

Área temática:

GESTÃO DE PESSOAS

FATORES MOTIVACIONAIS PARA CAPTAR E RETER TALENTOS DAS GERAÇÕES Y E Z NO UNIVERSO CORPORATIVO

Resumo: O universo corporativo exige para o seu crescimento, a adaptação do seu ambiente às características atuais que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional. A Gestão de Pessoas acontece num ambiente com ênfase em mudanças. As organizações buscam vantagens competitivas e o capital humano é importante diferencial. A captação e retenção de pessoas está relacionada com a motivação que as mesmas têm para o trabalho e implica diretamente nos resultados das empresas. As gerações Y e Z são imediatistas, necessitam de estímulos para desafiá-las. O objetivo deste estudo foi identificar e comparar quais são os fatores motivacionais considerados mais importantes entre profissionais das gerações Y e Z. Foi utilizada a Estratégia de Pesquisa de Levantamento com caráter descritivo e abordagem quantitativa dos dados obtidos. As etapas desenvolvidas foram: pesquisa do tipo Survey, através de aplicação de questionário com questões fechadas e Análise de resultados por meio de Estatística Descritiva. Obteve-se um total de 291 questionários respondidos. De acordo com os resultados, o fator de maior índice motivacional, para a geração Y foi o fator “Condições de trabalho” e para a geração Z foi o fator “Crescimento”. Concluiu-se que as organizações devem rever suas estratégias e seus modelos de atração e retenção de talentos dessas gerações.

Palavras Chave: Corporativo, Gerações Y e Z, Motivação, Captação, Retenção

Abstract: The corporate universe demands for its growth, the adaptation of its environment to the current characteristics that have the potential to influence organizational performance. People Management happens in an environment with an emphasis on change. Organizations seek competitive advantages and human capital is important differential. The capture and retention of people is related to the motivation they have for work and directly implies the results of companies. Generations Y and Z are immediatists, they need stimuli to challenge them. The objective of this study was to identify and compare which are the most important motivational factors among professionals of the Y and Z generations. The Survey Research Strategy was used with a descriptive character and a quantitative approach of the obtained data. The steps developed were: Survey-type research, through questionnaire application with closed questions and Analysis of results by means of Descriptive Statistics. A total of 291 questionnaires were answered. According to the results, the factor of greater motivational index, for the generation Y was the factor "Working conditions" and for the generation Z was the factor "Growth". It was concluded that organizations should review their strategies and their models of attraction and retention of talent from these generations

Keywords: Corporate, Generations Y and Z, Motivation, Capture, Retention

FATORES MOTIVACIONAIS PARA CAPTAR E RETER TALENTOS DAS GERAÇÕES Y E Z NO UNIVERSO CORPORATIVO

1. INTRODUÇÃO

O universo corporativo contemporâneo exige para o seu crescimento, a adaptação do seu ambiente organizacional às características atuais de diversos aspectos componentes do conjunto de forças e tendências, que têm potencial para influenciar o desempenho organizacional. As forças e tendências podem ser: externas, caracterizadas por elementos que se encontram fora dos limites da organização e internas como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas (PECI & SOBRAL, 2008). As empresas são formadas por grupos de pessoas que compartilham o ambiente empresarial, no qual passam a maior parte de suas vidas, trabalhando para entregar bens e serviços. Essas pessoas formam o capital humano das organizações, são elas que direta ou indiretamente respondem por alcançar os objetivos organizacionais. Por isso nas empresas de maior sucesso as pessoas são vistas como únicas e compõem um importante diferencial competitivo (PEREIRA & ESSENCIAL, 2014).

A Gestão de Pessoas na atualidade acontece num ambiente com ênfase em mudanças e inovações constantes, as organizações buscam formas de obter vantagens competitivas e o capital humano figura como importante diferencial nesse sentido. A gestão estratégica de pessoas reflete o papel cada vez mais fundamental do capital humano na economia da atualidade e, em razão disso, passa a ser considerado como elemento estratégico das organizações. A captação e retenção de pessoas está fortemente relacionada com a motivação que as mesmas têm para o trabalho e implica diretamente nos resultados das empresas. Pessoas mais motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, desenvolvem com melhor qualidade suas atividades e perseguem objetivos com maior eficácia. O comportamento do homem nas organizações é influenciado por variáveis pessoais e empresariais. As variáveis pessoais referem-se à personalidade de cada indivíduo, a sua motivação interna, sua percepção e aos valores em que acredita. As variáveis empresariais referem-se ao ambiente de trabalho, as regras, a política interna, aos métodos de trabalho, as recompensas e punições. (KNAPIK, 2008). O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador favorece o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização. Atualmente o ambiente corporativo é formado por profissionais de diferentes faixas etárias, convivendo na mesma organização. As diferentes faixas etárias, também chamadas de

gerações, tem em comum determinados comportamentos, valores e necessidades que impactam na motivação e nas perspectivas que cada uma tem sobre seu futuro pessoal e profissional. Concomitantemente, a globalização tem causado constantes transformações no cenário político, econômico, social e cultural das organizações e do país. (VILLEGAS, 2017).

O nascimento de novas gerações acontece a partir dos contextos social, político e tecnológico que conseqüentemente determinam costumes, valores e atitudes, que podem ser completamente diferentes dos que têm aqueles que nasceram alguns anos antes. Segundo Oliveira (2012), as gerações presentes no mercado de trabalho são: os “baby boomers” (nascidos entre 1946-1964), a geração X (nascidos entre 1965-1980), a geração Y (nascidos entre 1980-2000) e a geração Z (nascidos a partir do ano 2000). É importante para a Gestão estratégica de pessoas conhecer os fatores motivacionais de cada geração. As motivações e perspectivas de carreira profissional dos trabalhadores, são influenciadas por características como: perfis por faixa etária, valores pessoais e padrões de comportamento. As gerações Y e Z são imediatistas, necessitam de estímulos para desafiá-las a oferecer o seu melhor: a ousadia, a criatividade, a facilidade para realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador. Quando a organização compreende quais são os fatores que motivam seus colaboradores, ela pode aprimorar a sua gestão para proporcionar melhores condições de trabalho, favorecendo a satisfação e o desempenho dos mesmos, alavancando a produtividade organizacional. (FANTINI & SOUZA, 2015)

1.1. OBJETIVO

O objetivo deste estudo é identificar e comparar quais são os fatores motivacionais considerados mais importantes entre profissionais das gerações Y e Z, produzindo dados que possam colaborar com as estratégias de captação e retenção desses profissionais.

1.2 . METODOLOGIA

Foi utilizada a Estratégia de Pesquisa de Levantamento, sendo este um estudo de caráter descritivo, com abordagem quantitativa dos dados obtidos. As etapas desenvolvidas foram: Levantamento de dados em pesquisa do tipo Survey, através de aplicação de questionário com questões fechadas, utilizando escala do tipo Likert e Análise de resultados por meio de Estatística Descritiva. Após a revisão de literatura, e com base nela, foram destacados fatores motivacionais que levam um profissional das gerações Y e Z a procurar, ingressar e se manter em uma empresa. Esses fatores a seguir relacionados, fazem parte do questionário aplicado:

Auto realização, Crescimento, Desafio, Autonomia, Reconhecimento, Estabilidade, Salário, Relacionamento, Status e Condições de trabalho. Por meio da idade informada pelo entrevistado, foi definida a qual geração o indivíduo pertence, de acordo com KHOURI (2018), sendo que, nascidos após 1989, são considerados geração Z, nascidos entre 1978 e 1989 são considerados geração Y. A amostragem escolhida foi de estudantes de graduação em TI que trabalhem em organizações corporativas, devido sua alta relevância nesse setor. É importante destacar que o principal objetivo desse trabalho não é quantificar o percentual de pessoas da geração Y e geração Z no mercado de TI, mas mostrar que pessoas dessas gerações são os maiores representantes dessa área, e, principalmente, mapear as motivações dessas gerações em relação ao mercado. Caracterizada a população, foi realizada abordagem presencial, precedida por contato inicial telefônico e via e mail com coordenadores de centros universitários da cidade de SP, para o agendamento prévio da coleta escrita. Foram aplicados e respondidos 291 questionários, coletados de forma presencial.

1.3. JUSTIFICATIVA

As novas gerações têm novas expectativas, valores e parâmetros para direcionar o que os motiva. Como forma de aumentar a vantagem competitiva das empresas, os talentos dessas novas gerações precisam ser captados e retidos. Para estabelecer novas estratégias de captação e retenção, é necessário analisar os perfis geracionais para com base neles, desenhar as ações a serem realizadas, que acolham e conquistem esses profissionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações corporativas não atuam na base da improvisação e nem funcionam ao acaso. Embora possuam coisas físicas e inanimadas, como edifícios, salas, máquinas e equipamentos, instalações, mesas, tecnologias, as organizações são compostas por pessoas. Elas somente podem funcionar adequadamente quando as pessoas em seus cargos são capazes de desempenhar os papéis para os quais foram selecionadas, admitidas e preparadas. Entretanto, o desempenho dos recursos humanos depende da motivação dos mesmos e conseqüentemente afeta o desempenho da organização. A busca por profissionais produtivos, comprometidos e com foco em resultados é constante na maioria das organizações. Quando estão motivados, os colaboradores desempenham suas funções com mais prazer e afinco, têm melhor produtividade e, conseqüentemente, seus resultados também tendem a ser melhores. A Gestão de Pessoas é uma das áreas mais atingidas pelas constantes e radicais mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As organizações perceberam que as pessoas

constituem o elemento fundamental do seu processo decisório, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Considerar as pessoas como meros recursos organizacionais, significa perder talentos e massa encefálica produtiva. Desta forma, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base da nova organização. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos humanos organizacionais, passam a ser os novos parceiros internos da organização: os stakeholders de primeira ordem, dotados de inteligência, personalidade, aspirações e percepções singulares, conhecimentos, habilidades e competências. Na Era da Informação, as organizações demandam agilidade, mobilidade, mudança e inovação necessárias para enfrentar novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência, do qual faz parte o capital humano das empresas. (CHIAVENATO, 2014). Considerando a relevância desses conceitos, o capital humano das organizações corporativas precisa ser gerenciado de forma adequada, desde a captação e seleção desses no mercado, como na retenção dos mesmos.

A busca por talentos que possam compor os recursos humanos das organizações necessita de planejamento estratégico cuidadoso, especialmente para os talentos das novas gerações, que chegam ao mercado de trabalho com novos valores e expectativas. Saber gerir o talento humano é vital para o sucesso das organizações, ter recursos humanos não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo diferenciado de pessoa: aquela pessoa que possui competências e algum diferencial competitivo que a valorize. O talento humano envolve quatro aspectos essenciais: 1. Conhecimento: é o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento; 2. Habilidade: é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar; 3. Julgamento: é o saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio, definir prioridades e tomar decisões; 4. Atitude: é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados, alcançando a autorrealização do seu potencial. (CHIAVENATO, 2017)

Considerando que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa ou meta, pode-se dizer que a motivação dos seres humanos os impulsiona a demonstrar seus talentos. Afirmar que uma pessoa está motivada para o trabalho significa constatar que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (MAXIMIANO, 2004). Motivação pressupõe uma disposição, uma força interna, em busca de um resultado. É uma energia que se dissipa como um

comportamento que tem por base algum motivo ou estímulo, desejo que impulsiona alguém numa dada direção, sendo esta uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades, pois o auto interesse representa uma “força motriz” (BERGAMINI, 2013). As teorias gerais de conteúdo são aquelas que se dedicam à análise do comportamento humano, do que motiva as pessoas. Esses motivos podem ser entendidos de uma forma mais abrangente do que a exclusivamente correspondente às situações de trabalho. A seguir serão descritas as teorias de Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, pela relevância de seus estudos sobre motivação.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, uma escala de necessidades a serem transpostas. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, demandando sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Segundo essa teoria, as pessoas não buscam reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. A hierarquia das necessidades de Maslow, em ordem de prioridades, é assim descrita: 1. Fisiológicas: funções do organismo devem estar estáveis, garantidas por mecanismos fisiológicos e comportamentais; 2. Segurança: ausência de ameaças no ambiente; 3. Sociais: troca de afeto, amizade e intimidade; 4. Necessidades de estima: englobam a autoimagem, reconhecimento, e o desejo de ser estimado por outras pessoas; 5. Necessidades de autorrealização: necessidade de transformar um potencial em ação. (MASLOW,1943). Um ponto de destaque na teoria de Maslow é sua afirmação de que nem todas as pessoas buscam autorrealização no ambiente de trabalho, essa busca pode acontecer em outras esferas da vida e, sendo assim, não se deve forçar a idéia de realização no trabalho, pois pode gerar resistência e desconforto. Maslow acredita que é muito importante prestar atenção às queixas dos funcionários, pois estas seriam um bom termômetro em relação ao nível de gratificação das necessidades e considera utópico tentar terminar com todas reclamações dos funcionários. (SAMPAIO,2009).

Frederick Herzberg foi o autor da “Teoria dos Dois Fatores” que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. Herzberg divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação no trabalho. Herzberg, psicólogo clínico norte-americano, foi um dos primeiros administradores a levar em consideração a opinião dos trabalhadores sobre as condições do trabalho. Criou a Teoria dos Dois Fatores (Higiênicos e Motivacionais). Os fatores higiênicos estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis e condicionam a satisfação no trabalho com as condições em que

o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios e outros. Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais- liberdade, criatividade e inovação. (CHIAVENATO, 2009).

McGregor desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y, nas quais os gestores tendem a assumir um conjunto de crenças ou ideias sobre os funcionários, que podem ser divididas em dois grupos (X e Y). Essas crenças os influenciam na seleção e prática de determinada liderança, modelo organizacional, sistemas de controle e política de pessoal da empresa. A teoria X reflete um estilo de administração duro e autocrático, preconizando que o ser humano tem aversão natural ao trabalho e precisa ser controlado, dirigido, coagido e punido para que trabalhe. A teoria Y considera a integração entre objetivos individuais e organizacionais, em que o líder valoriza a participação do funcionário como uma forma de estimular o seu potencial individual e motivá-lo a desenvolver sua criatividade e engenhosidade. McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X, pois a teoria Y é aplicada por um estilo de direção mais inovadora e humanista. (HALEPOTA,2005)

A teoria da Expectativa proposta por Victor H. Vroom, preconiza que a tendência para agir de certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado, e da atratividade desse resultado para o indivíduo. (CHIAVENATO, 2005), Assim, um colaborador estará motivado a se esforçar quando ele acredita que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas da organização. E, que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais. A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom está relacionada com duas forças atuantes: a dedicação conduzirá ao desempenho e o desempenho resultará em reconhecimento (VECCHIO, 2008). Existe uma cadeia de três relações por trás de tudo isso: 1. Relação entre Empenho ou Esforço e Desempenho: é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará a um bom desempenho; 2. Relação entre Desempenho e Recompensa ou Resultado: é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado ; 3. Relação entre recompensas e objetivos pessoais: é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo. (CHIAVENATO, 2017).

Para compreender os fatores motivacionais das gerações Y e Z, a gestão de pessoas precisa identificar quais são os fatores relevantes para essas gerações e para tanto, é substancial conhecer as principais características destas gerações. As gerações Y e Z são

imediatistas, necessitam de estímulos para desafiá-las a oferecer o seu melhor: a ousadia, a criatividade, a facilidade para realizar tarefas múltiplas e o espírito questionador. O resultado é que, para extrair o máximo das potencialidades dessas gerações, é necessário abrir-se ao diálogo. Fazê-los entender é muito mais produtivo do que simplesmente mandar. Para essas gerações, a hierarquia não é argumento-fim. Esses jovens não são formais e a educação recebida tem como privilégio a individualidade e suas manifestações (LIPKIN & PERRYMORE, 2010). Outra característica marcante dos jovens das gerações Y e Z é a capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo. Não surpreende mais encontrar um deles digitando no celular, ouvindo música com fones de ouvido e assistindo tevê, enquanto come um sanduíche. Ao mesmo tempo em que isso comprova as habilidades multifacetadas necessárias para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo. A tendência a dispersar a concentração não é algo incomum. Para fugir dessa armadilha e buscar a maior produtividade das gerações Y e Z, uma das alternativas é, por exemplo, dividir um projeto mais longo em etapas mais curtas, com metas e prazos predeterminados, cujos resultados podem ser obtidos com maior rapidez. Uma revolução do local de trabalho está acontecendo, nenhuma pessoa sensata pretende mais passar toda a sua vida em uma única empresa. Segundo PETERS (2004) essa mudança é chamada de “o início da Responsabilidade Individual Renovada”, embora possa ser chamada por alguns de “fim da responsabilidade corporativa”.

A geração Y também é chamada de geração do milênio. O Y vem da palavra inglesa Young - juventude. Eles foram a primeira onda da geração digital nascida no mundo da tecnologia. Eles são altamente qualificados em conhecimento digital. Portanto, é fácil para eles assimilar rapidamente o uso de novas ferramentas e dispositivos em TI (Tecnologia da Informação). Eles aceitam facilmente mudanças, vivem para hoje, não gostam de planejar por longos períodos; eles preferem se divertir em seu próprio mundo. Seu círculo de amigos é virtual, eles cultivam principalmente suas relações em sites sociais, eles facilmente aceitam diferenças culturais e gostam muito de viver uma vida rápida. A família não é tudo para eles, os valores tradicionais estão desaparecendo. A maioria da geração Y já está presente no mercado de trabalho, eles têm diplomas universitários e trabalham em conjunto com muitas pessoas da geração X e com menos pessoas da geração Z. (BENCSEK, HORVÁTH & JUHÁSZ, 2016)

A geração “Z” (de *Zapcar*), engloba os nascimentos em meados da década de 80, é uma geração tecnológica, formada por jovens extremamente bem informados, que recebem

diariamente um grande volume de dados via televisão a cabo, Internet e sistemas de som. Os avanços dessas tecnologias, acessíveis em todo o mundo, criaram uma geração de jovens com uma cultura unificada. Estes jovens nasceram em um mundo sem fronteiras, seja devido às informações virtuais, seja devido às políticas mais abertas dos países de uma forma geral. As empresas precisam rever seus treinamentos e sistemas de captação, retenção e mensuração de resultados, para melhor refletir e acompanhar o mundo contemporâneo e os jovens que ajudarão a construir o futuro (CHIAVENATO, 2009).

3. RESULTADOS ESPERADOS

3.1 Características dos respondentes

Neste estudo não foi feita análise de amostragem, porém, por meio das respostas da parte A do questionário aplicado, foi feito um levantamento de características dos entrevistados.

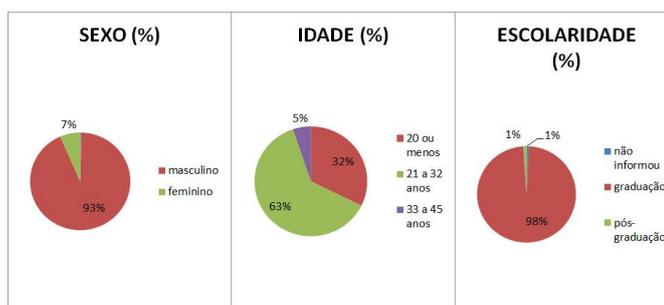


Gráfico 1: Características dos respondentes

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 Resultados

A principal intenção desse trabalho foi descobrir quais são os fatores motivacionais mais desejados pelos profissionais da área de tecnologia, das gerações Y e Z. Respondentes: 291 pessoas, 7% sexo feminino, 93% masculino; 63% da geração Y e 37% da geração Z. Às respostas dadas, foram aplicados pesos de 1 a 4 conforme o grau de concordância com a afirmação.

- Resposta 1: Discordo Totalmente: 1 ponto;
- Resposta 2: Discordo: 2 pontos;
- Resposta 3: Concordo: 3 pontos;
- Resposta 4: Concordo Totalmente: 4 pontos.

Posteriormente, foi calculada a média ponderada das respostas para cada fator motivacional. Foi considerado o fator de maior influência sobre a motivação dos profissionais aquele que teve a maior média.

RELEVÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS - GERAÇÃO Z					
	discordo		concordo		média
	totalmente	discordo	concordo	totalmente	
Crescimento	3	3	34	52	3,39
Condições de trabalho	1	4	37	48	3,32
Auto-realização	2	10	38	42	3,23
Reconhecimento	3	7	34	46	3,22
Salário	2	10	31	47	3,22
Relacionamento	1	4	47	38	3,21
Estabilidade	1	10	43	36	3,13
Desafio	4	9	52	27	3,04
Autonomia	3	14	51	22	2,89
Status	4	25	44	17	2,70

Tabela 1: Relevância dos fatores motivacionais para profissionais da geração Z

Fonte: Elaborado pelos autores

O fator Crescimento obteve 52 respostas com plena concordância, confirmando o fator como aquele que tem maior influência sobre os profissionais de tecnologia da geração Z. Na teoria de Maslow esse fator é considerado como uma necessidade de estima e na teoria de Herzberg como fator motivacional.

RELEVÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS - GERAÇÃO Y					
	discordo		concordo		média
	totalmente	discordo	concordo	totalmente	
Condições de trabalho	5	7	77	93	3,42
Reconhecimento	4	12	86	78	3,30
Crescimento	5	15	81	80	3,29
Salário	10	11	84	77	3,25
Auto-realização	7	10	94	70	3,24
Relacionamento	6	15	108	53	3,14
Desafio	4	23	102	52	3,10
Autonomia	4	21	112	45	3,09
Estabilidade	12	29	97	44	2,95
Status	9	49	96	28	2,79

Tabela 2: Relevância dos fatores motivacionais para profissionais da geração Y

Fonte: Elaborado pelos autores

Entre os profissionais da geração Y, o fator Condições de trabalho foi o de maior índice. Trata-se de um fator higiênico cuja influência está na possibilidade de geração de insatisfação quando não propriamente atendido. A possível análise para seu destaque nas respostas desse trabalho é o grau de influência que condições técnicas como equipamentos, instalações e suprimentos exercem sobre o profissional de tecnologia.

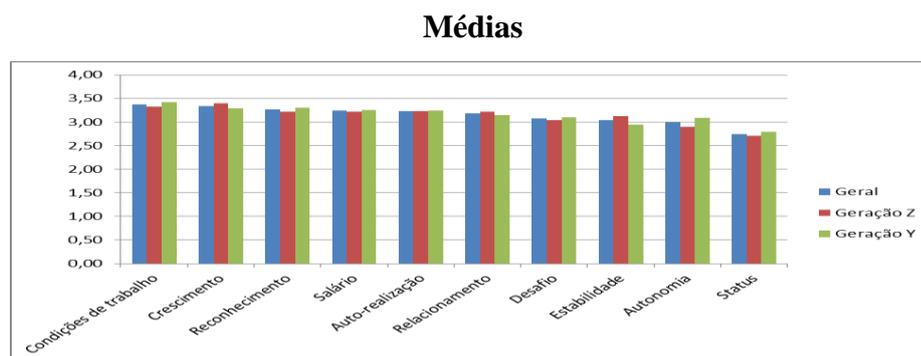


Gráfico 2 – Média das respostas dos fatores motivacionais

Fonte: Elaborado pelos autores

4. CONCLUSÃO

A identificação e comparação dos fatores motivacionais considerados mais importantes para profissionais das gerações Y e Z é um tema relevante para as empresas, pois conforme discutido na Introdução, existe uma relação direta da motivação com a produtividade. Nesse estudo, foram identificados dez fatores motivacionais a seguir relacionados: Auto-realização; Crescimento; Desafio; Autonomia; Reconhecimento; Estabilidade; Salário; Relacionamento; Status; Condições de trabalho. Foram preenchidos 291 questionários por meio de aplicação presencial em indivíduos que estivessem cursando a graduação em TI e trabalhando em organizações corporativas.

Com base na análise dos resultados obtidos, pôde-se chegar às seguintes conclusões: Para os profissionais de tecnologia da geração Z os fatores de maior relevância motivacional são: fator Crescimento com 52 respostas, fator Condições de Trabalho com 48 respostas e fator Salário com 47 respostas com plena concordância. Sendo a geração Z uma novidade no mercado de trabalho será necessário dar uma atenção especial a eles, conhecer suas características somente irá favorecer a parceria que cada um (empresa e talento Z) estão à procura, porém não se esquecendo ou excluindo os talentos das outras gerações que também fazem parte da empresa e merecem atenção e reconhecimento. As empresas juntamente com seu gestor de Recursos humanos e suas lideranças, devem rever suas estratégias e seus modelos de atração e retenção do talento Z, caso contrário, irão perder estes profissionais para a concorrência e se distanciar cada vez mais destes jovens profissionais. Vimos que para atraí-los e retê-los as organizações devem constantemente desafiá-los e dar-lhes feedback pois são pessoas que presam pelo fator Crescimento. Para os profissionais de tecnologia da geração Y os fatores de maior relevância motivacional são: fator Condições de trabalho com 93 respostas, fator Crescimento com 80 respostas e fator Reconhecimento com 78 respostas com

plena concordância. Entre os profissionais da geração Y, o fator Condições de trabalho foi o de maior índice. Trata-se de um fator higiênico (Herzberg: Teoria dos dois Fatores) cuja influência está na possibilidade de geração de insatisfação quando não propriamente atendidos. O fator Reconhecimento se destacou como aquele que exerce a 3ª maior influência sobre o profissional de TI da geração Y. Essa observação é interessante, visto que dentre todos os fatores indicados na pesquisa, o fator Reconhecimento talvez seja o que menos acarreta custos operacionais e financeiros em termos de implantação. Algumas ações por parte dos gestores podem, de forma muito prática, aumentar o nível de motivação dos profissionais através do reconhecimento de seus esforços e suas realizações. De modo geral, todos os fatores motivacionais foram apontados como mais relevantes que os higiênicos para os dois grupos pesquisados – Geração Y e Geração Z. Esta constatação reforça as teorias de que os fatores higiênicos são importantes até serem satisfeitos, no caso os fatores Condições de Trabalho e Salário, logo o efeito das ações sobre eles é passageiro. Isso mostra que ações sobre os fatores motivacionais são mais efetivas que as ações sobre os higiênicos. Entretanto, a colocação dos dois fatores higiênicos mencionados entre os mais relevantes, demonstra a importância destes para os indivíduos pesquisados. Incentivos financeiros têm efeitos efêmeros sobre a motivação, à medida que esses valores são incorporados no padrão de vida dos profissionais. Todavia, é necessário observar que mesmo com efeito temporário, os fatores higiênicos (salário, condições de trabalho) devem ser constantemente monitorados pelos gestores para que não acarretem descontentamento e provoque saída de profissionais qualificados para outras empresas. Como limitações do estudo, consideramos que a quantidade de respondentes ao questionário proposto não foi muito significativa. A presença de questões abertas (qualitativas) poderia auxiliar no entendimento mais aprofundado dos fatores motivacionais para atração e retenção dos jovens das gerações Y e Z no ambiente de trabalho. A maior parte das pessoas que respondeu o questionário era do sexo masculino e estava cursando a graduação, a presença de mais respondentes do sexo feminino e com outros graus de escolaridade poderia influenciar o resultado obtido. Para um próximo estudo, sugerimos: aumentar a amostragem; realizar pesquisa qualitativa e ampliar a participação de pessoas do sexo feminino e com outros graus de escolaridade.

REFERÊNCIAS

BENCSIK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella; JUHÁSZ, Tímea. **Y and Z Generations at Workplaces**. Journal of Competitiveness, v. 8, n. 3, 2016.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação Nas Organizações** . Editora Atlas SA, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos—**O Capital Humano das Organizações**, 9ª Edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas, o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade**. Elsevier Brasil, 2017.
- FANTINI, Carolina Aude; DE SOUZA, Naiara Célide Dos Santos. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional**. Revista iPecege, v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015.
- HALEPOTA, Hassan Ali. **Motivational theories and their application in construction**. Cost engineering, v. 47, n. 3, p. 14, 2005.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibpe, 2008.
- KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. Senac, 2018.
- LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Elsevier, 2010.
- MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. Psychological review, v. 50, 1943.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Editora Atlas SA, 2004.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos; ESSENCIAL, R. H. **Gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PETERS, Tom. Reimagine!: excelência nos negócios numa era de desordem. In: **Reimagine!: excelencia nos negocios numa era de desordem**. Futura, 2004.
- REIS SAMPAIO, Jáder dos. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de Administração-RAUSP, v. 44, n. 1, 2009.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Cengage Learning, 2009.
- VILLEGAS, Bárbara Basler; SANTOS, Flávio Sousa; DE ANDRADE, Wesley Luís. **Gestão estratégica de pessoas e geração y: percepções sobre o ambiente corporativo**. Revista Liceu On-Line, v. 5, n. 2, p. 51-69, 2017.