

Estudo da Satisfação do Trabalho da Geração Y em uma Multinacional Americana

Autoria

Raissa Gabrielle de Cillo

Administração de Empresas/Unicamp

Eric David Cohen

Administração de Empresas/Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

Resumo

No mercado de trabalho contemporâneo que se encontra cada vez mais competitivo e dinâmico, torna-se evidente a necessidade de atrair e reter os talentos dentro das organizações. Dentro deste cenário, as atenções se viram para a Geração Y, composta por pessoas que nasceram entre os anos de 1980 e 2000 (OLIVEIRA, 2009). Este segmento representa atualmente uma parte significativa dos profissionais do mercado de trabalho que já estão inseridos, bem como os que virão a ocupar cargos nas próximas décadas. Assim posto, o estudo quantitativo exploratório aqui apresentado tem como objetivo mensurar a satisfação destes jovens profissionais, e identificar os aspectos de maior relevância dentro da organização no que tange o contentamento com o trabalho, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008). Assim, este estudo enfoca estes jovens profissionais, que se encontram inseridos no programa de estágio de uma empresa multinacional americana no setor de energia, numa de suas plantas localizadas no interior do Estado de São Paulo. Para tal, foram aplicados questionários individuais aos estagiários pertencentes à geração Y e analisadas as respostas agrupadas a partir das dimensões que tangem aspectos fundamentais da satisfação no trabalho, de forma a medir a satisfação dos profissionais desta geração da empresa pesquisada.

Área temática: Estudos Organizacionais

**ESTUDO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO DA GERAÇÃO Y EM UMA
MULTINACIONAL AMERICANA**

Resumo:

No mercado de trabalho contemporâneo que se encontra cada vez mais competitivo e dinâmico, torna-se evidente a necessidade de atrair e reter os talentos dentro das organizações. Dentro deste cenário, as atenções se viram para a Geração Y, composta por pessoas que nasceram entre os anos de 1980 e 2000 (OLIVEIRA, 2009). Este segmento representa atualmente uma parte significativa dos profissionais do mercado de trabalho que já estão inseridos, bem como os que virão a ocupar cargos nas próximas décadas. Assim posto, o estudo quantitativo exploratório aqui apresentado tem como objetivo mensurar a satisfação destes jovens profissionais, e identificar os aspectos de maior relevância dentro da organização no que tange o contentamento com o trabalho, utilizando a Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA, 2008). Assim, este estudo enfoca estes jovens profissionais, que se encontram inseridos no programa de estágio de uma empresa multinacional americana no setor de energia, numa de suas plantas localizadas no interior do Estado de São Paulo. Para tal, foram aplicados questionários individuais aos estagiários pertencentes à geração Y e analisadas as respostas agrupadas a partir das dimensões que tangem aspectos fundamentais da satisfação no trabalho, de forma a medir a satisfação dos profissionais desta geração da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Geração Y; Satisfação no Trabalho; Gestão de pessoas.

Summary:

In the current competitive environment of a dynamic labor market, the need to attract and retain talent in the organization becomes prevalent. The attention turns to Generation Y, comprised of people born between 1980 and 2000 (OLIVEIRA, 2009). This segment represents a significant part of the labor market and contains many people that will hold professional positions in the decades to come. Through this quantitative exploratory study, we aim to measure the degree of satisfaction of young professionals, as well as to identify the aspects within the organization that lead to job satisfaction, using the Occupational Satisfaction Scale developed by Siqueira (2008). This study focuses on young interns of an American multinational company of the energy sector, in a plant located in the State of São Paulo. To that end, questionnaires were applied to these young professionals using the method proposed by Siqueira (2008). We analyze the responses and group them in dimensions that touch on fundamental aspects of job satisfaction of the Y generation professionals.

Keywords: Generation Y; Job satisfaction; Human resources management.

1. Introdução

O mercado de trabalho passa por constantes reformulações e transformações, refletindo as mudanças no mundo contemporâneo. A visão destas transformações se estende além do modo de operar, por meio das mudanças tecnológicas e das relações de trabalho. Assim, o mercado de trabalho também é afetado por estas transformações, e as relações de trabalho são modificadas a cada geração.

Atualmente, o mercado de trabalho recebe uma junção de distintas gerações. Para Strauss e Howe (1992, apud WADA e CARNEIRO, 2009), cada geração é influenciada pelas circunstâncias vividas e pelos momentos experimentados. As gerações atualmente ativas no mercado de trabalho são: os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964 que vivenciaram momentos de progresso nos países no pós-guerra; a Geração X, que são os nascidos entre 1965 e 1980, época de estabilidade política e econômica; e a Geração Y nascida entre 1980 e 2000, período de aperfeiçoamento e presença marcante da tecnologia OLIVEIRA, 2009).

As diferenças geracionais apresentam um desafio para as organizações, visto que, a cada contexto vivido, altera-se a percepção do mundo das pessoas, afetando diretamente o comportamento dos trabalhadores. Assim, é fundamental para a sobrevivência em longo prazo da empresa a realizar a gestão dos talentos, pois eles representam a continuidade ao substituir a geração anterior, trazendo a renovação das práticas empresariais para fazer frente à nova realidade.

Neste contexto, pode-se dizer que a geração Y começou a atuar no mercado a partir do século XXI. Sua entrada no mercado de trabalho trouxe desafios para as organizações, porque ela traz consigo características bastante distintas. Dentre elas, pode-se citar: a notável familiaridade com a tecnologia da informação; a capacidade de adaptação frente às situações; a motivação por desafios; a valorização do trabalho flexível; a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional; a orientação voltada aos trabalhos sociais; a utilização de redes de relacionamentos; e a busca de desenvolvimento contínuo (BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009).

No sentido de entender como essas características impactam no mercado de trabalho, a literatura sobre a Geração Y (BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009) expõe alguns desafios dos gestores desses talentos, através de seus principais traços:

- Individualidade, que é provavelmente o resultado do *downsizing* sofrido pelos pais desses jovens. O comprometimento dos Y se condiciona à percepção de que a relação produz ganho – se não se percebe vantagem, a tendência é priorizar os próprios interesses, em detrimento aos interesses da organização.
- Falta de estabilidade: em contrapartida ao pensamento das gerações anteriores, a Geração Y busca agir em função do desenvolvimento da sua carreira, de forma independente em relação à empresa.
- Valorização do reconhecimento: a geração valoriza a meritocracia, ou seja, o reconhecimento do valor agregado à organização através das atividades.
- Busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional: depois de acompanhar ritmo dos pais *Baby Boomers*, esta geração manifesta o desejo de balancear a vida pessoal e profissional, em oposição à necessidade da empresa em se manter competitiva.
- Questionamento aos líderes: por conta da abertura para discussões e diálogo oferecida pela geração dos pais, transforma-se o conceito da hierarquia.

Assim, os Y percebem o mundo de maneira independente de origem social, cultural, racial ou geográfica. Eles já nasceram num mundo globalizado e conectado, e buscam no trabalho uma fonte de satisfação e aprendizado equilibrados com a vida pessoal. Prezam a qualidade de vida e os trabalhos que se associem com desafio e diversão (VASCONCELOS et al, 2009). O ambiente infundiu nesta geração características marcantes como: facilidade com a tecnologia; necessidade de resultados rápidos; adaptação às mudanças; expectativa de clareza em relação aos líderes; autonomia e independência; e reconhecimento de resultados, entre outros.

Neste contexto, o desafio que se apresenta para as empresas é saber como atrair e reter os talentos desta geração, de forma a criar uma relação vantajosa aos olhos desses novos profissionais. Sendo assim, apresenta-se como oportunidade a mensuração da sua satisfação, utilizando uma escala adaptada à realidade deste público para entender quais os aspectos que mais propulsionam a sua satisfação dentro das dimensões abordadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Serão construídos dois eixos: a Geração Y e a Satisfação no trabalho, cujos referenciais teóricos serão apresentados separadamente.

2.1 Geração Y

Inicialmente, será estruturado o conceito do termo “geração” e discutida a sua evolução histórica, de forma a delimitar o público estudado e as suas características de atuação no mercado de trabalho. Esta questão se reveste de importância frente à investigação das gerações ativas no mercado de trabalho.

Kupperschmidt (2000) define geração como sendo um grupo que pode ser identificado, e que compartilha uma vivência comum. Em outras palavras, seus integrantes viveram os mesmos acontecimentos sociais, e que carregam significados dos momentos fundamentais. Segundo esta definição, para diferenciar as gerações é preciso perceber que elas formam um conjunto de crenças, valores e prioridades.

A globalização e a tecnologia ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países, no contexto de acontecimentos e experiências comuns, posicionando-os, desta forma, dentro de uma categoria geracional. Nesta linha, Dencker et al. (2008) postulam que os atributos pessoais (como idade, educação, gênero, classe econômica e etnia) também possuem um papel primordial na formação da memória coletiva, levando às diferenças entre os grupos geracionais.

No contexto das gerações atualmente ativas nas organizações, é relevante investigar se as diferenças geracionais são perceptíveis no mercado de trabalho. A geração mais jovem vem despertando o interesse dos pesquisadores do campo do comportamento organizacional, e dá origem às questões relacionadas com as melhores abordagens diante das suas características. Frente a estas questões, o presente estudo visa compreender quais aspectos geram maior satisfação no público pesquisado e ajudar as empresas a melhorar a gestão dos recursos humanos.

Assim, a primeira etapa da análise buscou comparar o seu comportamento frente às gerações anteriores, e traçar um perfil que mais se aproxima desta geração, abordando as expectativas em termos de motivação, sentido e satisfação no trabalho.

Quando surgiu a geração Y, a Guerra Fria havia acabado. Ela nasceu em meio ao fenômeno da globalização, que passa a reger as relações políticas, sociais e

econômicas que facilitam negócios e estabelecem parcerias mundiais, encurtando distâncias e facilitando a comunicação.

A tecnologia que impulsiona a globalização atingiu, também, diversos aspectos sociais que afetam a geração Y. Como ela já nasceu em contato com a tecnologia da informação (CENNAMO e GARDNER, 2008), torna-se natural para ele ou ela acessar uma enorme quantidade de dados. Esta questão se reflete na maneira que esta geração está inserida no ambiente escolar e profissional.

O acesso à tecnologia impacta diretamente no estilo de vida, em comparação com as outras gerações. Desde cedo, os recursos tecnológicos levam ao comportamento denominado “*bedroom culture*”, que pode ser compreendido como um isolamento social que reforça o individualismo, prevalente nos jovens da geração Y (CENNAMO e GARDNER, 2008).

A geração Y foi preparada para atuar num mundo competitivo, cuja ênfase deriva do estímulo dos pais em participar de cursos diversos – isto se explica pela valorização, por parte dos pais *Baby Boomers*, do status profissional e da busca de bens materiais. Assim, estes jovens já nasceram com o acesso à tecnologia bastante desenvolvido. Por conta disto, têm facilidade em lidar com diversos dispositivos eletrônicos e computacionais, permitindo a eles realizar diversas atividades simultaneamente – no entanto, às vezes sem pensar com a profundidade necessária.

Por ter convivido com diversas tecnologias e acompanhado sua evolução rápida, esta geração sempre esteve inserida num ambiente de rápidas transformações – justificando, assim, uma característica de estar aberta a mudanças, e não ter medo do que é diferente. A geração Y cresceu num ambiente familiar que propiciou abertura para emitir opiniões e participar das decisões; isso porque os pais possuem como característica a valorização da atuação conjunta para resolver problemas. Além disso, a mídia os influencia, por conta da possibilidade de exposição livre de ideias nos meios de comunicação (DWYER, 2009).

Uma característica bastante citada na literatura é a falta de comprometimento, que seria a atitude e disposição em exercer esforço em benefício da organização. Nesta linha, Broadbridge, Maxwell e Ogden (2007) e Hurst e Good (2009) postulam que os Y atuam de forma comprometida enquanto percebem que a empresa e os seus valores pessoais estão alinhados. Contudo, quando surgem divergências, eles não hesitam em procurar outros caminhos. Pode-se compreender este aspecto ao considerar que muitos jovens são preparados receber para boas propostas de trabalho, mesmo se o mercado é competitivo. Assim, é comum que eles realizem uma comparação entre os custos e as recompensas recebidas para decidir se permanecem na organização.

Os jovens da geração Y apresentam características que possibilitam uma maior aderência ao novo contexto e requerem que a gestão de pessoas se adeque ao perfil comportamental desses novos talentos (BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009):

- Presença da informática e tecnologia no dia a dia;
- Fácil adaptação a mudanças;
- Facilidade para network;
- Gostam de ser desafiados;
- Gostam do direcionamento claro do líder em relação às tarefas;
- Facilidade em gerenciar muitas tarefas ao mesmo tempo;
- Valorizam flexibilidade e autonomia;

- Buscam reconhecimento;
- Esperam rápida ascensão profissional;
- São comprometidos com a organização, até onde há alinhamento entre os objetivos pessoais e da empresa;
- São comprometidos com sua própria carreira;
- Buscam desenvolvimento constante;
- Estão acostumados com a diversidade;
- Buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os Y buscam afinidades entre os valores pessoais e a organização, e o equilíbrio da vida pessoal e profissional. Estes traços mostram com clareza que as expectativas de moldagem de carreira diferem a geração mais jovem das anteriores, que priorizam a construção da carreira profissional.

Nos momentos que antecederam a entrada desta geração no mercado de trabalho, ocorreu a terceirização, as privatizações e a atuação globalizada. A crescente competitividade levou as empresas a buscar um novo modelo de gestão de pessoas, pois os esforços empregados nos anos 90 – que levaram à reengenharia e redução de custos - já não eram suficientes para assegurar a competitividade empresarial. Com isso, as políticas de meritocracia ganham sustentação através da motivação das pessoas e da geração de resultados sustentáveis.

Na relação de procura e oferta, as organizações oferecem o trabalho e os funcionários ofertam a mão de obra a partir de interesses mútuos -- como condições, exigências de trabalho e capacidades. Analisadas as expectativas da geração Y em relação ao trabalho, observa-se um leque de interesses profissionais cuja perspectiva está mudando. Tais características demonstram o desinteresse em relação aos ambientes com pouca inovação e autonomia de trabalho.

Na comparação com as gerações anteriores, a geração Y prioriza o desenvolvimento próprio, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e tem menos fidelidade em relação ao empregador (LAFUENTE, 2009). O quadro 1 apresenta as diferenças de comportamento no que se refere ao mercado de trabalho:

Quadro 1 - Principais mudanças que a Geração Y trouxe para o mercado de trabalho

Concepções antes da Geração Y	Concepções depois da Geração Y
Separação vida profissional e pessoal;	Ambas estão integradas;
Tempo de trabalho leva à promoção;	Talento resulta em promoção;
Local e horários de trabalho definidos;	Horários e locais indefinidos.
Preferência pelo contato pessoal;	Preferência pelo contato visual;
Fidelidade à empresa sempre;	Fidelidade à empresa enquanto suas necessidades forem atendidas;
Comunicação hierárquica;	Comunicação lateral;
Ações sociais são importantes.	Ações sociais são fundamentais.

Fonte: LIPIKIN; PERRYMORE, 2010.

Para assegurar a manutenção em atividade dos talentos da geração Y, o posicionamento hierárquico dos gestores não basta. Algumas ações devem ser voltadas para o alinhamento dos propósitos deste público com a empresa,

estabelecendo condições como: remuneração, relação com líderes, plano de carreira, qualidade de vida e ambiente de trabalho.

Torna-se necessário pensar estrategicamente na reformulação das organizações, de forma a atender às demandas desta geração, para retê-los e manter a competitividade empresarial. Diante disso, é fundamental que sejam compreendidos os aspectos geradores da satisfação e motivação.

2.2 Satisfação

A partir do conceito geral de trabalho e gestão de pessoas, define-se a abrangência do conceito de Satisfação no trabalho, que servirá de base para a sua utilização como ferramenta de medição.

O termo trabalho remete à aplicação de forças mentais ou físicas para executar um determinado projeto. Para Kanaane (1994) o trabalho pode ser visto como um processo entre a natureza e o homem, que o agente realiza, regula e controla. Já Kubo (2012) define trabalho como a atividade realizada pelo homem, que transforma a natureza através do uso da inteligência; a partir dela, o homem se transforma e cria as bases para as relações sociais.

Segundo Friedmann (apud KANAANE, 1994, p. 14-15), o trabalho pode assumir as seguintes faces:

- Aspecto técnico: refere-se ao lugar do trabalho, adaptação física e social;
- Aspecto fisiológico: refere-se ao grau de adaptação do homem no ambiente físico do trabalho e às questões de fadiga;
- Aspecto moral: trata-se da atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;
- Aspecto social: trata-se de questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, partido político, classe social).
- Aspecto econômico: refere-se à produção e riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores como organização, propriedade e terra.

Para Milkovich e Boudreau (2002), o trabalho e a maneira como ele está organizado são essenciais para a Administração de Recursos Humanos. Os conhecimentos e as habilidades necessárias para ocupar cargos orientam a especialidade dos colaboradores da empresa; já o trabalho dita a remuneração adequada. Soares (1992) afirma que:

O trabalho tem sido visto não somente como forma de obter renda, mas também como atividade que proporciona realização pessoal, status social, possibilidade de estabelecer e manter contatos interpessoais e, dessa forma, uma vida mais significativa.

A satisfação no trabalho vem mobilizando pesquisadores da área de comportamento organizacional desde o século passado. Para Siqueira (2008), a busca pelo entendimento das emoções dos trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo de motivação. Por um tempo, acreditava-se que a satisfação no trabalho era parte da motivação, por fazer com que os trabalhadores apresentassem aumento de desempenho e produtividade, permanência na empresa e redução do absenteísmo. Dentro dessa perspectiva, a

satisfação era estudada como uma variável determinante da produtividade no trabalho. Hoje, o conceito de satisfação no trabalho incorpora as múltiplas teorias que abordam a afetividade do trabalho, e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho – juntamente com o envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA 2008).

Em função do alcance dos objetivos empresariais, é essencial que os objetivos dos empregados e da organização estejam alinhados. Para Bergamini (2008) algumas empresas apresentam desempenho ruim apenas por não saber lidar com seus colaboradores. Nanter o nível de satisfação do trabalhador não é tarefa simples, pois o ser humano possui muitas exigências.

Segundo Kanaane (2011), vendo pelo lado psicológico, o trabalho provoca diferentes níveis de motivação e satisfação no trabalhador, principalmente no que se refere à sua maneira de desempenhar sua tarefa. Portanto, o trabalhador percebe as condições que organização propicia para o alcance das suas necessidades.

Assim, investigar a satisfação significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa (em forma de salários e promoções), o quanto a convivência com os colegas e a chefia, e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos. [...]. (SIQUEIRA, 2008, p. 267). Para ela, o termo “satisfação no trabalho” é manifesto através de experiências prazerosas que o indivíduo. Investigar a satisfação significa mensurar as suas dimensões e avaliar o quanto estas atividades propiciam momentos prazerosos. A satisfação é medida de diversas formas diferentes; no entanto, identifica-se no ambiente de trabalho um dos principais condicionantes da satisfação no trabalho.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) proposta por Siqueira (2008) foi utilizada para mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores da geração Y na empresa pesquisada. A escala apresenta cinco dimensões, que objetivam a mensuração deste construto. A primeira dimensão aborda a relação mantida com os colegas de trabalho – verificando o espírito de equipe e nível de amizade entre os trabalhadores. A segunda trata da remuneração em relação ao valor proporcionado pelo trabalho. A terceira se trata da relação entre o trabalhador e o líder. Já a terceira dimensão trata do quanto o líder se interessa pelas atividades do colaborador. Na quarta dimensão, a natureza do trabalho é abordada com vistas à satisfação em relação às tarefas desenvolvidas. Por último, a quinta dimensão trata das oportunidades de crescimento oferecidas pela organização (como no presente trabalho o objeto de estudo são os estagiários, esta dimensão foi adaptada para tratar das oportunidades de efetivação na empresa).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, se apresenta o método de pesquisa utilizado, as técnicas analíticas para interpretação de dados, o quadro de referência, os procedimentos amostrais e os procedimentos de coleta de dados que possibilitam o alcance dos objetivos de pesquisa.

Os indivíduos pesquisados trabalham numa das plantas da empresa no Estado de São Paulo, em áreas diversas da Administração e da Produção. Esta empresa se instalou no Brasil há 60 anos e atua no setor de gerenciamento de energia.

O quadro de referência do estudo é composto de analistas e estagiários. Para melhor delimitar o estudo, ele foi dirigido somente aos estagiários (porque os analistas, por já fazerem parte do quadro de funcionários, têm suas percepções

acerca do trabalho acompanhadas regularmente; assim, um novo estudo sobre a mesma temática poderia trazer ruído e gerar baixo engajamento dos respondentes).

Os estagiários podem permanecer de um a dois anos no programa, podendo atuar em um dos diversos setores da empresa. A empresa é sólida, e está presente em muitos países da Europa, Ásia e na América do Norte, local onde se originou. Os estagiários usufruem de benefícios como: bolsa remuneração acima da média do mercado na região; convênio médico e odontológico; acesso ao restaurante no local; transporte; e um programa extenso de desenvolvimento de carreira, com treinamentos constantes de aperfeiçoamento (como a capacitação para *YellowBelt*) e oportunidades de aplicar os conhecimentos num projeto de melhoria contínua que proporciona visibilidade na empresa.

3.1. Categorização da pesquisa

Segundo o critério de classificação sugerido por Vergara (2000), qualifica-se o estudo em relação à dois diferentes aspectos: quanto aos meios de investigação e quanto aos fins desejados.

Em relação aos meios de investigação propostos, a pesquisa aborda dados secundários, originados de um levantamento bibliográfico para oferecer uma revisão da literatura da área. Considera-se, também, que a pesquisa é descritiva por ter realizado uma coleta de dados através de uma pesquisa de campo junto aos jovens profissionais da empresa.

Em relação aos fins, considera-se que a pesquisa é exploratória e descritiva, por envolver a obtenção e exposição de dados que representam o fenômeno que corresponde ao grau de contentamento dos profissionais desta geração. Ainda em relação aos fins, a pesquisa é considerada aplicada; ao possuir uma finalidade prática, ela busca identificar a existência de relações entre as variáveis pesquisadas, o que pode contribuir para a gestão de pessoas na empresa estudada.

3.2. População e Amostra

A população a ser investigada é composta de jovens profissionais nascidos a partir do ano de 1980, recentemente ingressados no mercado de trabalho. Eles fazem parte do Programa de Estágio na multinacional americana estudada. Assim, considera-se existir uma limitação em relação à possibilidade de generalizar os resultados encontrados nesta pesquisa.

Os estagiários pesquisados estão distribuídos em diferentes setores dentro da organização. Segundo informações fornecidas pela empresa, ela contrata cerca de 80 estagiários anualmente. Atualmente, ela conta com 77 estagiários na planta do interior de São Paulo onde o estudo foi realizado. Os dados colhidos representam 65% do público que participa do programa de estágio.

3.3. Modelo teórico analisado

A Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) foi escolhida por ser um método robusto e validado. Trata-se de um método avaliativo, que abrange cinco dimensões importantes na gestão de pessoas. A escala é considerada de fácil entendimento para os colaboradores da organização.

Quadro 3- Dimensões e definições de satisfação

Dimensões	Definições
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem as capacidades do trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as efetivações*	Contentamento com a quantidade de efetivações, com as garantias oferecidas a quem é efetivado, com as oportunidades de efetivação e com o tempo de espera para que ela aconteça.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008).

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) permite avaliar o grau de satisfação de um empregado em relação às cinco dimensões assim representadas:

- Satisfação com os colegas de trabalho
- Satisfação com o salário
- Satisfação com a chefia
- Satisfação com a natureza do trabalho
- Satisfação com as efetivações.

Em relação à última dimensão, foi realizada uma adaptação (visto que as promoções no contexto do programa de estágio somente são realizadas através das efetivações, levando à celebração de um contrato de trabalho nos ditames da Consolidação das Leis Trabalhistas).

3.4. Procedimentos e técnicas de coletas de dados

De acordo com os autores Diehl e Tatim (2004), no campo da pesquisa existem diversas formas de serem coletados dados com o fim de obter informações. Eles afirmam que as técnicas de coleta de informações devem ser selecionadas e aplicadas conforme o contexto do estudo. No caso do estudo exploratório, a eficácia do método depende da sua utilização adequada. Para os fins desta pesquisa, a coleta foi realizada através de um questionário; estes autores definem (p. 68) que o questionário pode ser entendido como um instrumento de coleta de dados, que contempla um conjunto de questões ordenadas.

A escala EST engloba cinco dimensões dos aspectos fundamentais do trabalho, mais especificamente no que se refere ao bem-estar do colaborador. O questionário aplicado contém 29 questões. As três primeiras questões se referem ao perfil dos respondentes. As 25 questões seguintes levantam a satisfação no trabalho, e uma última questão solicita ao entrevistado que enumere, em ordem crescente, importância que ele/a atribui às dimensões apresentadas. As perguntas de múltipla escolha utilizaram uma escala Likert de sete pontos, indo de 1=totalmente insatisfeito até 7=totalmente satisfeito.

Os questionários foram enviados via e-mail corporativo a todos os estagiários da planta, utilizando a plataforma Survey Monkey, que disponibiliza o questionário e automaticamente compila os dados coletados.

4. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados do nível de satisfação dos estagiários da empresa participante deste estudo de casos, juntamente com questões adicionais referentes ao perfil do respondente e a importância dos fatores da escala.

Para melhor compreensão dos resultados, primeiramente é apresentado o perfil dos estagiários da empresa. Na sequência, são apresentados os resultados das questões e um comparativo das dimensões da Escala EST. Por fim, será apresentada a ordem de importância dos fatores da satisfação (SIQUEIRA, 2008).

4.1 Perfil dos respondentes

No que se refere ao gênero, 57,14% dos estagiários da empresa que aceitaram participar do estudo são do sexo feminino, e (42,86%) do sexo masculino. Em termos do tempo de experiência, temos que a maioria dos respondentes estagiam na empresa entre seis meses e um ano (correspondendo a 62% dos respondentes). Este fato demonstra que os respondentes já tiveram tempo para compreender as práticas empresariais e ter satisfação no trabalho.

Uma das questões presentes no questionário se refere à idade. Nesta empresa, todos os estagiários nasceram entre os anos de 1980 e 2000 (ou seja, todos estão dentro do quadro de referência do presente estudo).

4.2 Resultados da Escala de Satisfação no Trabalho

A EST é uma escala de medida multidimensional construída e validada por Siqueira (2008), que permite avaliar a intensidade da satisfação no trabalho frente aos 25 itens apontados no questionário. Sua interpretação considera que, quanto maior a pontuação dos diversos itens, maior será o grau de satisfação em relação ao aspecto do trabalho. Desta forma, valores entre 5 e 7 indicam alto grau de satisfação; valores de 1 a 3 indicam baixo grau de satisfação; e valores em torno de 4 demonstram indiferença ou neutralidade em relação à satisfação.

Para melhor entendimento, as dimensões presentes são apresentadas individualmente, juntamente com os resultados obtidos das questões em cada dimensão da escala. Num segundo momento, apresentam-se os resultados consolidados das dimensões para comparação e conclusões:

a) Satisfação com colegas de trabalho

Nesta dimensão – que se refere à relação com os colegas de trabalho -, são abordados os aspectos do espírito de colaboração, do tipo de relacionamento pessoal com os colegas, da maneira na qual o respondente se relaciona, da quantidade de amigos entre os colegas de trabalho, e da confiança nos colegas de trabalho.

Como mostra a Tabela 1, quando questionados sobre a dimensão da satisfação com os colegas de trabalho, esta geração apresenta níveis satisfatórios (média entre 5 e 6, que correspondem aos níveis satisfeito e muito satisfeito). A questão que apresenta maior nível de satisfação é a que se refere à forma de relacionamento com os colegas de trabalho, apresentando uma média de 5,74. Já para o menor nível de satisfação desta dimensão, a questão que trata da confiança nos colegas de trabalho apresenta uma média de 5,14. Analisando todos os resultados desta dimensão, vê-se que todos apresentam resultados satisfatórios para os estagiários.

Tabela 1- Estatísticas da dimensão Satisfação com os colegas de trabalho.

Satisfação com os colegas de trabalho	Mínimo	Máximo	Média
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	7	5,38
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	1	7	5,54
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	1	7	5,74
Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	1	7	5,34
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	7	5,14

Fonte: Elaboração dos autores

b) Satisfação com o salário

Esta dimensão se refere à relação da satisfação com o salário. São abordados os aspectos de salário comparado ao tempo de trabalho, salário comparado à capacidade profissional, salário comparado ao custo de vida, benefícios oferecidos aos estagiários, e satisfação frente aos esforços dispendidos no trabalho:

Ao analisar as médias na Tabela 2 das questões que compõem esta dimensão, a remuneração oferecida pela empresa apresenta resultados que variam de 4,6 a 5,08 (níveis indiferente e satisfeito). A questão que apresenta maior média de nível de satisfação é a que se refere à satisfação dos estagiários com os benefícios oferecidos (média igual a 5,08, que representa que os respondentes estão satisfeitos). A questão que apresenta menor média é referente à satisfação do salário comparado ao custo de vida, que apresenta média de 4,16 – grau de indiferença dos participantes.

Tabela 2 - Estatísticas da dimensão Satisfação com o salário.

Satisfação com o salário	Mínimo	Máximo	Média
Com o meu salário comparado com o tempo em que eu trabalho.	1	7	5,04
Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional.	1	7	4,68
Com o meu salário comparado ao custo de vida.	1	7	4,16
Com os benefícios oferecidos aos estagiários nesta empresa.	1	7	5,08
Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	1	7	4,68

Fonte: Elaboração dos autores

c) Satisfação com a chefia

Nesta dimensão, que se refere à relação da satisfação com a chefia, aborda-se os aspectos do modo com o qual o chefe do respondente organiza o setor, interesse do chefe pelo trabalho realizado pelo estagiário, o entendimento entre chefe

e estagiário, a maneira na qual o chefe trata o estagiário, e a capacidade do chefe de gerir as atividades do estagiário.

Analisando os resultados na Tabela 3, a questão que apresenta a maior média é a que se refere a maneira em que o estagiário é tratado pelo chefe (média 5,74, ou seja, nível muito satisfeito). Já em relação à menor média, a questão referente ao modo no qual o chefe organiza o setor está entre o satisfeito e o indiferente, com média igual a 4,86.

Tabela 3- Estatísticas da dimensão Satisfação com a chefia.

Satisfação com a chefia	Mínimo	Máximo	Média
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	1	7	4,86
Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	1	7	5,10
Com o entendimento entre eu e meu chefe.	1	7	5,42
Com a maneira como meu chefe me trata.	1	7	5,74
Com a capacidade do meu chefe gerir as minhas atividades.	1	7	4,90

Fonte: Elaboração dos autores

d) Satisfação com a natureza do trabalho

Esta seção se refere à relação da satisfação com natureza do trabalho, dentro dessa dimensão são analisadas as questões ligadas ao grau de interesse que as atividades despertam no respondente, a capacidade de o trabalho absorver as suas capacidades, a oportunidade de realizar o trabalho, as preocupações exigidas pelo trabalho, e a variedade das atividades realizadas.

Verificando os dados resultantes desta dimensão através da Tabela 4, temos que as médias variam entre 4,6 e 5,0 (entre a indiferença e a satisfação). A questão que apresentou a maior média se refere à variedade de tarefas realizadas, que apresentou a média de 5,06 (demonstrando satisfação). Já em relação à menor média, temos a capacidade do trabalho de absorver as capacidades do estagiário: média igual a 4,62, indicando algo entre a indiferença e a satisfação.

Tabela 4 - Estatísticas da dimensão Satisfação com a natureza do trabalho.

Satisfação com a natureza do trabalho	Mínimo	Máximo	Média
Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	1	7	5,04
Com a capacidade de meu trabalho absorver minhas capacidades.	1	7	4,62
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	1	7	5,02
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	1	7	4,80
Com a variedade de tarefas que realizo.	1	7	5,06

Fonte: Elaboração dos autores

e) Satisfação com as efetivações

Nesta dimensão que se refere à relação da satisfação com as efetivações realizadas pela empresa, são abordados os aspectos das oportunidades e plano de carreira oferecida, benefícios oferecidos pela empresa para os que são efetivados, o número de efetivações realizadas pela empresa, as oportunidades de efetivação e o tempo que se espera para ocorrer a efetivação.

Ao verificar os dados de resultados da dimensão dos aspectos das efetivações, que é considerada a maneira de receber promoção, pode-se observar que as médias variam entre 2,9 a 4,9, demonstrando grande amplitude dos resultados. A maior média encontrada se refere à questão dos benefícios que a empresa oferece aos estagiários efetivados na empresa; a média de 4,98 indica um nível entre indiferença e satisfação.

Tabela 5- Estatísticas da dimensão Satisfação com as efetivações.

Satisfação com as efetivações	Mínimo	Máximo	Média
Com as oportunidades de plano de carreira oferecidas aos estagiários.	1	7	4,14
Com os benefícios que a empresa oferece a quem é efetivado.	1	7	4,98
Com o número de efetivações de estagiários realizadas nesta empresa.	1	7	2,96
Com as oportunidades de ser efetivado nesta empresa.	1	7	3,08
Com o tempo no qual se espera para haver uma efetivação.	1	7	3,40

Fonte: Elaboração dos autores

f) Resultados das dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Nesta seção, são apresentadas as médias totais calculadas de cada dimensão apresentada nos tópicos anteriores, através da média de cada questão.

Como se pode observar na Tabela 6, a dimensão que apresenta maior grau de satisfação sob o olhar da geração Y que atua na empresa é a satisfação com os colegas de trabalho. Esta apresenta uma média de 5,428, indicando satisfação. Em seguida, a dimensão de satisfação com a chefia apresenta média de 5,204. Em terceiro, a satisfação no que se refere à natureza do trabalho tem média de 4,908 – uma indiferença, porém próxima à satisfação. Em seguida, a satisfação com o salário apresenta média de 4,728, indicando indiferença por parte dos entrevistados. Por fim, temos as efetivações, cuja média de 3,712 indica a insatisfação dos respondentes.

Tabela 6 - Resultados das Dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho

Dimensões EST (Escala da Satisfação no Trabalho)	Médias
Satisfação com colegas de trabalho	5,428
Satisfação com o salário	4,728
Satisfação com a chefia	5,204
Satisfação com relação à natureza do trabalho	4,908
Satisfação com as efetivações	3,712

Fonte: Elaboração dos autores

g) Importância das Dimensões da Satisfação no Trabalho para a Geração Y

Além dos itens da Escala EST, os jovens profissionais responderam uma questão relativa à importância de cada dimensão da Escala, elencando em ordem crescente os fatores de maior importância para a construção da satisfação no trabalho. Os resultados foram calculados pela média ponderada.

Os estagiários pertencentes à geração Y consideram que o fator de maior importância são as Atividades Realizadas – que se referem à natureza do trabalho; em seguida, consideram a Relação com os colegas como segundo fator mais importante; em terceiro, a Relação com a chefia; o quarto fator mais importante são as promoções no trabalho, e em último ficou a questão da remuneração.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho cada vez mais recebe os profissionais pertencentes à Geração Y em seu quadro de funcionários. Diferentemente das gerações anteriores, os jovens profissionais apresentam algumas questões e particularidades de seu comportamento, que exigirão ações por parte da empresa. Por exemplo, a gestão das suas carreiras precisará encontrar e propor uma situação de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, bem como explorar a facilidade que estes jovens têm com ferramentas tecnológicas e a busca de informações e dados. Além disso, deve-se desenvolver estratégias de retenção que levem em conta a característica de não se fixar na empresa, quando não há contentamento, no sentido amplo da palavra.

As empresas têm como desafio reter talentos que ajudem a alcançar objetivos organizacionais. Para tanto, deve-se compreender as formas com que se pode manter esta mão de obra satisfeita, produtiva e que contribua com os resultados empresariais. Neste contexto, a presente pesquisa estudou a percepção dos participantes de um programa de estágio da empresa pesquisada, com o objetivo de medir o nível de satisfação dos trabalhadores da Geração Y através da Escala EST de Siqueira (2008).

As médias das respostas apresentadas que compõem as dimensões propostas dão indicação de que a satisfação com os colegas de trabalho apresenta o melhor resultado dentro das dimensões analisadas. Nesta empresa, o relacionamento interpessoal entre os funcionários apresenta bons resultados, e é o fator que mais traz satisfação para a geração Y, e a maioria dos respondentes demonstra estar satisfeita.

A segunda dimensão que traz satisfação é a questão do relacionamento com a chefia, com destaque na maneira com que o chefe trata o estagiário. Aqui, há indicação de que a empresa preza pelo bom relacionamento com seus colaboradores.

O terceiro melhor resultado é a dimensão da satisfação com a natureza do trabalho – que basicamente analisa as atividades realizadas. Há destaque para o quesito da variedade das atividades realizadas, entretanto a dimensão apresenta indiferença (mesmo se próximo da satisfação).

No que tange à dimensão do salário, esta apresentou resultados que mostram indiferença dos respondentes. Não obstante, os itens referentes ao salário em relação ao tempo trabalhado e os benefícios oferecidos apresentam um certo grau de satisfação. Tais fatos demonstram que a empresa oferece remuneração e benefícios considerados satisfatórios.

A única dimensão que apresentou resultados insatisfatórios foi a questão da efetivação. Há destaque para a questão que trata da quantidade de efetivações ocorridas na empresa, o que demonstra que a empresa não retém os talentos que

participam do programa de estágio. Este fator gera insatisfação por parte dos estagiários, que não veem chance de permanecer na empresa ao término do contrato.

Ao analisar a informação referente à importância das dimensões da escala para a construção da satisfação no trabalho, nota-se que a geração Y acredita que a dimensão das atividades realizadas (ou seja, a natureza no trabalho) é a mais importante para a geração da satisfação no trabalho. Em segundo lugar, temos o relacionamento com os colegas; em terceiro, o relacionamento com a chefia; em quarto, as promoções no trabalho e em último lugar a remuneração.

Ao comparar a satisfação, as dimensões e a importância do ponto de vista da geração Y, conclui-se que o mais importante é a natureza do trabalho. Na empresa estudada, há indiferença por parte dos estagiários; assim, é plausível supor que não necessárias ações gerenciais para tornar as atividades realizadas pelos jovens mais desafiadoras. No entanto, no que se refere ao relacionamento com os colegas, a empresa demonstra que está no caminho correto ao manter um clima propício para a colaboração.

Em conclusão, as transformações sociais recentes afetaram de maneira significativa o modo de viver e pensar das pessoas. As mudanças de comportamento e das atitudes de cada geração foram bastante refletidas neste estudo, e percebe-se que a geração Y busca sentido no trabalho realizado. Além disso, ela prioriza o relacionamento interpessoal para criar rotinas de trabalho no qual se pode equilibrar a vida pessoal e o bem-estar na profissão. O salário e o avanço profissional se mostram menos relevantes para o público pesquisado, reforçando assim as características mapeadas durante todo este estudo sobre esta geração que está entrando no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, De A. Um novo modelo para reter talentos da geração Y. Entrevistador: Rafael Sigollo, **Valor Econômico**: São Paulo, 17 de agosto de 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 7, 2011.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BROADBRIDGE, A., MAXWELL, G. e OGDEN, S. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. **Career Development International**. v.12, n. 6, p.523-544, 2007.
- CASADO, T. Comportamento Organizacional: Fundamentos para gestão de pessoas. In: SANTOS, Rubens da Costa (org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CENNAMO, L. e GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**. v. 23, n. 8, p. 891- 906, 2008.
- DIEHL, A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, P. **As Novas Realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 2ª edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1991.
- DENCKER, J. et al. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**. n. 3, v. 18, p. 180-187, 2008.

- DWYER, R. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**. Vol.3, n.2, 2009.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**.1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HASS, N. e JESPER, D. Career stage and generational differences in psychological contracts. **Career Development International**. vol.14, n.3, 2009.
- HURST, J. e GOOD, L. Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. **Career Development International**. Vol. 14, n. 6, 2009.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. **Health Care Manager**, 19(1) 65-76.
- KUBO, S.; GOUVÊA, M. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de administração**. V. 47. N.4.out/nov./dez.2012. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/ver/9079/analise-de-fatores-associados-ao-significado-do-trabalho> Acesso 23 de junho de 2017
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem nas organizações rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAFUENTE, F. **Do conflito à ação**. São Paulo: HSM Management, 2009.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova geração de líderes**. São Paulo: Integrare, 2009.
- SANTOS, A. **A geração Y nas Organizações Complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. São Paulo, 2011. Disponível em: Acesso em: 12 de mar. 2016.
- SIQUEIRA, M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. [org.]; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 265-274, 2008.
- SOARES, C. **Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais**. 1992. Dissertação – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1992.
- TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey Bass, 2009.
- VASCONCELOS, K. et al. **A geração Y e suas âncoras de carreira**. In: Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR,2., 2009, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ANPAD, 2009.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000)
- WADA, E.; CARNEIRO, N. As necessidades da Geração Y no cenário de eventos empresariais. **Contribuciones a la Economía**, mayo 2010. Disponível em: <http://www.eumed.net/ce/2010a/> Acesso em: 30 de junho de 2017.