

## Os Modelos de Remuneração e as Expectativas das Diversas Gerações: uma Revisão Sistemática da Literatura

**Katia de Rezende Maia Cruz – katia.maia@gmail.com**  
UFF – Universidade Federal Fluminense  
**Emmanuel Paiva de Andrade – emmanueluff@gmail.com**  
UFF – Universidade Federal Fluminense  
**Maria Augusta de Castro Seixas – gtseixas@gmail.com**  
UFF – Universidade Federal Fluminense  
**David Barbosa Souza Junior – dbsjunior@id.uff.br**  
UFF – Universidade Federal Fluminense  
**Flavia Maria da Silva de Souza Lima – flamarias@gmail.com**  
UFF – Universidade Federal Fluminense

### Área Temática: Gestão de Pessoas

#### Resumo

A questão da remuneração nas organizações, além dos desafios tradicionais como promover e valorizar os talentos, saber em que medida os pacotes de remuneração atendem às necessidades dos trabalhadores e se estão preparados para serem um diferencial na atração e retenção, traz o desafio de refletir e tratar adequadamente as especificidades das diferentes gerações. Os modelos tradicionais de remuneração têm foco no cargo e alguns modelos mais modernos têm foco no indivíduo. Contudo, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise da literatura para investigar se os componentes dos pacotes de remuneração atuais, aplicados nas organizações, atendem às expectativas dos trabalhadores das mais diversas gerações, incorporando suas aspirações. A metodologia utilizada foi um estudo bibliométrico nas bases Scopus e Web of Science, além da busca através do Google Scholar. Os resultados obtidos revelam que há diferenças nas preferências entre as diversas gerações. Entretanto, não se pode afirmar que os modelos de remuneração atuais atendem às expectativas dessas gerações. O resultado deste estudo poderá sugerir diretrizes que possam subsidiar a elaboração de políticas de remuneração.

**Palavras-chave:** Remuneração; Gerações; Remuneração Total; Geração Y.

#### Abstract

The matter of compensation in organizations, in addition to traditional challenges such as promoting and recognize the talents, knowing which compensation packages fit employee needs, and whether they are prepared to be a differential in attraction and retention, brings the challenge of reflecting and properly address the specificities of different generations. Traditional pay models focus on the job and some more modern models focus on the individual. However, the objective of this paper is to perform a literature review to investigate whether the components of the current compensation packages applied in the organizations meet the expectations of the workers of the most diverse generations, incorporating their aspirations. The methodology used was a bibliometric study in the bases Scopus and Web of Science, besides the search through Google Scholar. The results show that there are differences in preferences between the different generations. However, it cannot be said that current remuneration models meet the expectations of these generations. The result of this study may suggest guidelines that may support the development of compensation policies.

**Keywords:** Remuneration; Generations; Total Rewards; Y Generation.

## 1. Introdução

A luta por melhores condições de trabalho e melhores salários não é de hoje e, segundo Hobsbawm (2015), se intensificou com a Revolução Industrial entre os séculos XVIII e XIX, pois segundo Lima (2014), foi “nessa época que surge a relação de emprego [...]” (LIMA, 2014, p.65). No Brasil, Noronha (2009) destaca que o movimento de luta por melhores condições de trabalho eclodiu após a abolição da escravidão. Greves intensas e manifestações contra a exploração à que estavam submetidos reforçaram o poder da classe trabalhadora. Segundo Mattos (2003), os trabalhadores clamavam por “salários maiores, jornadas menores e condições de trabalho melhores [...]” (MATTOS, 2003, p.9).

A evolução das relações de trabalho tem exigido que os trabalhadores estejam cada vez mais preparados, desenvolvendo novas habilidades e maior qualificação para as demandas geradas. Com isso, os planos de remuneração passaram ao longo do tempo de simples pagamento de salário, baseado no tempo de empresa, a planos mais complexos, considerando, de acordo com o modelo da WorldatWork (2007), um conjunto de incentivos como salário, bonificação baseada no atingimento de metas e objetivos, satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros. Esses planos visam remunerar os trabalhadores, independentemente da geração a qual pertencem.

Dentro das organizações, nos dias atuais, a força de trabalho é formada praticamente de profissionais de quatro gerações – *Baby-Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z – todos sob as mesmas políticas de remuneração. Raramente, encontramos profissionais da geração de Veteranos ainda em atividade (KAPPOR e SOLOMON, 2011; CEKADA *et al.*, 2012; LYONS e KURON, 2014; CORRÊA JUNIOR *et al.*, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Os pacotes de remuneração, ou seja, salário, bonificações, benefícios e toda recompensa financeira ou não de um trabalho realizado por um indivíduo, não consideram as diferenças geracionais. De maneira geral, segundo Lacombe (2011), os pacotes de remuneração desenvolvidos sob o conceito de remuneração funcional, estão focados no cargo e não na pessoa. Este conceito ainda é muito utilizado por ser o mais conhecido, apesar de sofrer críticas por não incentivar o desempenho.

Por outro lado, as diversas gerações, na relação do trabalho, possuem diferentes desejos e aspirações com relação à expectativa de vida, equilíbrio trabalho e vida pessoal, carreira, tempo de permanência na empresa, remuneração, entre outros. Entretanto, os diferentes modelos de remuneração, apesar de alguns deles darem foco na contribuição individual para a

organização, não consideram diferenças entre gerações (ALMEIDA *et al.*, 2013; LYONS e KURON, 2014; BUSSIN e VAN ROOY, 2014).

Por se tratar de um elemento relevante na gestão de pessoas no que tange à atração e retenção de talentos, a questão deste estudo é entender se as políticas atuais de remuneração atendem às expectativas das diversas gerações, além de conceituar a evolução sobre o tema remuneração e trazer as características das diversas gerações, apontadas na literatura.

## **2. Evolução de remuneração**

Recompensar ou valorizar as pessoas é um dos processos básicos da gestão de pessoas que visa incentivar e motivar os trabalhadores, atendendo objetivos e expectativas individuais, assim como objetivos organizacionais. A WorldatWork define remuneração total como sendo “tudo que os empregados valorizam em uma relação de emprego” (WORLDATWORK, 2007, p.1; HIPOLITO e DUTRA, 2012).

No início do século XX, eram basicamente contratos individuais de trabalho, com pagamento de salário fixo e poucas leis trabalhistas. Os pagamentos fixos não incentivavam os trabalhadores a terem melhor desempenho. Segundo Hipolito e Dutra (2012), a discussão por uma alternativa que aumentasse a produtividade durou anos e foi Taylor que trouxe o conceito de pagar por produtividade, ou seja, o trabalhador deveria produzir mais para poder manter um padrão de remuneração (MILKOVICH e STEVENS, 1999; HIPOLITO e DUTRA, 2012; RUSSO *et al.*, 2012).

Porém, esse conceito não foi bem aceito por todos, já que remuneração e produtividade não caminhavam na mesma proporção. Foi quando então, de acordo com Hipolito e Dutra (2012), surgiu o conceito de que o trabalhador deveria se sentir feliz e ter satisfação no trabalho. Entretanto, a necessidade de estabelecer padrões de justiça e equidade enrijeceu significativamente os modelos de remuneração. Com a justificativa de estabelecer a remuneração com imparcialidade, Hipolito e Dutra (2012) apontam a utilização do cargo como fator remuneratório, sendo esta a característica do modelo tradicional de remuneração, chamado de remuneração funcional.

Nas décadas seguintes, “a valorização das pessoas nas organizações, reflexo do pensamento humanista, começou a ser notada [...]” (HIPOLITO e DUTRA, 2012, p.23), apesar de tardiamente no Brasil.

Porém, remunerar reconhecendo as expectativas individuais não era tarefa fácil e, apesar de mecanismos de diferenciação salarial atrelados ao desempenho do trabalhador terem se

tornados mais fortes, ou seja, a meritocracia ganhou espaço, as metodologias de avaliação de cargo começam a ser aplicadas mais amplamente e o peso relativo dos cargos em uma organização continua a ser o direcionador da elaboração dos pacotes de remuneração.

Até então, os modelos de remuneração eram, segundo Hipolito e Dutra (2012), técnicos e não humanistas, ou seja, não consideravam a valorização do trabalhador nem o comportamento humano. Os mecanismos de remuneração variável, ou seja, pagamento de bônus adicionais ao salário, atrelados à metas e objetivos individuais que devem ser alcançados pelos trabalhadores passam a compor os pacotes de remuneração.

Surge, então, um novo conceito de remuneração, chamado remuneração por habilidades que, segundo Hipolito e Dutra (2012), leva em consideração o potencial de crescimento do trabalhador dentro de uma organização, ou seja, quantas posições o trabalhador poderia exercer e não somente as atividades que o trabalhador exercia em seu cargo (HIPOLITO E DUTRA, 2012; RUSSO *et al.*, 2012).

Entretanto, diversos autores como Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Hipolito (2006), Marras e Neto (2012), Russo *et al.* (2012) e Lima (2014) enfatizam que o método tradicional de remuneração, ou seja, o método funcional já não atendia às novas formas de trabalho por ser um sistema inflexível e burocrático. Neste contexto, surge em meados da década de 1990 a teoria de remunerar por competência. Entretanto, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p.84) “a maioria das empresas ainda aplica exclusivamente sistemas tradicionais de remuneração [...]”.

Independentemente do modelo de remuneração utilizado nas organizações, nos conceitos atuais, o salário passa a ser apenas uma parte do que o empregador paga ao empregado pela contraprestação do serviço. Ao longo dos anos, segundo estudos de Milkovich e Stevens (1999) e de Heneman *et al.* (2001), remuneração deixou de ser salário mais benefícios, incorporando elementos de remuneração variável além de elementos não monetários. Lawler III (2011) destaca que o pacote de remuneração deve estar atrelado aos objetivos da organização e deve ser um motivador na atração e retenção de um trabalhador (MILKOVICH e STEVENS, 1999; LAWLER III, 2011).

Neste contexto, o papel de Recursos Humanos (RH) passou a tomar um novo rumo, deixando de ter características tipicamente operacionais para participar das decisões estratégicas da organização, além de criar mecanismos para transformar a estratégia em resultado. Porém, Duncan Brown (2014) menciona em seus estudos que as organizações ainda estão agarradas à uma estratégia de remuneração de duas décadas atrás.

O que se conclui dos pacotes de remuneração atuais é que as organizações possuem práticas distintas de acordo com seu estágio de maturidade e capacidade financeira. Entretanto, em uma mesma organização não há variação dos pacotes oferecidos, ou seja, o mesmo conceito é aplicado à todos os trabalhadores, independente de sexo, idade e nível hierárquico.

### 3. As diferentes gerações

Autores diferem na definição de “gerações”. De acordo com os estudos realizados por Lyons e Kuron (2014) o termo geração é definido para descrever as relações genealógicas. Kupperschmidt (2000) define geração como “um grupo identificável que compartilha ano de nascimento, idade e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento [...]” (KUPPERSCHMIDT, 2000, p.66). Entretanto, geração em um contexto social, de acordo com Levickaite (2010), está relacionado com a família e aspectos sócio-culturais. Segundo Dante e Arroyo (2017) diversos autores classificam gerações por faixa de ano de nascimento, porém não há um consenso com relação a estas faixas (OLIVEIRA, 2009; LEVICKAITE, 2010; SMIT *et al.*, 2015; NASCIMENTO *et al.*, 2016; DANTE e ARROYO, 2017; CHAWLA *et al.*, 2017).

Um dos desafios para estudos sobre as diversas gerações é que há muita divergência na sua definição. Por isso, para efeito deste estudo, foi adotado a definição de Oliveira (2009) para a abordagem do tema, ou seja, *Baby-Boomers* de 1940 a 1960, Geração X de 1961 a 1980, Geração Y de 1981 a 2000 e Geração Z a partir de 2001.

Almeida *et al.* (2013) descreve as características das gerações com base nas definições de Oliveira (2009). Segundo os autores, a geração ***Baby-Boomers*** foi fruto do pós guerra (2ª Guerra Mundial), carregando em si os padrões das gerações anteriores como a rigidez e a intolerância. De acordo com Gaspar *et al.* (2014), o nome *Baby-Boomers*, é fruto do alto crescimento da natalidade após o período da 2ª Guerra Mundial, quando os soldados voltaram aos seus países. A palavra “*Baby*” é referente ao nascimento dos bebês e a palavra “*Boom*” referente ao aumento da população.

Cekada *et al.* (2012) aponta que esta geração é bastante competitiva, de muita dedicação ao trabalho e esperam que os demais trabalhadores na organização também tenham a mesma dedicação. O ingresso da mulher no mercado de trabalho, também, foi uma característica marcante dessa geração, segundo Dante (2017).

Os filhos da geração *Baby-Boomers*, segundo Almeida *et al.* (2013), são chamados de **Geração X**, a qual cresceu sob um meio de transformação na maneira de criar e educar. De

acordo com Reisenwitz e Iyer (2009) e Gaspar *et al.* (2014), a origem da nomenclatura dessa geração deve-se à publicação, em 1991, do livro “Generation X: tales for na accelerated cultures”, de Douglas Coupland, o qual descrevia suas próprias experiências. Segundo Gaspar *et al.* (2014), em função do sucesso comercial do livro, a nomenclatura Geração X foi “academicamente aceita e adotada” (GASPAR *et al.*, 2014, p.7). Essa geração vivenciou profunda transformação pois “os jovens passaram a conviver com o divórcio e a ausência dos pais, devido ao trabalho” (ALMEIDA *et al.*, 2013, p.37).

A relação com o trabalho mudou consideravelmente na Geração X, a qual ingressou no mercado de trabalho em uma época economicamente menos favorável, segundo Cekada *et al.* (2012), o que faz com que os indivíduos dessa geração sejam mais independentes e adaptáveis. Dante (2017) destaca que “no segmento profissional procuram por um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa” (DANTE, 2017, p. 514). Almeida *et al.* (2013) menciona que parte desta geração tem o trabalho como prioridade e a família está em segundo lugar. De acordo com Bejtkovský (2012), esses trabalhadores buscam desenvolvimento na carreira e remuneração. Entretanto, segundo Kupperschmidt (2000), a Geração X busca maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

Já a **Geração Y** tem a origem da sua nomenclatura como sendo, segundo Gaspar *et al.* (2014), a geração que sequenciou a Geração X, por isso a letra Y e é também conhecida como *Millenials*. Esta geração foi marcada por mais mudanças, onde a separação dos pais tornou-se mais presente. Segundo Almeida *et al.* (2013), os pais dessa geração têm criado seus filhos com muito mais liberdade e flexibilidade. Sua capacidade de se conectar virtualmente é muito maior do que qualquer indivíduo das gerações anteriores.

Segundo Dante (2017), essa geração traz profunda transformação ao mercado de trabalho, buscando em primeiro lugar satisfação pessoal. No ambiente de trabalho deseja horário flexível e a empresa que escolher para trabalhar deve ter propósito e valores conectados aos seus. Cekada *et al.* (2012) destaca que esta geração é marcada pelo imediatismo e que essa característica é vista pela gerações anteriores como impaciência.

A **Geração Z** é a mais nova geração que começa a ingressar no mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração são multitarefas em sua natureza. Cresceram assistindo televisão, ouvindo música e navegando na internet, tudo ao mesmo tempo (JACQUES *et al.*, 2015; KHAN *et al.*, 2016). Segundo Bejtkovský (2012), a Geração Z se comunica através de comunidades virtuais, portanto, não apresenta características tradicionais de relação interpessoal. Essa nova maneira de relação é um desafio para RH. Além disso, são

autoconfiantes, felizes e honestos. Apesar de ainda muito recentes no ambiente de trabalho, suas características se assemelham à Geração Y, demonstram que prezam pela honestidade, querem ter satisfação no que fazem e garantir o futuro (BEJTKOVSKÝ, 2012; JACQUES *et al.*, 2015; KHAN *et al.*, 2016).

#### 4. Metodologia

A presente pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, através de um estudo bibliométrico utilizando a revisão sistemática da literatura. Neste sentido, destaca-se que uma “revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema” (SAMPAIO e MACINI, 2007, p.84).

A primeira parte desta etapa consistiu na busca de artigos que abordam temas relacionando remuneração e gerações, nas bases Scopus e Web of Science, através do Portal de Periódicos CAPES, utilizando-se a combinação de palavras, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Combinação de palavras e resultados encontrados

<b>Combinação de Palavras</b>	<b>Base Scopus</b>	<b>Base Web of Science</b>
“remunera*” AND “gerações”	0	4
“reward*” AND “multigenerat*”	22	16

Fonte: Os autores, com base na pesquisa realizada nas bases Scopus e Web of Science em 22 de Outubro de 2017

Do total de 42 artigos encontrados, 11 constavam em ambas as bases, resultando portanto em 31 artigos para análise. Após análise do resumo de cada um dos artigos, verificou-se que somente 8 referem-se ao tema discutido neste trabalho. Percebe-se um número muito restrito de artigos publicados relacionando-se remuneração e gerações, considerando-se as bases pesquisadas.

Na segunda parte, foi feita busca ampla, sem filtros, nas bases Scopus e Web of Science, e no Google Scholar, de artigos que abordavam temas sobre remuneração e gerações, não necessariamente havendo relação entre eles, cujo objetivo foi compor a base para o referencial teórico. O artigo mais antigo encontrado foi sobre o tema de remuneração e data de 1838.

Em função do alto número de documentos encontrados, foi feito o refinamento da busca, restringindo por data de publicação e considerando-se as palavras-chave somente no título do artigo. A busca também foi limitada aos artigos mais citados. A terceira parte teve como característica a leitura de livros clássicos de ambos os temas.

Separadamente, os artigos relacionados aos temas remuneração e gerações foram pesquisados

no Google Scholar e nas bases Scopus e Web of Science, através do Portal de Periódicos CAPES, utilizando uma série de palavras-chave relacionadas ao tema, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Seleção de palavras-chave

Idioma	Palavras-chave
Português	Remuneração, Remuneração Total, Estratégia de remuneração, Relações trabalhistas, Geração Y, Diferenças entre gerações, Geração Z
Inglês	<i>Compensation, Total Compensation, Compensation Strategy, Rewards, Total Rewards, Generation X and Y, Baby boomers, Generations in workforce, Generation Z</i>

Fonte: Os autores

Inicialmente, foram encontrados mais de 4,5 milhões de artigos (considerando a possibilidade de haver artigos duplicados nas bases), o que necessitou de um critério de refinamento. O primeiro critério de seleção foi a base temporal, onde foram filtrados os artigos de 2012 a 2017. Ainda havia a necessidade de mais um critério, onde nas definições de busca avançada, foram filtrados apenas os artigos que continham as palavras-chave no título, no caso dos artigos pesquisados pelo Google Scholar e ordenando pelos mais citados, no caso dos artigos pesquisados pelas bases Web of Science e Scopus. Para este último filtro, como ainda foi encontrado um alto número de artigos, foi limitado à 5 artigos com a palavra-chave no título e aos 5 artigos mais citados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Número de artigos encontrados

	Sem filtros			Filtro - base temporal - a partir de 2012			Filtro - base temporal + título ou mais citados		
	Base Scopus	Base Web of Science	Google Scholar	Base Scopus	Base Web of Science	Google Scholar	Base Scopus	Base Web of Science	Google Scholar
Remuneração	25	393	177.000	10	177	23.400	5	5	5
Remuneração Total	2	35	1.730	0	0	989	0	0	0
Remuneração Estratégica	0	17	114.000	0	0	85	0	0	5
Relações Trabalhistas	1	50	14.400	1	11	7.200	0	1	5
Geração Y	14	718	3.800	1	14	3.070	1	0	5
Diferenças entre Gerações	1	72	368	0	0	224	0	0	1
Geração Z	0	12	1.550	0	6	1.380	0	0	5
Compensation	232.033	994	2.530.000	68.999	473	785.000	0	0	0
Total Compensation	495	105	49.600	158	3	12.400	0	0	0
Compensation Strategy	1.990	44	18.900	951	3	8.650	0	0	0
Rewards	83.260	194	1.290.000	30.190	94	149.000	5	5	5
Total Rewards	414	7	5.680	169	2	2.680	5	0	5
Generation X and Y	75	415	2.490	36	53	1.230	5	5	5
Baby Boomers	2.732	13	103.000	1.080	10	19.700	5	4	5
Generations in Workforce	1	3	4	1	1	4	1	1	3
Generation Z	178	27	8.750	38	10	5.930	5	1	5

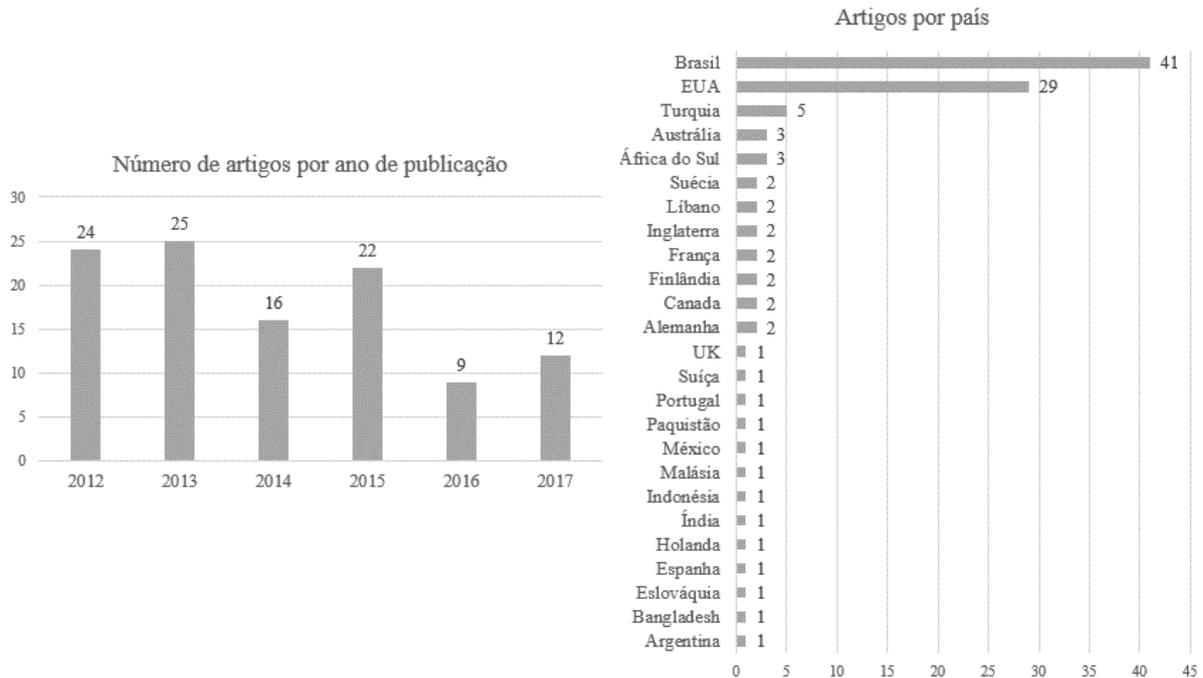
Fonte: Os autores

Ao verificar o título desses artigos foi identificado que muitos eram relacionados à temas, que não vão ao encontro das questões abordadas neste estudo, principalmente os que foram buscados com a palavra *Compensation*. Por isso, artigos contendo a palavra *Compensation*

foram desconsiderados para o estudo.

Por fim, foram selecionados 108 artigos para a composição da base inicial de estudos, sendo 51 artigos referentes ao tema de remuneração e 57 artigos referentes ao tema gerações, publicados entre 2012 e 2017, oriundos de 25 países, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Ano de publicação e país de origem dos 108 artigos selecionados



Fonte: Os autores

Além dos artigos supracitados, foram selecionados 12 livros clássicos no tema, teses, dissertações e consulta à sites da internet.

#### 4. Análises

Após a seleção dos artigos para a composição deste trabalho, foi feita uma análise detalhada de cada um desses documentos com o objetivo de investigar se os pacotes de remuneração atendem às expectativas das diversas gerações. A Tabela 3 mostra o objetivo do estudo dos 8 artigos que relacionam remuneração e as gerações.

Tabela 3 – Artigos sobre remuneração e gerações

<b>Autores</b>	<b>Objetivo do estudo</b>
Chawla <i>et al.</i> (2017)	Identificar as diferenças multigeracionais em preferência de carreira, remuneração e engajamento entre trabalhadores na Índia.

Khan <i>et al.</i> (2016)	Os autores testaram 15 hipóteses, abordando temas como internet, mídias sociais, reputação, reconhecimento no trabalho, remuneração, entre outras, para identificar as diferenças entre as gerações Y e Z, com o objetivo de verificar quão próximas as características dessas gerações, no Paquistão, estão das tendências internacionais apontadas por diversos estudos.
Smit <i>et al.</i> (2015)	Identificar os diferentes componentes de remuneração total que as gerações de Veteranos, <i>Baby-Boomers</i> , X e Y preferem como os mais importantes para retenção.
Bussin e Van Rooy (2014)	Investigar se as percepções da estratégia de remuneração diferem entre as gerações <i>Baby-Boomers</i> , X e Y em uma grande instituição financeira na África do Sul, além de investigar se existem preferências de remuneração específicas associadas à essas gerações.
Schlechter <i>et al.</i> (2014)	Investigar se a presença de componentes não financeiros (especificamente equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, desenvolvimento e progressão na carreira) seria capaz de influenciar a atratividade percebida de uma oferta de trabalho.
Moore e Bussin (2012)	Determinar se as gerações de Veteranos, <i>Baby-Boomers</i> , X e Y possuem diferentes preferências pelos componentes de remuneração na indústria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na África do Sul.
Von Bonsdorff (2011)	Investigar se há diferentes preferências pelos componentes de remuneração entre diferentes gerações.
Kupperschmidt (2000)	Identificar as características das diversas gerações para que possam ser consideradas na estratégia para uma gestão efetiva.

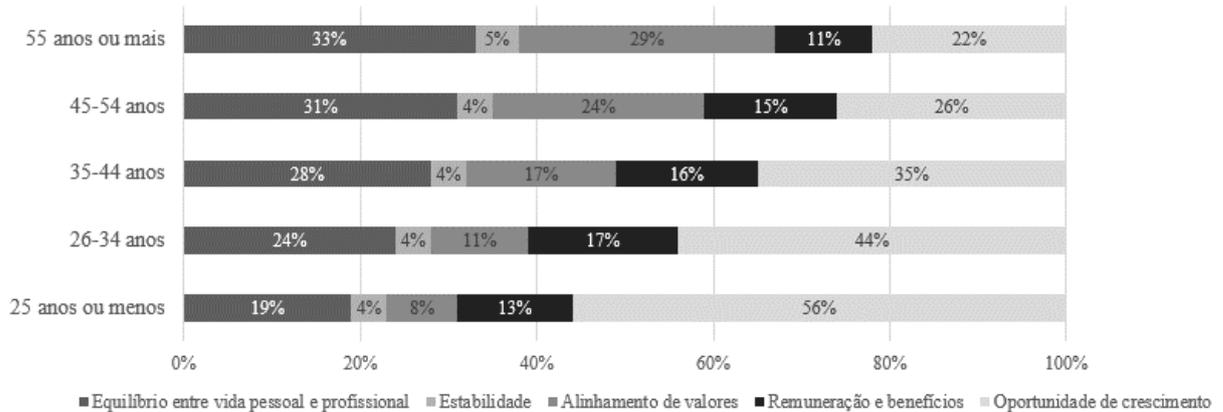
Fonte: Os autores

De acordo com Smit *et al.* (2015), “a estratégia correta de remuneração total deve prover o valor correto à pessoa correta no momento correto pela razão correta” (SMIT *et al.*, 2015, p.1). Entretanto, segundo os autores, as políticas das empresas ainda são aprovadas e trazem as características da geração *Baby-Boomers*, negligenciando as necessidades e desejos das demais gerações.

Segundo a Great Place to Work (2015), os pilares de remuneração total, tais como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estabilidade, alinhamento de valores, remuneração e benefícios e oportunidades de crescimento são os fatores de retenção dos trabalhadores nas empresas. Entretanto, as diversas gerações possuem preferências diferentes com relação a

estes pilares, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Por que você permanece na empresa?



Fonte: Great Place to Work, 2015

O resultado encontrado nos estudos da Great Place to Work (2015) parece bem lógico já que os mais jovens têm maior foco na oportunidade de crescimento ao passo que os respondentes com mais idade já estão se preparando para uma transição de vida.

Smit *et al.* (2015) apontam que os principais fatores de retenção, em estudos realizados na África do Sul, em ordem de importância atribuída pelos respondentes, são remuneração, equilíbrio vida pessoal e trabalho, benefícios, carreira e desenvolvimento e gestão de desempenho e reconhecimento. Segundo os autores, as diversas gerações também têm diferentes preferências com relação à estes fatores, confirmando outros estudos realizados (VON BONSDORFF, 2011; BUSSIN e VAN ROOY, 2014 e SCHLECHTER *et al.*, 2014).

A Tabela 4 mostra a priorização que cada uma das gerações faz com relação aos componentes de remuneração, segundo Smit *et al.* (2015).

Tabela 4 – Relação de importância dos componentes de remuneração entre as gerações

Relação de importância	Geração Y	Geração X	Baby-Boomers
1	Gestão de desempenho e reconhecimento	Gestão de desempenho e reconhecimento	Salário
2	Desenvolvimento e oportunidade de carreira	Desenvolvimento e oportunidade de carreira	Gestão de desempenho e reconhecimento
3	Benefícios e segurança	Salário	Benefícios e segurança
4	Salário	Benefícios e	Desenvolvimento e

		segurança	oportunidade de carreira
5	Equilíbrio trabalho e vida pessoal	Facilitador na comunicação do trabalho	Facilitador na comunicação do trabalho
6	Facilitador na comunicação do trabalho	Equilíbrio trabalho e vida pessoal	Equilíbrio trabalho e vida pessoal
7	Conveniência pessoal	Conveniência pessoal	Conveniência pessoal

Fonte: Adaptação dos autores, baseado em Smit *et al.* (2015)

Bussin e Van Rooy (2014), em estudos realizados na África do Sul, mostraram que as gerações são remuneradas da maneira tradicional através de salário, benefícios e bônus. Entretanto, existem diferenças nas preferências pelos componentes de remuneração entre as diversas gerações, tais como:

- *Baby-Boomers* - remuneração fixa e de longo prazo ao invés de remuneração variável, reconhecimento por tempo de casa, desenvolvimento e oportunidade de carreira no formato de treinamento informal;

- Geração X - maior equilíbrio entre remuneração fixa e variável, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal com horário de trabalho flexível, desenvolvimento e oportunidade de carreira sem uma preferência no tipo de treinamento;

- Geração Y - balanço entre remuneração fixa e variável com tendência à remuneração variável ao invés da fixa, reconhecimento não financeiro é muito importante, desenvolvimento e oportunidade de carreira foi o de maior preferência em todos os tipos de treinamento quando comparado às demais gerações.

Comparando-se a Geração Y com a *Baby-Boomers*, Bussin e Van Rooy (2014) evidenciam que a Geração Y tem maior preferência pelo pagamento de bônus (remuneração variável) do que os *Baby-Boomers*. A Geração X tem o mesmo nível de preferência da Geração Y com relação ao pacote de benefícios e a Geração Y tem muito foco no desenvolvimento de carreira. Um outro ponto importante evidenciando no estudo dos autores é que os componentes monetários tem impacto muito mais relevante do que os componentes não monetários, independente da geração.

Os estudos realizados por Von Bonsdorff (2011), na Finlândia, mostraram que trabalhadores com mais idade têm preferência por componentes de remuneração financeiros quando comparados com trabalhadores mais jovens. Por outro lado, seus estudos revelaram que não

houve diferença estatística significativa pela preferência por componentes não financeiros por parte das diferentes gerações.

## **6. Discussão**

O objetivo deste estudo foi realizar um mapeamento da literatura sobre a temática remuneração e gerações, na busca da relação entre os dois temas. Os critérios definidos permitem que tal pesquisa possa ser replicada. Porém, é reconhecido pelos autores que há outros fatores a serem investigados, tais como sexo, país em que vive, momento econômico, entre outros, para que se possa determinar se os modelos de remuneração atuais atendem às expectativas das diversas gerações.

Estudos relacionados ao tema de remuneração, indetificados nas bases pesquisadas, são discutidos desde o século XIX. Este é um tema relevante nas organizações e um dos maiores desafios com relação a gestão de pessoas. Lima (2014) destaca que

são recorrentes nos discursos dos mais altos executivos das organizações as afirmações de que as pessoas são o principal ativo da organização e que o sistema de remuneração adotado pelas empresas tem por propósito atrair, satisfazer e reter os melhores profissionais, além de gerar comprometimento e estímulo ao maior e melhor desempenho (LIMA, 2014, p. 18).

Considerando-se as limitações para uma ampla busca sobre estudos no tema, identificou-se que há estudos sobre remuneração estratégica de uma maneira geral e que as diferentes gerações nas organizações também é um tema abordado por diversos autores. Porém, percebe-se uma carência nos estudos que relacionam ambos os temas, remuneração e gerações, nas organizações.

Fica evidente, na referência teórica, que há modelos de remuneração que levam em consideração aspectos relacionados ao cargo, mesmo sendo este um modelo considerado ultrapassado, e modelos que consideram aspectos relacionados à características individuais (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004; HIPOLITO, 2006; HIPOLITO e DUTRA, 2012; MARRAS e NETO, 2012; RUSSO *et al.*, 2012; LIMA, 2014). Entretanto, não se percebe relação desses modelos com as expectativas e desejos dos trabalhadores das diversas gerações.

A literatura, também, nos mostra que ao longo dos anos as gerações vêm passando por transformações e adotando padrões específicos, o que contribui intimamente para as mudanças nas relações do trabalho e na conexão da expectativa dos trabalhadores com o propósito e valores das empresas.

Os estudos realizados por Von Bonsdorff (2011), Bussin e Van Rooy (2014), Schlechter *et al.*

(2014), Smit *et al.* (2015) e Khan *et al.* (2016) mostram que há diferenças entre as preferências e o nível de importância dos componentes de remuneração entre as diversas gerações, o que faz todo o sentido quando se compara com o estudo realizado pela Great Place to Work (2015). Entretanto, o estudo de Khan *et al.* (2016) não aborda todas as gerações. Seu propósito é identificar as preferências das Gerações Y e Z, sendo que esta última ainda está entrando no mercado de trabalho. Portanto, em estudos futuros será necessário revisitar este tema junto à esta geração, pois já terá ingressado no mercado de trabalho.

Por outro lado, outro aspecto significativo identificado neste estudo é que a importância e preferência que cada geração dá aos diferentes componentes de remuneração não é uniforme nos diversos países pesquisados, apesar da geração *Baby-Boomers* ter o salário como o item mais relevante nos estudos realizados por Von Bonsdorff (2011), Bussin e Van Rooy (2014) e Smit *et al.* (2015). Esta evidência pode caracterizar que outros fatores impactam na preferência e grau de importância dado aos componentes de remuneração e não é somente uma questão geracional.

Já, os estudos de Moore e Bussin (2012) e Chawla *et al.* (2017), ao contrário dos estudos já citados, mostram que não há diferença estatisticamente significativa no tocante à remuneração, indicando que não relação direta entre remuneração e geração.

Dentre esses artigos, o único que aborda se os componentes de remuneração atendem às expectativas das diversas gerações, ou seja, se a estratégia de remuneração endereça as preferências geracionais, é o estudo de Bussin e Van Rooy (2014). Foi identificado pelos autores que as diversas gerações estão satisfeitas com o pacote de remuneração que lhes é aplicado. Entretanto, não é possível concluir, com base nos artigos estudados que nas demais regiões será encontrado o mesmo resultado.

## **7. Conclusão**

A literatura nos mostra que existem diferentes preferências pelos componentes de remuneração entre as diversas gerações. Entretanto, com base nesses estudos não é possível concluir se os pacotes atuais de remuneração atendem às expectativas das diversas gerações tendo como pilar as preferências apontadas por cada uma das gerações, foco deste estudo. Esta reflexão pode, portanto, contribuir para que os gestores das organizações utilizem as políticas de remuneração, assim como as políticas de RH, como uma ferramenta de atração e retenção.

Um desafio para os estudos futuros é fazer a conexão entre as expectativas das diversas gerações e os componentes de remuneração, pois entender o que é mais relevante para cada um dos trabalhadores com relação às recompensas financeiras e não financeiras é, certamente, um diferencial competitivo.

## 8. Referências

- ALMEIDA, F.T. *et al.* A GERAÇÃO Y E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Mosaico**, v. 4, n. 2, p. 31-43, 2013.
- BEJTKOVSKÝ, J. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. **Journal of Competitiveness**, v.8, n.4, p.105-123, 2016.
- BROWN, D. The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards. **Compensation & Benefits Review**, v. 46, n. 3, p. 147-151, 2014.
- BUSSIN, M.; VAN ROOY, D.J. Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 1, p. 1-11, 2014.
- CEKADA, T.L. *et al.* Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. **Professional Safety**, v. 57, n. 03, p. 40-44, 2012.
- CHAWLA, D.; DOKADIA, A.; RAI, S. Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. **Global Business Review**, v. 18, n. 1, p. 181-197, 2017.
- CORRÊA JÚNIOR, C.C.M. *et al.* O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, v. 6, n. 21, 2016.
- DANTE, F.S.; ARROYO, R.F. Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 2, 2017.
- GASPAR, M.A. *et al.* Estilos de Gestão de Empreendedores de Diferentes Gerações: Um Estudo com Proprietários Baby Boomers, XEY em Franquias. Goiânia: **EGEPE**, 2014.
- GREAT PLACE TO WORK, **Retenção de Talentos – O que faz as pessoas ficarem?**. Disponível em: < <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/retencao-de-talentos-o-que-faz-as-pessoas-ficarem.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- HENEMAN, R.L.; FISHER, M.M.; DIXON, K.E. Reward and organizational systems alignment: An expert system. **Compensation & Benefits Review**, v. 33, n. 6, p. 18-29, 2001.
- HIPOLITO, J.A.M. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HIPOLITO, J.A.M.; DUTRA, J.S. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HOBBSAWM, E. **A era das revoluções: 1789-1848**. Editora Paz e Terra, 2015.
- JACQUES, T. *et al.* Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, 2015.
- KHAN, A.A.; ILYAS, M.; REHMAN, C.A. Generation ‘Z’ is coming, are you ready? A wakeup call for HR strategists in Pakistan. **Review of Public Administration and Management**, v. 5, n. 10, p.171-182, 2016.
- KUPPERSCHMIDT, B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The health care manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76, 2000.

- LACOMBE, F. **Recursos Humanos – Princípios e Tendências**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAWLER III, E.E. Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. **Organizational Dynamics**, v. 40, n. 4, p. 302-309, 2011.
- LEVICKAITE, R. Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). **LIMES: Cultural Regionalistics**, v. 3, n. 2, p. 170-183, 2010.
- LIMA, L.C. Remuneração estratégica: uma análise de sua eficácia na perspectiva dos executivo. 2014. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte.
- LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, 2014.
- MARRAS, J.P.; NETO, P. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MATTOS, M.B. **O sindicalismo brasileiro após 1930**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- MILKOVICH, G.T.; STEVENS, J. Back to the future: A century of compensation. **CAHRS Working Paper Series**, p. 107, 1999.
- MOORE, A.; BUSSIN, M. Reward preferences for generations in selected Information and Communication Technology companies. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 1, 9 pages, 2012.
- NASCIMENTO, N.M. *et al.* O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 16-28, 2016.
- NORONHA, E.G. Ciclo de greves, transição política e estabilização: Brasil, 1978-2007. **Lua Nova**, v. 76, p. 119-168, 2009.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- REISENWITZ, T.H.; IYER, R. Differences in generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, 2009.
- RUSSO, G.M. *et al.* Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012.
- SAMPAIO, R.F.; MACINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.
- SCHLECHTER, A.; HUNG, A; BUSSIN, M., 2014. Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2014.
- SMIT, W.; STANZ, K.; BUSSIN, M. Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2015.
- VON BONSDORFF, M.E. Age-related differences in reward preferences. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 06, p. 1262-1276, 2011.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração E Carreira Por Habilidades E Por Competências: Preparando a Organização Para a Era Das Empresas de Conhecimento Intensivo**. 3ª ed, São Paulo, Editora Atlas SA, 2004.
- WORLDATWORK. **The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: a comprehensive guide for HR professionals**, New Jersey: Wiley, 2007.