

## AS PERCEPÇÕES DAS DIFERENTES GERAÇÕES NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

**Roselaine Aparecida de Oliveira**

Especialista pós-graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), unidade Campinas.

[roselaineaoliveira@hotmail.com](mailto:roselaineaoliveira@hotmail.com)

**Dayanne Haynes Pereira**

Especialista pós-graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), unidade Campinas.

[day\\_haynes@hotmail.com](mailto:day_haynes@hotmail.com)

**Msc. Prof. João Gilberto Vedovello**

Mestre em Administração pela Faculdade de Campo Limpo Paulista. Professor de Graduação da Faculdade de Paulínia – FACP e da Faculdade Anhanguera – Unidade Sumaré.

[jgvedovello@uol.com.br](mailto:jgvedovello@uol.com.br)

### Resumo

Cada geração, de acordo com o período de seu nascimento, possui na sua formação um conjunto de valores, princípios e crenças que a difere das demais gerações e, com isso, traduz um comportamento ou sentimento que deve ser pesquisado, no ambiente corporativo.

O comportamento e o comprometimento organizacional dizem respeito à forma como os membros de uma organização interagem com os valores, princípios, processos, políticas e pessoas existentes dentro da empresa.

Este artigo busca estudar a percepção das diferentes gerações frente a um conjunto de princípios que regem as relações organizacionais e identificar se existem diferenças significativas na forma como tais situações são interpretadas. Os resultados aqui apresentados evidenciam estas nuances e identificam quais pontos são mais importantes à cada geração, oferecendo aos gestores um mapa reflexivo das melhores abordagens e práticas que garantam a assertividade em suas relações pessoais.

## Palavras-chave

Gerações, Ambiente de Trabalho, Comportamento Organizacional.

## Abstract

Each generation, according to the period of his birth, has in its formation a set of values, principles and beliefs that differ from other generations and, therefore, represents a behavior or feeling to be searched in the corporative environment. The behavior and organizational commitment relate about how members of an organization interact with the values, principles, processes, policies and existing people within the company.

This article aims to study the perception of different generations face a set of principles governing the organizational relationships and identify whether there are significant differences in how such situations are interpreted.

The results presented here highlighted these nuances and identify which points are most important to each generation, offering to managers a reflective map of the best approaches and practices to ensure assertiveness in your personal relationships.

## Key-Words:

Generations, Working Environment, Organizational Behavior.

## Sumário

1 - Introdução. 2 – Revisão bibliográfica. 3 – Metodologia. 4 – Análise dos resultados. Referências bibliográficas. Anexos.

## 1 – Introdução

O impacto comportamental que as organizações estão expostas é, também, fruto das diferentes gerações e de suas pluralidades culturais. Um destes impactos diz respeito ao comprometimento organizacional e a relação que cada indivíduo destas gerações estabelece dentro do ambiente corporativo.

Cada geração possui suas próprias características, diferenciando-as em relação a valores, crenças, prioridades, diversidade, desequilíbrios e conflitos, que de

acordo com Zemke (2008) estão assimiladas com a época e a criação que tiveram.

A classificação das gerações difere entre diversos autores: Engelmann (2009) considera que os *Baby Boomers*, são pessoas nascidas entre 1948 a 1963; a Geração X, são as pessoas nascidas entre 1964 e 1977 e a Geração Y aquelas que nasceram entre 1978 e 1994; para Oliveira (2009) a Geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980. Já a Geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *Baby Boomers* e dos primeiros membros da Geração X, para Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000. Já Levy e Weitz (2000), dizem que a Geração Z, é constituída por nascidos de 1989 a 2010.

De acordo com Robbins (2005, p. 135) o estudo a cerca do comportamento humano, está voltado em saber de como as pessoas se portam nas organizações e como este comportamento afeta no desempenho da empresa. Logo, se cada geração possui características que a diferenciam das demais e o ambiente organizacional é composto por agrupamentos de diversas gerações, é esperado que estas percepções sejam diversas e que atributos como a satisfação com o trabalho também ofereçam nuances de consideração e interpretação por cada grupo.

No decorrer do trabalho é descrito o ambiente político-social de cada uma das três gerações estudadas (X, Y e Z), as características específicas de cada uma delas e por fim como estas se portam no ambiente de trabalho.

A revisão bibliográfica realizada em torno do comportamento organizacional sintetiza que este estudo engloba quatro fatores que são determinantes dentro da organização: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Já a parte da pesquisa teve como base o questionário na versão reduzida, desenvolvido por Siqueira (2008) que trata da satisfação no trabalho.

O objetivo central foi identificar os diferentes comportamentos e expectativas de cada geração pesquisada, passando pelas áreas de satisfação pessoal e profissional dos entrevistados e, por fim, identificar se existem diferenças de conceitos de cada um destes grupos naquilo que as questões elaboradas buscam evidenciar na área de comportamento organizacional.

## 2 - Revisão Bibliográfica

### As Diferentes Gerações

Cada geração possui um perfil diferenciado, carregando por um lado, a positividade em função de diversidade, integração e vivência de diversas perspectivas e por outro lado, desequilíbrios e conflitos.

Zemke (2008 p.51), define que cada geração tem um diferencial em relação a valores, crenças e prioridades, advindas da época em que foram criadas.

Geração X De 1966 a 1977	Geração Y De 1978 a 1989	Geração Z À partir de 1990
Cético	Interativo	Imediatista
Questionador	Contestador	Excêntrico
Trabalho: Independência; Autoconfiança; Questiona Autoridade	Trabalho: Diversidade; Colaboração; Realização / Consumo	Trabalho: Ainda pouco inseridos no mercado de trabalho
Adaptação rápida; Proficientes na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida; Bem mais informados	Plenamente ligados à internet
Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo	Globalização; Diversidade; Multiculturas	Trabalho coletivo está escasso na virtude desses jovens

Quadro 01: Diferenças entre gerações

Fonte: Adaptado de Zemke (2008)

Faz-se necessário saber, que há algumas variações de datas, no que diz respeito às gerações. Engelmann (2009) considera que os *Baaby Boomers*, são pessoas nascidas entre 1948 a 1963; a Geração X, são as pessoas nascidas entre 1964 e 1977 e a Geração Y aquelas que nasceram entre 1978 e 1994.

Oliveira (2009) diz que a Geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980. Já a Geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *Baby Boomers* e dos

primeiros membros da Geração X e, segundo Lombardia (2008) são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000. Levy e Weitz (2000), diz que a Geração Z, é constituída por nascidos de 1989 a 2010.

### ***A Geração X***

A Geração X coexistiu com um momento de lutas, presenciaram escândalos, guerra fria, mudanças no conceito de impostos e um aumento do sentimento de patriotismo. Segundo Freitag (1980) este foi um período onde o setor privado infiltrou-se, nas áreas de ensino médio, profissionalizantes, oferecendo cursos de baixo custo e no período noturno. Sendo assim, o setor vinha tentando motivar as classes mais subalternas para tentar melhorar a qualidade de vida.

Para Lombardia (2008) muitas inovações tecnológicas tiveram um avanço significativo, como vídeo cassete, computador pessoal, internet, etc., revolucionando a juventude daquela época, acelerando atividades diárias, promovendo então, manifestações e dando vida a vários estilos diferenciados no modo de viver dos jovens.

Oliveira (2009) revela que essa geração teve uma grande influência advinda de programas de televisão, no que diz respeito à educação, rotina familiar e isso fez com que houvesse um grande apelo consumista, fazendo com que, o modo de viver das pessoas tomasse outros rumos. Esta foi uma geração de pais que trabalhavam o tempo todo fora, de pais separados, foi uma época em que todos os padrões morais e sociais, foram quebrados e o casamento, um dos principais vilões de outras gerações deixou de significar uma relação perpétua.

Com todo este cenário em transformação, a vida profissional daqueles que se enquadram nesta geração também possui uma métrica dicotômica das outras gerações até então existentes. Os valores da Geração X podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (Smola & Sutton, 2002).

O mercado os quer, quase luta por eles, e eles têm desejo natural de viajar, estimulados pela oportunidade e pela necessidade de agregar experiência e competência em seus portfólios pessoais. (ZEMKE, 2008, p.53).

## A Geração Y

São pessoas que nasceram em um período em que a economia estava próspera e estava havendo uma revolução tecnológica. Assim, essas pessoas se conectaram muito cedo ao mundo da tecnologia, tendo então, mais facilidades para desenvolver competências do que as gerações anteriores. Segundo o IBOPE (2010), a Geração Y correspondia a 23% das gerações pesquisadas no Brasil, tendo 15,3 milhões de jovens entre 20 a 29 anos.

Coimbra & Schikmann (2001); Martin & Tulgan (2006), relatam que, estes jovens são caracterizados por sempre estarem em discussões sobre a hierarquia das organizações. Procuram uma direção clara e flexibilidade para realizarem tarefas e até mesmo liderarem grupo de pessoas e os avanços tecnológicos.

Oliveira (2009) explica que esta é a geração do grupo de mudança, ou seja, a geração que não se prende muito ao seu meio de trabalho, pois, se o ambiente de trabalho não está respondendo as suas ascensões imaginadas, eles buscam outros ambientes de trabalhos, provocando então, alta rotatividade dentro de uma empresa.

Segundo Siqueira, Albuquerque e Magalhães (2012) é possível caracterizar a Geração Y como:

- Pessoas que não utilizam-se de manuais;
- Geração da tentativa e do erro;
- Geração do improviso;
- São familiarizados com a tecnologia e seus avanços;
- Não aceitam autoritarismo;
- São líderes generosos.

Como pontos positivos ainda, as pessoas desta geração são muito otimistas e comprometidas a mudar o mundo em relação a ecologia, tendo sendo de política social, se engajam facilmente em trabalhos voluntários.

Zemke (2008, p.54), retrata que no ambiente de trabalho, a Geração Y luta intensivamente com o conflito com as gerações anteriores, pois, espera um treinamento, uma orientação profissional sobre sua carreira e possuem clareza do que realmente almejam

Para Tulgan (2006 p.15), esta é a geração que mais fala abertamente entre todas as gerações, pelo fato de sempre estar à procura de novos empregos e crêem

que as outras gerações estão presas aos hábitos e mudanças no contexto organizacional.

### **A Geração Z**

A Geração Z, tem em seu DNA a chegada de novas tecnologias, desenvolvendo contato direto com a internet, velocidade das informações e trocas rápidas de qualquer atividade.

Ciriaco (2009) denomina esta geração como a “geração silenciosa”, pois, na maioria das vezes estão com os fones de ouvidos em ônibus, casa, universidades, academias, etc., escutam pouco e falam menos ainda. Porém, esta geração pode ser definida também, como aquela que tendem ao egocentrismo, pois o adolescente tende somente a se preocupar muitas vezes, consigo mesmo.

Para as pessoas da Geração Z, é quase impossível se ver num mundo sem tecnologias, ou seja, sem internet, celulares, televisores e vídeos com alta definição e resolução entre outros. Siqueira, Albuquerque e Magalhães (2012) caracterizam a Geração Z, como pessoas inovadoras e dinâmicas, que convivem com a tecnologia e a ciência conhecida como nativos da internet, fazem diversas coisas ao mesmo tempo, são imediatos, críticos e mudam com muita frequência de opinião, são pessoas que se preocupam com questões ambientais e serão profissionais mais exigentes, versáteis e flexíveis.

Como característica marcante desta geração, a obsolescência é muito comum entre as pessoas desta geração, pois, muitos não conseguem acompanhar a rapidez dos avanços tecnológicos e isso faz com que eles deixem de dar valor às coisas rapidamente.

Griffin e Moorhead (2006) já sinalizavam que as relações trabalhistas com este público seriam diferenciadas, uma vez que pode acontecer até de certa forma individualista, d. Logo, “o objetivo é aprender o máximo possível sobre a natureza da mão-de-obra do ponto de vista individual: suas expectativas, seus objetivos pessoais, e assim por diante” (GRIFFIN & MOORHEAD, 2006, p. 8)

### ***Comportamento Organizacional e Satisfação no Trabalho***

Griffin e Moorhead (2006) destacam que os primórdios dos estudos na área de comportamento organizacional remetem ao inicio do século XIX, quando Robert

Owen, com o intuito de melhorar as condições dos funcionários de fábricas, aumentou a idade mínima permitida para contratar crianças, instituiu a alimentação para os funcionários e reduziu a carga horária de trabalho; no inicio do século XX, o psicólogo alemão Hugo Münsterberg argumentou que a psicologia poderia indicar importantes caminhos em áreas correspondentes, como o campo da motivação e contratação de novos colaboradores.

O comportamento organizacional é um campo de pesquisa que investiga o impacto que o indivíduo, estrutura e grupos têm no ambiente organizacional com o objetivo de melhorar o clima e a potência organizacional. (Davis e Newstrom, 1992)

Tem por base o estudo sobre como as pessoas interagem nas organizações e de como esta interação afeta o desempenho das empresas. Tendo como um dos pilares de estudo as situações relacionadas ao emprego, destaca-se o aspectos como: funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade e desempenho humano (ROBBINS, 2005, p. 6).

Partindo deste conceito, em acordo ao modelo apresentado por Davis e Newstrom (1992), acredita-se que o comportamento organizacional estuda quatro fatores determinantes dentro da organização: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente.

FATOR	DESCRIÇÃO
Pessoas	São seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem seus objetivos pessoais e profissionais
Estrutura	A estruturação dos relacionamentos formais existentes dentro da organização. Fonte de problemas complexos de cooperação, negociação e processos decisórios
Tecnologia	Função de proporcionar recursos àqueles que trabalham, além de afetar as tarefas que são desempenhadas
Ambiente	Parte mais ampla, que envolve governo, família, outras organizações. Tem poder de influência nas atitudes das pessoas, afetando as condições de trabalho.

Quadro 02: Fatores Determinantes à Organização

Fonte: Davis e Newstrom (1992)

Já Griffin e Moorhead (2006) destacam que trabalho e pessoas não devem aparecer de forma isoladas, estes pontos de contatos, estão presentes nas relações entre as diversas hierarquias, as políticas e os processos formais da organização.

O campo de atuação no qual se encontra o comportamento organizacional é complexo, porém estimulante pelo fato de haver um número razoável de variáveis e conceitos que caminham lado a lado com as descrições anteriormente vistas, podendo, assim, formar um conjunto de fatores complicadores para o gestor valorizar, entender e gerir os outros colaboradores presentes na organização. Para Griffin e Moorhead (2006) estes fatores também promovem oportunidades valiosas para uma avaliação de eficiência pessoal e organizacional. Este conjunto de fatores evidencia que a compreensão do comportamento organizacional é vital para o trabalho da gestão. Para um bom aproveitamento em relação ao campo organizacional, os gestores ficam incumbidos de entender seus conceitos e premissas. É analisado, assim, as raízes históricas deste campo do conhecimento organizacional.

Em função de tudo isso, a satisfação no trabalho torna-se o reflexo com que o contexto laboral que o indivíduo está inserido converge com suas necessidades (Baotham, Hongkhunto e Rattanajun, 2010). Assim, pode-se citar a influência de fatores externos, relacionados ao próprio trabalho, como: a remuneração, o tipo de atividade realizada, o comportamento da supervisão, as possibilidades de promoção, a interação com a equipe, e as condições físicas e de regras de trabalho praticadas na organização, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho (Tamayo, 2000).

### **3 – Metodologia**

A metodologia de pesquisa utilizada foi, inicialmente, de natureza bibliográfica uma vez que estas podem oferecer um norte aos pesquisadores. Gil (1991, p.53) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

De acordo com Prestes (2005, p. 26), a principal característica da pesquisa bibliográfica é que esta se justifica quando busca resolver um problema ou

adquirir conhecimento à partir do uso de informações já existentes. Neste caso, o objetivo foi caracterizar os grupos de acordo com as gerações.

Uma vez que a pesquisa bibliográfica permitiu a conceituação do problema e do público a ser pesquisado, o segundo momento tratou a pesquisa como um instrumento qualitativo, conforme exemplifica Malhorta (2006) ao citar que esta pesquisa trabalha com pequenas amostras que oferecem uma compreensão do contexto do problema pesquisado.

Para se obter o resultado final foram utilizados dois meios: o primeiro que foi o levantamento bibliográfico e, posteriormente, o estudo de campo.

Posteriormente, veio o estudo de campo, com aplicação de questionários para pessoas empregadas e que, futuramente, seriam divididos nas gerações pesquisadas.

Segundo Luft (2001, p. 551) um questionário é uma “coleção ou lista de questões”, com questões objetivas, visando conhecer a percepção dos respondentes de acordo com o direcionamento planejado.

O questionário reduzido, utilizado como instrumento de pesquisa é fruto dos trabalhos desenvolvidos por Siqueira (2008) e tem por objetivo a avaliação do nível de satisfação no ambiente de trabalho. No Apêndice A encontra-se o modelo do questionário utilizado.

Esta pesquisa foi elaborada nos primeiros meses de 2015, com enviados 150 convites e retorno 107 pessoas responderam e 6 questionário foi descartado porque os respondentes estavam fora do intervalo pesquisado. O total de questionários úteis foram 101.

Para efeito de classificação, tabulação e conclusão, foi utilizado a definição de Zemke (2008), que classifica a Geração X como aqueles nascidos entre 1966 e 1977; Geração Y como aqueles nascidos entre 1978 e 1989; Geração Z como aqueles nascidos à partir de 1990.

Geração Pesquisada	Questionários Respondidos
Geração X	22
Geração Y	61
Geração Z	18

**Tabela 01: Questionários respondido pelas diferentes gerações**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Como a quantidade de questionários respondida foi diferente entre as gerações pesquisadas, uma média ponderada foi estabelecida no cálculo das porcentagens dos resultados, de forma que os números ali existentes refletem os índices apurados em cada geração pesquisada.

#### 4 - Análise dos Resultados

O primeiro indicador, que trata no espírito de colaboração entre as pessoas no ambiente de trabalho, mostra que as gerações X e Y estão satisfeitas com a colaboração de seus colegas de trabalho, ou seja, conseguem trabalhar em equipe. Porém, a Geração Z se demonstra indiferente a este espírito colaborativo.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	0,00%	9,09%	50,00%	18,18%	9,09%	9,09%	4,55%
Geração Y	8,20%	9,84%	39,34%	9,84%	19,67%	11,48%	1,64%
Geração Z	16,67%	11,11%	0,00%	55,56%	11,11%	5,56%	0,00%

**Tabela 02: Espírito de colaboração dos colegas de trabalho**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O principal ponto de destaque no próximo item é a neutralidade da Geração X em relação as gerações Y e Z, quando o assunto é a organização do setor de trabalho à partir da chefia.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,09%	9,09%	13,64%	31,82%	18,18%	9,09%	9,09%
Geração Y	6,56%	8,20%	32,79%	11,48%	22,95%	13,11%	4,92%
Geração Z	5,56%	11,11%	38,89%	5,56%	16,67%	11,11%	11,11%

**Tabela 03: Modo como o chefe organiza o trabalho de cada setor**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Quando o tópico pesquisado é a quantidade de promoções, todas as gerações se assemelham, o que assinala positivamente à leitura do colaborador frente as oportunidades da organização.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,55%	13,64%	27,27%	22,73%	9,09%	18,18%	4,55%
Geração Y	1,64%	3,28%	26,23%	24,59%	19,67%	9,84%	14,75%
Geração Z	11,11%	0,00%	33,33%	16,67%	16,67%	11,11%	11,11%

**Tabela 04: Número de vezes que já foi promovido**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

As garantias oferecidas após as promoções são sensivelmente diferente entre as gerações. A Geração X estão satisfeitas com as garantias ofertadas a quem é promovido, pois já estão mais acomodados e pensam em estabilidade. Já a Geração Y, está insatisfeita, por querer mais garantias e a Geração Z, que ainda está no processo de inserção no mercado, é a mais significativa, pois suas opiniões se dividem igualitariamente entre satisfeitos, insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, ou seja, que esperam que a organização lhes ofereça mais garantias de acordo com o seu trabalho.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	0,00%	38,10%	19,05%	19,05%	9,52%	4,76%
Geração Y	3,28%	8,20%	19,67%	22,95%	27,87%	8,20%	9,84%
Geração Z	11,11%	5,56%	22,22%	16,67%	22,22%	0,00%	22,22%

**Tabela 05: Garantias que a empresa oferece a quem é promovido**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão da pesquisa foi identificado que a Geração X está satisfeita com o seu salário, especialmente pelo tempo de trabalho já realizado e a estabilidade financeira alcançada. Mas as demais gerações sinalizam a insatisfação em grande parte dos resultados percebidos.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	9,52%	28,57%	4,76%	23,81%	14,29%	14,29%
Geração Y	3,33%	5,00%	26,67%	15,00%	31,67%	15,00%	3,33%
Geração Z	11,11%	11,11%	22,22%	5,56%	22,22%	11,11%	16,67%

**Tabela 06: O salário comparado ao quanto se trabalha**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Novamente, percebe-se um nível de semelhança entre as gerações pesquisadas, quando o tema é o tipo de amizade demonstrado, significativo para os estudos de comportamento organizacional desejados.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	14,29%	14,29%	42,86%	19,05%	4,76%	0,00%	4,76%
Geração Y	8,33%	21,67%	40,00%	13,33%	3,33%	11,67%	1,67%
Geração Z	22,22%	27,78%	38,89%	5,56%	0,00%	5,56%	0,00%

**Tabela 07: Tipo de amizade que os colegas demonstram entre si**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão, pode-se ver que novamente as gerações possuem uma igualdade entre suas respostas, mostrando que estão satisfeitas com o grau de interesse com as tarefas as quais estão realizando. A pessoa que trabalha no ambiente que gosta, produz muito mais e sem dificuldades.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	14,29%	14,29%	42,86%	19,05%	4,76%	0,00%	4,76%
Geração Y	10,00%	25,00%	30,00%	13,33%	5,00%	13,33%	3,33%
Geração Z	16,67%	33,33%	38,89%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%

**Tabela 08: Grau de interesse que as tarefas me despertam**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Os aspectos de percepção entre o salário recebido e a capacidade profissional existente demonstram opiniões distintas. Para a Geração X (com maior capacidade profissional acumulada) e a Geração Y (em processo de maturação de sua capacidade profissional) o salário está compatível àquilo percebido da capacidade profissional. Porém, a Geração Y se sente insatisfeita com a relação entre salário e capacidade.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	4,76%	38,10%	9,52%	23,81%	4,76%	14,29%
Geração Y	3,33%	5,00%	20,00%	6,67%	40,00%	16,67%	8,33%
Geração Z	5,56%	5,56%	44,44%	11,11%	11,11%	5,56%	16,67%

**Tabela 09: Salário comparado à capacidade profissional**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Novamente percebe-se que todas as gerações estão satisfeitas com o modo em que seu chefe tem interesse pelos seus trabalhos dentro das organizações, o que é de suma importância para que haja sempre uma equipe que interaja juntas em todos os setores da empresa.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	0,00%	18,18%	27,27%	18,18%	18,18%	18,18%	0,00%
Geração Y	3,33%	3,33%	35,00%	25,00%	10,00%	13,33%	10,00%
Geração Z	5,56%	11,11%	44,44%	5,56%	5,56%	11,11%	16,67%

**Tabela 10: Interesse do chefe da organização pelo trabalho de seus colaboradores**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na percepção da forma de trabalho da empresa, especificamente sobre os critérios de promoção de pessoal, percebe-se um cenário insatisfatório para as gerações X e Y, e um misto de opiniões à Geração Z. Ainda sobre a Geração Z, vale ressaltar que é uma geração que está se inserindo no mercado, ainda indecisa com seu grau de satisfação no trabalho, com características de possuírem qualificações mais atreladas ao universo de seu crescimento e maturidade, característicos pela pressa em serem promovidos e por isso, refletem certa insatisfação em seus processos de avaliação e promoção.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	4,76%	19,05%	14,29%	23,81%	19,05%	14,29%
Geração Y	1,96%	7,84%	11,76%	15,69%	27,45%	17,65%	17,65%
Geração Z	0,00%	5,56%	22,22%	22,22%	11,11%	22,22%	16,67%

**Tabela 11: Maneira como a empresa realiza as promoções de seu pessoal**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão, se pode identificar que todas as gerações estão satisfeitas com o grau de absorção advindos da empresa. Todas as gerações estão trabalhando igualmente, sem saírem saturadas de dentro das organizações.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	13,64%	0,00%	36,36%	18,18%	9,09%	18,18%	4,55%
Geração Y	5,00%	1,67%	30,00%	26,67%	20,00%	10,00%	6,67%
Geração Z	16,67%	22,22%	33,33%	22,22%	0,00%	5,56%	0,00%

**Tabela 12: Capacidade do trabalho em relação a absorção**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Em um cenário incerto sob o prima econômico do país, é percebido a dificuldade de adaptação das gerações e, principalmente, de insatisfação identificado em todas as gerações pesquisadas. Aqui o aspecto ambiente se faz evidente, trazendo a discussão o quanto um assunto externo a organização interfere diretamente nos resultados observados.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	0,00%	28,57%	4,76%	23,81%	28,57%	9,52%
Geração Y	3,39%	0,00%	18,64%	6,78%	35,59%	18,64%	16,95%
Geração Z	5,56%	5,56%	16,67%	16,67%	16,67%	11,11%	27,78%

**Tabela 13: Salário comparado ao custo de vida**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão da pesquisa, todas as gerações estão satisfeitas, pelas atividades desempenhadas e com as oportunidades de desenvolvimento.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	20,00%	15,00%	50,00%	5,00%	0,00%	10,00%	0,00%
Geração Y	13,11%	14,75%	32,79%	16,39%	8,20%	11,48%	3,28%
Geração Z	17,65%	23,53%	41,18%	11,76%	0,00%	5,88%	0,00%

**Tabela 14: Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que os colaboradores fazem nas organizações**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A satisfação se faz presente com o grau de relacionamento entre os colegas, o que sinaliza que embora existam diferenças entre as gerações, é possível estabelecer um relacionamento profissional entre grupos distintos.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	14,29%	61,90%	4,76%	0,00%	9,52%	0,00%
Geração Y	8,33%	28,33%	38,33%	8,33%	3,33%	10,00%	3,33%
Geração Z	27,78%	27,78%	38,89%	0,00%	0,00%	5,56%	0,00%

**Tabela 15: Maneira com que os colegas de trabalho se relacionam**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

O valor financeiro percebido ao término de cada mês também sinalizou um grau de satisfação alto entre as gerações. Embora não seja o principal indicador, parte importante da Geração X indicou muita insatisfação. E a soma de todos os aspectos positivos da Geração Z também evidencia um alto grau de satisfação.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	0,00%	9,52%	47,62%	4,76%	9,52%	23,81%	4,76%
Geração Y	8,06%	27,42%	37,10%	8,06%	3,23%	11,29%	4,84%
Geração Z	27,78%	27,78%	38,89%	0,00%	0,00%	5,56%	0,00%

**Tabela 16: Quantia de dinheiro que os colaboradores recebem no final de cada mês**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Aqui é percebido uma dicotomia entre a Geração x, que avaliou positivamente as oportunidades de promoção, e as demais gerações, que não estão satisfeitas e que tem um sentimento de urgência maior à esta demanda.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	0,00%	33,33%	23,81%	19,05%	14,29%	4,76%
Geração Y	4,92%	3,28%	16,39%	19,67%	27,87%	21,31%	6,56%
Geração Z	11,11%	5,56%	16,67%	16,67%	22,22%	11,11%	16,67%

**Tabela 17: Oportunidades de ser promovido na empresa**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Este é um quesito em que todas as gerações estão satisfeitas, principalmente a Geração Z, que se destaca entre colaboradores que estão totalmente satisfeitos.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	14,29%	47,62%	19,05%	4,76%	0,00%	9,52%
Geração Y	9,84%	21,31%	27,87%	21,31%	6,56%	11,48%	1,64%
Geração Z	27,78%	27,78%	27,78%	11,11%	0,00%	5,56%	0,00%

**Tabela 18: Quantidade de amigos que se tem entre os colegas de trabalho**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

É sabido que todo trabalho exige um grau de responsabilidade, e que as pessoas dependem de suas habilidades para solucionar os problemas. Destaca-se aqui a Geração Y que se encontra dividida entre satisfeitos e insatisfeitos, com variações significativas em outras opções.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	4,76%	9,52%	47,62%	9,52%	14,29%	9,52%	4,76%
Geração Y	1,45%	2,90%	28,99%	18,84%	28,99%	11,59%	7,25%
Geração Z	5,56%	11,11%	50,00%	16,67%	5,56%	5,56%	5,56%

**Tabela 19: Preocupações exigidas pelo trabalho**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A coexistência entre colaboradores e chefias é crucial; nos grupos estudados percebe-se que todas as gerações têm uma boa interação com seus chefes.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	9,52%	52,38%	0,00%	19,05%	9,52%	0,00%
Geração Y	9,84%	14,75%	27,87%	18,03%	14,75%	9,84%	4,92%
Geração Z	5,56%	16,67%	50,00%	0,00%	5,56%	16,67%	5,56%

**Tabela 20: Entendimento entre colaborador e chefe**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão da pesquisa, é possível perceber que as gerações X e Z estão indiferentes em relação ao tempo de espera para uma promoção. Entretanto, há

um descontentamento por parte da Geração Y, característico também desta geração.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	0,00%	4,76%	9,52%	42,86%	14,29%	14,29%	14,29%
Geração Y	3,28%	3,28%	11,48%	19,67%	24,59%	18,03%	19,67%
Geração Z	5,56%	11,11%	16,67%	22,22%	11,11%	16,67%	16,67%

**Tabela 21: Tempo de espera para receber uma promoção na empresa**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Geração X, diante desta questão, está satisfeita pelo modo em que recebe seus salários de acordo com seus esforços. Já as gerações Y e Z, estão insatisfeitas ou muito insatisfeitas, pelo fato de terem um bom nível de conhecimento, e por ter este nível, muitas vezes acreditam trabalhar muito e ganhar pouco.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	0,00%	4,76%	33,33%	9,52%	23,81%	19,05%	9,52%
Geração Y	3,33%	5,00%	21,67%	10,00%	23,33%	23,33%	13,33%
Geração Z	5,56%	16,67%	16,67%	0,00%	16,67%	33,33%	11,11%

**Tabela 22: Salário do colaborador em relação aos esforços no trabalho**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

De acordo com esta questão da pesquisa, é possível perceber que todas as gerações estão de um modo geral, satisfeitas com o tratamento entre chefe e colaborador. Se existe um diálogo, uma motivação, existe um bom tratamento entre chefe e colaborador.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,09%	27,27%	22,73%	9,09%	13,64%	9,09%	9,09%
Geração Y	14,75%	9,84%	26,23%	18,03%	8,20%	13,11%	9,84%
Geração Z	5,56%	33,33%	33,33%	5,56%	5,56%	11,11%	5,56%

**Tabela 23: Maneira em que o chefe trata o colaborador**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Aqui também, de um modo geral, todas as gerações estão satisfeitas com a variedade de tarefas que se realiza dentro da empresa. Isto é um fator muito importante, para que todos os colaboradores estejam aptos para enfrentar qualquer divergência em seu dia-a-dia.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	0,00%	47,62%	19,05%	9,52%	4,76%	9,52%
Geração Y	4,92%	11,48%	31,15%	19,67%	13,11%	14,75%	4,92%
Geração Z	16,67%	27,78%	27,78%	5,56%	11,11%	11,11%	0,00%

**Tabela 24: Variedade de tarefas que o colaborador realiza**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Nesta questão é perceptível que as gerações se encontram satisfeitas com o nível de confiança existente entre os colegas de trabalho.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	0,00%	42,86%	33,33%	9,52%	0,00%	4,76%
Geração Y	6,56%	13,11%	32,79%	14,75%	4,92%	14,75%	13,11%
Geração Z	16,67%	16,67%	33,33%	16,67%	5,56%	11,11%	0,00%

**Tabela 25: Confiança que se pode ter com os colegas de trabalho**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

É necessário, à toda organização, que o gestor esteja preparado e capacitado para assumir as responsabilidades da empresa, agindo corretamente, avaliando o que será melhor para a empresa e saber ouvir para não desperdiçar as boas idéias de toda sua equipe. Por esta razão, todas as gerações estão satisfeitas com o nível de profissionalismo de seus chefes.

	Totalmente Satisfeito	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Instisfeito	Totalmente Insatisfeito
Geração X	9,52%	14,29%	33,33%	9,52%	9,52%	23,81%	0,00%
Geração Y	14,75%	11,48%	27,87%	14,75%	8,20%	14,75%	8,20%
Geração Z	22,22%	16,67%	33,33%	5,56%	0,00%	5,56%	16,67%

**Tabela 26: Capacidade profissional do chefe da empresa**

Fonte: Desenvolvido pelos autores

## Conclusão

Analisando os dados, nota-se que a Geração X está insatisfeita apenas com a questão da remuneração, apesar de este ser um fator muito importante no quesito “trabalho”. Esta geração é comprometida e tem um perfil de vida estabilizado, mesmo insatisfeitos com o salário e o custo de vida estar alto, trabalham por satisfação na empresa, por obterem grandes responsabilidades e por gostarem de seus chefes.

O que difere a Geração X da Geração Y é que a satisfação no trabalho acontece de forma automática. Alguns quesitos ainda estão para definir nesta geração podendo assim variar de satisfeita para insatisfeita. Esta dúvida é decorrente da forma de como são tratados dentro da empresa, em relação à qualificação profissional e sua capacidade. Pelo fato desta geração ser caracterizada por pessoas muito jovens e vivem dia após dia, ainda não houve um amadurecimento em relação a uma carreira a longo prazo para a maioria deles. Alguns pensam em um futuro distante, guardam suas economias para comprarem carro, apartamento, casa, etc. enquanto outros pensam em um futuro próximo e fazem uso do dinheiro com viagens e consumismo por estas razões surge à indecisão na Geração Y.

A Geração Z está ingressando agora no ambiente organizacional. Ficam conectados a permanentemente, complicando assim a interação social entre o grupo dentro da organização. Prezam pela individualidade, preferindo trabalharem sozinhos e sem pressão, lembrando que na maioria das organizações isso ainda não é possível. Buscam sempre inovar na forma de comunicação, modificando o ambiente social e de trabalho nos quais frequentam, deixando de lado a forma tradicional de modernizar as organizações.

Devido a estes fatores, nos resultados obtidos nas tabelas percebeu-se que há uma divisão em relação às respostas correspondentes a satisfação no trabalho. Alguns trabalham apenas para pagar suas despesas à curto prazo, sem se preocupar com o futuro. Outros não estão satisfeitos com a forma que os gerentes os tratam, por conta disso, não permanecem um longo período na organização passando por várias delas em questão de meses. Mesmo imaturos, estes jovens são atraídos nas empresas pelo fato de terem um trabalho colaborativo, e por este motivo, a pouca experiência e aceitação por parte das

outras gerações acabam sendo classificados pela Geração Z como menos satisfatória.

Pensando ainda em termos de liderança, é muito importante tratar os valores das gerações, fazendo com que se tenha uma boa interação e desenvolvimento entre elas; incentivar o diálogo; buscar o melhor de cada geração, trazendo seus pontos em comum e estimular o aprendizado com os demais.

## **Referências Bibliográficas**

- BAOTHAM, S.; HONGKHUNTOD, W.; RATTANAJUN, S. The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.
- CIRIACO, Douglas. O que é a geração z? [s/l]. 08 jul. 2009. Disponível em: [<http://www.tecmundo.com.br/curiosidade/2391-o-que-e-a-geracao-z-.htm>]. Acesso em 28/03/2015.
- COIMBRA, R. G. C., & SCHIKMANN, R. (2001). A geração net. XXV Anais do EnAnpad. Campinas: Anpad.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ENGELMANN, D. C. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em 19/01/2015.
- FREITAG, B. Escola estado e sociedade. São Paulo: Moraes, 1980.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 1991.
- GRIFFIN, R. W. & MOORHEAD, G. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006
- IBOPE. Gerações Y e Z: Juventude Digital. 2010. Disponível em: [[http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20\\_y\\_e\\_z\\_divulgacao.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20_y_e_z_divulgacao.pdf)]. Acesso em 19/04/2015.
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- LUFT, P. C. Minidicionário Luft, 10. ed. São Paulo: Ática, 2001.

- LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? HSM Management, n.70, p.1-7 set 2014.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. PORTO ALEGRE: Bookman, 2006. 720 p.
- MARTIN, C., & TULGAN, B. Managing the generation mix. Amherst: HRD Press. 2006.
- OLIVEIRA, S. Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- PRESTES, M. L. M. A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do planejamento aos textos da escola à academia. 3<sup>a</sup> ed. Catanduva: Rêspel, 2005.
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. Satisfação no Trabalho. In: Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de Diagnóstico e Gestão. São Paulo: Artmed Editora. 2008.
- SIQUEIRA, R. N.; ALBUQUERQUE, R. A. F.; MAGALHÃES, A. R. Métodos de ensino adequados para o ensino da geração Z, uma visão dos discentes. XXIII ENANGRAD. 2012. Disponível em [http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/\_resources/media/artigos/e pd/19.pdf]. Acesso em 02/05/2015.
- SMOLA, K. W., & SUTTON, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração*, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.
- TULGAN, B. Now Playing: Coaching Generation Y. 2006. Disponível em: <http://www.modavox.com/voiceAmerica/vepisode.aspx?aid=38209>. Acesso em: 14/02/2015.
- ZEMKE, R. O.; Respeito ás Gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008.

## ANEXO A – Questionário

A presente pesquisa busca medir o grau de satisfação no trabalho, de acordo com a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). O tempo de resposta é inferior a 3 minutos e todas as questões precisam ser respondidas. Ainda é importante destacar que este levantamento é anônimo e não possui identificação de empresa ou respondente.

Data de Nascimento \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Sexo ( ) Masculino ( ) Feminino

Para todas as demais questões, leia as frases abaixo, que tratam de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles, de acordo com a legenda:

**TI** (Totalmente Insatisfeito), **MI** (Muito Insatisfeito), **INS** (Insatisfeito), **IND** (Indiferente), **SAT** (Satisfeito), **MS** (Muito Satisfeito) e **TS** (Totalmente Satisfeito).

Questão	TI	MI	INS	IND	SAT	MS	TS
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho							
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor							
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa							
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa							
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido							
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho							
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim							
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam							
Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional							
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho							
Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal							
Com a capacidade de meu trabalho absorver-me							
Com o meu salário comparado ao custo de vida							

Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço							
Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho							
Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa no final de cada mês							
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa							
Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho							
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho							
Com o entendimento entre eu e meu chefe							
Com o tempo que tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa							
Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho							
Com a maneira como meu chefe me trata							
Com a variedade de tarefas que realizo							
Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho							
Com a capacidade profissional de meu chefe							