

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA – CAMVA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
COM BASE NAS GERAÇÕES**

**Luana Aparecida Lima da Silva**

Graduanda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS  
lalsilva1@ucs.br

**Roberta Rodrigues Faoro**

Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS  
rbrodrig@ucs.br

**Resumo**

A qualidade de vida no trabalho não tem sua origem apenas em um salário acima da média do mercado, e sim resulta em tratamento humano, das relações no próprio ambiente de trabalho. O estudo foi desenvolvido com o objetivo de verificar quais foram as transformações que ocorreram com o passar dos anos e as transições entre as gerações, nas empresas que tem qualidade de vida no trabalho. A metodologia utilizada foi uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e a estratégia utilizada foi a pesquisa com survey, envolvendo indivíduos de diferentes gerações, totalizando 331 participantes. De uma forma geral a maioria dos respondentes afirmou que possui qualidade de vida no trabalho na sua atividade laboral, bem como em um dos questionamentos apresentados apurou-se que os respondentes em sua maioria não possuem dificuldade em ter como líder alguém mais jovem, sendo que a geração Z teve um percentual de 24% na opção discordo totalmente. A pesquisa busca expor a importância do estudo da qualidade de vida no trabalho em relação as gerações, despertando interesse para desenvolver formas de conciliar pessoas de diferentes idades em um mesmo ambiente de trabalho, proporcionando assim uma boa atmosfera laboral.

**Palavras Chaves:** Qualidade de vida no trabalho, gerações, organizações.

## **1 INTRODUÇÃO**

Entender a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma grande preocupação para a sociedade desde o início da sua existência, em variados cenários, mas principalmente focada na satisfação e bem-estar dos colaboradores no exercício das suas tarefas (Rodrigues, 2001).

A qualidade de vida no trabalho está correlacionada ao nível de comprometimento e satisfação dos trabalhadores com a organização, compartilhando dos mesmos objetivos (França, 2002). O autor afirma ainda que os clientes jamais terão níveis de satisfação maiores do que aquela que é apresentada pelos funcionários encarregados pelo produto oferecido ou serviço prestado. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas são adicionados ao produto final, prejudicando a imagem da organização e a satisfação dos consumidores.

A qualidade de vida no trabalho engloba muitas definições como: cuidados médicos, atividades voluntárias, áreas de lazer, motivação, tempo disponível (...) (Rocha, 2007). Sobre todos os ângulos, a visão do que é QVT gira em torno das condições de vida e bem-estar dos colaboradores.

A passagem da QVT entre as gerações, sejam: Baby Boomers, X, Y e Z, retrata uma mudança e também uma adaptação de culturas, ideias e ensinamentos. O tema tem sido minuciosamente estudado e aprofundado no decorrer dos anos, sendo que devido à globalização e à concorrência a cada dia mais acirrada, as instituições têm procurado alternativas para manter uma fusão sustentável entre motivação e desempenho.

Analisar, estudar e compreender os conceitos de qualidade de vida no trabalho e sua correta aplicação é de essencial importância desde quando se começou a entender que uma pessoa com melhores condições de trabalho, produz mais e melhor. Este fato é corroborado pela teoria da motivação desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, divulgada pelo instituto brasileiro de coaching, no ano de 2019. Essa teoria verificou através de pesquisas que o nível de rendimento dos profissionais varia de acordo com a sua satisfação no trabalho. Depende de como se sentem neste ambiente e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação.

Haja vista a importância da qualidade de vida no trabalho, esse estudo tem como foco apresentar quais as principais transformações que ocorreram com o passar dos anos, entre as gerações, nas organizações que tem QVT.

Em uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABVQ) no ano de 2006, divulgada na revista administradores, com 600 profissionais em 15 diferentes áreas de atuação, sendo todos os participantes com idade superior a 20 anos, constatou-se que 75% dos entrevistados trabalham em organizações que oferecem programas de qualidade de vida.

Contudo, foram relacionados alguns fatores que podem se tornar obstáculos

para implantar e manter esses programas. Entre eles, o problema financeiro ou a falta de investimento lidera a lista, com 27% de respostas dos colaboradores, seguido de ausência de envolvimento da equipe (21%) e do apoio insuficiente da diretoria (18%).

Conforme os dados apresentados, é notável que a qualidade de vida no trabalho é um fator de suma importância em todas as organizações, visto que a sociedade está cada vez mais exigente e seletiva, em um mundo onde as mudanças estão ocorrendo de forma acelerada.

O trabalho tem um importante valor na sociedade e ocupa um bom espaço na vida das pessoas. Dessa forma a QVT se tornou um pré-requisito básico nas organizações e estas devem ter profissionais adequados para implantar e implementar os programas de QVT, superando as dificuldades existentes, assim proporcionando um ambiente melhor de trabalho para os colaboradores e obtendo melhores resultados. Afinal, este último é consequência do primeiro. A motivação de um profissional e como ele se sente em relação ao trabalho que está exercendo impacta profundamente em seus resultados.

Assim, um profissional que possui programas de QVT em sua organização estará mais motivado do que aqueles que não possuem. Sabendo-se da relevância que os programas de QVT possuem dentro das organizações, a problemática nesse estudo será analisada pela seguinte questão: Quais foram as transformações da QVT de acordo com as gerações?

Diante disso este artigo está estruturado em cinco seções, além de conter as referências bibliográficas. Na primeira seção está apresentada a introdução, seguida do referencial teórico com dados e informações adquiridos em estudos de outros pesquisadores. Na terceira seção será apresentada a metodologia em termos gerais utilizadas na pesquisa, os participantes de estudo, o processo para obtenção de dados e os procedimentos de análise dos dados. Na quarta seção será apresentado o desenvolvimento da pesquisa e a discussão dos resultados obtidos. Na quinta e última seção, serão expostas as considerações finais do estudo realizado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – ORIGEM E EVOLUÇÃO**

A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como a “gestão dinâmica

e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das organizações” (Fernandes 1996, p. 45-46). A QVT envolve a cultura organizacional da instituição e é um elemento estratégico para aumentar a produtividade e a socialização da organização.

A origem do termo de qualidade de vida no trabalho surgiu em meados da década de 50 e teve seu início propriamente dito na Inglaterra. Ela surgiu quando Eric Trist (1909-1993) e seus colaboradores realizaram estudos para tentar entender a relação entre o indivíduo, o trabalho e a organização a qual ele pertence. Dentre os resultados analisados, eles perceberam que um aspecto que possui fundamental importância é o indivíduo estar realizado com o seu trabalho.

Eric Trist, Ken Bamforth e outros, integrantes do Tavistock Institute em 1950, estudaram variáveis que futuramente serviriam para desenvolver o conceito de QVT (Vieira, 1996).

O trabalho de Trist é visto como um modelo que engloba indivíduo, trabalho e organização, visando à estruturação do trabalho, assim como à satisfação dos funcionários (Moraes et al. 1996).

No decorrer das décadas de 1950 e 1960, principalmente nos Estados Unidos, o movimento de pesquisa em QVT teve um rápido avanço no meio acadêmico, período que coincide com o auge do fordismo e, simultaneamente, com movimentos de reivindicação coletiva, com a expansão e consolidação do movimento sindical (Heloani, 1994).

Na década de 60 o movimento da QVT teve estímulo através da percepção da importância de se buscarem melhores formas de planejar o trabalho a fim de amenizar os efeitos negativos do mesmo na saúde e bem-estar dos trabalhadores. Porém, foi apenas na década de 70 que surgiu o movimento em torno da QVT, com mais ênfase nos EUA, onde foram criados centros de estudos para realizar esse trabalho.

Segundo o projeto desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no ano de 1995, divulgado na revista *administradores*, qualidade de vida é “a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”.

A QVT só possui significado quando deixa de ser limitada a programas

internos de saúde ou lazer e passa a ser explanada num sentido mais amplo, incluindo a qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (Venson et al 2013).

O tema da QVT é uma questão relevante na promoção do comprometimento dos funcionários (Farid; Izadi; Ismail; Alipour, 2015) e da satisfação deles (Albuquerque; Ferreira; Antloga; Maia, 2015).

Já que facilita o engajamento da gestão estratégica de recursos humanos (Jokinen & Heiskanen, 2013), bem como maior eficiência de trabalho (Jahani, Mahmoudi, Yaminfirooz, & Shahrdami, 2017).

Se formos analisar exatamente todos os caminhos que a QVT percorreu, podemos dizer que ela esteve presente desde os primórdios, não em sua aplicação efetiva, mas sim pela necessidade que os indivíduos tinham de ter melhores condições de vida no trabalho ao realizarem suas tarefas.

Em vários países da Europa e Ásia, como EUA, Canadá e México a QVT está largamente difundida. No Brasil, o assunto vem tomando vigor e sendo estudado com maior frequência nas organizações, objetivando satisfazer as necessidades psicossociais dos colaboradores, de modo a aumentar os padrões de satisfação no trabalho (Castro, 2015).

## **2.2 AS GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS**

O desenvolvimento de uma cultura global de jovens socializados e influenciados por mídias sociais, filmes, músicas e programas de televisão, dentre outros, leva a questionar se aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho se distinguem sistematicamente e globalmente das gerações de seus pais e avós (Feixa; Leccardi, 2010; Parry; Urwin, 2011; Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2012).

A classificação da população em gerações é uma maneira de realizar agrupamentos de sujeitos de estudo com características semelhantes (Cavazotte; Lemos; Viana 2012).

Entretanto, ao contrário do que ocorre no âmbito das ciências naturais, a classificação das gerações engloba comportamentos apresentados por indivíduos, despertando diversos questionamentos a respeito dos critérios aplicados e dos resultados encontrados, principalmente, quanto a sua manutenção em longo prazo (ZEMKE, 2008).

Indivíduos de faixas etárias semelhantes, situados em diferentes países passam por momentos históricos, econômicos, sociais e culturais distintos, o que pode influenciar as características e a separação das gerações (Parry; Urwin, 2011; Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012).

É de extrema relevância analisar o comportamento das diferentes gerações, como elas se relacionam no trabalho, como percebem a QVT nas suas vidas e as suas respectivas mudanças.

A compreensão do período histórico possibilita investigar as situações que retratam a realidade econômica, social e cultural vivenciada pelo indivíduo e permite o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, as experiências comuns e as relações com outras gerações (Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012).

Há concordância entre os pesquisadores do tema que existem três gerações convivendo dentro das organizações: os Baby Boomers, a geração X e a geração Y (Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2012; Comazzetto et al., 2016).

No entanto, as gerações são adequadas de acordo com o período no qual está incluído ano de nascimento do indivíduo.

Existem diferentes gerações no mercado de trabalho. Elas são classificadas como Baby Boomers, geração X, geração Y e geração Z. Atualmente uma nova geração foi adicionada, a chamada geração Alpha. Esta última ainda é uma geração que não está totalmente definida. Ressalta-se que essa geração não terá ênfase no presente estudo, pois seus componentes ainda não atingiram a fase de ingressar no mercado de trabalho.

Os Baby Boomers compreendem os nascidos entre 1945 e 1962; na geração X, estão os nascidos entre 1963 e 1982; na geração Y, os nascidos a partir de 1983. (Sirias; Karp; Brotherton, 2007). Já a geração Z é formada por pessoas nascidas a partir dos anos 90.

O termo de Baby Boomers, literalmente significa “explosão de bebês” em sua tradução. Esse foi um fenômeno social ocorrido nos EUA no final da segunda guerra mundial, quando os soldados voltaram para suas casas e a grande maioria concebeu bebês na mesma época. Os indivíduos dessa geração geralmente preferem sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo considerados indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o resultado financeiro. No ambiente de trabalho, evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são

cautelosos diante de mudanças (Zemke; Raines; Filipczak, 2000; Amaral, 2004; Erickson, 2011; Veloso; Dutrab; Nakata, 2016).

Em relação a geração X, estes valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. Normalmente são conhecidos por serem pessoas empreendedoras e independentes. Nessa geração, os colaboradores já buscam mais por seus direitos, procuram ter maior liberdade em suas atividades. É possível verificar que há um rompimento entre essa geração e a anterior, com relação as regras e aos valores. Os indivíduos dessa geração buscam um trabalho que tenha sentido, ofereça autonomia e liberdade (Amaral, 2004; Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2012).

Enquanto a geração Baby Boomers se apresenta como contemporânea ao nascimento da tecnologia, a Geração X surge fazendo uso dos recursos tecnológicos promovidos por sua geração precursora. No mercado de trabalho, essa geração é caracterizada atualmente por certas resistências em relação as novas mudanças.

Os indivíduos da geração Y, nascidos em um mundo globalizado e na era digital, cresceram acostumados a serem valorizados e a se sentirem especiais. Eles apresentam características de autoconfiança, independência, ousadia, inquietação, gosto pela mudança e aversão a regras (Strauss; Howe, 1991; Smola; Sutton, 2002; Amaral, 2004; Erickson, 2011; Veloso; Dutrab; Nakata, 2016).

Estes por sua vez, tem características muito fortes e marcantes, pois acompanharam a revolução tecnológica desde pequenos. Eles se conectaram desde cedo com o mundo digital e com as novas tecnologias. Aprenderam como englobar em seu cotidiano as novas tecnologias, conseguindo, assim, desenvolver competências diferentes das gerações anteriores (Baby Boomers e Geração X). Os indivíduos da geração Y representam a primeira geração verdadeiramente global e têm o multiculturalismo incluso como um estilo de vida (Abreu; Fortunato; Bastos, 2016).

A geração Z está intrinsecamente relacionada a tecnologia. Enquanto as gerações anteriores consideram a tecnologia como um complemento, Cortês e Caruso (2000) já observavam no início dos anos 2000 que os jovens dessa geração a entendiam como uma extensão da realidade.

A geração Z tem como uma forte característica o individualismo. Alguns até os consideram antissociais. Apresentam um perfil mais imediatista. Eles possuem anseios de conseguirem tudo no agora, são conhecidos por não terem paciência com os mais velhos quando estes precisam de ajuda com algum equipamento eletrônico

ou algum novo recurso da informática.

Estes jovens quando entram no mercado de trabalho, as vezes representam sérios problemas, quando é exigido habilidades para se trabalhar em equipe. O trabalho coletivo demanda respeito e tolerância, virtudes em escassez nos jovens da Geração Z.

QUADRO 1 – AS GERAÇÕES E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

<b>Geração</b>	<b>Ano</b>	<b>Principais características</b>
Geração Baby Boomers	1945 - 1962	Otimistas, entendem que o trabalho é a razão de viver, possuem conhecimento e experiência, envolvimento com a organização. Eles preferem sistemas de reconhecimento por senioridade. Consideram indicadores de sucesso a posição hierárquica e o resultado financeiro. Evitam conflitos, são cautelosos com mudanças e muitos temem a tecnologia.
Geração X	1963 - 1982	Surge fazendo uso dos recursos tecnológicos. Valorizam o trabalho e a estabilidade financeira. Estes são independentes, autoconfiantes, questionadores e empreendedores. Possuem rápida adaptação e procuram ter mais liberdade em suas atividades. Buscam um trabalho que tenha sentido e que ofereça autonomia.
Geração Y	1983 - 1989	Nasceram em um mundo globalizado, são adeptos a diversidade, colaboração e consumo. Gostam de serem valorizados e de se sentirem especiais. São autoconfiantes, independentes e ousados. Possuem uma certa aversão as regras e gostam de mudanças. Possuem o multiculturalismo como estilo de vida.
Geração Z	A partir dos anos 90	Estes são intrinsecamente relacionados com a tecnologia. São individualistas e apresentam um perfil de imediatismo. São conhecidos por serem pouco tolerantes e por terem dificuldades de trabalhar em grupo no ambiente de trabalho. Eles não possuem medo de arriscar, buscam organizações que tenham valores semelhantes aos seus.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zemke (2008).

O fato é que as gerações diferem em suas mais variadas opiniões. No decorrer dos anos elas foram também afetadas pelos fatores externos e internos, sendo este estudo relevante para obter mais informações sobre esse assunto.

### 2.3 AS GERAÇÕES E AS PERCEPÇÕES SOBRE QVT

Com o avanço da tecnologia e da globalização atingindo todas as áreas das



organizações, houve aprimoramento em processos, visando à melhor qualidade de produtos e serviços. Essa evolução foi acompanhada, em boa parte dos casos, de maior preocupação com o ser humano envolvido nessa dinâmica (Lirio; Gallon; Costa, 2020).

A QVT é a satisfação do trabalhador e seu bem-estar no ambiente de trabalho. Para que possa desempenhar suas funções adequadamente, o empregado precisa de condições apropriadas de trabalho; clima favorável; ambiente organizacional agradável; estar saudável física, social e espiritualmente; e sentir-se bem tanto na esfera da vida pessoal, como na profissional (Tiecher; Diehl 2017).

Ao mesmo tempo que as organizações buscam promover a QVT de seus colaboradores, elas se encontram com diferentes gerações no ambiente de trabalho e, muitas vezes, com diferentes percepções sobre essa dimensão organizacional. Este fato é corroborado pelo estudo de Dencker, Joshi e Martocchio (2008) que observaram diferenças de comportamentos e de valores entre as gerações e, conseqüentemente, em suas expectativas sociais, laborais e de qualidade de vida.

As organizações estão cada vez mais buscando o nível de excelência, serem mais competitivas, terem melhores resultados. Elas querem produzir mais e melhor, de forma que utilizem os menores recursos possíveis. Já os colaboradores buscam compensar o estresse que é causado pela busca incessante de resultados.

Foi realizado um estudo com diferentes gerações para explorar suas expectativas em relação ao trabalho e às recompensas tangíveis e intangíveis. Foi identificado algumas expectativas semelhantes entre as gerações (crescimento na organização, bom salário e estabilidade), entretanto, também foram percebidas outras, exclusivas da geração Y, como por exemplo, desafios, dinamismo, qualidade de vida, flexibilidade, bom ambiente de trabalho e interesse em trabalhar em uma empresa socialmente responsável (Cavazotte; Lemos; Viana, 2010).

Levando em consideração as particularidades de cada geração, os estudos relacionados às práticas de QVT devem presumir as percepções geracionais específicas de seus empregados (Carrara; Nunes; Sarzur, 2014; Abreu; Fortunato; Bastos, 2016).

Os profissionais da geração Baby Boomers viveram a esperança proveniente do desenvolvimento econômico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho, muitos abriram mão da vida pessoal e da necessidade de reconhecimento e valorização. No geral, essa geração vive para trabalhar, demonstra

forte compromisso e lealdade com a organização, atua conforme regras estabelecidas e procura estabilidade e segurança em sua relação com a empresa (Lirio; Gallon; Costa, 2020). Alguns trabalharam a vida toda em prol da mesma organização. Eles são indivíduos que procuram ter uma vida estável, dão preferência por qualidade, sabem o que querem e não são influenciáveis por terceiros.

A geração X, tem maior foco em realizações, enxergam o trabalho como um lugar para aprender, crescer e se desenvolver, são mais empreendedores do que os da geração Baby Boomers, por conseguinte gostam de se arriscar. Atualmente, é a geração que está no auge da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos das organizações (Zemke; Raines; Filipczak, 2000; Parry; Urwin, 2011).

A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, conseqüentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas (Oliveira, 2010 p. 85).

Inclusive a geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se limita à organização na qual está atuando profissionalmente, assim, quando esse grupo não recebe o reconhecimento às suas necessidades de crescimento pretendidas, buscam outros ambientes de trabalho, o que ajuda a promover um aumento do grau de rotatividade (Oliveira, 2009).

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastantes valorizados pelas gerações anteriores (Lombardia et al., 2008; Veloso et al., 2008; Coimbra; Schikmann, 2001).

No que diz respeito ao mundo profissional, a Geração Z tem sido caracterizada pelo imediatismo, sendo que a hierarquia vertical não faz mais sentido para essa geração (Maurer, 2013).

O jovem da Geração Z não tem medo de arriscar e de buscar organizações que se adaptem e tenham uma linguagem mais simples e com valores semelhantes aos seus (Tapscott, 2010).

Os fatores que motivam a Geração Z se parecem com os fatores que motivam a Geração Y, principalmente no que se refere à qualidade de vida, dentro e fora do trabalho. Percepções de ser útil para a organização, para a sociedade e para

o mundo, gerar mudanças, aprender e inovar são aspectos esperados por essa geração em um ambiente organizacional (Maurer 2013).

As instituições necessitam entender que, quando se trata de novas gerações iniciando no ambiente de trabalho, faz-se necessário reduzir as incompatibilidades entre os ideais pessoais e os organizacionais. Contudo estas precisam promover programas que consigam gerar uma unicidade das gerações e trabalhar com um clima organizacional adequado e com maior produtividade.

## **2.4 TRABALHOS RELACIONADOS**

Nesta seção serão apresentados, de maneira sucinta, alguns trabalhos relacionados a Qualidade de Vida no Trabalho e as gerações. Para esta pesquisa, utilizou-se a Biblioteca de Base de Dados da Universidade de Caxias do Sul, acessados em <https://www.uces.br/site/biblioteca/base-de-dados/>.

Inicialmente, o assunto que fora objeto dessa análise são os resultados retornados após a pesquisa na base Portal de Periódicos – CAPES/ MEC dos termos: “qualidade de vida no trabalho e as gerações” pesquisados em 02/04/2021, destacando que houve restrição no resultado ao período de publicação. Assim, houve a limitação para o retorno de trabalhos com publicação no período de 2012 a 2020, essa restrição se deve ao fato da necessidade de apuração do tema na atualidade.

Nas especificações descritas, se obteve retorno de 3.520 artigos, sendo que deste total foram utilizados os 10 (dez) que possuíam maior vínculo com o tema aqui abordado, pois os demais não apresentam vínculo concreto para sua utilização e são estudados isoladamente, citando ainda como um dos exemplos de descarte o artigo produzido por Mônica Duarte Vieira Del Core T. Barbosa e Maria Regina Aquino Silva, cujo tema central é “Análises Quantitativas da Qualidade da Água das Lagoas de Mineração Localizadas nas Propriedades da UNIVAP para Monitoramento e Controle de Processo de Degradação/Recuperação destas Áreas”.

Cabe esclarecer que os trabalhos serão relacionados em ordem crescente de datas de defesa, ou seja, da mais antiga para a mais recente.

O retorno mais antigo em relação aos trabalhos selecionados, foi o artigo de Scharf; Rosa e Oliveira (2012), que tem como tema: “Os Hábitos de Consumo das Gerações Y E Z: A Dimensão Ambiental nos Contextos Familiar e Escolar, tendo como foco objetivo identificar se a aquisição de conhecimento sobre a sustentabilidade das

gerações Y e Z ocorre no âmbito familiar ou escolar”, o qual foi publicado na Revista Contemporânea De Economia E Gestão, fls. 54 – 66, no ano de 2012.

A metodologia aplicada fora qualitativa e descritiva, com aplicação de questionário a estudantes de nível médio e superior nos Institutos Federais dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os resultados demonstraram que as gerações Y e Z, afirmam, respectivamente, a escola e a família como responsáveis pelo ensino de sustentabilidade, sendo que para ambas as gerações o ensinamento primordial vem do ambiente familiar.

Já no artigo elaborado Costa (IFRN); Mendonça (UNP); Rodrigues Jr. (UFRN); Araújo (UFRN); Alloufa (UFRN) Silva (IFRN), 2014. Sendo seu tema “Conflitos Organizacionais Entre Gerações: Um Estudo Empírico com a Equipe de Desenvolvimento de Software do IFRN”, o qual fora publicada na plataforma Holos no ano de 2014, pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte. O objetivo da exordial foi de compreender como as relações entre os indivíduos de gerações diferentes são desenvolvidas através do trabalho em equipes de TI.

Assim, foi realizada pesquisa qualitativa (análise de conteúdo), aportando como resultado que as gerações Y e X não apresentam distinções, no entanto o conhecimento específico pode ser considerado um divisor de águas para a liderança, bem como um gerador de novos conflitos, sendo que o conhecimento específico em equipes é quem de fato gera as divergências comportamentais.

Já na pesquisa dissertativa realizada e elaborada por Capp e Araujo (2015), a qual concentrou-se no tema “Satisfação No Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre as Gerações X e Y”, sendo este publicado na Revista Eletrônica de Administração, Vol. 21, nº 3, Porto Alegre/RS, Set/Dez de 2015. O seu escopo fora voltado a analisar possíveis diferenças entre pessoas das gerações X e Y no que se refere a que ponto a “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional” antecedem a intenção de sair do emprego, sendo que se obtiveram 320 respostas válidas, mediante à metodologia de estudo de caso.

Após a análise do resultado, Capp e Araujo (2015) identificaram um parâmetro de relações positivas e excessivamente significantes entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, e relações negativas e significativas entre estes construtos e o desejo de sair do emprego para as duas as gerações X e Y. Na analogia entre gerações, realizada pelos autores, os resultados sugerem que para a geração X, a satisfação no trabalho mostrou-se como um precedente mais forte do

que compromisso organizacional e da intenção de deixar do emprego, ao inverso do previsto. Porém, o compromisso organizacional mostrou-se um precedente mais forte e do intento de sair do emprego para a geração Y, de acordo com as expectativas.

Na pesquisa realizada e elaborada por Nascimento (Universidade Estadual Paulista); Santos (Universidade Estadual Paulista (Unesp) e Universidade Estadual de Londrina); Valentim (Universidade Estadual Paulista) e Moro-Cabero (Universidade de Salamanca, Espanha), 2016. O tema abordado foi “O Estudo das Gerações e a Inteligência Competitiva em Ambientes Organizacionais”, sendo publicada na Revista *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016, tendo como objetivo apresentar a relação entre as distintas gerações e o processo de inteligência organizacional e algumas reflexões sobre os desafios e perspectivas encontrados nesse contexto, sendo que como metodologia de pesquisa foi utilizada uma revisão teórica com foco no estudo das gerações e sua inteligência organizacional.

No resultado apresentado pelos pesquisadores, se destaca a importância de se entender os sujeitos organizacionais como peças-chaves para o surgimento de diferenciais competitivos. Igualmente, identificar estes, com a finalidade de usar este entendimento em prol da organização, inclusive, é primordial para propiciar um ambiente organizacional que proporcione todas as condições necessárias para a introdução do procedimento de inteligência organizacional, sendo ainda indispensável a elaboração de estratégias para aproveitar as especificidades de cada geração.

Na pesquisa realizada e elaborada por Comazzetto; Vasconcellos; Perrone e Gonçalves (2016), o qual o tema abordado foi “A Geração Y no mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações”, vindo a ser publicada no Livro *Psicol. cienc. prof.* vol.36 no.1 Brasília Jan./Mar. 2016. O seu objetivo foi a elaboração de um estudo comparativo entre as 3 gerações ativas no mercado de trabalho (Y, X e Baby Boomers). Neste caso foi utilizado o método qualitativo (Análise de Conteúdo), no qual foram realizadas entrevistas com pessoas pertencentes às 3 gerações supramencionadas.

O resultado conclusivo da presente pesquisa apurou que as principais perspectivas referenciadas ao trabalho pelas três gerações estão relacionadas com determinadas questões, tais como, reconhecimento e autorrealização por intermédio do trabalho, a aspectos como independência, desafios e harmonização entre a vida pessoal e profissional, também à procura da qualificação profissional.

No artigo redigido por Veloso (Faculdades Metropolitanas Unidas, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP); Dutra (Universidade de São Paulo, FEA-USP); Nataka (Universidade Federal de Uberlândia, UFU), 2016. No qual o tema abordado foi “Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças entre as Gerações Y, X e Baby Boomers”. O objetivo do artigo foi efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e Baby Boomers sobre as competências das carreiras inteligentes – knowing-how, knowing-why e knowing- whom, por meio dos resultados de uma pesquisa de clima organizacional. A metodologia utilizada foi a pesquisa de levantamento, com caráter qualitativo. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa no ano de 2007 que envolveu uma amostra de 150 empresas atuantes no mercado brasileiro e 50.753 respondentes.

Como resultados dessa pesquisa, pode-se perceber a diferença de percepções entre as gerações, sobre o comportamento profissional e organizacional de pessoas nascidas em diferentes épocas. Observou-se que pessoas da geração Baby Boomers percebem mais positivamente os três grupos de competências, principalmente o grupo knowing-why, que está relacionado ao significado de trabalho, de forma menos dependente das possibilidades de crescimento na carreira. Já as gerações X e Y acreditam mais fortemente que na organização onde trabalham terão mais possibilidades de fazer carreira e crescer, assim como aprimorar as relações proporcionando novas oportunidades.

Na pesquisa realizada e elaborada por Ferreira e Dias (2017), o qual o tema abordado foi “A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho e da Motivação dos Colaboradores de uma Organização”, publicada na revista *Psicol. Saúde e Debate*. Dez, 2017, pag. 30-43, sendo que seu objetivo foi discorrer sobre a importância da QVT e a motivação dos colaboradores nas organizações para a conquista dos resultados e do sucesso almejado. Neste artigo foi utilizada a metodologia da pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e com abordagem qualitativa em artigos disponibilizados em bancos de dados da internet, em bases de dados como Scielo e Google acadêmico.

Como principais resultados, foi observado que as organizações que possuem um clima organizacional que promove o bem-estar psicológico, o bem-estar físico, a integridade moral, e que incentiva e capacita seus funcionários, torna-se atrativa para o trabalhador e garante um desempenho eficaz no mercado de trabalho. Entretanto, não há como se referir a QVT sem mencionar a motivação, a satisfação e

as necessidades dos funcionários. São fenômenos interligados, e não há como motivar um funcionário sem ter QVT na organização. Incentivar programas de QVT é estimular a motivação pessoal e profissional dos funcionários de uma organização.

Em um estudo realizado por Souza (Mestranda em Administração pela Faculdade Meridional – IMED-RS); Delazari (Mestranda em Administração pela Faculdade Meridional – IMED-RS) e Severo (Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, (Brasil). Professora do Mestrado Acadêmico em Administração e da Graduação na Faculdade Meridional – IMED-RS), 2017, o tema em questão foi “A Percepção das Gerações sobre a Inovação de Produto: Um Estudo no Norte do Rio Grande do Sul” publicado na Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTeC, Vol. 5, nº 1, Jan-Jun. 2017, tendo como objetivo a análise das da percepção das gerações (Baby Boomers, X e Y) sobre a inovação de produto.

Assim, a metodologia aplicada foi uma pesquisa quantitativa e descritiva, com 112 pessoas de diversas gerações e residentes no Sul do país. Como conclusão do estudo, se constatou que a inovação de produto possui grande importância para as 3 gerações pesquisadas, no entanto, uma divergência se mostrou na percepção de como a tecnologia ajuda no trabalho e no estudo; de modo que 50% (cinquenta por cento) da geração Baby Boomers apontou que a inovação de produto não afere influência nas atividades de trabalho e estudo, e também não gera conflitos interpessoais.

Veamos que no artigo elaborado por Boas e Morin (2017), elaborado sob a égide da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), cujo tema fora “Qualidade de Vida No Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise”, com objetivo testar a aplicabilidade de um determinado modelo de QVT, especificadamente na perspectiva dos professores universitários de instituições públicas. A metodologia aplicada fora o estudo de caso, onde foram efetuados questionários online em dois momentos diversos, primeiramente à 354 professores de Minas Gerais e 317 professores do QUEBEC, e em segundo momento, 274 e 252, respectivamente, professores participaram das pesquisas, as quais foram aplicadas entre os meses de janeiro e maio de 2013.

Como resultado da presente pesquisa, obteve-se que os principais problemas em termos de aplicação QVT, no caso dos professores universitários, foram o excesso de carga horária semanal, condições inadequadas de trabalho e o

excesso de trabalho administrativo.

No artigo redigido por Formenton e Stefano (2017), elaborado sob a égide da Universidade Estadual do Centro Oeste, o qual o tema foi “Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações”, sendo que seu objetivo foi analisar os perfis das gerações, Baby Boomers, X e Y, no mercado de trabalho, conflitos e atuais valores dos pesquisados (Acadêmicos de Pós-Graduação de Ciências Sociais Aplicadas de uma Universidade Pública), a metodologia aplica no caso fora qualitativa.

O resultado obtido representou que as gerações possuem diferenças, condescendência aos conflitos, apurando-se ainda um desejo de equidade entre trabalho e objetivos pessoais.

A seguir, no quadro 2, está esquematizado um resumo dos 10 trabalhos que foram selecionados nesta etapa, contendo autor, ano, natureza e instituição.

QUADRO 2 – RESUMO DOS 10 TRABALHOS RELACIONADOS NESSA SEÇÃO. (Continua)

<b>Trabalho</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Natureza</b>	<b>Publicado por / em</b>
Os Hábitos de Consumo das Gerações Y E Z: A Dimensão Ambiental nos Contextos Familiar e Escolar.	Edson Roberto Scharf; Célio Paulo Rosa; Denise Oliveira.	2012	Artigo	IFC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.
Conflitos Organizacionais Entre Gerações: Um Estudo Empírico com a Equipe de Desenvolvimento de Software no IFRN.	Lucia de Fátima Lúcio Gomes da Costa; Cláudio Marcio Mendonça; Giovani Rodrigues Júnior; Maria Veleria P. Araújo; Joméria M. Lima Alloufa; R. Costa Silva.	2014	Artigo	IFRN - Instituto Federal do Rio Grande do Norte.
Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre as Gerações X e Y	Mariana Nitz Capp; Bruno Felix Von Borell de Araujo.	2015	Artigo	Revista Eletrônica de Administração, Vol. 21, nº 3, Porto Alegre/RS, Set/Dez de 2015.



(Conclui)

O Estudo das Gerações e Inteligência Competitiva e Ambientes Organizacionais	Natália Marinho do Nascimento; Juliana Cardoso dos Santos; Marta Lígia Pomim Valentim; Maria Manuela Moro-Cabero.	2016	Tese	Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28, jan. 2016.
A Geração Y no mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações	Letícia Rghelin Comazzetto; Sílvio José Lemos Vasconcellos; Cláudia Maria Perrone; Julia Gonçalves.	2016	Dissertação	Livro Psicol. cienc. prof. vol.36 no.1 Brasília Jan./Mar. 2016.
Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças entre as Gerações Y, X e Baby boomers	Elza Fátima Rosa Veloso; Joel Souza Dutra; Lina Eiko Nataka.	2016	Artigo	Revista de Gestão 23 (2016) 88–98.
A Importância da Qualidade de Vida no Trabalho e da Motivação dos Colaboradores de uma Organização	Geovani Batista Ferreira; Cátia Castro Dias.	2017	Artigo	Revista Psicol Saúde e Debate. Dez, 2017, pag. 30-43
A Percepção das Gerações sobre a Inovação de Produto: Um Estudo no Norte do Rio Grande do Sul	Ravena Lopes Gobi de Souza; Sonia Delazari; Eliana Andréa Severo.	2017	Artigo	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC, Vol. 5, nº 1, Jan-jun. 2017
Qualidade de Vida No Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise	Ana Alice Vilas Boas; Estelle M. Morin.	2017	Artigo	Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações	Tathiana da Cruz Formenton; Silvio Roberto Stefano	2017	Artigo	Universidade Estadual do Centro Oeste.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com os dados apresentados nesta seção é possível notar que referente as gerações, há mais trabalhos publicados no ano de 2016, se comparado com os demais. Isso porque o tema vem ganhando importância nos últimos tempos, em conjunto com o tema qualidade de vida no trabalho. É válido ressaltar que a plataforma resultou em inúmeros trabalhos, pois ela é bem completa e oferece

diversificados dados, assim sendo foi utilizado aqueles que tinham maior relevância para o presente estudo.

Em virtude dos estudos mencionados, é possível perceber que a QVT é percebida de diferentes formas dependendo do âmbito em que está sendo aplicada, no que se refere às suas gerações.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi conduzido na forma de pesquisa quantitativa, de caráter descritivo e a estratégia utilizada foi a pesquisa com survey, aplicada na cidade de Vacaria/RS.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A metodologia de uma pesquisa possui dependência em relação à problemática abordada, sua natureza e sua situação no que se refere ao espaço e ao tempo em que se encontra (Köche, 2009). Metodologia significa organização, e logo, estudo sistemático, pesquisa, investigação; assim metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência (Fonseca, 2002).

A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua origem e em seu desenvolvimento, (Bruyne, 1991)

O presente estudo tem natureza quantitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (Richardson, 1999). Ela busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados (Mattar, 2001).

Genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira diferente (Castro, 1976). O nível da pesquisa em questão, é classificada como descritiva.

Toda pesquisa, tem seus objetivos, que são diferentes em cada proposta de

projeto, as pesquisas são distribuídas como exploratórias, descritivas e explicativas. (Gil, 2010).

As pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 1999).

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza (Vergara, 2000).

A estratégia do presente estudo é a pesquisa com survey. Se trata da pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Refere-se a um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999).

A pesquisa com survey pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002, p. 33). Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido (Gerhard; Silveira, 2009).

### **3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO**

Os participantes do presente estudo foram os trabalhadores do município de Vacaria/RS, dos campos de cima da serra. O município possui cerca de 66.575 mil habitantes. A pesquisa foi realizada com 331 participantes. Esta teve como intuito abranger diversas categorias de trabalhadores, que estão ativos no mercado de trabalho ou que já estiveram, a fim de entender e compreender quais as principais transformações da qualidade de vida no trabalho com base nas gerações.

### **3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS**

A técnica utilizada neste estudo foi o questionário estruturado. Consiste em um instrumento de investigação composto por um número de questões que são apresentadas às pessoas envolvidas na pesquisa. Podem ser autoaplicados ou aplicados com entrevista ou formulários (Gil, 1999). Podem ser enviados por correio,

que, após o preenchimento, serão devolvidos pelo participante (Marconi; Lakatos, 2010).

O questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados (Cervo; Bervian, 2002).

Na presente pesquisa foram aplicados 331 questionários estruturados, para trabalhadores de diferentes gerações, com questões fechadas.

Sendo que destes, 162 questionários foram aplicados de forma presencial e 169 de forma on-line, enviados por e-mail e pelas redes sociais. Ainda, é válido ressaltar que os cujo aplicação fora feito de forma presencial obteve-se um retorno de 100% dos questionários respondidos, já no que se refere a aplicação on-line retornaram respondidos 67,6% dos 250 questionários enviados, totalizando assim os 169 questionários. A presente pesquisa teve duração de aproximadamente dois meses para a aplicação dos questionários e o retorno dos mesmos, a qual ocorreu durante o período de junho e julho do ano de 2021.

### **3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS**

O processo de análise dos dados será realizado por meio estatístico, identificando os dados coletados com os questionários, fazendo as relações e os possíveis cruzamentos. A estatística consiste em um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (Apolinário, 2006, p. 146).

A estatística é a ciência que fornece os princípios e a metodologia para coleta, organização, apresentação, resumo, análise e interpretação de dados (Vieira, 2013, p.1).

A estatística faz parte da área de estudo de pesquisa organizacional que oferece ferramentas para identificar problemas através de seus sintomas e procurar solucioná-los para tomar a decisão correta (Andrade, 2009).

Serão estruturados gráficos, expondo de maneira explicativa os resultados do presente estudo.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A caracterização da amostra é formada pelos seguintes atributos: ano de nascimento por gerações, sexo, estado civil, grau de instrução, faixa salarial e atividade laboral. A pesquisa analisada foi composta por um total de 331 trabalhadores, ativos e inativos no mercado de trabalho atualmente, através de um questionário com múltiplas escolhas em escala likert. Este foi composto por questionamentos referentes a qualidade de vida no trabalho e as gerações. Da amostra coletada 9,7% dos respondentes são da geração Baby Boomers. Já no que se refere a geração X, o percentual auferido foi de 20,8%. Em relação a geração Y, foi coletada uma amostra de 17,2%. E por fim, na geração Z, foi apanhado 52,3%.

Dos entrevistados na presente pesquisa 46,2% são do sexo masculino e 53,8% são do sexo feminino.

Entre os participantes da pesquisa, 25,4% são casados. Os solteiros representam 47,4%. Os que estão em união estável correspondem à 16,3%. Entre os entrevistados 3% são viúvos. Ainda, 2,1% são divorciados. Os separados compõem 4,8% da pesquisa. Por fim, 0,9% optaram pela opção “outro”.

Dos entrevistados 5,4% possuem o ensino fundamental incompleto. Já os que tem o ensino fundamental completo são 4,2%. Dos participantes 7,9% têm ensino médio incompleto. Em relação ao ensino médio completo, 30,2% compõem este grau de instrução. Já no que se refere ao ensino superior 23,3% se encaixam na opção incompleto e 22,7% na opção completo. Ainda, foi possível apurar que 5,7% dos entrevistados possuem pós-graduação e 0,3% possuem mestrado. Apenas 0,3% dos participantes possuem ensino médio técnico.

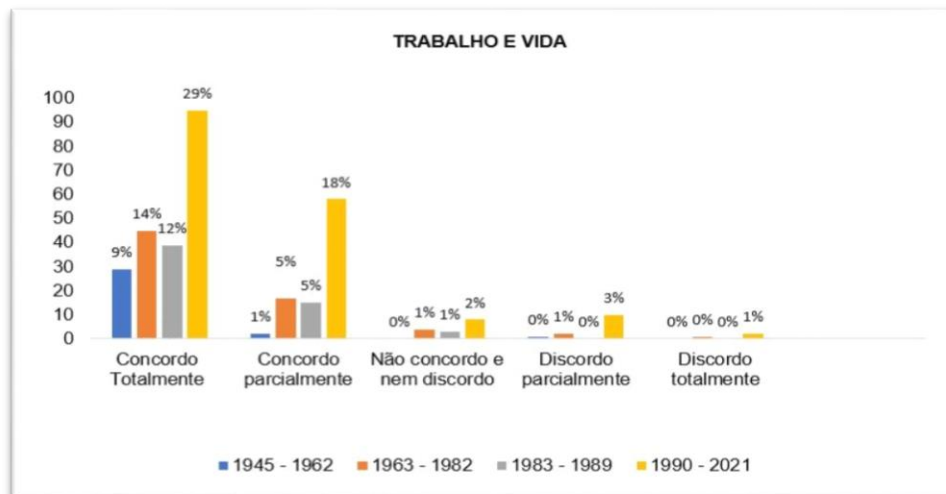
A maioria dos entrevistados possui renda salarial entre R\$1.100,01 e R\$2.000,00, compondo 40,2% da pesquisa. Entre os participantes 25,4% possuem renda entre R\$2.000,01 e R\$3.000,00. Possuem renda entre R\$3.000,01 e R\$4.000,00, 13,9% das pessoas. Os que possuem renda entre R\$4.000,01 e R\$5.000,00, representam 7,3% da pesquisa. Apenas 5,1% dos entrevistados possuem renda acima de R\$5.000,01. E ainda 8,2% possuem renda menor que R\$1.100,00.

Em relação as atividades laborais, a pesquisa foi bastante diversificada, contando com 21,5% no ramo do comércio, 12,7% no serviço público, 9,4% no serviço, 16% no agronegócio, 6,9% na indústria, 2,4% na construção civil, 3,9% no setor

financeiro, 3% na educação e também 3% no transporte, 0,3% no turismo, 9,1% de aposentados e 4,5% que não estão trabalhando no momento. Ademais, foram citadas outras profissões, como saúde, consultora de beleza, cabeleireira, autônomo, entre outros, perfazendo um total de 7,2%.

A seguir poderá ser observado os resultados adquiridos com o formulário utilizado para a realização da presente pesquisa, através de gráficos elaborados pela autora. Os gráficos apresentam os dados para melhor análise e resultado da pesquisa realizada. Vale ressaltar que os oito primeiros gráficos se tratam de perguntas relacionadas a QVT e os seguintes se referem a perguntas das gerações propriamente ditas.

FIGURA 1 – TRABALHO E VIDA

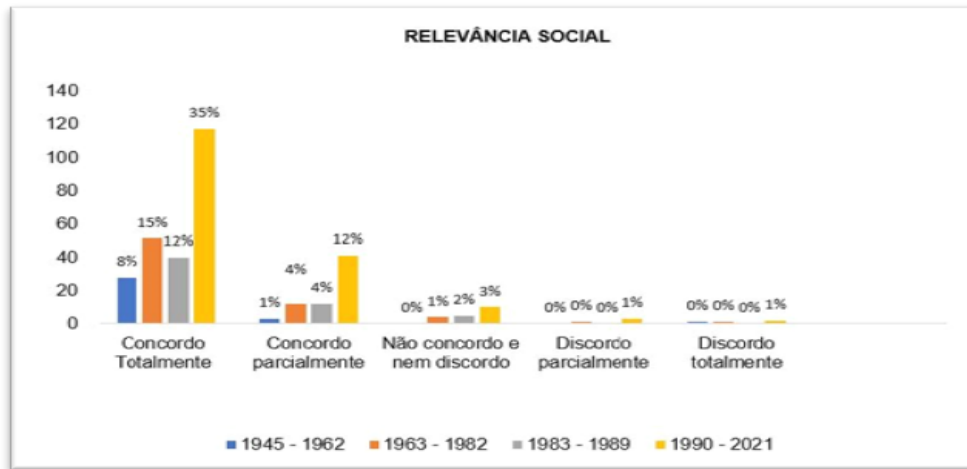


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 1, o questionamento foi feito da seguinte forma: acredito que meu trabalho me possibilite a conciliar trabalho e outras atividades de interesse pessoal, como por exemplo, tempo para família, lazer, etc. de forma conjunta.

Observa-se que em sua grande maioria todas as gerações analisadas concordam totalmente com a questão proposta, sendo que os percentuais ficaram em 9% para a geração Baby Boomers, 14% para a geração X, 12% para a geração Y e 29% para a geração Z.

FIGURA 2 – RELEVÂNCIA SOCIAL

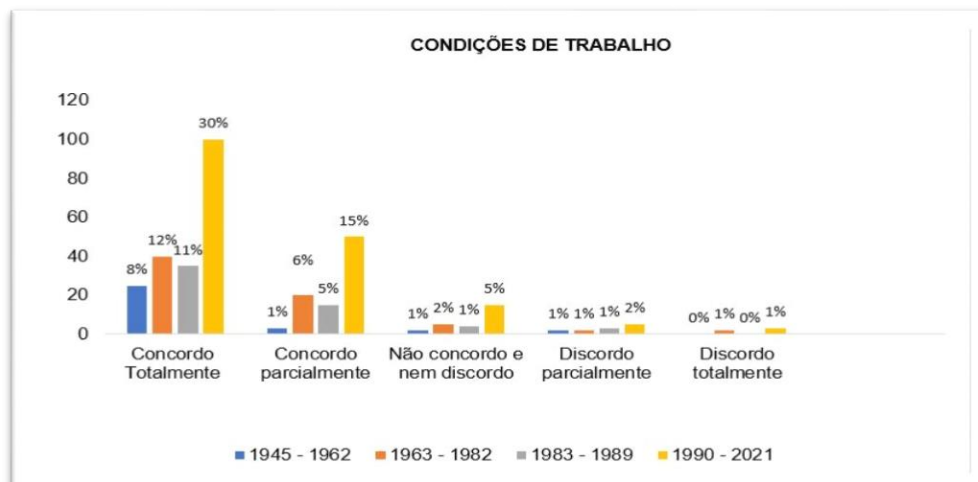


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 2, o questionamento foi: me orgulho em estar vinculado à organização que trabalho.

É possível analisar que existe uma concordância entre as gerações analisadas, os participantes em sua maioria concordam totalmente a respeito de se sentirem orgulhosos de onde trabalham. A geração Baby Boomers ficou com o percentual de 8%, a geração X com 15%, a geração Y com 12% e por fim a geração Z com 35%.

FIGURA 3 – CONDIÇÕES DE TRABALHO



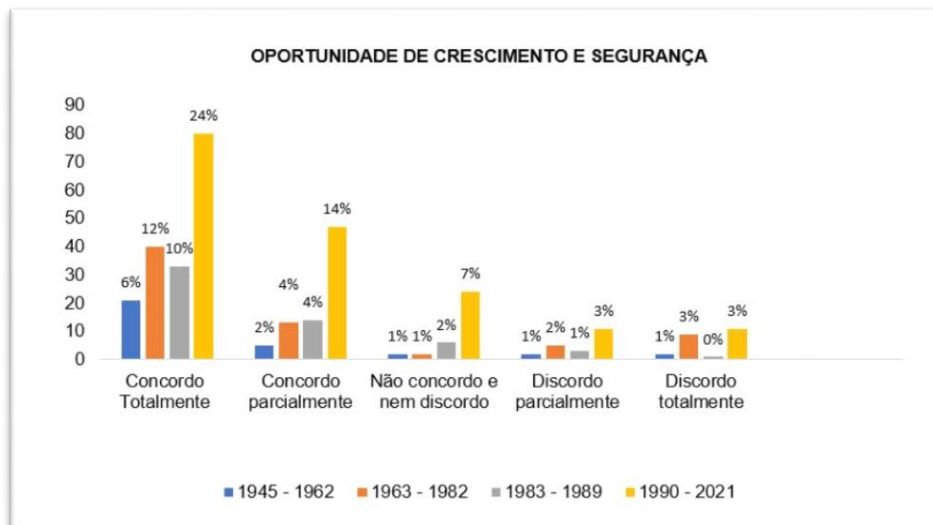
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 3, o questionamento proposto foi a respeito das condições de trabalho, com a seguinte afirmação: entendo que meu trabalho me proporciona estrutura e condições físicas, assim como a jornada de trabalho são adequadas à

função.

Conforme visto no gráfico acima, é possível verificar que a maioria dos entrevistados concorda totalmente com a questão proposta, independente da geração analisada. A geração Baby Boomers corresponde a 8%, a geração X a 12%, a geração Y a 11% e por fim a geração Z conta com 30%, do total dos entrevistados de cada geração.

FIGURA 4 – OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

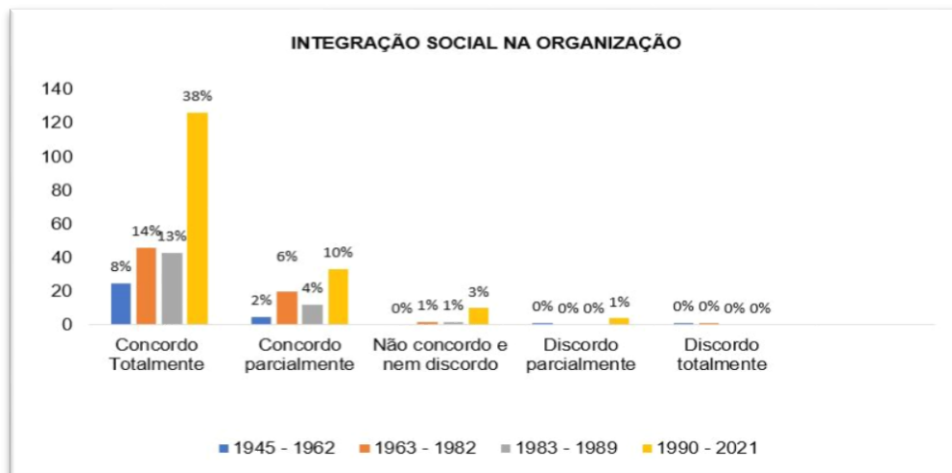


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação a figura 4, foi feito o seguinte questionamento: acredito que tenho oportunidade de crescimento e estabilidade profissional proporcionada na organização. Sendo assim, podemos perceber que os maiores percentuais de cada geração se encontram na opção concordo totalmente, seguida da opção concordo parcialmente. Dessa forma é perceptível que há uma concordância entre as gerações, concordam totalmente 6% da geração Baby Boomers, 12% da geração X, 10% da geração Y e 24% da geração Z. Concordam parcialmente 2% da geração Baby Boomers, 4% da geração X, 4% da geração Y e 14% da geração Z. Sendo perceptível que na geração Z os entrevistados ficaram divididos entre a primeira e a segunda opção.



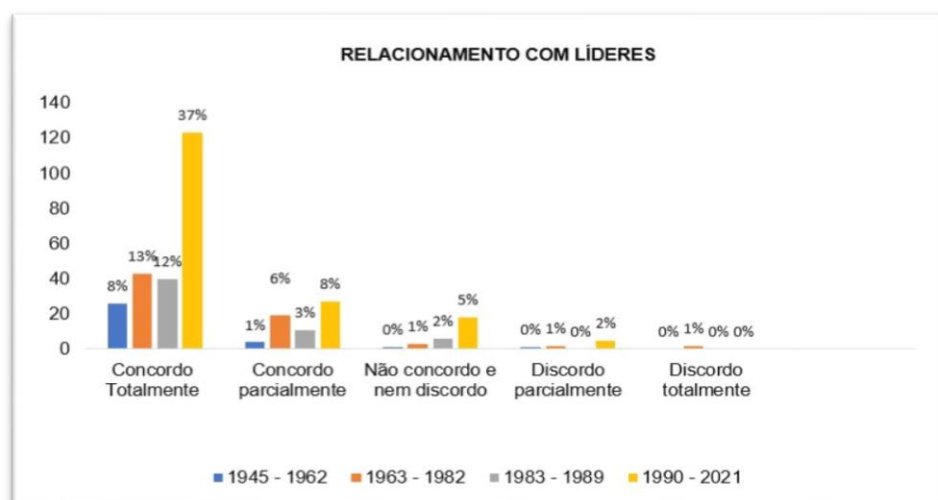
FIGURA 5 – INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir, na figura 5 foi proposto a seguinte questão aos entrevistados: tenho um bom relacionamento pessoal com meus colegas de trabalho e me sinto confortável no ambiente da organização. Nesta proposta, se percebe que os participantes concordam totalmente em sua maioria, com 8% na geração Baby Boomers, 14% na geração X, 13% na geração Y e 38% na geração Z.

FIGURA 6 – RELACIONAMENTO COM LÍDERES

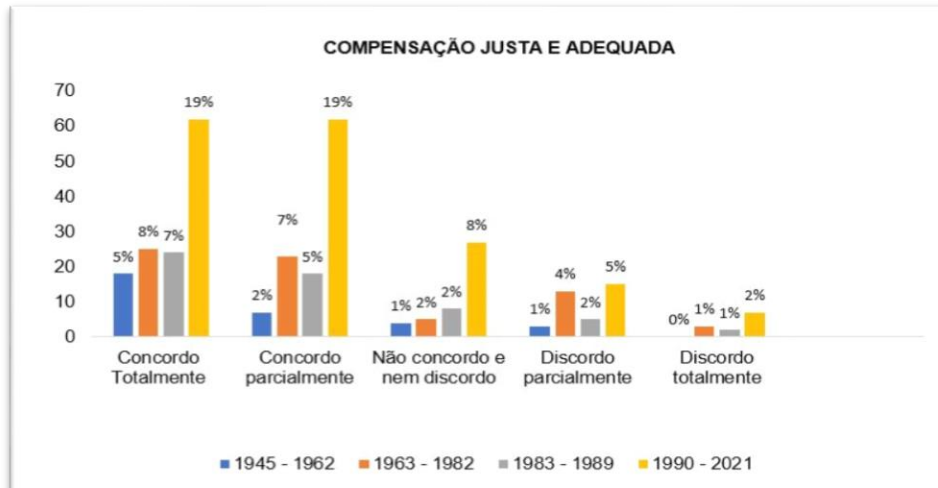


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em seguida, na figura 6, a questão proposta foi a respeito do relacionamento com líderes, sendo feita a seguinte afirmação: tenho uma boa convivência, acessibilidade, sinergia com as lideranças e chefias. Nessa questão se pode perceber que a maioria dos entrevistados de cada geração, concordam totalmente, sendo que

8% são da geração Baby Boomers, 13% da geração X, 12% da geração Y e 37% da geração Z. Ainda, é válido ressaltar que 5% dos entrevistados da geração Z não concordaram e nem discordaram da presente questão.

FIGURA 7 – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

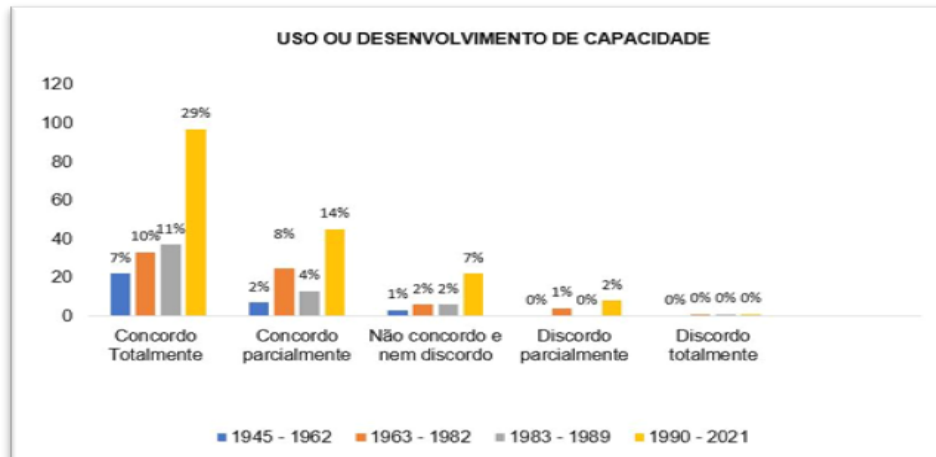


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nesta questão foi proposta a seguinte afirmação: sou adequadamente remunerado em relação às responsabilidades e tarefas assumidas e em relação ao que o mercado de trabalho remunera.

De acordo com a figura 7, é possível analisar que os entrevistados de ambas as gerações ficaram divididos entre concordar totalmente e concordar parcialmente. Sendo que os resultados obtidos para a primeira opção foram de 5% para a geração Baby Boomers, 8% para a geração X, 7% para a geração Y e 19% para a geração Z. Já para segunda opção os percentuais ficaram em 2% para a geração Baby Boomers, 7% para a geração X, 5% para a geração Y e 19% para a geração Z.

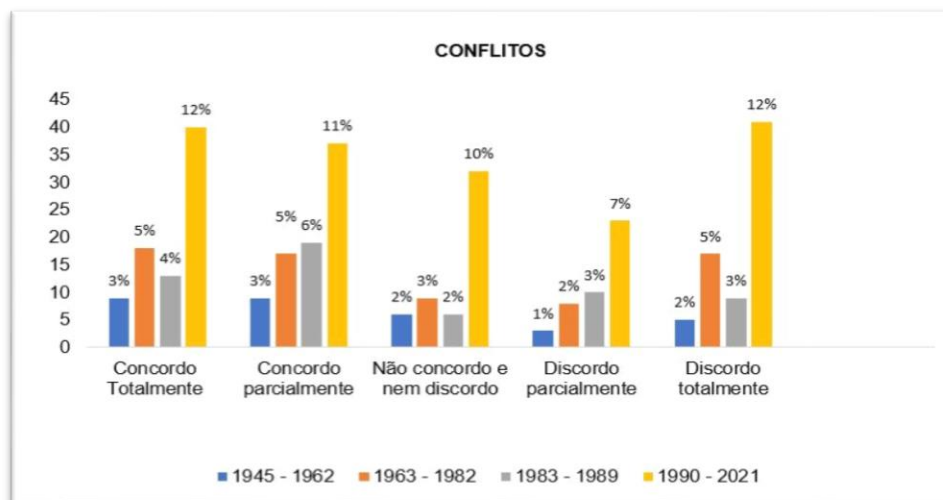
FIGURA 8 – USO OU DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADE



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No gráfico acima, a questão analisada foi: tenho espaço para desenvolver minhas capacidades e habilidades. É possível dizer que novamente as gerações concordam totalmente em sua maioria com a afirmação, sendo que os percentuais ficaram e 7% para a geração Baby Boomers, 10% para a geração X, 11% para a geração Y e 29% para a geração Z. Ainda, é válido ressaltar que 8% da geração X concorda parcialmente.

FIGURA 9 – CONFLITOS

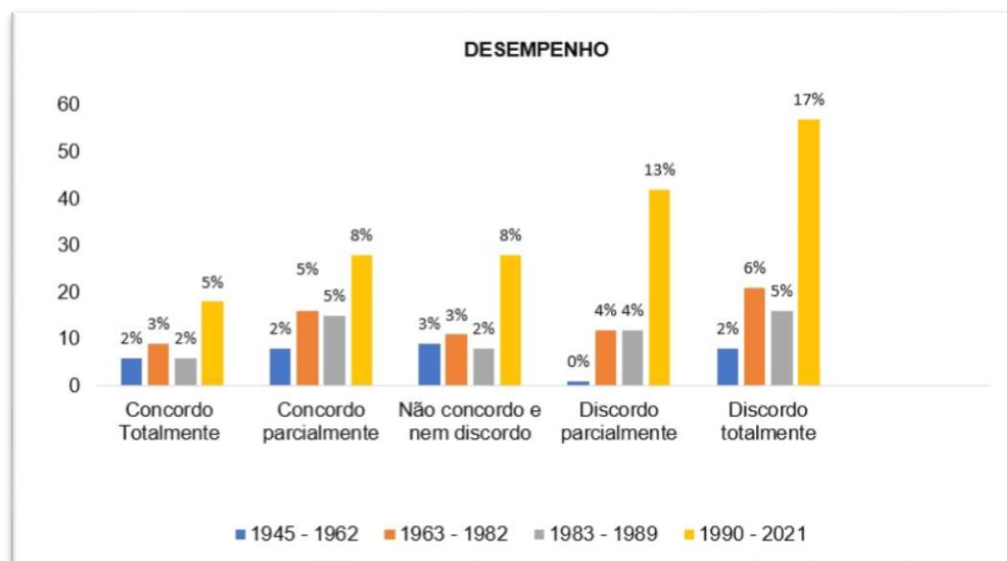


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No gráfico 9, os entrevistados foram questionados sobre as gerações em específico, com a seguinte questão: acredito que trabalhar com pessoas de diferentes idades pode gerar mais conflitos no trabalho do que com pessoas de idades parecidas. É possível perceber, que em todas as gerações analisadas, os participantes ficaram

bem divididos, sendo que concordaram totalmente 3% da geração Baby Boomers, 5% da geração X, 4% da geração Y e 12% da geração Z. Já no extremo oposto, na opção discordo totalmente, os percentuais foram de 2% para a geração Baby Boomers, 5% para a geração X, 3% para a geração Y e 12% para a geração Z. Dessa forma se pode analisar que as gerações pensam parecido e estão bastante divididas entre as opções.

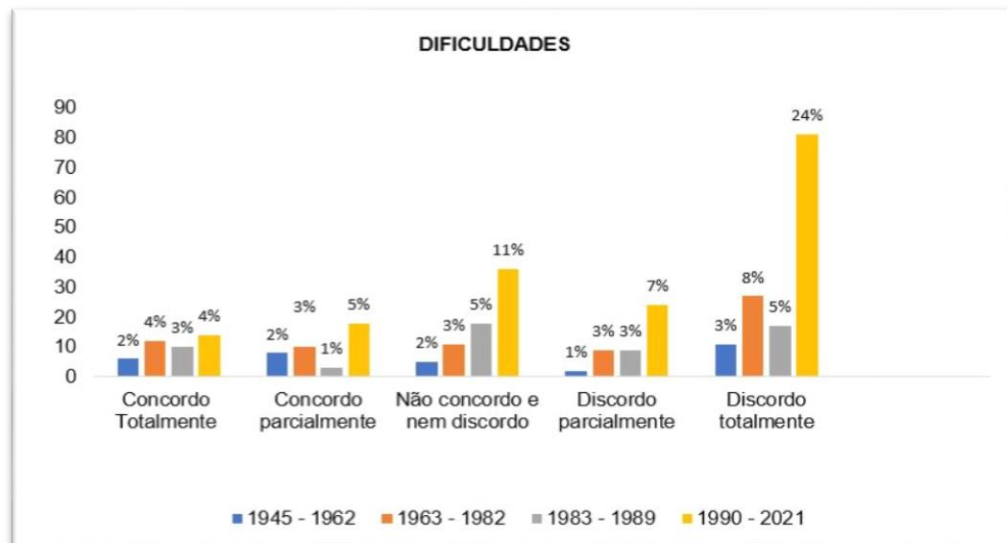
FIGURA 10 - DESEMPENHO



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 10, os entrevistados foram questionados sobre desempenho na organização, com a seguinte questão: acredito que trabalhar com pessoas de diferentes gerações gera muito conflito e acaba prejudicando o bom desempenho na organização. É perceptível que as gerações em sua maioria, optaram pela opção discordo totalmente, sendo os percentuais de 2% para a geração Baby Boomers, 6% para a geração X, 5% para a geração Y e 17% para a geração Z.

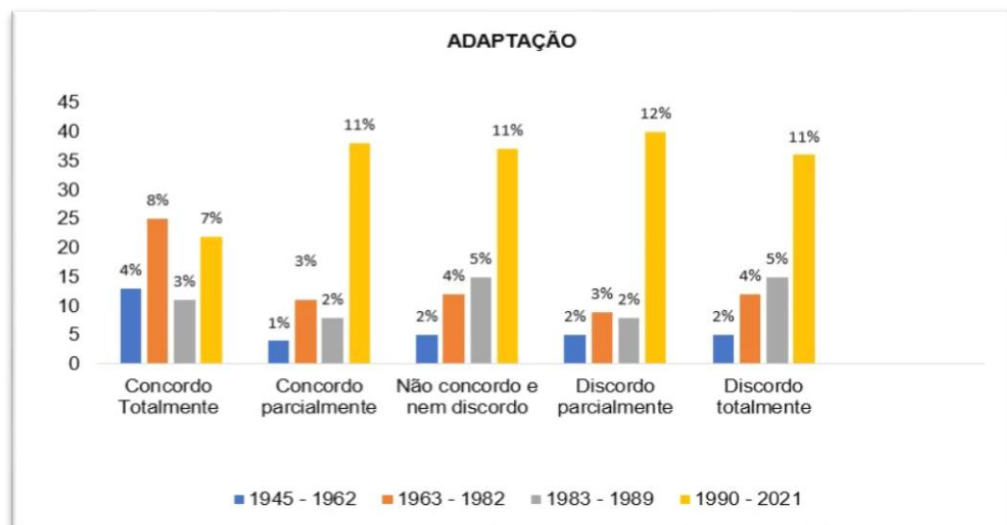
FIGURA 11 - DIFICULDADES



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação a figura 11, a pergunta aos entrevistados foi em relação as dificuldades, sendo feito o seguinte questionamento: percebo que tenho/teria dificuldade de ter como líder ou chefe alguém mais jovem. É visível que todas as gerações em sua maioria discordaram totalmente, perfazendo os percentuais de 3% para a geração Baby Boomers, 8% para a geração X, 5% para a geração Y e 24% para a geração Z. Porém, vale ressaltar que na geração Baby Boomers 2% concordaram totalmente, proporcionalidade que se assemelha a citada anteriormente desta mesma geração.

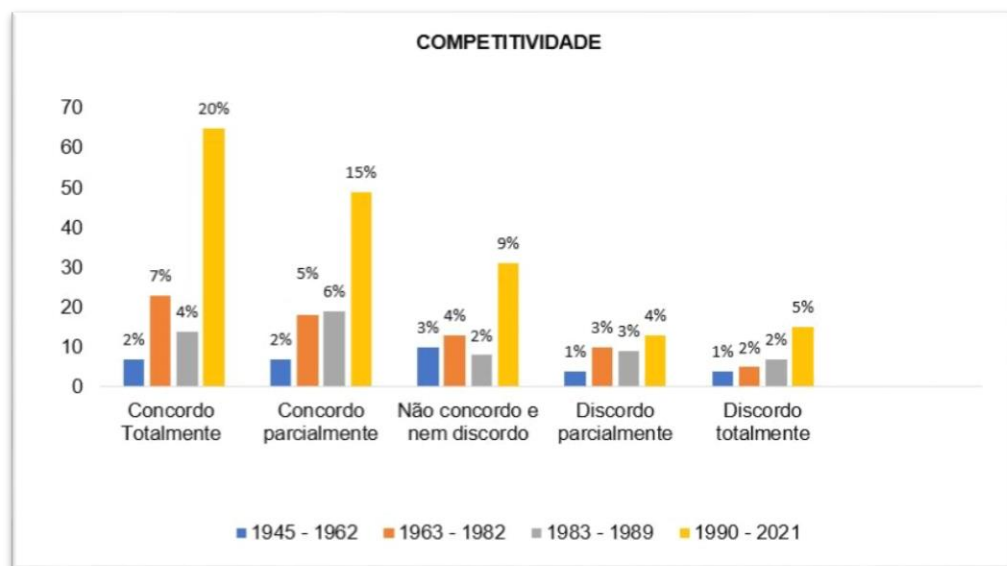
FIGURA 12 – ADAPTAÇÃO



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O questionamento de número 12 do questionário foi: acredito que as gerações mais novas (Y, Z) devem se adaptar às outras (Baby Boomers, X). Nesta questão, se nota que a geração Baby Boomers em sua grande maioria concorda totalmente, com 4%, em concordância com a geração X com 8%. Já a geração Y, tem seus maiores percentuais na opção não concordo e nem discordo e na opção discordo totalmente, com 5% em cada uma. E por fim, a geração Z tem seu maior percentual na opção discordo parcialmente, com 12%.

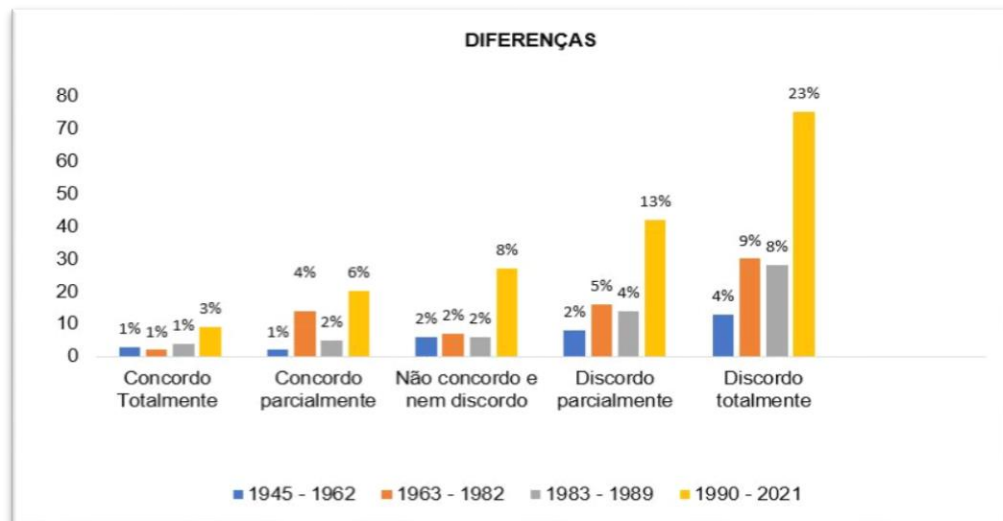
FIGURA 13 - COMPETITIVIDADE



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 13, a afirmação foi feita da seguinte forma: acredito que indivíduos de diferentes gerações trabalhando juntos geram um diferencial competitivo para a organização. Conforme o gráfico acima, é possível perceber que a maioria dos participantes da geração Baby Boomers optaram em não concordar e nem discordar, com 3%, já os participantes da geração X concordaram totalmente em sua maioria, com 7%. Os entrevistados da geração Y em sua maioria concordaram parcialmente, com um total de 6%. E os entrevistados da geração Z em sua maioria concordaram totalmente com 20%.

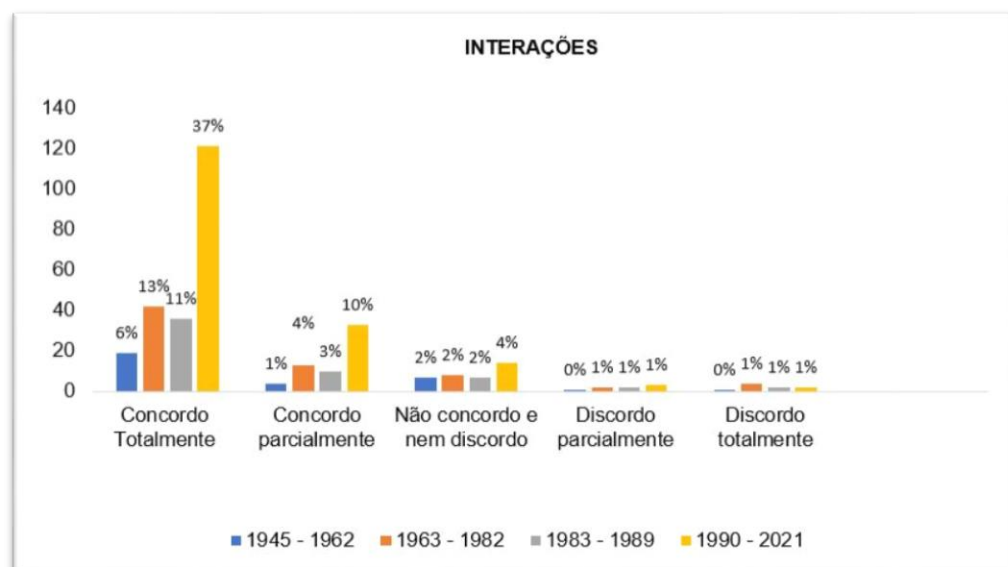
FIGURA 14 - DIFERENÇAS



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na figura 14, os entrevistados responderam ao questionamento: percebo que as diferenças entre as gerações impactam de forma negativa o clima organizacional. É nítido que a maioria de ambas as gerações discordam totalmente com essa afirmação, totalizando 4% na geração Baby Boomers, 9% na geração X, 8% na geração Y e 23% na geração Z.

FIGURA 15 - INTERAÇÕES



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na última questão da pesquisa, os entrevistados se propuseram a responder o seguinte questionamento: entendo que é benéfico/valioso trabalhar com pessoas de diferentes idades. É possível verificar que todas as gerações analisadas, em sua

maioria, concordaram totalmente com a afirmação, perfazendo 6% na geração Baby Boomers, 13% na geração X, 11% na geração Y e 37% na geração Z.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 CONCLUSÃO**

A análise do questionário indica que os participantes do estudo pensam muito parecido em relação as perguntas sobre QVT, uma vez que os percentuais de cada geração tiveram seus maiores índices nas mesmas opções de respostas.

Conforme os dados analisados, é perceptível que a amostra da presente pesquisa, possui QVT nas organizações que trabalham ou já trabalharam. Pois em sua grande maioria, os participantes afirmaram terem um trabalho que possibilite conciliar os interesses pessoais, como tempo de lazer e para a família, bem como se orgulham de pertencer a organização, acreditam que possuem estruturas e condições físicas para realizar as suas funções, têm uma jornada de trabalho adequada, possuem oportunidade de crescimento e segurança, um bom relacionamento com os colegas, um bom relacionamento com os líderes, são adequadamente remunerados e possuem espaço para desenvolver as capacidades e habilidades. Todos estes fatores convergem com o estudo efetuado por Tiecher e Diehl (2017), já relatado no presente artigo, que dizem em síntese que a QVT é a satisfação do trabalhador e seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Estes dados coletados, também são corroborados pela pesquisa realizada por Ferreira e Dias (2017), mencionada neste artigo, os quais observaram que as organizações que incentivam programas de QVT e estimulam a motivação pessoal e profissional dos funcionários se tornam mais atrativas e garantem um desempenho eficaz no mercado de trabalho.

Já nas questões relacionadas as gerações as opiniões divergem um pouco, pois conforme observado nos gráficos, os maiores percentuais de cada geração variam entre as opções em algumas perguntas. Como é o caso do gráfico 12, onde as gerações Baby Boomers e X acreditam em sua maioria que os mais novos devem se adaptar aos mais velhos e as gerações Y e Z discordaram totalmente e parcialmente, respectivamente, desta afirmação. Este fato é válido pelo estudo de Dencker, Joshi e Martocchio (2008), citado anteriormente, que observaram diferenças de comportamentos e de valores entre as gerações e, conseqüentemente, em suas



expectativas sociais, laborais e de qualidade de vida.

Assim, se pode dizer que as organizações devem levar em consideração as particularidades de cada geração, como dito no estudo feito por Carrara; Nunes; Sarzur, 2014; Abreu; Fortunato; Bastos, 2016, já mencionado neste artigo.

De acordo com os elementos supracitados, se pode perceber que há uma pequena diferença em relação as opiniões das gerações analisadas. Essas diferenças podem ser vistas com mais clareza nas questões presentes nos gráficos 9 a 15, onde os questionamentos propostos foram direcionados para as gerações propriamente ditas. Este fato converge com o estudo realizado por Veloso, Dutra e Nataka no ano de 2016, mencionado anteriormente, onde eles analisaram que se pode perceber a diferença de percepções entre as gerações, sobre o comportamento profissional e organizacional de pessoas nascidas em diferentes épocas.

Contudo, é possível perceber mais semelhanças do que diferenças entre as gerações, no estudo realizado. Sendo assim, a presente pesquisa mostrou que as quatro gerações: Baby Boomers, X, Y e Z pensam de forma muito parecida em quase todos os aspectos, divergindo apenas em alguns pontos. Fato este que é positivo dentro das organizações, pois permite que elas elaborem programas de QVT em que possam englobar todas as gerações, já que estas possuem pensamentos semelhantes e podem contribuir umas com as outras, coexistindo juntas em perfeita harmonia dentro das organizações.

## **5.2 LIMITAÇÕES**

O presente estudo teve algumas limitações importantes relacionadas à sua população e amostra, visto que a ideia inicial seria ter a mesma quantidade de respondentes em cada geração analisada, para se ter dados mais exatos, porém devido a dificuldades de acesso, a geração que teve mais tendência foi a geração Z, em virtude da acessibilidade a diversos meios digitais. As demais gerações tiveram uma abordagem em sua maior parte de forma presencial, sendo que fora encontrado maior dificuldade na aplicação dos questionários em razão das restrições causadas pelo período pandêmico, pois algumas organizações regem-se por normas rígidas de restrições sanitárias, não sendo possível ir aplicar os questionários.

### 5.3 TRABALHOS FUTUROS

Ao finalizar o estudo, se acredita que novos questionários poderão ser aplicados a fim de aprofundar o assunto. Recomenda-se que após um período seja analisado novamente se ocorreram mudanças no que tange as gerações e a qualidade de vida no trabalho, podendo ser incluída a geração Alpha, que possivelmente já estará inserida no mercado de trabalho.

### REFERÊNCIAS

- ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre as gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 2, n. 11, p. 179-202, 2016.
- AMARAL, S. E. *Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira*. São Paulo: Gente, 2004.
- ANDRADE, E. L. *Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisões*. 4. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- BÁRBARA. 7 fatores para motivar as pessoas no ambiente de trabalho. Blog da progic. Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivar-as-pessoas/>. Acesso em: 07 mar.2021.
- BARBOSA, Cristiane. *Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho* / Cristiane Barbosa. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014, p. 10.
- BOLGAR, P. H. O papel do Profissional de RH. *Portal Rh.com.br*, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. *Careers around the world: individual and contextual perspectives*. Nova York: Routledge, 2012.
- BRUYNE, P. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARZUR, A. M. Fatores de Retenção, Permanência e Desligamentos de Talentos e Performers. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.
- CARTAXO, Danielle. *Qualidade de vida no trabalho*. *Administradores.com*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 08 mar.2021.
- CASTRO, C. M. *Estrutura e apresentação de publicações científicas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- Castro, I.A. *Qualidade de vida no trabalho e a produtividade*. Congresso Nacional de excelência em gestão, LATEC / UFF, 2015.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. *Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou Antigos Ideais?* In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ENANPAD, dez. 2010.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Coimbra, r.g.c.; Schikmann, r. A geração net; xxv . in: encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 15, 2001; campinas. anais ... campinas: anpad, 2001. cdrom.

Colunista portal educação. Origem e evolução histórica da qualidade de vida do trabalho (QVT). Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/origem-e-evolucao-historica-daqualidade-de-vida-do-trabalho-qvt/34530>. Acesso em: 08 mar.2021.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 1, n. 36, p. 145-157, 2016.

DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. Human Resource Management Review, v. 3, n. 18, p. 180-187, 2008.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências: In: DUTRA, J. S. (org). Gestão por Competências, São Paulo: Gente, 2001.

EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Año 15, Nº 166, Marzo de 2012. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/>. Acesso em: 02 mar.2021.

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

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. Sociedade & Estado. Brasília, v. 2, n. 25, p. 185-204, ago. 2010.

Ferreira, M. C. (2016). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores* (3rd ed.). Brasília, DF: Paralelo 15.

FERREIRA, M. C; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25 n. 3, p. 319-327, Jul-Set 2009.

FERRI, Alcides. Competência para o sucesso. Blogs.pot, 16 mar.2010. Disponível em: <http://alcidesferri.blogspot.com/2010/03/qualidade-de-vida-no-trabalho.html>. Acesso em: 02 mar.2021.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

HACKMAM, J. Richard e J.L. Suttle.improving Life at Work: Behavioral SCIENCE Approaches to Organizacional Change. Santa Monica: [s.n.], 1977.

Heloani, R. J. (1994). *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez.

KLAVA, Verônica. Motivação empresarial - o desafio do século XXI. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-odesafio-do-seculo-xxi/48844/>. Acesso em: 07 mar.2021.

KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizaconais. Administradores.com, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em 06 mar.2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.

Lirio, A.B; Gallon, S; Costa, C. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 36 - Nº107- jan-abr/2020. Acesso 19 mar.2021.

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARQUES, José. Conheça a teoria de Herzberg. Instituto brasileiro de coaching, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>. Acesso em: 04 mar.2021.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURER, A. L. As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. 2013

MENDES, Ricardo Alves. Ginástica Laboral: princípios e aplicações práticas. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2008.

Métodos de pesquisa. GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T.; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, D.T. Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Idéias em debate: Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. *Organizações & Sociedade*, v. 62, n. 19, p. 551-558, 2012.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

PEREIRA, Gessika; VASCONCELOS, Raiany. A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações. *Multivix Cariacica*, p.5. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacaoes.pdf>. Acesso em: 03 mar.2021.

RAM, Rev. Adm. Mackenzie vol.20 no.3 São Paulo 2019 Epub June 27, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190134>. Acesso em: 17 mar.2021.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, R.F. A qualidade de vida no trabalho em pequenas empresas: a mensuração rumo à melhoria – o caso Agromídia Software Ltda. [Monografia]. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa; 2007. 136 p. Graduação em Secretariado Executivo Trilingue.

RODRIGUES, Hayrton. Os entraves na implementação de programas de qualidade. Wordpress, 25 ago.2010. Disponível em: <https://qualidadeonline.wordpress.com/2010/08/25/os-entraves-na-implementacao-de-programas-de-qualidade/>. Acesso em 03 mar.2021.

- Rodrigues, M. V. C. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SIRIAS, D.; KARP, H. B.; BROTHERTON, T. Comparing the levels of individualism/ collectivism between baby boomers and generation X: implications for team work. *Management Research News*, v. 30, n. 10, p. 749 – 761, 2007.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.
- SOUZA, Aline. *Evolução histórica da administração de recursos humanos*. Administradores.com, 2012. Disponível em: [https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos#:~:text=A%20atual%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas,Fayol%20\(1841%2D1925\).&text=Gil%20\(2009\)%20explica%20que%2C,muito%20menos%20do%20que%20poderiam..](https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos#:~:text=A%20atual%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas,Fayol%20(1841%2D1925).&text=Gil%20(2009)%20explica%20que%2C,muito%20menos%20do%20que%20poderiam..) Acesso em 06 mar.2021.
- SOUZA, Karina. *Classificação das gerações: entenda como aplicar na sua empresa*. Fortes tecnologia, mar.2018. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/gestao-pessoas/classificacao-das-geracoes-entenda-como-aplicar-na-sua-empresa/>. Acesso em: 10 mar.2021.
- STRAUSS, W.; HOWE, N. *Generations*. New York: William Morrow, 1991.
- TAPSCOTT, D. *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TAVARES, João; SILVA, Claudia. *Qualidade de vida no trabalho – estresse ocupacional*. Revista *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, marzo 2018. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2018/01/qualidade-vida-trabalho.html>. Acesso em: 03 mar.2021.
- TIECHER, B.; DIEHL, L. *Qualidade de Vida no trabalho na percepção dos bancários*. *Pensamento & Realidade*, v. 32, n. 1, p. 41-60, 2017.
- VASCONCELOS, A. F. *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 08, nº. 1, janeiro/março, 2001.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. *Percepção sobre carreiras Inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers*. XXXII Anais do EnAnpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- VELOSO, E. R.; DUTRAB, J. S.; NAKATA, L. E. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers*. *Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.
- VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- Vieira, A. (1996). *A qualidade de vida no trabalho e o controle de qualidade total*. Florianópolis: Insular.
- VIEIRA, S. *Estatística básica/ Sonia Vieira*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. *Gestão estratégica de pessoas*. 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- 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, 2008. p. 51-55.