



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Charão Brito, Lucas; Obregon, Sandra Leonara; Dias Lopes, Luis Felipe  
ANALISANDO OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE  
PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y NA REGIÃO SUL-BRASIL  
Revista Científica Hermes, vol. 15, enero-junio, 2016, pp. 99-121  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477656007006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**ANALISANDO OS ASPECTOS QUE IMPACTAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
DE PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y NA REGIÃO SUL – BRASIL  
ANALYZING ASPECTS THAT IMPACT THE SATISFACTION IN THE  
GENERATION OF PROFESSIONALS WORKING Y IN SOUTH REGION – BRAZIL**

***Recebido: 12/12/2015 – Aprovado: 04/03/2016 – Publicado: 01/06/2015***

***Processo de Avaliação: Double Blind Review***

Lucas Charão Brito<sup>1</sup>

Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

Sandra Leonara Obregon<sup>2</sup>

Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

Luis Felipe Dias Lopes<sup>3</sup>

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – UFSM (Universidade Federal de Santa Maria)

## **RESUMO**

A geração Y caracteriza-se por indivíduos inseridos desde seu nascimento (1980-1994) em um processo de interatividade mais evoluído, digitalizado, o que gera, na maioria das vezes, uma grande diferença comportamental com as gerações antecessoras (TAPSCOTT, 2010). Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar os aspectos organizacionais que impactam a satisfação de profissionais da geração Y. Metodologicamente, este estudo tem uma

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) – Av. Roraima, 1000 – Camobi – Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: adm.lucascharao@hotmail.com

<sup>2</sup> E-mail: sandraobregon12@gmail.com

<sup>3</sup> E-mail: lflopes67@yahoo.com.br



abordagem descritiva e quantitativa, pautado em uma *survey* com amostra de 225 profissionais. Os resultados demonstram que os estudados estão satisfeitos com o ambiente organizacional, o relacionamento interpessoal e a natureza do trabalho. Entretanto, remuneração, oportunidades nos processos de promoção e no envolvimento nas ações de tomada de decisão ainda são aspectos considerados insatisfatórios.

Palavras-chave: Geração Y. Profissionais. Organizações. Satisfação.

## **ABSTRACT**

The Y Generation is characterized inserted to individuals from birth (1980-1994) in a more advanced interactivity process, scanned, which generates most of the time a major behavioral difference with previous generations (TAPSCOTT, 2010). Thus, the aim of this study is to analyze the organizational aspects that impact on the satisfaction of professional Generation Y. Methodologically, this study has a descriptive and quantitative approach, based on a survey with a sample of 225 professionals. The results showed that studied are satisfied with the organizational environment, interpersonal relationships and the nature of work. However, with respect to compensation, opportunities in promotion processes and involvement in decision-making actions are still considered unsatisfactory aspects.

Keywords: Generation Y. Professionals. Organizations. Satisfaction.



## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude de tendências sociais e demográficas, os indivíduos nascidos no decorrer do século XX foram agrupados em gerações, denominadas *baby boomers*, X, Y e Z (CORDEIRO; FREITAS; ALBUQUERQUE, 2012). Sendo assim, pessoas nascidas em um mesmo período compartilham e vivenciam experiências de forma alinhada, o que influencia (in)diretamente em padrões cognitivos de respostas a determinadas situações no modo de pensar e agir desses indivíduos (SMOLA; SUTTON, 2002; SANTOS, 2011).

Urge, agora, que o advento da geração Y no mercado de trabalho vem acarretando alterações expressivas no âmbito social e organizacional. Essa geração que nasceu em meados dos anos 1980, trouxe uma expectativa distinta das anteriores. Para eles o trabalho é fundamentado a partir da perspectiva de um “contrato” psicológico diferenciado, pois consideram o mesmo não apenas como uma fonte econômica, mas principalmente fonte de prazer, realização e aprendizado (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VANCONCELOS et al., 2010).

Atualmente, muitos debates têm focado o papel da geração Y e seu ambiente de trabalho. No entanto, pouco se tem produzido no meio acadêmico sobre o assunto, haja vista que estudos relacionados aos impactos da geração Y nas organizações são ainda embrionários no Brasil (CORDEIRO et al., 2013). A partir dessas considerações, o presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de pesquisa: Quais os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y?

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa. Portanto, o estudo tem como objetivo geral analisar os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y. Para atingir esse objetivo geral, foi necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliaram na condução da pesquisa: (1) Identificar o perfil sociodemográfico dos profissionais da amostra; (2) Identificar os aspectos organizacionais que são relativamente significantes para os indivíduos da amostra; e (3) analisar e relacionar os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y.

A relevância deste estudo está fundamentada através da importância da compreensão e mensuração dos aspectos que influenciam na satisfação dos profissionais da geração Y. Observa-se, portanto, que a maioria dos estudos relacionados à geração Y aborda questões



específicas, como conflito de gerações e a maneira como esses indivíduos se comportam, sem, no entanto, observar se os mecanismos utilizados para gestão do capital humano estão realmente alinhados a seus anseios e necessidades.

## **2 GERAÇÃO Y**

A forma como cada geração atua na sociedade e nas organizações é sempre pretexto de estudo e apreciação. Diante desse contexto, a geração Y, dentre características e peculiaridades, é caracterizada por jovens inovadores, proativos, integrativos, multifacetados e inquietos (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). Estes jovens nascidos entre 1980 e 1994 evidenciam claramente impaciência na realização de quaisquer atividades por causa da necessidade de imediatismo (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; MUNRO, 2009).

Os profissionais da geração Y caracterizam-se como indivíduos inseridos desde seu nascimento em um processo de interatividade mais evoluído, digitalizado em razão da internet, o que influencia muitas vezes nas suas personalidades, gerando na maioria das vezes grande diferença comportamental em relação às gerações antecessoras (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LEVENFUS, 2002; TAPSCOTT, 2010; FAGUNDES, 2011; OLIVEIRA, 2011). Tais indivíduos tendem a ter maior preocupação e comprometimento com questões sociais, éticas, ambientais e principalmente com a sustentabilidade (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2011; MENDES, 2012), demonstrando maior interesse em papéis participativos e tendo preferência por atividades que possibilitem a experimentação e o trabalho em equipe (MCDOWELL, 2010).

Com relação ao trabalho, esta geração encara-o como desafio e diversão, prezando assim um ambiente informal por meio de transparência, liberdade, curiosidade e criatividade. Além disso, os profissionais da geração Y buscam constantemente informações e conhecimento e não têm receio da rotatividade (ALSOP, 2008; LOMBARDIA STEIN; PIN, 2008; VELOSO et al., 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Eles almejam, por intermédio do trabalho, obter satisfação e aprendizado, equilibrando aspectos da vida pessoal (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VELOSO et al., 2008).



Dentre as características comportamentais, tendem a serem otimistas, envolvidos, conscientes e aceitar a diversidade (MCDOWELL, 2010). Ademais, são considerados indivíduos autogerenciáveis, com potencial e inventividade a serem explorados e que procuram organizações que os desafiem, não temendo a hierarquização, pois acreditam que a empresa não cuidará de suas carreiras (MCDOWELL, 2011; MENDES, 2012; MESADRI, 2011).

Com relação às gerações anteriores, a Y possui traços de personalidade distintos, tais como: maior autoestima, ansiedade, narcisismo, depressão e menor necessidade de autoaceitação (TWENGE; CAMPBELL, 2008). A geração Y evidencia, por meio de seus comportamentos e atitudes, inquietações e contestações. Tendem a transgredir sobre diversos aspectos do cotidiano organizacional, o que muitas vezes acaba causando conflitos com outras gerações e superiores, pois, diferentemente das gerações anteriores, a Y apresenta um perfil individualista e com forte ambição ao crescimento, possuindo outra concepção sobre o sentido do trabalho (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014).

## **2.1 A dimensão da satisfação: um enigma às organizações**

As organizações são diretamente afetadas pelas transformações advindas da globalização e, em razão disso, refletir sobre os aspectos empresariais que influenciam o comprometimento organizacional e a satisfação do trabalhador é de suma importância para elas (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). Diante desse contexto, a satisfação no trabalho tem sido abordada desde o início do século XX, visando analisar possíveis causas, dimensões, conceitos semelhantes, consequências e técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; SIQUEIRA, 2008; ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O conceito de satisfação pode ser empregado como o estado de composição afetiva e cognitiva do profissional em relação às suas experiências no ambiente organizacional. Assim, estas avaliações apresentam funções psicológicas de suma importância na estruturação de modelos mentais, conclusões, resolução de problemas, estabelecimento de outras atitudes e na conduta de comportamentos e atitudes (WHITMAN; ROOY; VISWESVARAN, 2010).

A satisfação no trabalho deve ser compreendida como uma avaliação do profissional acerca de seu trabalho (WEISS, 2002). Nesse sentido, o trabalhador que tem um alto nível de



satisfação apresenta atitudes e comportamentos positivos em relação a ele, enquanto um funcionário insatisfeito apresenta atitudes negativas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Os principais agentes propulsores da satisfação envolvem diferentes aspectos do ambiente físico e social das organizações, ocorrendo por intermédio das relações de trabalho, poder, políticas e programas de gestão, metas e objetivos, ambiente econômico-financeiro, tecnologias, organização do trabalho, história e desejos dos trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010).

Apesar de, geralmente, muitos indivíduos estarem satisfeitos com seu trabalho, não significa que eles estejam felizes com todos os aspectos inerentes a sua função e organização. Diante disso, investigar a satisfação no trabalho significa avaliar quanto os retornos ofertados pela organização propiciam sentimentos gratificantes e prazerosos ao profissional (SIQUEIRA, 2008; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010; PASSETO; MESADRI, 2011). As atitudes de um indivíduo insatisfeito com seu trabalho podem influenciar outras esferas, tais como: atitudes em relação à família, autoconfiança, saúde mental etc. (OLIVEIRA, 2002; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010).

Portanto, quando um profissional percebe que suas necessidades e expectativas não estão sendo atendidas, tende a se sentir desmotivado e inseguro e, por consequência, não produz com o grau de importância e envolvimento que a organização almeja (VENSON et al., 2011). Nessa perspectiva, muitas pessoas relatam suas prioridades como: primeiro o trabalho, depois o prazer. Essa frase, do mesmo modo que exalta a importância do trabalho, tornando-o uma questão primordial da vida, supõe-se oposto ao prazer, como se o prazer existisse apenas fora do ambiente de trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS; 2004).

Não obstante, Couto (2002) observa que é necessário compreender que o trabalho pode gerar problemas relativos à saúde mental, embora geralmente cause muito prazer às pessoas. A vida do ser humano é assim, as relações como pai e mãe enlouquecem, a sexualidade enlouquece, ou seja, tudo aquilo que gera muito prazer enlouquece, pois o prazer, quando não satisfeito, é antagônico à dor e ao sofrimento.

### **3. METODOLOGIA**



Este estudo tem como objetivo analisar os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y. Sendo caracterizado como um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, do tipo *Survey*. A classificação quantitativa deve-se à possibilidade de quantificar opiniões (ROESCH, 2007). A pesquisa descritiva, por sua vez, ocorre no sentido de desmistificar e/ou elucidar aspectos doravante não investigados, quais sejam, os aspectos relativos à satisfação no trabalho focados na população da geração Y.

A classificação do estudo como *Survey* pauta-se na estratégia de retirar uma amostra de sujeitos da população-alvo, analisá-la e realizar inferências sobre essa população (COLLIS; HUSSEY, 2005). Ao mencionar a amostragem, este estudo realizou uma pesquisa de campo em uma amostra aleatória por conveniência, portanto não probabilística com aplicação individual e coletiva do instrumento de pesquisa em profissionais urbanos de organizações de diferentes setores no Sul do Brasil.

A amostra foi delimitada por profissionais com idade entre 18 a 31 anos, sendo estes nascidos entre os anos de 1980 e 1994 pertencentes à geração Y (LOMBARDIA; STEIN; PIN et al., 2008). A pesquisa foi aplicada em 230 respondentes, sendo 225 questionários válidos. Para sua realização, foram percorridas diferentes empresas, escolas, serviços públicos de saúde e previdência social, além de terem sido encaminhados por meio eletrônico a algumas empresas selecionadas. As pessoas e empresas analisadas foram escolhidas de forma intencional, visando uma maior diversidade de profissionais em diferentes grupos e organizações.

O instrumento de coleta dos dados para análise da satisfação no trabalho foi adaptado de Brito (2009), sendo já testado pela literatura. O instrumento original constitui-se de 31 questões com escala likert de 1 a 5. Contudo, para este estudo, foram excluídas 11 questões por opção dos autores, pois buscou-se utilizar as que mais se enquadrassem com aos objetivos e ao perfil da amostra pesquisada. Após realizados os ajustes, o instrumento final ficou caracterizado por 20 questões subdivididas em 5 categorias (construtos), sendo denominadas: (i) satisfação com os sistemas de gestão e desenvolvimento; (ii) satisfação com os aspectos psicológicos do trabalho; (iii) satisfação com práticas e políticas de Recursos Humanos; (iv) satisfação com os aspectos biológicos; e (v) satisfação com a chefia.

A análise dos dados ocorreu de modo predominantemente quantitativo, por meio de procedimentos estatísticos. Foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a realização dos cálculos da média, desvio-padrão, frequência e frequência acumulada do questionário. Para a aplicação do questionário, foi de relevância que





os respondentes expressassem suas opiniões com sinceridade, para que fosse possível a compreensão mais próxima da realidade pelo pesquisador. Esse método auxilia a mensurar os dados para uma melhor compressão do problema (ROESCH, 2007).

Na próxima seção serão apresentados os resultados encontrados por intermédio da aplicação do instrumento de coleta e posteriores análises de dados.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos resultados está dividida em dois blocos, sendo que neste primeiro levantamento se verificou o perfil dos profissionais da amostra. Posteriormente foram levantados, no segundo bloco, os aspectos sobre a satisfação no trabalho.

##### **4.1. Perfil dos respondentes**

Na análise das características sociodemográficas foram indagadas questões relativas a idade, gênero, estado civil, escolaridade etc. O Quadro 1 ilustra o perfil sociodemográfico dos 225 profissionais participantes da pesquisa.



<b>Variável</b>	<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
<b>Gênero</b>	1. Masculino	62,4%
	2. Feminino	37,6%
<b>Estado Civil</b>	1. Solteiro (a)	73,3%
	2. Casado/União Estável	25,2%
	3. Separado/Divorciado	1,5%
<b>Escolaridade</b>	1. Ensino Fundamental Incompleto	0,5%
	2. Ensino Fundamental Completo	3,0%
	3. Ensino Médio Incompleto	13,9%
	4. Ensino Médio Completo	26,2%
	5. Ensino Superior Incompleto	48,5%
	6. Ensino Superior Completo	7,9%
<b>Tipo de Instituição</b>	1. Pública	20,8%
	2. Privada	78,7%
	3. Terceiro Setor	0,5%
<b>Organização</b>	1. Bens e Serviços	79,3%
	2. Indústria	20,7%
<b>Nível Profissional</b>	1. Operacional	40,3%
	2. Técnico	47,4%
	3. Liderança/Chefia	12,3%

Quadro 1 – Perfil sociodemográfico da amostra.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que a amostra é formada predominantemente por profissionais com idade entre 16 e 30 anos, solteiros (73,3%) e com nível superior em andamento (48,5%). Diante disso, parte-se do pressuposto de que o alto nível de escolaridade pode ser derivado do aumento da demanda por mão de obra técnica e especializada, diminuição da desigualdade social, maior acessibilidade à educação superior e da segregação social de profissionais com pouca escolaridade (FREIRE, 1994). Paralelamente, supõe-se que os indivíduos da geração Y, diferentemente de gerações anteriores, tendem a adiar questões pessoais, como matrimônio e maternidade, visando adquirir primeiro maior nível de escolaridade, estabilidade econômico-financeira e, conseqüentemente, melhor colocação no mercado de trabalho etc.

Com relação ao perfil profissional, verificou-se que a maior parte dos respondentes se encontra em organizações do setor privado (78,7%), na área de bens e serviços (79,3%), desenvolvendo atividades de nível técnico (47,4%) tal como de administradores, médicos, promotores e professores. Brito, Reyes e Ribas (2010) ressaltam que o tipo de instituição (pública, privada e terceiro setor) e o nível operacional têm relação direta com o nível de esgotamento emocional e insatisfação no trabalho.



#### 4.2. Aspectos relacionados à satisfação no trabalho

O Quadro 2 apresenta os aspectos pesquisados relativos à satisfação no trabalho, bem como respectivamente as médias e o desvio-padrão (DP) encontrados para cada questão.

Questão	Satisfação com os sistemas de gestão e desenvolvimento	Média	Desvio-padrão
01	No geral, você está satisfeito com sua organização.	3,46	1,01
02	Oportunidades dadas aos funcionários pela organização no processo de tomada de decisão	3,26	1,00
03	Postura da organização diante de melhorias e modernização	3,45	1,13
04	Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências (conhecimentos/habilidades/attitudes)	3,66	1,16
05	As tarefas desenvolvidas no trabalho são interessantes (cargo exercido)	3,78	1,07

Quadro 2 – Construto satisfação com sistemas de gestão e desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstra a **Questão 01**, os profissionais da amostra foram indagados se, no geral, estão satisfeitos com sua organização, verificando-se, assim, uma média de 3,46 com desvio-padrão de 1,01. Observou-se então que 62,4% dos profissionais focados neste estudo estão satisfeitos com suas organizações. Por outro lado, 37,6% estão de algum modo insatisfeitos. Os resultados evidenciados nesta questão podem ser provenientes de diversas variáveis, tais como idade, tipo da organização, função exercida, natureza do trabalho, entre outros. Este fato vai ao encontro das proposições de Robbins (2005), ao ressaltar que a avaliação que um

profissional faz de sua satisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos que impactam a percepção do trabalhador.

Por meio da **Questão 02**, os respondentes foram questionados sobre as oportunidades dadas pela organização no processo de tomada de decisão. Verificou-se a média de 3,26 e o desvio-padrão de 1,00. Por intermédio da frequência acumulada, constatou-se que 50% dos indivíduos da amostra estão satisfeitos com o envolvimento dos funcionários nas ações de tomada de decisão. Por outro lado, para 50% esse aspecto é insatisfatório. Tal disparidade nos correlatos pode estar diretamente relacionada à necessidade de interatividade que é característica dos indivíduos da geração Y. Os profissionais dessa geração tendem a buscar comprometimento recíproco com a organização, exigindo maior participação na tomada de decisão (TAPSCOTT, 2010).

Ratificando o que foi demonstrado na questão anterior, nota-se que, ao serem questionados sobre a postura da organização diante das melhorias e da modernização (questão 03), obteve-se média de 3,45 e desvio-padrão de 1,13; novamente, observou-se divisão nas respostas, sendo que, para 50,4%, esse aspecto é satisfatório e, para 49,6%, de alguma forma é pouco ou muito insatisfatório. Essas diferenças nas respostas (**Questões 02 e 03**) podem ocorrer, pois os indivíduos da amostra pertencem a organizações de diferentes nichos e estilos de gestão, assim como cultura organizacional, liderança, recursos financeiros, tamanho etc. (MAXIMIANO, 2007).

Com o mesmo enfoque das questões anteriores, nota-se que a **Questão 04** registrou média de 3,66 e desvio-padrão de 1,16, obtendo uma média relativamente alta, indicando que os funcionários consideram ter oportunidades de aprendizado e desenvolvimento de competências (conhecimentos/habilidades/attitudes) dentro da instituição em que trabalham. Do mesmo modo, a **Questão 05** indica que os funcionários se mostram satisfeitos em relação às tarefas desenvolvidas no trabalho, considerando-as interessantes e obtendo média de 3,78 e desvio-padrão de 1,07.

A seguir, o Quadro 3 apresenta a média e o desvio-padrão dos aspectos pesquisados relativos à satisfação com os aspectos psicológicos do trabalho.

Questão	Satisfação com os aspectos psicológicos do trabalho	Média	Desvio-padrão
06	Respeito à diversidade e humanização da organização com os funcionários	3,51	1,20
07	Igualdade de tratamento na organização	3,50	1,18
08	Relacionamento com os colegas de trabalho	3,93	1,08
09	Ambiente de trabalho (bem-estar e qualidade de vida no trabalho)	3,66	1,11

Quadro 3 – Construto satisfação com os aspectos psicológicos do trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos resultados, quando questionados sobre diversidade e humanização da organização (**Questão 06**), constatou-se média de 3,51 e desvio-padrão de 1,20; sendo assim, 62% dos respondentes estão satisfeitos com esses aspectos. Com relação aos insatisfeitos, observou-se que 10,9% da amostra estão muito insatisfeitos, além de 7,9% insatisfeitos e 18,3% pouco satisfeitos. Já na **Questão 07**, referente à igualdade de tratamento na organização, verificou-se média de 3,50 e desvio-padrão de 1,18. Desse modo, os resultados obtidos nessas questões (**06 e 07**) estão relacionados às características da Geração Y, como competências voltadas a interatividade, liberdade e envolvimento efetivo com questões sociais (TAPSCOTT, 2010) que podem estar diretamente ligadas a capacidade desses profissionais desenvolverem suas atividades em ambientes organizacionais com maior gestão da diversidade, por meio do respeito e da humanização com o capital humano.

Relativo ao relacionamento com os colegas no ambiente organizacional (**Questão 08**), foi constatado a maior média da pesquisa (3,93), com desvio-padrão de 1,08. Como resultado, observa-se, portanto, que 75,8% dos profissionais estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal. Tal aspecto pode ser advindo de características como sensibilidade, dinamismo, criatividade, flexibilidade, capacidade para administrar a diversidade e trabalhar em equipe, mais presentes no perfil comportamental dos profissionais da geração Y (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

Sobre este mesmo enfoque de médias relativamente altas, nota-se que, na **Questão 09**, os entrevistados relatam que o ambiente de trabalho (bem-estar e qualidade de vida no trabalho) é interessante. Sendo assim, verificou-se que 53,9% dos profissionais estão satisfeitos com os aspectos inerentes ao ambiente organizacional, enquanto 46,1%, de alguma forma estão insatisfeitos. Esses dados vão ao encontro dos postulados de Brandão (2008), ao ressaltar que os profissionais Y encaram o trabalho como desafio e diversão, prezando assim um ambiente informal por meio de transparência e liberdade.

No Quadro 4 serão demonstradas as médias e o desvio-padrão do construto satisfação com práticas e políticas de Recursos Humanos.

Questão	Satisfação com práticas e políticas de Recursos Humanos	Média	Desvio-padrão
10	Rotinas de departamento pessoal e gestão de pessoas	3,29	1,17
11	Salários e benefícios	3,02	1,13
12	Jornada/Horário de trabalho	3,68	1,08
13	Igualdade de oportunidades nos processos de promoção dos funcionários	3,12	1,24
14	A organização recompensa os esforços individuais e coletivos	3,14	1,15
15	Forma como a organização trabalha com conflitos, queixas ou problemas pessoais	3,16	1,09

Quadro 4 – Construto satisfação com práticas e políticas de Recursos Humanos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra pesquisada relatou na **Questão 10**, com a média de 3,29 e um desvio-padrão de 1,17, mais uma vez contradições nas respostas. Assim, de um lado, 52% dos profissionais estão satisfeitos com a política de Recursos Humanos existente na organização, por outro lado, 48% estão de alguma forma insatisfeitos, o que demonstra novamente que as distintas realidades das organizações afetam diretamente na satisfação de seus trabalhadores (KNAPIK, 2011).

A questão correspondente a salário e benefícios (**Questão 11**) obteve a menor média da pesquisa (3,02), configurando, desse modo, em 12,9% dos profissionais muito insatisfeitos, 17,3 insatisfeitos e 31,2% pouco satisfeitos. Dessa maneira, verificou-se que a remuneração recebida pelos profissionais é considerada insatisfatória para o suprimento de suas necessidades (OLIVEIRA, 2002).

Com relação a jornada/horário de trabalho (**Questão 12**), a amostra pesquisada evidenciou que 65,9% dos profissionais estão satisfeitos com o tempo destinado ao desenvolvimento de suas atividades em suas organizações. Corroborando o que foi demonstrado na questão anterior, na questão 10 foi verificada a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e profissional. Desse modo, a média foi de 3,68, com desvio-padrão de 1,08. Paralelamente, observou-se que 60,4% dos profissionais estão satisfeitos com esses aspectos, partindo assim do pressuposto de que um dos aspectos inerentes à satisfação com a jornada de trabalho (**Questão 12**) está diretamente ligado à capacidade de o indivíduo conciliar sua vida profissional com a pessoal. Brito, Reyes e Ribas (2010) destacam que longas jornadas de trabalho são maléficas para a saúde física e psíquica do trabalhador, gerando desmotivação, ceticismo e insatisfação no trabalho.

Por meio da **Questão 13**, foi verificado se há igualdade de oportunidades nos processos de promoção. Nesse sentido, os dados revelaram que 55,9% dos profissionais de alguma forma estão insatisfeitos. Entretanto, 32,2% estão satisfeitos e 10,5% muito satisfeitos, além de ser de relevância a média de 3,12 com o desvio-padrão de 1,24. Diante disso, parte-se do pressuposto de que o alto índice de insatisfação possa estar ligado à necessidade de imediatismo que os profissionais da geração Y necessitam (LADEIRA, COSTA & COSTA, 2014).

Nota-se, na **Questão 14**, que 11,4% dos entrevistados estão muito insatisfeitos, 15,8% insatisfeitos e 30,2% pouco insatisfeitos com o modo como suas organizações recompensam os esforços individuais e coletivos. Por outro lado, apenas para 42,6% o sistema de recompensas de sua organização é satisfatório. Assim, destaca-se o alto desvio-padrão da amostra (1,15) e da média de 3,14, demonstrando, novamente, grande divergência entre as respostas. É notória a insatisfação neste aspecto, partindo assim do pressuposto de que os profissionais da amostra geralmente não são recompensados por suas atividades, o que pode gerar diminuição do comprometimento, absenteísmo e qualidade de vida no trabalho (TONETA et al., 2015). No entanto, destaca-se que profissionais da geração Y tendem claramente a ser impacientes na realização de quaisquer atividades por causa da necessidade



de imediatismo, o que pode gerar insatisfação quando não recompensados pelos seus esforços (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

A forma como a organização trabalha com conflitos, queixas ou problemas pessoais foi verificada na **Questão 15**. Nesse sentido, evidenciou-se a partir da média 3,16 e do desvio-padrão de 1,09 que somente para 44,5% da amostra este aspecto é satisfatório. Assim, pode-se destacar a frequência acumulada de 56,5% da amostra insatisfeitos com o modo como a organização gera seus conflitos. A predominância de indivíduos insatisfeitos demonstra déficits das organizações em suas políticas de gerenciamento de capital humano, clima organizacional e comunicação entre empresa e funcionários.

A seguir, no Quadro 5 são demonstradas questões que compõem o construto satisfação com os aspectos biológicos e sociais e suas respectivas médias e desvio-padrão.

Questão	Satisfação com os aspectos biológicos e sociais	Média	Desvio-padrão
16	Condições da estrutura física (iluminação, ruídos, ventilação, limpeza e higiene)	3,69	1,12
17	Mecanismos utilizados pela organização visando à segurança e ergonomia no trabalho	3,61	1,14
18	Serviços Sociais (assistência à saúde, apoio com gastos em ensino etc.)	3,24	1,41

Quadro 5 – Construto satisfação com os aspectos biológicos e sociais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Referente à **Questão 16**, na qual foi analisada a satisfação das profissionais com as condições da estrutura física em relação a iluminação, equipamentos, ventilação, ruídos e higiene. A média foi de 3,69, com desvio-padrão de 1,12, demonstrando que 64,4% dos profissionais estão satisfeitos, enquanto 6% estão muito insatisfeitos, 8% insatisfeitos e 23,4% pouco satisfeitos. Nesse sentido, Bellusci (2005) observa que os equipamentos de trabalho, além de servir para atender os objetivos organizacionais, devem estar de acordo com a atividade laboral exercida, evitando problemas ergonômicos, de exposição a riscos físicos etc.



Ainda sob o mesmo enfoque, na **Questão 17** foi analisada a satisfação com as condições de segurança, periculosidade e insalubridade. Portanto, os dados revelaram que para 63,9% dos profissionais estes aspectos são satisfatórios. Porém, 8,4% estão muito insatisfeitos, 6,4% insatisfeitos e 21,3% pouco satisfeitos, além de ser de relevância a média de 3,61 com o desvio-padrão de 1,14. De acordo com Brito, Reyes e Ribas (2010), as condições de segurança afetam diretamente o envolvimento e a satisfação do profissional no trabalho.

A **Questão 18** obteve a média de 3,24 e o maior desvio-padrão da pesquisa de 1,41. Desse modo, ficou evidenciada contradição nas respostas, pois para 53% dos profissionais os serviços sociais de assistência médica, saúde e de ensino são satisfatórios. Por outro lado, 47% dos profissionais estão satisfeitos com estas condições. Observa-se que estes jovens tendem a se sentir em sua maioria, desassistidos por suas empresas nas questões de assistência social. A seguir, o Quadro 6 refere-se ao construto satisfação com a chefia.

Questão	Satisfação com a chefia	Média	Desvio-padrão
19	Superior imediato (chefia) lidera por meio do exemplo, aceitando críticas e sugestões	3,37	1,15
20	Superior imediato (chefia) adequa o tratamento dado às pessoas, necessidades e situações.	3,34	1,21

Quadro 6 – Construto satisfação com a chefia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação à satisfação com o tipo de liderança, na **Questão 19**, foi analisado se o líder imediato lidera através do exemplo, aceitando críticas construtivas e sugestões. Assim, a pesquisa revelou que para 48%, de alguma forma, é insatisfatório. Destaca-se ainda que para 52% da amostra o seu líder imediato dá o exemplo, propiciando a confiança mútua e o respeito entre os colaboradores. A média da questão foi 3,37, com um alto desvio-padrão de 1,15. Por isso, parte-se da hipótese de que líderes que dão o exemplo através de suas atitudes influenciam de forma positiva seus liderados, motivando-os e satisfazendo suas expectativas (KNAPIK, 2011).

Foi verificado na **Questão 20** se o líder adequa o tratamento dado às pessoas, necessidades e situações. A média desta questão foi de 3,34 e o desvio-padrão 1,21, evidenciando que, para 57,6% dos profissionais, este aspecto é satisfatório; por outro lado, 42,4% sentem-se insatisfeitos com a forma como são tratados por seus líderes. Conclui-se que os profissionais da amostra estão satisfeitos com o modo como são tratados por seus superiores, destacando que a forma como são abordados é adequada às diferentes necessidades e situações em que são expostos diariamente em seu trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação no trabalho é obtida quando se oferece oportunidade para o profissional atender suas expectativas e necessidades. Nessa perspectiva, este estudo teve como objetivo verificar quais aspectos organizacionais influenciam na satisfação no trabalho de profissionais da geração Y, sendo possível analisar por meio dos diversos aspectos pesquisados que estão relacionados à satisfação dos profissionais da amostra.

Os resultados evidenciam, de modo geral, que os profissionais da amostra estão satisfeitos com os aspectos estudados, exemplo disso são as questões que obtiveram maiores médias, nas quais se referem a: estarem satisfeitos por considerar interessantes as tarefas desenvolvidas no trabalho, o bom relacionamento com os colegas, a jornada/horário de trabalho, as condições da estrutura física e, por fim, em relação à chefia, por considerarem que esta lidera através do exemplo, aceitando críticas e sugestões. Essas questões correspondem respectivamente aos seguintes construtos: satisfação com os sistemas de gestão e desenvolvimento, satisfação com os aspectos psicológicos do trabalho, satisfação com práticas e políticas de Recursos Humanos, satisfação com os aspectos biológicos e sociais e satisfação com a chefia.

Ressalta-se ainda que, embora a maioria dos aspectos estudados tivesse predominância satisfatória para a amostra, demonstrou-se a partir do alto nível de desvio-padrão de todas as questões estudadas, que há um paradoxo nas respostas, ou seja, de um lado há profissionais da geração Y muito satisfeitos com os aspectos pesquisados da organização e, de outro, há profissionais muito insatisfeitos. Isso pode ser constatado na alternativa em que é questionado o envolvimento dos funcionários nas ações de tomada de decisão, no qual 50% dos respondentes se encontram satisfeitos e 50% estão insatisfeitos quanto a este aspecto. Esse



resultado vai ao encontro dos postulados de Oliveira (2010; 2011) e Santos et al. (2011), quando afirmam que a geração “Y” é formadora de opiniões e a expressam sem medo para suas autoridades, pois gostam de desafios, variedades e oportunidades.

Com relação aos aspectos considerados insatisfatórios, foi verificado que questões como remuneração, recompensas dos esforços, modo como a organização lida com conflitos e processo de promoção ainda são demandas a serem desenvolvidas. Por essas razões, são sugeridos novos estudos na área, como replicação deste estudo em uma amostra maior e probabilística para fins de generalização dos resultados obtidos, bem como analisar mais detidamente a satisfação separadamente por nível profissional, tipo de organização etc.

Ademais, sugere-se que sejam incluídos novos aspectos ao instrumento de pesquisa, além de abordá-la qualitativamente a fim de agregar o maior número de informações acerca da satisfação de profissionais da geração Y.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. **Gestalt-terapia com crianças**. Campinas: Editora Livro Pleno, 2005.

ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace**. EUA: Jossey-Bass, 2008.

BELLUSCI, S. M. **Doenças profissionais ou do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Senac, 2005.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 6, n. 3, p. 321-342, set./dez. 2008.

BRITO, L. C. **A Relação Entre a Satisfação no Trabalho e a Síndrome de Burnout**. Santa Cruz do Sul: Centro de Ensino Superior Dom Alberto, 2009. 80 p. Monografia (Graduação) – Graduação em Administração, 2009.

\_\_\_\_\_.; REYES, E. Jr; RIBAS, F. T. T. As Relações Entre a Síndrome de Burnout e a Satisfação no Trabalho: Uma Visão a partir do Ambiente Social das Organizações. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do EnAnpad, 2010**. Rio de Janeiro, 2010.

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.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAS, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das Gerações no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 15., out. 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP. p. 01-17.



\_\_\_\_\_. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **Revista de Carreiras & Pessoas**, 2013.

COUTO, H. A. **Como implantar ergonomia na empresa: a prática dos comitês de ergonomia**. Belo Horizonte, MG: Ergo Editora Ltda, 2002. Disponível em: <[http://www.brasilmedicina.com.br/noticias/pgnoticias\\_det.asp?Codigo=1534&AreaSelect=3](http://www.brasilmedicina.com.br/noticias/pgnoticias_det.asp?Codigo=1534&AreaSelect=3)>. Acesso em agosto 2015.

FAGUNDES, M. M. **Competência Informacional e Geração Z**: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

FREIRE, P. **Cartas a Cristina**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

HAIR Jr., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Curitiba/Paraná: Ibplex, 2011.

LADEIRA, L. B. C. N; COSTA, D. V. F; COSTA, M. P. do C. Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. **Estação Científica**, n. 11, 2014.

LEVENFUS, R. S. Geração Zapping e o sujeito da orientação vocacional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. **Orientação vocacional/ocupacional, novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

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. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em: agosto. 2015.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCDOWELL, Lorena. Generational preferences for knowledge transfer. **Knowledge Work**, p. 83-96, 2010. Disponível em: <<http://knowledgeinstitute.rutgers.edu/KWFull.pdf#page=94>>. Acesso em: 20 agosto 2011.



MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. **RBA – Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

MESADRI, F. E; PASETTO, N. V. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba: Ibpx, 2011.

MUNRO, R. C. Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y. Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, p. XX, 2009.

NORO, G. B.; FLORA, A. D.; ROCHA, C. C.; ZACHETTO, Z. B. **Competências dos Cursos de Graduação em Administração**. In: V ENEPO, 2009. Santa Catarina, 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

\_\_\_\_\_. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare, 2011.

PASETTO, N. V.; MESADRI, F. E. **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da Administração e da Psicologia**. Curitiba: Ibpx, 2011.

PERISCINOTO, A. **A Geração Y chega à liderança!** 2008. Disponível em: <<http://www.academiadofuturo.com/>>. Acesso em: 9 jul. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio no Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo. Atlas, 2007.



SANTOS, C. F dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In: **XIV Semead**. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA – USP. São Paulo, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

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.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. (Tradução de Marcelo Lino). Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TONETA, S; BRITO, L. C; PIVETA, M. N; TOLFO, F. T. Existem diferenças de comprometimento entre as gerações X e Y? Um estudo em profissionais de uma indústria metalúrgica. **Revista Científica Hermes**, v. 13, 2015.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), 862-877, 2008.

VASCONCELOS, K. MERHI D; GOULART, V.; SILVA, A. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-224, 2010.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: **EnANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VENSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; VENSON, D.; CARNEIRO, M. L.. Uma Análise Da Relação Entre A Qualidade De Vida No Trabalho E O Desempenho Organizacional: Um Estudo Nas Melhores Empresas Para Se Trabalhar. In: **EnANPAD**, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. CD-ROM ANPAD, 2011. p. 1-17.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002.

WHITMAN, D. S.; ROOY, D. L. V.; VISWESVARAN, C. Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. **Personnel Psychology**, v. 63, n. 1, p. 41-81, 2010.

