores que participaram desta pesquisa.

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados

Caracterização dos entrevistados					
Gestores	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa / Função	Quais gerações formam a equipe
G1	M	34 anos	Segundo grau completo	14 anos / 02 anos	Baby Boomers e Geração Y
G2	M	52 anos	Segundo grau completo	23 anos / 20 anos	Geração X e Y
G3	M	30 anos	Ensino superior incompleto	17 anos / 04 anos	Geração X, Y e Z
G4	M	44 anos	Ensino superior completo	25 anos / 17 anos	Geração X, Y e Z
G5	M	26 anos	Ensino superior completo	08 anos / 04 anos	Geração Baby Boomers, X, Y e Z
G6	M	34 anos	Ensino superior completo	14 anos / 05 anos	Geração X, Y e Z

Fonte: a autora.

Relacionado às variáveis desta pesquisa, destaca-se um dos temas principais que é a

motivação, que de acordo com o autor Maximiano (2010, p. 249-250) define a palavra motivação como um ato de mover, movimentar, fazer andar, e ainda afirma que a motivação é específica e que não existe um estado geral de motivação que mantenha a pessoa sempre disposta a fazer tudo, é através dessa afirmação que se torna necessário conhecer o indivíduo em sua totalidade, para assim perceber em qual grau está a sua motivação.

Os gestores da empresa Beta definem motivação de equipe da seguinte forma:

(...) Eu vejo como as pessoas trabalham de uma forma leve e suave, sem muita pressão, para que eles possam no seu trabalho se sentir bem e assim trabalhar motivados e sem pressão (...) (G1).

(...) É quando a pessoa se sente satisfeita com aquilo que faz (...) (G2).

(...) É buscar um objetivo e conseguir atingi-lo com todas as pessoas envolvidas, onde ninguém fica desbalanceado na questão de entregas. Todo mundo busca o mesmo objetivo, todo mundo entrega junto (...) (G3).

(...) As pessoas são ou não são motivadas, tem algumas características, alguns detalhes que ajudam a pessoa a se motivar ou a se desmotivar, tenho a percepção que mesmo que a pessoa esteja motivada, assim mesmo dificilmente irá motiva alguém, acho que vem da pessoa mesmo, ou você é ou você não é, porque mesmo que você goste de uma coisa você está desmotivado, mas no outro dia você da volta por cima, então às pessoas são motivadas ou não são motivadas, tem coisas que facilita, e tem coisas que interfere e prejudica aquela motivação (...) (G4).

(...) É entender o motivo pelo qual eu preciso trabalhar, e qual é o prazer ou o conforto que isso me traz, é descobrir a necessidade que eu tenho, e da onde eu consigo tirar o dinheiro, o sustento, ou o que o trabalho ou o que eu faço pode proporcionar para minha vida. (...) (G5).

(...) É você deixar o colaborador ou a equipe numa situação de um dia a dia que não seja doloroso para aquela pessoa, um dia ruim, esse dia horrível de trabalhar, a motivação é assim, a pessoa tem que estar motivada para chegar ao trabalho, fazer as atividades que tem que fazer da melhor maneira possível, então pra mim, entendo como motivação isso, deixar a pessoa em condições de realizar as atividades dela, sem que aquilo seja uma tortura. Eu acho que a pessoa motivada consegue fazer isso tranquilamente, não vê a hora passar, uma pessoa desmotivada vem ao trabalho, faz a mesma coisa, mas se for comparar a percepção de uma e outra, uma diz que passou duas horas um período de trabalho, enquanto a outra diz que passou dois dias o mesmo período de tempo, então quando está desmotivado você não consegue se sentir bem no que está fazendo (...) (G6).

Na primeira questão os gestores nos trazem que a motivação como a forma de trabalho sem pressão, onde o colaborador deve se sentir bem e agradável, um ambiente no qual ele sinta prazer em estar ali e para que assim consiga atingir os objetivos e metas propostos pela empresa.

A segunda questão refere-se à percepção dos gestores, de como motivar diferentes

gerações que formam à equipe, conforme destaca o autor Spector (2010, p. 292), a teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos internos que provocam a motivação. Ainda, segundo o autor, a teoria do reforço afirma que ele leva a um comportamento específico e a teoria da expectativa explica como e quando isso irá acontecer.

Assim, os gestores da empresa Beta destacam esta questão da seguinte forma:

(...) Procuo destacar os pontos bons da empresa, os pontos que podem ser melhorados. Se espelhar nas pessoas mais experientes que tem uma história de vida dentro da empresa (...) (G2).

(...) Primeiramente tem que conhecer bem as pessoas, pois cada um tem uma característica diferenciada e tentar trabalhar os aspectos fortes e fracos de cada um, evidenciando sempre as entregas (...) (G3).

(...) Em minha opinião não é muito fácil, pois cada geração tem um pensamento, uma criação diferente, a geração mais antiga é uma geração onde se trabalhava muito e não se recebia muitos frutos desse trabalho. A geração mais nova Z, espera maiores recompensas com menos trabalho, porém todos partem do mesmo princípio, tentar entender o que a pessoa busca, o que a pessoa precisa, como a pessoa se comporta na sua vida, o que ela busca profissionalmente para se realizar pessoalmente. Não é fácil motivar as diferentes gerações, porém tudo parte do mesmo princípio que é procurar entender o que as pessoas buscam para suas vidas (...) (G5).

(...) A geração deve influenciar por que tem uma tendência, vamos pegar a geração Z é bem ruim de motivar eles, você deixa hoje motivado, amanhã eles já vêm desmotivados, eles estão em alto e baixo mais fácil, eles não se contentam mais com pouca coisa, é o imediatismo, eles querem as coisas mais rápidas, que sejam resolvidas, então é difícil de serem motivados, agora se nós formos um pouquinho mais a fundo no coração daquela pessoa e descobrir o que ela realmente quer, aí sim vamos conseguir mantê-la motivada por mais tempo (...) (G6).

Nesta segunda questão, os gestores destacaram muito em sua percepção, a dificuldade de motivar diferentes gerações, os motivos são os mais variados, desde a resistência das pessoas da geração Baby boomer e da geração X, ao desleixo da geração Z, ao imediatismo dos acontecimentos, ao crescimento acelerado. Segundo os gestores a geração Z é uma geração que necessita de uma motivação mais constante que as demais gerações. Outro ponto destacado pelos gestores foi o de conhecer individualmente a necessidade de cada colaborador para poder assim entender o que buscam para suas vidas.

A terceira questão trata da forma como os gestores motivam sua equipe diante das diferentes gerações, e pede que relacione um fato sobre isso. Os gestores destacam da seguinte forma:

(...) A forma de motivar a equipe diante das diferentes gerações, como existem duas gerações no meu turno de trabalho, os Baby Boomers é um pouco mais complicado pela questão da atualização deles, conforme a empresa vai se atualizando eles tem um pouco mais de dificuldade para entender a metodologia, por isso preciso trabalhar de uma forma mais paciente e compreensiva para que eles possam vir a entender quais as mudanças que a empresa quer atingir pra que eles possam também chegar a esse nível. Um fato relacionado a isso pode colocar a geração Y, que são as pessoas mais novas, que existe um pouco mais de dificuldade de crescimento principalmente financeiro dentro da empresa, então um fato que ocorreu no meu turno, um funcionário que estava muito desmotivado pela questão de aumento salarial, assim a gente sempre procura elogiar o trabalho dele, tenta deixar ele mais motivado para que ele possa desenvolver cada vez melhor suas atividades, para que no momento que houver recompensas ele possa vir a receber (...) (G1).

(...) Procuo sempre trabalhar mostrando exemplos, a gente tem que dar exemplo e ficar mais próximo da equipe para poder entender as dificuldades e entender as diferentes gerações. A minha forma de trabalhar é dando exemplos (...) (G3).

(...) Uma das formas de motivar é a divulgação de informações, faz com que os colaboradores se sintam parte da organização no dia a dia, é fazê-los sentir como senso de propriedade da empresa, é transferir neles isso e também fazer com que eles entendam que um depende do outro. Um exemplo que veio bem a calhar, meu turno não foi, meu turno também não, e nem o meu. Ocorreu um problema grave na produção, o problema foi da equipe como um todo. Se foi o turno da manhã, não sei, se foi o turno da tarde, também não sei, mas foi como um todo, queremos que eles percebam que fazem parte disso e que um depende do outro para trabalhar, e que isolados é muito difícil para a gente conseguir trabalhar em equipe. Tem a questão de salários que às vezes incentiva à motivação, enfim, é um ambiente bom, acho que isso é uma das coisas fundamentais (...) (G4).

(...) Hoje, eu como gestor, tenho dificuldade de fazer isso (...). A gente não consegue pegar um indivíduo e passar com ele meio dia para motiva-lo ou para descobrir o que ele quer (...) mas por motivar a equipe como um todo, a motivação é com base em resultado (...) você pode motivar a pessoa financeiramente e ela vai se contentar, tem outra que claro que o financeiro motiva, mas um obrigado, um parabéns, o serviço está bom motiva tanto quanto a questão financeira, então tem tudo isso, eu acabo não diferenciando as gerações (...) (G6).

Essa terceira questão os gestores também relatam a dificuldade da forma de motivar a equipe diante da diferentes gerações, os gestores destacam, em sua maioria, a atualização dos Baby Boomers, baixos salários, dificuldade de crescimento, a ansiedade e a espera de recompensas maiores com menos trabalho por parte da geração Z, a falta de incentivo por parte da empresa. E a forma de motivação relatada pelos gestores é dando exemplos, buscando entender as dificuldades e compreender as necessidades de cada geração.

A quarta questão nos trás os métodos usados pelos gestores para desenvolver essa motivação, conforme relata Spector (2010, p. 289), a forma de motivar os funcionários é oferecendo níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que os fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis.

Nessa questão os gestores destacam da seguinte forma:

(...) Os métodos mais comuns são os elogios, que fazem com que a pessoa entenda que através dele ela possa se sentir motivada para desempenhar sua atividade (...) (G1).

(...) Procurar dar as oportunidades que a empresa oferece (...) (G2).

(...) Entender o lado humano das pessoas e buscar o máximo de empenho de cada um, sempre tratando com respeito dentro das normas da organização (...) (G3).

(...) Treinamentos, comunicação, a empresa proporcionar integrações entre colaboradores, família, nesse sentido, fazer com que ele faça parte, saber onde quer chegar, fazer ver enxergar o horizonte, e que ele pode alcançar algo melhor para ele no futuro, nesse sentido, tentar mostrar isso (...) (G4).

(...) Eu trabalho bastante com *feedback*, bem como os líderes técnicos que temos, nós procuramos não perder o contato com o colaborador (...) (G5).

Os gestores da empresa Beta acreditam que através dos elogios, dando as oportunidades que a empresa oferece, trabalhando a comunicação e o *feedback*, e acima de tudo trabalhar o particular de cada pessoa, buscando entender o lado humano das mesmas, eles consigam desenvolver a motivação em suas equipes de trabalho.

A questão cinco destaca os desafios que os gestores encontram mediante a diversidade de gerações presentes no trabalho. Os quais desafiam os gestores a pensar em estratégias diferenciadas para a motivação desses profissionais, com isso, de acordo com Robbins (2005), é importante que os gestores estejam preparados para essa realidade, envolvendo integração entre experiência, conhecimento e liderança de equipes.

De acordo com cada gestor os desafios mais relevantes para esta questão são relatados na sequência:

(...) O maior desafio é a responsabilidade e o comprometimento das pessoas. Essas pessoas mais novas são mais aventureiras, não tem aquele comprometimento igual às pessoas mais antigas. Porém, por outro lado tem a facilidade de aprendizagem com a tecnologia, mas não tem o comprometimento (...) (G2).

(...) Em relação à geração Z o imediatismo se torna um fator que precisa ser tratado separadamente, as pessoas esperam resultados rápidos, promoções, aumentos, enfim tem que conseguir adequar a geração Y com a Z, dentro das normas da empresa, é preciso dar tempo ao tempo para que as coisas aconteçam (...) (G3).

(...) Tentar identificar a necessidade de cada um, não é só uma questão profissional, mas também outras questões como sociais e pessoais, o grande desafio é saber e entender qual a real necessidade de cada geração (...) (G4).

(...) O maior desafio é você lidar com uma mentalidade completamente aberta de uma pessoa da geração Z (...) (G5).

(...) O maior desafio é encontrar esse tempo para conseguir falar com as pessoas, ter um minuto de conversa, saber o que essa pessoa pensa (...) (G6).

Essa questão da ênfase aos desafios que os gestores encontram diante das diferentes gerações, conforme relatado pelos gestores da empresa Beta, os maiores desafios estão relacionados à falta de comprometimento e o imediatismo da geração Z, os gestores classificaram esta geração como sendo aventureira, mas que por outro lado tem a facilidade do aprendizado com a tecnologia com a nova tendência do mercado, outra dificuldade relatada pelos gestores é trabalhar com jovens que possuem a mente completamente aberta com uma explosão de ideias e reações, a falta de tempo para conseguir conversar com os colaboradores, saber a real necessidade deles e o que eles buscam, foram os pontos mais relevantes para os gestores.

A questão seis aborda como os gestores percebem a relação da motivação dos indivíduos e o sucesso da organização, os gestores contextualizaram da seguinte forma:

(...) Temos pessoas aqui que não tem um salário bom, mas mesmo assim continuam fazendo seu trabalho com amor, mesmo que de vez em quando da uma desmotivada, eles continuam trabalhando (...) (G2).

(...) Percebe-se pela questão da entrega que são feitas dentro do prazo, qualidade no seu trabalho executado, e tudo isso influencia no custo do produto, quando se tem uma eficiência na empresa, todo mundo acaba ganhando como organização. O principal fator que mede a motivação é quando todo mundo ganha junto (...) (G3).

(...) Sim é diretamente ligado, se a empresa vai bem, o ambiente de trabalho é melhor, você vê as pessoas mais alegres mais comprometidas com seu trabalho, quando a organização não vai muito bem, e a gente passou por épocas assim, as pessoas ficam mais aborrecidas, elas tentam fazer esse retorno mais para o pessoal, começam a fazer uma avaliação se vale a pena continuar na empresa ou não, ou se vai buscar uma nova oportunidade de crescimento em outra empresa (...) (G5).

(...) Eu acho que um depende do outro para a coisa ir bem, quanto mais motivado estiver o colaborador melhor a organização vai (...) por que a motivação faz com que você faça as coisas corretamente, você não vai fazer por fazer, você vai fazer porque está motivado (...) (G6).

Todos os gestores destacaram a importância da relação da motivação do indivíduo com o sucesso da organização, como estando diretamente ligados, os gestores relatam que quando as pessoas motivadas trabalham com mais amor, mesmo quando o salário não seja satisfatório, foi relatado também que onde a empresa trabalha junto esse sucesso é mais perceptível do que uma área ou setor que trabalha individualizado.

A sétima questão nos relata o grau de dificuldade para recompensar pessoas que desempenham as atividades iguais ou similares, mas que são de gerações distintas expõem as dificuldades que os gestores encontram no dia a dia da empresa.

Assim, os gestores avaliaram essa questão da seguinte forma:

(...) Esse grau de dificuldade varia conforme as gerações, os Baby Boomers são mais complicados, pois através da política da empresa existe um certo ponto que o salário paralisa, fica intacto, enquanto a geração Y fica mais fácil, por que o salário deles é baixo, porém tem a oportunidade de crescimento e valorização (...) (G1).

(...) Na verdade existem dois casos de gerações diferentes, pessoas da geração Z que tem mais facilidade ao acesso a parte de informática, em contra partida a geração Y é uma geração que não falta, não tem muitos atestados. Bem trabalhados a geração Z consegue trazer resultados mais rápidos para a organização (...) (G3).

(...) Então uma geração mais antiga ela é mais reservada, não busca algo muito fora da sua função, faz sim a sua função bem feita, mas não busca uma melhoria, não busca um algo a mais, não tem aquela visão pra frente, não que ela não faça, ela faz, mas não tenta buscar algo a mais, então se ela for cobrada, ela busca, se ela não for cobrada ela faz o básico, vamos dizer assim, enquanto uma pessoa mais nova ela busca algo a mais mesmo sem ser cobrada, ela tem uma visão diferente as coisas (...) (G5).

(...) A geração Z é imediatismo eles entram na empresa hoje, eles acham que dois meses depois já tem condições de um aumento salarial, se isso não ocorrer, eles já de desmotivam, já uma geração mais madura, a X, vamos supor eles já entendem melhor, eles já aceitam com mais naturalidade esta questão salarial e a questão de serviço também, a geração X está um pouco mais preparada (...) (G6).

A questão sete deixa clara a dificuldade dos gestores, em recompensar pessoas que desempenham a mesma função e que são de gerações distintas, a primeira mais relevante é o modo de pensamento de cada geração. Depois, vem à cultura na qual a geração foi criada, onde a Baby Boomers consiste numa forma de trabalho mais árduo, enquanto a geração Z, é preciso saber tratar o imediatismo, do querer tudo para ontem.

A oitava questão buscou saber dos gestores da empresa Beta, se a empresa proporciona condições agradáveis de trabalho, sendo considerado o sentido mais amplo, inclusive o relacionamento com as pessoas, que procuram, na medida do possível, satisfazer as necessidades dos colaboradores, por que os mesmos aceitariam trabalhar em outra empresa, e quais as gerações que mais trocam de empresa.

Na opinião dos gestores da empresa Beta têm-se as seguintes considerações:

(...) Diante dessas condições, acredito que mesmo a pessoa estando motivada, se ela encontrar outra empresa que oferecer um salário maior ao qual está recebendo atualmente, com certeza ela vai aceitar (...). A geração que mais troca de empresa geralmente é a geração Y (...) (G1).

(...) Quando a pessoa completa dois anos e meio a três anos de empresa e está com o salário um pouco defasado, e nesse caso já passou por treinamento, por capacitação, e não obteve o reconhecimento que esperava, perde a expectativa de crescimento e sai da empresa (...). A geração Z é que mais troca de empresa (...) (G2).

(...) É pelo simples fato de mudar, de ser diferente, dali, seis meses não é aquilo que esperavam, trocam de novo, a geração Z são os principais que fazem isso, até pela própria comodidade dos pais, ou por conseguirem as coisas com mais facilidades do que as outras gerações (...). A tecnologia todo dia está desatualizada, todo dia deve ser trocada, então o pessoal entra nessa, mesmo a empresa oferecendo as condições agradáveis de trabalho o foco é mudar (...). A geração que mais troca de emprego a geração Z (...) (G4).

(...) Eu não vejo que uma pessoa troque de uma empresa a não ser por um motivo específico, que é uma mudança de cidade, doença ou família ou uma situação similar, se a empresa proporciona tudo o que o colaborador espera inclusive financeiramente (...). Se tu pega um cara da geração Z e coloca no carregamento, ele não vai durar três meses ele vai querer trocar de empresa, aí se ele ganha cinco mil reais em uma outra função se ele tiver que ficar na frente de um computador por quinhentos reais ele vai na frente do computador por este valor por que ele aprendeu e ele gosta do computador, então eu acho que o que eles buscam é isso, comodidade, trabalhar no pesado eles não aprenderam isso (...). Sim é possível citar é a Z (...) (G6).

Nesta questão percebe-se que todos os gestores citam a questão salarial como uma questão agravante para os colaboradores saírem da empresa, mesmo ela possuindo condições de trabalho agradáveis. Outro ponto relevante foi o alto índice de rotatividade da geração Z, alguns gestores chegaram a consideram uma geração de aventureiros, outros uma geração mais ligada a tecnologia, onde se dão bem com a tal, mas não com o serviço braçal, e quando são expostos a esse tipo de trabalho não se adaptam. A geração que mais troca de empresa, citada pelos gestores, é a geração Z.

Na questão nove perguntou-se sobre a participação dos lucros da empresa, se esta afeta a motivação e os interesses por parte de seus colaboradores, e como os gestores visualizam essa relação que existe entre a empresa disponibilizar a participação dos lucros e a questão da motivação e o interesse por parte dos colaboradores.

Os gestores relataram da seguinte forma:

(...) Sim, influencia sim, o funcionário muitas vezes conta com aquele dinheiro, que pode ser comprado uma utilidade ou usar esse dinheiro para um lazer, uma viagem, então acredito que influencia e muito dentro da empresa (...) (G1).

(...) Sim, esta questão é muito importante, pois as pessoas acompanham mês a mês as entregas, os desperdícios, todos trabalham juntos com os indicadores, para chegar no final e ter uma parte de sua contribuição, ou seja, o seu lucro, o PPR que acaba motivando diretamente seus colaboradores e faz com que todo mundo trabalhe junto (...) (G3).

(...) Sim, afeta. Primeiro a participação dos lucros tem que ter, ela é ótima, motiva, mas quando se percebe que não vai ser possível atingir, desmotiva (...) por isso ele deve ser muito bem planejado e estruturado (...) (G4).

(...) Sim afeta, eu vejo que a empresa que disponibiliza o resultado faz com que os colaboradores se sintam como parte dela, parte desse resultado (...) você sabe que vai trabalhar o ano inteiro, e que o teu salário é fixo e que não vai ganhar mais nada, muitas vezes restringem as pessoas a dar o seu melhor ou buscarem algo a mais. Agora você sabe que além da tua remuneração, além do teu salário, você fizer um pouquinho a mais, fizer melhor, fizer bem feitinho, agradecer o teu cliente, ajudar o teu colega de trabalho se você tentar fazer que a equipe trabalhe junto e não no individual, isso te proporciona uma remuneração, um resultado no final do ano, você motiva sim muito mais uma equipe (...) (G5).

Todos os gestores da empresa Beta consideraram a participação dos lucros importantes para a motivação dos colaboradores, porém a mesma deve ser bem avaliada, pois é um ponto motivacional se bem aplicado, deve ser levado em consideração, principalmente, o mercado do negócio, pois em anos de crises se não for bem estruturado o acordo com os colaboradores e não atingindo a necessidade do colaborador, o mesmo se torna um item desmotivador, afetando a produtividade da empresa.

Na última questão se procurou saber dos gestores se é possível perceber a diferença de motivação entre as gerações dentro da organização. Os mesmos relataram da seguinte forma:

(...) Sim, porque cada geração tem uma forma diferente de motivar as pessoas, por que cada uma tem sua forma de ver e compreender (...) (G1).

(...) É possível, a geração Z no início se motiva quando começa a trabalhar, porém ela se desmotiva mais fácil (...). As demais gerações possuem um ponto de equilíbrio, conseguem equilibrar suas entregas, demandam menos acompanhamento do gestor, claro que o *feedback* deve ser dado dentro do prazo (...) (G3).

(...) Sim, é possível perceber através do ânimo, a maneira de agir, a maneira de desenvolver as atividades, o desempenho. Comparando a geração Z, não pode se esperar algo de imediato, ele vai produzir no ritmo dele, enquanto as outras gerações X e Y, você pede que hoje é preciso “dar um gás a mais”, porque nós precisamos entregar o material até o fim do dia, você percebe que o ânimo e motivação na realização da tarefa é diferente (...) (G4).

(...) Sim, se percebe a diferença entre as gerações, mas eu trocaria a palavra por comprometimento, se percebe um comprometimento muito maior, um senso de responsabilidade maior nas pessoas mais velhas, nas gerações anteriores a Z (...), uma pessoa aqui na empresa não está motivado nem no Z e nem no X, apesar no X não está motivado o serviço vai sair um pouco melhor, o Z talvez não vai dar tanta atenção, não dá quase nada de empenho por que pra ele não muda, pra ele tanto faz, então tem sim essa percepção entre as gerações de uma ser um pouco mais fácil de motivar do que a outra (...) (G6).

Esta última questão deixa claro que é possível perceber a diferença de motivação entre as gerações, então é preciso que os gestores estejam preparados para lidar com essas diferenças dentro da organização. Pois, pode-se ter o trabalho seguro e equilibrado da geração X ou Y, em contrapartida a geração Z, precisa ser trabalhada com um pouco mais de cautela por ser uma geração que nasceu na era tecnológica, às informações circulam muito rápido, então da mesma forma que a geração Z se motiva muito facilmente, ela se desmotiva na mesma proporção e isso, para os gestores e para a empresa, não é fácil de administrar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado deu ênfase na forma de como os gestores da empresa Beta motivam as diferentes gerações dentro de uma mesma equipe de trabalho, quais as dificuldades e os desafios que esses gestores encontram para manter os colaboradores motivados, diante da avalanche de pensamentos e atitudes diferenciadas. Conseguir manter um ambiente que seja propício, e que atenda as necessidades desses colaboradores, não é fácil, exige muito dos gestores, é por isso que os mesmos precisam estar preparados para enfrentar os desafios e minimizar os impactos dos pensamentos diferenciados.

Dentro deste contexto, o objetivo geral do estudo foi de identificar como os gestores da empresa Beta motivam diferentes gerações dentro de uma mesma equipe, o qual trouxe como objetivos específicos identificar como os gestores da empresa Beta percebem as diferentes gerações dentro da empresa, identificar as diferentes formas de motivação de acordo com cada geração e identificar as dificuldades dos gestores em identificar as peculiaridades de cada geração bem como as necessidades de motivação.

Baseados nos objetivos específicos, que são de identificar como os gestores da empresa estudada percebem as diferentes gerações, se existem diferentes formas de motivação para cada geração e quais as dificuldades dos gestores em apontar as peculiaridades de cada geração e as necessidades de motivação. Sendo assim, todas as respostas foram encontradas, os gestores relataram sobre o que entendem a respeito da motivação, das diferenças de pensamento entre as diferentes gerações que formam suas equipes de trabalho, os desafios que enfrentam e das dificuldades que encontram para manter suas equipes motivadas, pontos esses mais citados pelos gestores foi à questão salarial e a falta de comprometimento aliada a imediatismo da geração Z.

As limitações encontradas neste estudo referem-se ao curto período de tempo utilizado para a aplicação desta pesquisa e também a amostragem pesquisada, pois a pesquisa poderia ter sido aplicada a um maior número de gestores, aumentando assim os resultados obtidos.

Para finalizar, é importante salientar que foram abordados apenas alguns aspectos relacionados à motivação com diferentes tipos de gerações, pois se trata de um assunto muito amplo e individualista, cada pessoa tem um pensamento e um comportamento. Porém, para esse estudo foi feita uma abordagem que disponibilizou condições para atingir o objetivo, e também deixou alguns temas passíveis para novas pesquisas, como por exemplo, se os gestores se sentem preparados para liderar diferentes gerações dentro da equipe, qual a função

do gestor diante destas equipes e como será a gestão perante a inclusão da geração V.

REFERÊNCIAS

APPLEY, M. H.; COFER, C. N. **Psicologia da lá Motivación Teoria e Investigación** México: Atlas, 1975.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyses. **Retenção de talentos de diversas gerações em um mesmo contexto organizacional**. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília: 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR55.pdf. Acesso em: 10 mai. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Geração X, Y e Z as mudanças no mercado de trabalho**. Série Gerações Jornal da Globo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?=-npRcPU3lrWg>. Acesso em: 20 mai. 2016.

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

GERBUDO, Paula. Como fortalecera liderança para diminuir o conflito entre as gerações X e Y. **FAZU em revista**. Uberaba. n. 8, p. 205-210, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUER, Caio. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho**. Carreira & Sucesso. 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho> Acesso em: 07 abr. 2016.

LEPORACE, Silvana. **Conheça a geração Z**. Carreira & Sucesso (2009). Disponível em <http://catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conhece-a-geracao-z.2009>. Acesso em: 07 abr. 2016.

LIPKIN, Nicole A. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões - tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

_____. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, Edgar. **Psicología de la organización**. Ediciones del Castilho, 1972.

SPECTOR, Paul E.; **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VELOSO, E. F; DUTRA, J.; NAKATA, L. **Percepções sobre carreiras inteligentes: diferença entre geração X, Y e baby boomers**. Anais XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEMKE, R. O. Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Orgs.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado Gestor,

Essa pesquisa tem por objetivo analisar qual é método utilizado pelos gestores da empresa Beta para motivar diferentes tipos de gerações dentro de uma mesma equipe.

ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO GESTOR

BLOCO 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

- 1) Sexo: Masculino () Feminino ()
- 2) Qual sua idade?
- 3) Qual é a sua escolaridade?
- 4) Qual é o seu cargo na organização?
- 5) Há quanto tempo você trabalha na empresa? E nessa função?
- 6) Na sua visão, quais são as diferentes gerações que formam sua equipe?

BLOCO 2 - VARIÁVEIS DE PESQUISA

- 1) O que você entende por motivação de equipe?
- 2) Na sua percepção como é motivar diferentes gerações que formam a equipe?
- 3) De que forma você motiva sua equipe diante das diferentes gerações? Conte um fato relacionado a isto.
- 4) Quais métodos são usados para desenvolver essa motivação?
- 5) Quais os desafios, que você como gestor, encontra diante das diferentes gerações presentes no ambiente?
- 6) Como você percebe a relação da motivação dos indivíduos e o sucesso da organização?
- 7) Qual é o grau de dificuldade para recompensar pessoas que desempenham atividades iguais ou similares e que são de gerações distintas?
- 8) Se a empresa proporciona condições agradáveis de trabalho, considerando o sentido mais amplo, inclusive o relacionamento com as pessoas, e procuram na medida do possível, satisfazer as necessidades dos colaboradores, por que alguém aceitaria trabalhar em outra

empresa? É possível citar quais gerações mais trocam de empresas?

- 9) Você acredita que a participação dos lucros de uma empresa afeta a motivação e seus interesses por parte dos colaboradores? Sim ou Não. Como você visualiza a relação que existe entre a empresa disponibilizar a participação nos lucros e a questão da motivação e interesse por parte dos colaboradores?
- 10) É possível perceber diferença de motivação entre as gerações?