

## Gerações X e Y: Diferenças de Percepção na Satisfação com o Trabalho

Carlos Eduardo Schlindwein, Daniel Hank Miri, Alex Eckert, Juliana Matte,  
Jéssica Paula Perotoni

### RESUMO

A satisfação no trabalho é algo que todos buscam em sua vida profissional, mas que dependem de fatores psicossociais. O objetivo do estudo foi identificar a diferença de percepção na satisfação com o trabalho entre as gerações X e Y. Na pesquisa quantitativa houve a participação de 121 profissionais usuários da rede social *Facebook* e do aplicativo *Whatsapp*. Os dados foram analisados através da estatística descritiva, regressão linear, variância, comunalidades, matriz de componente rotativa e Teste T. Através do construto satisfação com o salário, que foi o construto escolhido por obter o melhor índice de confiabilidade e nível de significância, os respondentes da geração X apresentaram uma percepção mais favorável com a satisfação no trabalho do que a geração Y participante da pesquisa.

**Palavras-chave:** Satisfação no Trabalho. Trabalhadores. Idade. Diferença de geração.

### 1 INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho tem sido amplamente discutida no meio acadêmico e entre o pessoal de gestão corporativa. Como os recursos humanos são vistos como um ativo indispensável, os gestores precisam manter e melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários. Vários estudos já identificaram que o nível de satisfação no trabalho influencia o comportamento e a atitude do funcionário em relação ao trabalho que ele desempenha e afeta diretamente o desempenho no trabalho (TSAI, 2018).

Gedif et al. (2018) citam que o termo satisfação no trabalho se refere à atitude e sentimentos de pessoas sobre o seu trabalho. Atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho indicam satisfação no trabalho. Shi et al. (2014) descrevem que fatores como carga de trabalho, supervisão inadequada, falta de treinamentos, baixos salários e más recompensas financeiras podem afetar o sentimento de satisfação no trabalho.

Ao pesquisarem comprometimento organizacional, intenção de sair do trabalho e satisfação no trabalho entre as gerações X e Y, Cappi e Araujo (2015) afirmam que existem estudos que já buscaram compreender os temas citados, entretanto os autores afirmam que apesar da contribuição das pesquisas já feitas, os resultados encontrados até então são divergentes e indicam uma necessidade de uma melhor compreensão sobre as possíveis diferenças entre pessoas de cada geração. Embasado nesta divergência de resultados, este documento propõe-se a pesquisar e identificar a diferença de percepção na satisfação com o trabalho entre as gerações definidas como foco de estudo que são as gerações X e Y. O foco da presente pesquisa se concentrou nas gerações X e Y, que, segundo Fishman (2016), afirma serem estas duas gerações compostas por pessoas com idades entre 18 e 57 anos, o que abrange uma considerável parcela de pessoas ativas no mercado de trabalho.

Satisfação no trabalho é uma junção dos termos satisfação e trabalho. Para Diener et al. (1985) a satisfação refere-se a um processo cognitivo e crítico. Segundo os autores, satisfação com a vida é uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com seus critérios escolhidos. Julgamentos de satisfação dependem de uma comparação das circunstâncias com o que é considerado um padrão apropriado. É importante ressaltar que o julgamento de como as pessoas estão satisfeitas com seu atual estado de coisas é baseado em uma comparação com um padrão que cada indivíduo define para si mesmo, não é algo imposto

externamente.

Tavares (2008) cita que para as sociedades antigas, o trabalho significa a forma pela qual a sociedade se unia na luta para manter-se viva perante a natureza selvagem e, ainda, o modo da celebração social do sucesso nesta luta, pois os excedentes, a mais-valia produtiva, eram aproveitados nas celebrações e nos ritos comunitários. Lhuilier (2013) afirma que o termo trabalho vem do latim *tripalium*, que significa tortura. Assim, em um sentido original, o trabalho está ligado ao estado daquele que sofre, que é atormentado. Entretanto, o sentido do termo evoluiu, a atividade de trabalho hoje possui um caráter social, ela não pode ser somente uma atividade solitária, que responda exclusivamente a uma satisfação individual, o trabalho deve ser com os outros e para os outros, com objetivo coletivo, organizado e coordenado.

Para contemplar os objetivos deste artigo, além desta introdução, o documento foi organizado da seguinte forma: exposição do referencial teórico sobre o tema Satisfação no Trabalho e Gerações X e Y, a seguir é apresentado a metodologia de pesquisa abordada na pesquisa, seguindo, são apresentados os resultados alcançados com a pesquisa. Para finalizar, são expostas as considerações finais, bem como as referências utilizadas para elaboração do artigo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Siqueira (2008) cita que a satisfação no trabalho é um assunto de interesse dos pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores do meio empresarial desde o início do século XX. Para a autora, satisfação no trabalho é a totalização do quanto o indivíduo que realiza suas atividades de trabalho experimenta sentimentos prazerosos no local de trabalho. Akkerman et al. (2016) trazem em seu estudo alguns fatores como condições de trabalho, exigências do trabalho, relações sociais no trabalho, apoio recebido, autonomia percebida, oportunidade de usar habilidades, oportunidade de crescimento e desenvolvimento que estão ligados diretamente a condição de satisfação no trabalho.

Os autores Martinez e Paraguay (2003) citam que o tema satisfação no trabalho tem sido definido de diversas formas, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais usadas referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, uma atitude ou estado emotivo positivo tendo, ainda, os pesquisadores que definem satisfação e insatisfação como temas distintos, opostos (MARTINS; SANTOS, 2006). Bonenberger et al. (2014) relatam que a satisfação no trabalho pode ser medida de maneira geral ou de maneira multifacetada, onde a primeira opção é usada quando se tem interesse em aspectos gerais em relação ao trabalho, e a segunda quando aspectos específicos de satisfação no trabalho são avaliados.

Happell, Martin e Pinikahana (2003) descrevem satisfação no trabalho como um estado emocional que é resultado da interação de trabalhadores, suas características pessoais, seus valores e expectativas com o meio que estão inseridas e a organização de trabalho. Perugini e Waisman (2018) afirmam que muitos estudos descobriram que a satisfação no trabalho está fortemente associada ao estado psicológico que facilita a sensação de bem-estar no trabalho.

A satisfação no trabalho é considerada um elemento relevante pois, quando não está presente, está ligada com atitudes indesejáveis no ambiente de trabalho, como por exemplo o absenteísmo, doenças ocupacionais e rotatividade voluntária, ao passo que, quando tem-se satisfação no trabalho, observa-se comportamentos positivos, como o bom desempenho, o comprometimento afetivo, a satisfação com a vida em geral e a realização profissional (JACKSON; ALBERTI; SNIPES, 2014).

## 2.2 GERAÇÕES

Fishman (2016) cita que as três gerações que compõem a força de trabalho são as Gerações *Baby Boomers* (nascidos entre 1943 a 1960) tendo no ano de 2018 idades entre 58 e 75 anos, a geração X (nascidos entre 1961 a 1981) possuindo idades em 2018 entre 37 e 57 anos e a geração *Millennials* também conhecida como geração Y (nascidos entre 1982 a 2000) possuindo em 2018 idades que variam entre 18 e 36 anos. Para o presente documento, optou-se por trabalhar com as gerações X e Y pela oportunidade de acesso as mesmas que os pesquisadores possuem.

As gerações X e Y podem não moderar as relações entre os traços de personalidade e os estilos de conflito dominantes e obedientes (SINGH et al., 2016). Segundo Tridapalli et al. (2017), as duas gerações possuem nítidas diferenças quando se avaliam os fatores de satisfação profissional, motivação e o relacionamento interpessoal.

Os indivíduos da geração Y são vistos pelas gerações anteriores como agentes de mudança. Todavia, a geração Y é uma espécie de ameaça à continuidade dos negócios, em virtude da sua dificuldade com a operacionalização de tarefas e menor comprometimento com as empresas, conforme as outras gerações (COMAZZETTO et al., 2016). A geração Y, em particular, é a menos satisfeita no trabalho e que frequentemente evita se comunicar com os adultos mais velhos. A satisfação no trabalho pode ser aumentada, mas deve-se focar no desenvolvimento de um ambiente de comunicação positivo (MEHRA; NICKERSON, 2019).

Na comparação entre as gerações X e Y são percebidas diferenças para os fatores empreendedor, convencional e realista, com maior pontuação para a geração X (LIMA et al., 2016). É possível identificar vários padrões, relacionamentos e descrever a relação de empregados de diferentes gerações para conflitos emergentes ou potenciais. É revelado que os representantes da geração Y são mais propensos a conflitos, em comparação com representantes da geração X (PISHCHIK; KOROLEVA, 2018).

São os nascidos entre 1961 e 1981, segundo Fishman (2016). Para Zemke, Raines e Filipczak (2013) é uma geração que foi influenciada por eventos como a expansão da internet, a morte de John Lenon, surgimento de canais marcantes como MTV (*Music Television*) e CNN (*Cable News Network*), surgimento de computadores pessoais, entre outros momentos que marcaram suas características e comportamento. É uma geração que adentrou o mercado de trabalho basicamente nos anos 80, onde encontraram um mercado em declínio, instável e competitivo. Fidelidade à mesma empresa e segurança no trabalho são itens sem muito valor para a geração X (DÍAZ-SARMIENTO; LÓPEZ-LAMBRAÑO; RONCALLO-LAFONT, 2017).

Beutell e Wittig-Berman (2008) citam que os gerentes e profissionais de recursos humanos precisam considerar as diferenças geracionais no design do programa de trabalho da família e monitorar os padrões de uso do programa para cada grupo. Os membros da geração X estão particularmente preocupados com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Veloso, Silva e Dutra (2012) afirmam que a geração X é empreendedora com foco em desenvolver a própria autoestima.

Os membros da geração X vivenciaram no Brasil uma fase de regime impositivo e repressivo, com características de censura, desconfiança e cinismo, onde após essa fase houve uma mudança política, que apresentou uma dificuldade econômica e uma indefinição financeira, o que provocou o materialismo e o individualismo (MOTTA; GOMES; VALENTE, 2009). As pessoas da geração X são flexíveis, com facilidade de mudanças na vida profissional e de assumir trabalhos que sejam temporários (REISENWITZ; IYER, 2009).

Fishman (2016) define como geração Y ou *Millennials* as pessoas nascidas entre os anos de 1982 a 2000, atualmente com idades que vão entre 18 e 36 anos. Kapoor e Solomon (2011) descrevem a geração Y como pessoas que se comunicam por redes sociais, possuem expectativa de *feedback* e reconhecimento imediatos, possuindo muitas vezes, pouca

disponibilidade ou habilidade para resolver situações de conflito ou problemas.

A geração Y são pessoas que buscam sempre desenvolver novas habilidades e encarar novos desafios, buscam o sucesso e o avaliam em termos do que aprenderam e das habilidades desenvolvidas com tal experiência. São seres humanos que muitas vezes precisam de mais tempo para encontrar carreiras estáveis e estabelecer relações duradouras e, também são mais propensos a buscar melhores títulos acadêmicos por considerar a educação fundamental (SPIRO, 2006).

As pessoas da geração Y possuem ainda características como senso de imediatismo, adaptação fácil a novas pessoas, lugares e circunstâncias, se desenvolvendo com facilidade em ambientes com mudanças constantes. Os autores argumentam ainda que a geração Y é benéfica para empresas que estão passando por processos de mudança (MANUTI; CURCI; HEIJDEN, 2018).

**H1:** A percepção da satisfação no trabalho entre a geração X é mais satisfatória do que com a geração Y.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica evidencia como uma estratégia de pesquisa, onde o pesquisador utiliza diversas séries de recursos disponíveis para realizá-la, com isso em cima do tema de estudo, fenômeno ou evento, o mesmo acaba recorrendo a pesquisas já realizadas. Os dados quantitativos são analisados através de técnicas estatísticas, coletados por meio de questões fechadas em questionários, este foi o método realizado no artigo (KLEIN et al., 2015).

Na pesquisa foi usado o método quantitativo e exploratório que relata de forma precisa a situação apresentada e busca descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, requerendo um planejamento flexível para levar em consideração os vários aspectos de um problema ou situação (SAMPLERI; COLLADO; BAPTISTA, 2013).

Foram usadas 4 questões de caracterização: gênero, faixa etária, segmento de atuação e tempo de empresa. Outras 25 questões (variáveis) abordaram aspectos referentes a satisfação no trabalho com uso da Escala *Likert* de 7 pontos com nível de totalmente insatisfeito até totalmente satisfeito. O instrumento teve como base a versão estendida da escala de Siqueira (2008).

As 25 variáveis estavam divididas em 5 construtos: satisfação com os colegas (SC), satisfação com o salário (SS), satisfação com o gestor (SG), satisfação com a natureza do trabalho (SN), e satisfação com as promoções (SP). Cada um dos 5 construtos possuía 5 questões específicas.

O instrumento de pesquisa usado foi validado por Barros, Carvalho e Ambiel (2018), que descreveram as relações entre interesses vocacionais e satisfação no trabalho de adultos com situação laboral ativa. O *site Google Forms* foi utilizado usado para construção e disseminação do questionário entre os respondentes. Antes, houve a aplicação do pré-teste com 5 respondentes para ajustes no modelo e escrita de algumas questões durante o mês de outubro de 2018. No total, 121 trabalhadores que usavam as redes sociais *Facebook* e o aplicativo *Whatsapp* responderam à pesquisa durante o mês de novembro de 2018.

Os *smartphones* estão muito presentes no cotidiano das pessoas. As evidências indicam que plataformas de mídia social como *WhatsApp* e *Facebook* são os principais fatores para o uso de *smartphones* (SHA et al., 2019).

Os dados foram analisados através da estatística descritiva com a estrutura e especificação criados para medir as características de uma questão de pesquisa. A regressão linear, variância, comunalidades, matriz de componente rotativa e Teste T completam a análise quantitativa realizada (HAIR JR. et al, 2005). As análises foram realizadas no *software SPSS®* versão 22 e com o auxílio da planilha Microsoft Excel®.



## 4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A primeira questão da caracterização apontou o gênero dos respondentes, com 60,3% feminino e 39,7% masculino, relacionando o uso maior por parte das mulheres no site e aplicativo de rede social participante da pesquisa.

Os respondentes declararam o ano de nascimento conforme a faixa etária apontada na pesquisa, baseado em Fishman (2016). O maior percentual foi de 71,1%, referente a geração Y que são pessoas nascidas entre os anos de 1982 e 2000. A geração X vem na sequência com 26,4% dos respondentes, as gerações *baby boomers* e Z não atingiram 2% cada uma delas. Não houveram respondentes para a geração dos nascidos antes de 1943.

O segmento de atuação profissional dos respondentes foi o terceiro questionamento. Com 41,3% o setor de serviços foi o mais indicado, seguido pelo setor industrial com 24%. Os outros segmentos de atuação profissional obtiveram 26,4%. O segmento de tecnologia com 4,1%, logística 3,3% e agropecuária 0,8% foram as áreas profissionais com menos respondentes.

O tempo de permanência dos respondentes nas empresas foi questionado. A maioria com 55,4% estavam a mais de 4 anos em seus empregos. Os demais resultados mostraram que até 1 ano de empresa foram 14,9% dos respondentes, mais de 3 e até 4 anos de empresa foram 12,4%, mais de 2 até 3 anos de permanência na empresa foram 9,1% dos respondentes, e mais de 1 até 2 anos foi 8,3% dos respondentes da pesquisa.

Mesmo com um público jovem entre os respondentes, o tempo médio de permanência nos empregos pode ser considerado alto. Isso mostra a qualificação desta mão de obra e um perfil diferente que caracteriza as gerações mais jovens no trabalho que é a tendência a mudanças e por consequência, a rotatividade (FISHMAN, 2016).

### 4.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas com a média e desvio padrão das variáveis de caracterização da pesquisa.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas

	N	Média	Desvio Padrão
Gênero	121	1,397	,4912
Ano de nascimento	121	3,736	,4961
Segmento de atuação	121	3,008	1,9895
Tempo de empresa	121	3,851	1,5202
N válido (de lista)	121		

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

As variáveis “segmento de atuação” e “tempo de empresa” possuem pontos dos dados espalhados por um amplo conjunto de valores. Já as variáveis “gênero” e “ano de nascimento”, os pontos dos dados tendem a estar próximos da média ou do valor esperado. Segue a Tabela 2 com os resultados dos índices de confiabilidade das variáveis.

Tabela 2 – Estatística de confiabilidade

Construto	Alpha de Cronbach	N de itens
SC	,890	5
SS	,949	5

SG	,930	5
SN	,914	5
SP	,930	5

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

O *Alpha de Cronbach* é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1. Neste estudo, os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade (HAIR JR. *et al*, 2009). Os 5 construtos usados nos questionários resultaram em índices acima do limite de aceitabilidade. O construto “satisfação com o salário” obteve o melhor resultado e o construto “satisfação com os colegas” foi o pior. A Tabela 3 apresenta o Teste de KMO e Bartlett.

Tabela 3 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,924
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2917,266
	df	300
	Sig.	0,000

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

O teste de esfericidade de *Bartlett* deve ser menor que 0,05 para ser significativo e indicar se há relações significativas entre as variáveis (HAIR JR. *et al*, 2005). Na pesquisa o teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo, com valor 0,000. Portanto, as variáveis da pesquisa possuem relações significativas entre si.

No teste de KMO, que representa o grau de ajuste à análise fatorial, os valores devem ficar acima de 0,6 para que haja um nível satisfatório de explicação das variáveis (FÁVERO *et al.*, 2009). O KMO ficou também aceitável, com valor de 0,924; o que garante um nível satisfatório de explicação das variáveis da pesquisa. Segue a Tabela 4 com os índices de extração de comunalidades.

Tabela 4 – Comunalidades

Itens	Inicial	Extração
SC1	1,000	,518
SC2	1,000	,783
SC3	1,000	,697
SC4	1,000	,749
SC5	1,000	,737
SS1	1,000	,820
SS2	1,000	,817
SS3	1,000	,830
SS4	1,000	,875
SS5	1,000	,865
SG1	1,000	,635
SG2	1,000	,810
SG3	1,000	,835
SG4	1,000	,763
SG5	1,000	,744
SN1	1,000	,619
SN2	1,000	,692
SN3	1,000	,645
SN4	1,000	,675
SN5	1,000	,790
SP1	1,000	,711
SP2	1,000	,765
SP3	1,000	,764

SP4	1,000	,826
SP5	1,000	,832

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

A comunalidade de cada variável avalia se ela atende aos níveis de explicação aceitáveis, considerando o fato de que as comunalidades acima de 0,50 são bons indicadores de explicação (HAIR JR. *et al*, 2005). O índice de extração mais baixo foi da variável SC1 “como eu me sinto com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho” e o índice mais alto foi a variável SS4 “como eu me sinto com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês”, sendo o melhor indicador de explicação. A Tabela 5 mostra a descrição da variância total explicada.

Tabela 5 – Variância total explicada

Item	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	13,236	52,944	52,944	13,236	52,944	52,944	5,95	23,939	23,939
2	2,889	11,555	64,499	2,889	11,555	64,499	4,661	18,644	42,583
3	1,610	6,438	70,937	1,610	6,438	70,937	4,500	18,000	60,583
4	1,064	4,255	75,192	1,064	4,255	75,192	3,652	14,609	75,192
5	,821	3,284	78,476						
6	,680	2,721	81,197						
7	,580	2,318	83,515						
8	,478	1,914	85,429						
9	,431	1,723	87,152						
10	,375	1,501	88,653						
11	,333	1,333	89,986						
12	,327	1,306	91,292						
13	,285	1,139	92,431						
14	,279	1,116	93,547						
15	,248	,992	94,539						
16	,213	,850	95,389						
17	,206	,825	96,214						
18	,190	,760	96,974						
19	,167	,667	97,641						
20	,132	,529	98,171						
21	,122	,489	98,659						
22	,101	,405	99,064						
23	,091	,364	99,428						
24	,075	,298	99,726						
25	,068	,274	100,000						

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

Para a variância explicada, o valor mínimo deve estar acima de 60% (HAIR JR. *et al*, 2009). A matriz de variância total explicada apresenta que com a extração dos 5 construtos o poder de explicação é de 75,19% das variações totais referentes as 25 variáveis usadas na pesquisa. Segue a Tabela 6 com a matriz de componente rotativa.

Tabela 6 – Matriz de componente rotativa

Variável	Componente			
	SC – 1	SS – 2	SG – 3	SN – 4
SG3	,812			
SG5	,808			
SG4	,742			
SN5	,733		,467	

SG2	,732			
SG1	,718			
SN3	,673			
SN4	,666			
SN2	,629		,457	
SS4		,859		
SS5		,846		
SS1		,817		
SS3		,813		
SS2		,785		
SC2			,835	
SC4			,818	
SC5			,775	
SC3			,750	
SC1			,543	
SN1	,509		,529	
SP2				,756
SP5				,748
SP4				,718
SP1				,702
SP3				,617

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

As cargas fatoriais devem ser maiores que 0,30 para alcançar o nível mínimo quanto à significância estatística, enquanto que cargas com valores de 0,40 são importantes, e as superiores a 0,50 são ideais, especialmente para amostras maiores que 100 observações, como no caso desta pesquisa (HAIR JR. *et al*, 2009).

As variáveis do construto de satisfação com os colegas (SC) não ficaram relacionadas com o seu respectivo construto. O construto satisfação com os gestores (SG) é que ficou relacionado com as variáveis anteriores. Destaque para a variável SC2 “Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim” com 0,835 de toda a sua carga fatorial.

As variáveis de satisfação com o salário (SS) ficaram com toda sua carga fatorial distribuída no próprio construto de satisfação com o salário. Este resultado demonstra o alto nível de significância deste construto com valores acima de 0,5 em todas as variáveis. A variável SS4 “Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês” ficou com 0,859 da sua carga fatorial total.

Já as variáveis do construto de satisfação com os gestores (SG) tiveram sua carga fatorial total relacionada a coluna do construto de satisfação com os colegas. A variável que se destacou foi a SG3 “Com o entendimento entre eu e meu chefe”. Neste caso, mais uma vez as variáveis não tiveram carga fatorial no seu respectivo construto.

As variáveis de satisfação com a natureza (SN) do trabalho prevaleceram com sua carga fatorial na coluna com o construto satisfação com os colegas. As variáveis SN1 “Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam” e SN5 “Com a variedade de tarefas que realizo” tiveram parte da carga fatorial também no construto satisfação com os gestores.

As variáveis de satisfação com as promoções (SP) ficaram com a sua carga fatorial total relacionada com o construto de satisfação com a natureza do trabalho (SN). A variável SP2 “Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido” foi a variável com maior carga fatorial.

O construto SS “satisfação com o salário”, por obter o melhor resultado na medida de



confiabilidade e nível de significância, foi utilizado para a confirmação da H1 da pesquisa: A percepção da satisfação no trabalho entre a geração X é mais satisfatória do que com a geração Y. Segue a Tabela 7 com a descrição das estatísticas de grupo.

Tabela 7 – Estatísticas de grupo

Ano de nascimento	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	
SS1	<b>Geração X</b>	<b>32</b>	<b>4,969</b>	<b>1,5551</b>	<b>,2749</b>
	Geração Y	86	4,465	2,0332	,2192
SS2	<b>Geração X</b>	<b>32</b>	<b>4,250</b>	<b>1,8316</b>	<b>,3238</b>
	Geração Y	86	4,221	1,9965	,2153
SS3	<b>Geração X</b>	<b>32</b>	<b>4,000</b>	<b>1,7598</b>	<b>,3111</b>
	Geração Y	86	3,849	1,8756	,2023
SS4	<b>Geração X</b>	<b>32</b>	<b>4,594</b>	<b>1,5629</b>	<b>,2763</b>
	Geração Y	86	4,384	1,9714	,2126
SS5	Geração X	32	4,156	1,5680	,2772
	<b>Geração Y</b>	<b>86</b>	<b>4,267</b>	<b>2,0200</b>	<b>,2178</b>

Fonte: Dados extraídos do *software* SPSS 22® (2018).

Referente ao Teste de amostras independentes, as variáveis SS1 “com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho”, SS4 “Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês”, e SS5 “com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho” indicam que as variâncias não são homogêneas pois ( $t(116) = 1,269$ ;  $p(\text{sig.}) < 0,050$ ); ( $t(116) = 0,542$ ;  $p(\text{sig.}) < 0,050$ ); e ( $t(116) = -0,281$ ;  $p(\text{sig.}) < 0,050$ ) respectivamente. As demais variáveis SS2 “com o meu salário comparado à minha capacidade profissional”, e SS3 “com o meu salário comparado ao custo de vida”, as variâncias são homogêneas pois ( $t(116) = 0,072$ ;  $p(\text{sig.}) > 0,050$ ) e ( $t(116) = 0,396$ ;  $p(\text{sig.}) > 0,050$ ), respectivamente para SS2 e SS3.

O Teste T independente mostrou que, em média, em 4 (SS1, SS2, SS3, SS4) das 5 variáveis deste construto, os respondentes da geração X apresentaram uma percepção mais favorável com a satisfação no trabalho do que a geração Y participante da pesquisa. A variável SS1 obteve a melhor média das estatísticas, o que demonstra o nível positivo de satisfação na média salarial em comparação com o quanto os respondentes trabalham em seus empregos. Desta forma, a hipótese H1 foi confirmada conforme os resultados identificados especificamente no construto satisfação com o salário.

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo nos apresentaram que a geração X em comparação com a geração Y possui melhor satisfação no trabalho. Os índices de confiabilidade e de extração das comunalidades, o nível de significância, mostraram o construto satisfação com o salário como um diferencial na satisfação no trabalho entre estas duas gerações.

Benson e Marrom (2015) descreveram que os *Baby Boomers* têm maior satisfação no trabalho e menor disposição para desistir do que seus colegas da geração X. Existem algumas diferenças importantes nos antecedentes das características destes dois grupos. Por sua vez, esta pesquisa mostrou que a geração X tem maior satisfação no trabalho em relação a geração Y, os dois estudos justificaram que a geração mais nova é menos satisfeita com o trabalho em comparação com as gerações mais velhas.

Na comparação entre as gerações X e Y, os resultados do estudo de Cappi e Araujo (2015) sugerem que, para a geração X, a satisfação no trabalho tem se mostrado um forte antecedente do comprometimento organizacional e da intenção de deixar o emprego, contrariando as expectativas. No entanto, o compromisso da organização acabou por ser um antecedente mais forte da intenção de deixar o trabalho para a geração Y, como foi o esperado.

Exclusivamente sobre a geração Y, Aruna e Anitha (2015) relataram que as organizações enfrentam um desafio assustador na retenção da força de trabalho da geração Y em um ambiente vulnerável, encentro e complexo. A geração Y é incentivada para ter orientação, desenvolvimento de carreira, estilo inclusivo de gestão e ambiente de trabalho informal para a sua satisfação no local do trabalho. Nem sempre as empresas disponibilizam destas condições de trabalho. A geração X por sua flexibilidade e por seus integrantes estarem mais consolidados no mercado de trabalho e com melhor nível salarial possuem melhores resultados que a geração Y referente a satisfação com o trabalho. Foi o que o estudo proposto confirmou.

Kim, Knutson e Choi (2016) entendeu que a compreensão dos funcionários da geração Y é vital para criar um ambiente de trabalho que aumenta a satisfação e retenção dos funcionários do setor de hospitalidade de um hotel. É necessário que os profissionais entendam as diferentes percepções e atitudes entre os funcionários Y e os funcionários da geração mais velha. Os autores indicaram também que os gestores devem prestar mais atenção das condições de trabalho para melhorar a satisfação e fidelidade dos funcionários da geração Y. Este tipo de realidade foi confirmado por Capnary, Rachmawati e Agung (2018) que menciona a flexibilidade do trabalho com a sua influência significativa e positiva na lealdade e satisfação do empregado da geração Y.

A comparação das características de auto eficácia para atividades ocupacionais das gerações X e Y foi o objetivo do estudo de Lima et al. (2016). Foram identificadas diferenças para os fatores realista, empreendedor e convencional, com maior pontuação para a geração X na comparação entre as gerações X e Y. Referente a auto eficácia das atividades ocupacionais como neste estudo sobre a satisfação no trabalho, a geração X obteve melhores resultados do que a geração Y.

Já o artigo de Pishchik e Koroleva (2018) descreveu a abordagem situacional para a análise de conflitos entre representantes de diferentes gerações e analisou conflitos intergeracionais, retratos psicológicos de membros das gerações X e Y. Os representantes da geração X são menos propensos a conflitos do que os membros da geração Y, uma vez que X é um olhar realista para a situação, mas Y é agressivo que compete em interação. Os representantes da geração X estão focados em uma situação de trabalho estável, e os representantes da geração Y estão mais focados na implementação do trabalho potencial.

Mesmo os estudos descritos anteriormente sendo compostos por abordagens diferentes deste artigo, verifica-se as diversas percepções entre os integrantes das gerações, não apenas com a satisfação no trabalho, mas também com outros aspectos. A geração X é composta por profissionais consolidados em sua área de atuação por compreender os nascidos entre 1961 e 1981, uma faixa etária mais velha que a geração Y. A geração Y que compreende os nascidos entre 1982 e 2000, formam um grupo de profissionais que ainda estão buscando formação acadêmica e experiência em sua área de atuação. Desta maneira, o construto satisfação com o salário possui a tendência de satisfazer mais a geração X do que a geração Y como mostrou esta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou identificar a diferença de percepção na satisfação com o trabalho entre as gerações. As gerações X e Y foram o foco da pesquisa, sendo que a quantidade de respondentes entre as duas gerações foi de 97, 5% do total. Este resultado justificou a escolha destas duas gerações no desenvolvimento do estudo.

O desenvolvimento da pesquisa quantitativa proporcionou o atingimento do objetivo proposto. O teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo, com valor 0,000. O teste de KMO

ficou também aceitável, com valor de 0,924; o que garante um nível satisfatório de explicação das variáveis da pesquisa. A matriz de variância total explicada apresenta que com a extração dos 5 construtos o poder de explicação é de 75,19% das variações totais das 25 variáveis usadas na pesquisa. Portanto, as variáveis da pesquisa possuem relações significativas entre si.

O construto “satisfação com o salário” obteve o melhor resultado na medida de confiabilidade através do *Alpha de Cronbach* com o índice de 0,949 e o melhor índice de nível de significância estatística quanto as suas cargas fatoriais. Por isso os resultados deste construto foram usados para identificar a diferença de percepção na satisfação com o trabalho entre as gerações X e Y.

Conforme o referencial teórico, a hipótese H1 foi formulada. Com os resultados identificados, houve a confirmação que a percepção da satisfação no trabalho entre a geração X é mais satisfatória do que com a geração Y. Como a geração Y tem a necessidade por conquistar ainda mais benefícios e buscar um ambiente melhor de trabalho, estes resultados mostraram a vantagem que os integrantes da geração X possuem em ter mais flexibilidade com as condições de trabalho existentes e a tendência para ficar mais tempo em seus empregos.

A contribuição teórica do estudo possibilitou um maior conhecimento sobre a satisfação no trabalho e sua relação com as gerações X e Y que foram as gerações predominantes na pesquisa. Como contribuição gerencial, pode mostrar aos gestores e diretores das empresas as variáveis que podem influenciar os funcionários no que se refere a satisfação com o trabalho exercido. Neste caso, a pesquisa apontou que a satisfação com o salário foi o construto mais relevante. Entende-se que salário e benefícios continuam sendo o principal fator de satisfação no trabalho, por isso é necessário que as empresas tenham avaliações de desempenho e um plano de cargos e salários justos e eficazes. Distorções salariais e avaliações internas injustas podem afetar o bom andamento da satisfação no trabalho e suas variáveis.

Apenas um construto foi usado na apuração dos resultados, poderia ser de usados mais construtos ou preferencialmente o uso de todos os cinco construtos da pesquisa. Outro fator de limitação refere-se na realização da pesquisa apenas com integrantes de redes sociais, pois profissionais que não as utilizavam não participaram da pesquisa.

Como possibilidade de estudos futuros pode-se identificar e comparar os resultados especificamente entre os cinco construtos ou identificar a diferença de percepção das gerações X e Y com todos os construtos da pesquisa. A aplicação de um estudo de caso qualitativo abordando a satisfação com o trabalho e as gerações X e Y em uma empresa pode ser mais uma alternativa de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AKKERMAN, A. et al. Job satisfaction of people with intellectual disabilities in integrated and sheltered employment: An exploration of the literature. **Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities**, v. 13, n. 3, p. 205-216, 2016.
- ARUNA, M.; ANITHA, J. Employee retention enablers: Generation Y employees. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 12, n. 3, p. 94, 2015.
- BARROS, L. O.; CARVALHO, L. F.; AMBIEL, R. A. M. Relações entre interesses vocacionais e satisfação no trabalho de adultos com situação laboral ativa. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 503-510, 2018.
- BENSON, J.; MARROM, M. Gerações no trabalho: existem diferenças e elas são importantes? **Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BEUTELL, N. J.; WITTIG-BERMAN, U. Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, 2008, v. 23, n. 5, p. 507-523, 2008.

BONENBERGER, M. et al. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. **Human resources for health**, v. 12, n. 1, p. 1-12, 2014.

CAPNARY, M. C.; RACHMAWATI, R.; AGUNG, I. The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in Indonesia startup companies. **Business: Theory and Practice**, n. 19, p. 217, 2018.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

COMAZZETTO, L. R. et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

DÍAZ-SARMIENTO, C.; LÓPEZ-LAMBRAÑO, M.; RONCALLO-LAFONT, L. Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. **Clío América**, v. 11, n. 22, 2017.

DIENER, E. et al. The satisfaction with life scale. **Journal of personality assessment**, v. 49, n. 1, p. 71-75, 1985.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISHMAN, A. A. How generational differences will impact America's aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. **Strategic HR Review**, v. 15, n. 6, p. 250-257, 2016.

GEDIF, G. et al. Level of job satisfaction and associated factors among health care professionals working at University of Gondar Referral Hospital, Northwest Ethiopia: a cross-sectional study. **BMC research notes**, v. 11, n. 1, p. 1-7, 2018.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAPPELL, B.; MARTIN, T.; PINKAHANA, J. Burnout and job satisfaction: a comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. **International journal of mental health nursing**, v. 12, n. 1, p. 39-47, 2003.

JACKSON, A. R.; ALBERTI, J. L.; SNIPES, R. L. An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 18, n. 2, p. 141, 2014.

KAPOOR, C.; SOLOMON, N. Understanding and managing generational differences in the workplace. **Worldwide hospitality and tourism themes**, v. 3, n. 4, p. 308-318, 2011.

KIM, M.; KNUTSON, B. J.; CHOI, L. The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 25, n. 5, p. 563-588, 2016.

- KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- LHUILIER, D. Trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 3, p. 483-492, 2013.
- LIMA, T. H. et al. Autoeficácia para atividades ocupacionais: Uma Comparação entre as gerações X e Y. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 2, p. 201-210, 2016.
- MANUTI, A.; CURCI, A.; VAN DER HEIJDEN, B. The meaning of working for young people: the case of the millennials. **International Journal of Training and Development**, v. 22, n. 4, p. 274-288, 2018.
- MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, n. 6, p. 59-78, 2003.
- MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.
- MEHRA, P.; NICKERSON, C. Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play?. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 3, p. 524-547, 2019.
- MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. Venderam meu futuro: crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 20-34, 2009.
- PERUGINI, M. L. L.; WAISMAN, S. Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. **Psicodebate-Psicologia, Cultura y Sociedad**, v. 18, n. 2, p. 77-89, 2018.
- PISHCHIK, V. I.; KOROLEVA, N. V. Situational analysis of conflict interaction of employees belonging to generations X and Y. **Social Psychology and Society**, v. 9, n. 1, p. 78-89, 2018.
- REISENWITZ, T. H.; IVER, R. Differences in Generation X and Generation Y: implications for the organization and marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 91-103, 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; BAPTISTA, M. D. P. L. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SHA, P. et al. Linking Internet Communication and Smartphone Use Disorder by taking a closer look at the Facebook and WhatsApp applications. **Addictive behaviors reports**, n. 9, p. 100148, 2019.
- SHI, Leiyu et al. Factors associated with job satisfaction by Chinese primary care providers. **Primary health care research & development**, v. 15, n. 1, p. 46-57, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho. Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- MESSARRA, L. C.; KARKOULIAN, S.; EL-KASSAR, A.-N. Conflict resolution styles and personality: The moderating effect of generation X and Y in a non-Western context. **International journal of productivity and performance management**, v. 65, n. 6, p. 792-



810, 2016.

SPIRO, C. Generation Yin in the Workplace. **Defense AT&I**, v. 35, n. 6, p. 16-19, 2006.

TAVARES, J. P. **Estudo da Satisfação no Trabalho: Uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil, 2008.

TRIDAPALLI, J. et al. Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista h́umus**, v. 7, n. 20, 2017.

TSAI, S.-B. Using the DEMATEL model to explore the job satisfaction of research and development professionals in china's photovoltaic cell industry. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 81, p. 62-68, 2018.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace**. Amacom, 2013.