

## **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM TRABALHADORES DA GERAÇÃO Y**

Danyelee da Silva Santos<sup>1</sup>

Catarina Vieira Souza Portugal<sup>2</sup>

Herica Landi de Brito<sup>3</sup>

Nara Saddi de Paiva Sampaio<sup>4</sup>

### **Resumo**

O presente trabalho tem o objetivo de mensurar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Geração Y e comparar com as demais gerações em uma empresa do ramo industrial têxtil e de acessórios, localizada na cidade de Abadia de Goiás. Para coleta de dados utilizou-se o questionário de dados sociodemográficos e a escala de satisfação no trabalho, a qual mensura a satisfação em cinco dimensões: a satisfação com os colegas; satisfação com o salário; satisfação com a chefia; satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. A análise de dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas. Os resultados apontaram que para o fator satisfação com os colegas nas Gerações Baby Boomers, X e Y apresentaram indiferença e na Geração Z, insatisfação; no fator satisfação com o salário, a Geração Baby Boomers mostrou-se satisfeita, as Gerações X e Y insatisfeitas e a Geração Z, indiferente; no fator satisfação com a chefia, todas as gerações revelaram satisfação; na satisfação com a natureza do trabalho, as Gerações Baby Boomers, X e Y apresentaram satisfação e a Geração Z, indiferente e por fim, no fator de satisfação com as promoções, as Gerações Baby Boomers, X e Y denotaram indiferença e a Geração Z, insatisfação. Considerando as características específicas de cada geração, compreender os fatores preditores da satisfação no trabalho faz-se necessário para auxiliar a gestão nas organizações.

---

<sup>1</sup> Discente no Centro Universitário Alves Farias

<sup>2</sup> Docente no Centro Universitário Alves de Faria. Diretora da Selecta Gestão de Pessoas.

<sup>3</sup> Docente no Centro Universitário Alves de Faria. Coordenadora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Alves Farias

<sup>4</sup> Mestre em Psicologia das Organizações e do Trabalho pela Universidade de Brasília, Graduada Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Especialista em Avaliação Psicológica. Atual Gerente de Pessoas da empresa de tecnologia Soluti e consultora de RH pela Selecta. Experiência em gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional; Gerações; Satisfação no Trabalho

## **ANALYSIS OF JOB SATISFACTION IN GENERATION Y WORKERS**

### **Abstract**

The present work has the objective of measuring the level of satisfaction in the work of Generation Y among employees of a company in the textile and accessories industry, located in the city of Abadia de Goiás. sociodemographic data and the job satisfaction scale, which measures: satisfaction with colleagues; satisfaction with salary; satisfaction with management; satisfaction with nature and satisfaction with promotions. The results were evaluated using descriptive statistics and assessment of job satisfaction levels among Generation Y employees. Among the results obtained, it was found that Generation Y is dissatisfied with their salaries, indifferent in relation to their satisfaction with colleagues. and with promotions and satisfied with the boss and the nature of the job. It was concluded that the present research had great value to measure the level of satisfaction or dissatisfaction in the work in Generation Y in the present company, as well as to compare the findings with the other generations, with the time of bond in the company and with the theoretical references. As an opportunity for future research, it is suggested that action-research work be carried out, in which, through the data collected in the research, it is possible to develop a strategic plan to further increase job satisfaction for these employees.

**Keywords:** Job satisfaction; Y generation; Organizational psychology.

No contexto contemporâneo torna-se cada vez mais importante os estudos das diferentes gerações dentro das organizações, dentre estas, estão as gerações: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Z, que partilham diferentes valores, cultura, crenças e expectativas, a partir disso, tem sido cada vez mais importante compreender as diferentes formas de relacionamentos, comportamentos e pensamentos das pessoas que ocupam o mesmo ambiente de trabalho, e possuem

características específicas (Andrade, Mendes, Correa, Zaine & Trimer de Oliveira 2012).

Não há um consenso nos estudos sobre os períodos específicos de cada geração, podendo iniciar e terminar em diferentes momentos. Ainda que haja variações nas datas sugeridas entre autores, considera-se que os Baby Boomers são as pessoas nascidas entre 1946 e 1964; a Geração X é composta por nascidos entre 1965 e 1981 e Geração Y, daqueles que nasceram entre 1982 e 2000 (Melo, Faria & Lopes, 2019). Há ainda a geração Z, que é caracterizada pelos nascidos a partir de 2001 (Codix, 2015 como citado em Júnior, Lima, Conceição, Souza, & Konrad, 2016). Observa-se que os valores de cada geração são similares, mas a forma de buscar esses valores e a prioridade para alcançá-los se diferencia. Cada uma nasceu e cresceu sob uma caracterização social, política e econômica específica de cada época. (Malafaia, 2011).

### **As Gerações e suas características**

A Geração Baby Boomers presenciou de perto a guerra no Vietnã, o surgimento de anticoncepcionais e o início de movimentos feministas que trouxeram grandes conquistas trabalhistas às mulheres, como a flexibilidade de horário de trabalho e aumento do período de licença maternidade (Conger, 1998). Segundo Oliveira (2009), essa geração coloca o trabalho como prioridade em suas vidas e são extremamente competitivas. Para eles, liderar é sinônimo de comandar e controlar, são focados em resultados, não se preocupam com qualidade de vida e,

pelo fato de terem aprendido a lidar com tecnologias da informação após a idade adulta, tem dificuldade em manuseá-las (Aprigio, 2013).

Segundo Lombardia (2008), a Geração X esteve presente no surgimento da AIDS, na Guerra Fria e na queda do muro de Berlim, a expansão tecnológica surgiu enquanto eram adolescentes. Ademais, durante sua adolescência e início da vida adulta tiveram contato com importantes inovações tecnológicas, como a criação do videocassete, do computador e da internet (Oliveira, 2009). Valorizam o trabalho, buscam ascensão profissional, são focados em resultados – por esse motivo costumam ter um nível elevado de estresse – no entanto procuram equilibrar a vida profissional e pessoal (Aprigio, 2013).

Veloso, Dutra e Nakata (2016), afirmam que a Geração Y cresceu em contato com as tecnologias e são mais individualistas. Ao nascerem, o Brasil passava por grande crise econômica e restauração da democracia, mundialmente havia a cultura da impermanência e falta de garantias, com mercados voláteis. É constituída por pessoas que apesar de serem voltadas para resultados, valorizam a qualidade de vida ao invés do trabalho. São otimistas em relação ao futuro, possuem valores inegociáveis e são fascinados por desafios. Pelo fato de seus pais trabalharem, precisou conviver socialmente desde muito cedo (Aprigio, 2013).

Outrossim, se preocupam mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações, são ansiosos no que diz respeito às promoções. São individualistas, questionadores, instáveis em relação ao trabalho e não tem medo de mudar de emprego, desde que encontrem um desafio maior. É uma geração que percebe o equilíbrio entre jornada de trabalho e tempo livre como

uma forma de recompensa (Vieira & Filenga, 2010). Sobre a forma que aprendem, para Andrade et al. (2012) tendem a valorizar a prática, seja através de network, de forma colaborativa ou da internet.

As gerações anteriores percebem a Geração Y como agentes de mudança, pelo fato de possuírem características que incluem: rapidez, imediatismo e amplo domínio das tecnologias e internet. Essas características se divergem das gerações anteriores, por esse motivo, essa geração pode ser vista como uma ameaça a continuidade dos negócios, já que possuem dificuldade em operacionalizar tarefas e têm menor comprometimento com as organizações. (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016).

É possível perceber que o conceito de trabalho para a Geração Y é diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores, para eles, o trabalho é mais que uma fonte de economia, é fonte de satisfação e aprendizado. Logo, encontrar uma melhor forma de trabalhar com essa geração é um dos desafios das organizações. (Lombardia, Veloso, Coimbra & Schikmman, 2008 como citado por Vasconcelos, Merhi, Goulart & Silva 2010).

A geração Z está no início de seu ingresso no mercado de trabalho. Além da rapidez em conseguirem informações, essa geração é marcada pela habilidade de realizarem diferentes tarefas ao mesmo tempo (Rech, Viêra & Anschuau, 2017). Cresceram conectados à internet, celulares, mídias sociais e inteligências artificiais. Podem não ter muita experiência profissional pela pouca idade e por estarem entrando agora na universidade. Reflexões de Facco, Obregon, Rodrigues e Marconatto (2016), mostram que essa geração possui a capacidade de construir

suas próprias carreiras, obtendo sucesso devido às suas habilidades, criatividade e capacidade de aprender, além de terem desejo de se sentirem realizados na execução de seu trabalho.

### **Satisfação no trabalho**

A satisfação é influenciada por fatores que produzem no indivíduo sentimentos favoráveis para mantê-lo satisfeito no ambiente organizacional. Engloba um conjunto de situações e sensações que abrange desde os princípios e as regras das organizações, como o estado emocional do indivíduo, até suas expectativas com a organização. As variações dos níveis de satisfação de um indivíduo em relação a outro são comuns, mesmo quando desempenham atividades idênticas. Um indivíduo pode se sentir satisfeito hoje com o seu trabalho e insatisfeito amanhã com o que lhe é oferecido (Paula, Stefano, Andrade & Zampier 2011). Desta forma, entende-se que satisfação no trabalho diz respeito ao afeto dispendido a organização e está relacionado à motivação, palavra-chave que mensura a adesão dos trabalhadores ao propósito organizacional (Assunção & Pimenta, 2019).

Tamayo (2000) afirma que há duas abordagens que definem a satisfação no trabalho, sendo a primeira abordagem dita multifatorial, pois, considera diversos aspectos que se convergem; e a segunda é a abordagem unidimensional, que se refere apenas ao estado emocional do indivíduo em relação ao trabalho. O autor revela ainda que, a maior parte das teorias sobre satisfação no trabalho admitem que o termo se refere ao quanto do anseio do indivíduo em relação ao trabalho é

realmente obtido no contexto em que atua. Tamayo (2000) acrescenta que estudos apontam que a satisfação no trabalho não resulta somente das experiências pessoais, mas, também sofre influência da estrutura cultural da sociedade, devendo tal fator ser considerado.

Siqueira (2008) complementa que a satisfação no contexto organizacional abarca cinco dimensões, são estas : (a) a satisfação com colegas, que é definida como amizades, confiança, relacionamentos e contentamentos que o colaborador mantém com os demais; (b) a satisfação com promoções, com as garantias que são oferecidas para promoções recebidas e o tempo para a realização destas; (c) a satisfação com a natureza do trabalho, o interesse que a função exercida desperta no colaborador; (d) a satisfação com o salário, sendo uma comparação do salário de acordo com a função exercida, analisando sua capacidade profissional, seus custos de vida e os esforços do dia-a-dia. E, por fim, a (e) satisfação com a chefia, sendo a capacidade profissional da chefia e o interesse do líder pelos subordinados, avaliando o entendimento entre eles.

Fernandes e Gonçalves (2018) afirmam que existem diversos fatores que impactam na satisfação do colaborador na organização, um desses fatores é o vínculo afetivo entre os colaboradores da organização. Outro fator é a promoção, bem como, a quantidade de vezes e a forma que essa promoção acontece. O autor cita ainda Chiavenato (2010), ao afirmar que a recompensa também é um fator que impacta diretamente na satisfação do colaborador na empresa, sendo que recompensa quer dizer reconhecimento, retribuição ou prêmio, estendendo-se do salário.

Colaboradores satisfeitos apresentam maior motivação e influenciam nos resultados organizacionais (Marqueze & Moreno, 2005). Bons resultados, bom desempenho, produtividade, redução de faltas, permanências na empresa, redução de turnover, melhora do relacionamento interpessoal, entre outros pontos, são comportamentos que podem ser influenciados pela satisfação. Há vários estudos que mostram que a satisfação também pode causar tais comportamentos no ambiente corporativo, visto que funcionários satisfeitos tendem a ter maiores índices de motivação (Siqueira, 2008).

Atualmente, estão presentes no mercado de trabalho indivíduos pertencentes a diversas gerações, e nesse contexto, as diferenças vão além da idade, perpassam a comportamentos valores e visão de mundo. (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016). Malafaia (2011) asseveram que manter resultados, boa relação entre chefes e subordinados, atração e retenção de talentos em um ambiente multigeracional é um grande desafio para a liderança e para a gestão de pessoas. Tampscott (2008, citado em Vieira & Filenga, 2010) corrobora com tal ideia ao afirmar que o choque entre os integrantes das várias gerações possibilita a criação de uma nova cultura nas organizações,

Considerando os poucos estudos na literatura brasileira relacionados a satisfação dos trabalhadores da Geração Y e a presença maciça destes na maioria dos cenários organizacionais atuais, o presente estudo tem como objetivo mensurar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores da Geração Y de uma empresa atuante no ramo industrial têxtil e de acessórios, localizada na cidade de Abadia de

Goiás. Ademais, comparar a satisfação no trabalho dos colaboradores desta geração com as demais.

## **Método**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratória. Foi realizada em uma indústria têxtil e de acessórios localizada em Abadia de Goiás – GO, composta por 120 colaboradores.

## **Participante(s)**

Participaram do estudo 63 colaboradores pertencentes aos seguintes setores: administrativo, atendimento, estoque, financeiro, logística, marketing, produção, recepção e tecnologia da informação. Do grupo pesquisado, 60% eram do sexo feminino e 40% masculino. Em relação a escolaridade, 5% possuíam ensino superior completo, 3% ensino superior cursando, 50% ensino médio completo, 24% ensino médio cursando, 7% ensino fundamental completo e 11%, ensino fundamental cursando. Destes, 63% eram casados, 32% solteiros e 5% separados, divorciados ou viúvos. Em relação as gerações, 2% com menos de 19 anos (geração z), 74% entre 20 e 38 anos (geração y), 20% entre 39 a 55 (geração x) e 4% entre 56 a 74 anos (baby boomers).

## **Instrumentos e materiais**

Foram utilizados para a coleta de dados os seguintes instrumentos:

- Questionário sociodemográfico, com questões relacionadas a idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de vínculo empregatício com a empresa.
- Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – validada por Siqueira (2008), a qual visa avaliar o grau de satisfação do trabalhador, através de 15 itens (versão reduzida) distribuídos em 05 dimensões: satisfação com colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Para cada afirmativa encontram-se respostas padronizadas, variando em uma escala de 1 a 7, sendo: 1: totalmente insatisfeito; 2: muito insatisfeito; 3: insatisfeito; 4: indiferente; 5: satisfeito; 6: muito satisfeito; 7: totalmente satisfeito. Valores entre 1 e 3,9 indicam baixa satisfação, valores entre 4 e 4,9 indicam indiferença e valores entre 5 e 7 indicam satisfação no trabalho.

## **Procedimentos de coleta e análise de dados**

Inicialmente contatou-se o dono da empresa, explicando o projeto de pesquisa e solicitando sua autorização para que a aplicação fosse realizada em dia e horário definido por ele. No dia da aplicação do questionário, colheu-se a assinatura no termo de solicitação de autorização para pesquisa acadêmico-científico do dono da empresa. Os colaboradores foram convidados a participarem da pesquisa de forma voluntária e a coleta de dados ocorreu em apenas um dia de visita, em grupos de 40 colaboradores cada. O tempo médio de resposta aos instrumentos foi de 15 minutos por grupo. Foi disponibilizado todo o material de coleta de dados, bem como explicação de como preenchê-lo e suporte àqueles que demonstraram dificuldade.

Os critérios de inclusão foram ter vínculo empregatício ativo no período de maio/2020 e estar de acordo com a participação da pesquisa. O critério de exclusão foi a não aceitação na participação da pesquisa.

Para apurar os resultados, faz-se necessário somar os itens de cada dimensão e dividir pelo número de afirmativas totais presentes em cada dimensão, sendo que o resultado dos cálculos (score médio) ficará entre 1 e 7. Quanto maior o valor do score médio, maior será o grau de satisfação do colaborador.

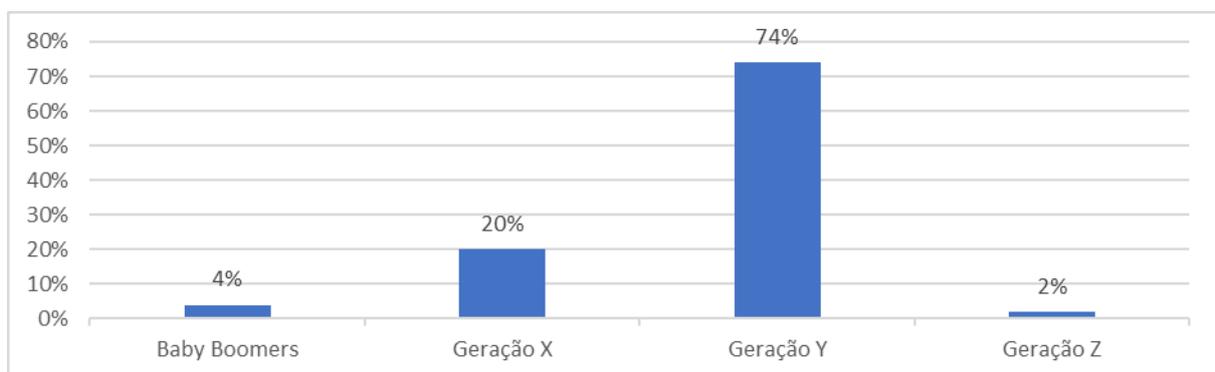
Realizou-se coleta dos dados através da Escala de Satisfação no Trabalho e do Questionário de Dados Sociodemográficos. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva.

## Resultados e Discussão

O presente estudo teve como objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da Geração Y de uma empresa do ramo industrial têxtil e de acessórios, bem como, comparar a satisfação no trabalho destes com as demais gerações.

Os dados referentes a quantidade de colaboradores por geração estão expostos na Figura 1.

**Figura 1 – Quantidade de colaboradores (%) por geração.**



A Figura 1 apresenta a quantidade de colaboradores presentes na organização distribuídos por geração: a maioria da amostra analisada foi composta por trabalhadores da Geração Y (74%), seguido pela Geração X (20%), Geração Baby Boomers (4%) e Geração Z (2%).

Os resultados da análise estatística descritiva da escala de satisfação no trabalho por geração estão expostos na Tabela 1.

**Tabela 1 – Estatísticas descritivas dos fatores de Satisfação no Trabalho por gerações**

Gerações		Satisfação com colegas	Satisfação com salário	Satisfação com chefia	Satisfação com a natureza do trabalho	Satisfação com as promoções
Baby Boomers	Score médio	4,5	5	6	6	4
	Interpretação	Indiferença	Satisfação	Satisfação	Satisfação	Indiferença
X	Score médio	4,6	3,9	5	5	4
	Interpretação	Indiferença	Insatisfação	Satisfação	Satisfação	Indiferença
Y	Score médio	4,1	3,2	5	5	4
	Interpretação	Indiferença	Insatisfação	Satisfação	Satisfação	Indiferença
Z	Score médio	3,7	4	5	4	3
	Interpretação	Insatisfação	Indiferença	Satisfação	Indiferença	Insatisfação

A Tabela 1 revela os fatores de satisfação no trabalho por geração. As médias foram: Geração Baby Boomers ( satisfação com os colegas, 4,5; satisfação com o salário, 5 ; satisfação com a chefia, 6; satisfação com a natureza do trabalho, 6; satisfação com as promoções, 4); Geração X( satisfação com os colegas, 4,6; satisfação com o salário, 3,9 ; satisfação com a chefia, 5; satisfação com a natureza do trabalho, 5; satisfação com as promoções, 4); Geração Y ( satisfação com os colegas, 4,1; satisfação com o salário, 3,9 ; satisfação com a chefia, 5; satisfação com a natureza do trabalho, 5; satisfação com as promoções, 4) e por fim, a

Geração Z ( satisfação com os colegas, 3,7; satisfação com o salário, 4 ; satisfação com a chefia, 5; satisfação com a natureza do trabalho, 4; satisfação com as promoções, 3).

O fator satisfação com os colegas evidenciou que as Gerações Baby Boomers, X e Y se mostraram indiferentes, enquanto a Geração Z se mostrou insatisfeita. Esse resultado de indiferença da Geração Y pode ser analisada a partir de sua característica individualista. (Malafaia, 2011). De certa forma, essa característica da Geração Y se torna um obstáculo para que realizem tarefas em equipe, já que os laços afetivos são componentes importantes que favorecem o comprometimento do trabalhador na organização (Fernandes & Gonçalves, 2018).

No fator satisfação com o salário, a Geração Baby Boomers se mostrou satisfeita, as Gerações X e Y se mostraram insatisfeitas e a Geração Z, indiferente. A satisfação no trabalho está fortemente ligada com recompensa, sendo que esta vai além de salário, contemplando reconhecimento pela atividade realizada (Chiavenato, 2010 como citado em Fernandes & Gonçalves, 2018). Embora o trabalho tenha um papel ativo na produção de capital para atendimento de necessidades de consumo, o equilíbrio entre a jornada de trabalho e o tempo livre é vista pela Geração Y também como uma forma de recompensa, corroborando para a satisfação no trabalho (Vieira & Filenga, 2010).

Na satisfação com a chefia, constatou-se que todas as gerações se mostraram satisfeitas, havendo maior média da Geração Baby Boomers. Esses resultados corroboram com importância da liderança multigeracional nas

organizações, considerando que manter uma relação harmoniosa entre líderes e subordinados torna-se um desafio no ambiente multigeracional (Malafaia,2011).

Outro fator a ser discutido é o de satisfação com a natureza do trabalho, no qual se observou que as Gerações Baby Boomers, X e Y estão satisfeitas, enquanto a Geração Z, indiferentes. Fernandes e Gonçalves (2018) salientam que satisfação com a natureza do trabalho diz respeito ao nível de interesse que a atividade exercida desperta no trabalhador. Conforme Aprigio (2013) o resultado de satisfação nas Gerações Baby Boomers, X e Y podem ser confirmadas pelo fato de todas terem como característica o foco em resultados, desta forma, infere-se que elas possuem um nível elevado de interesse na tarefa que desempenham.

No que se refere a satisfação com as promoções, as Gerações Baby Boomers, X e Y se mostraram indiferentes e a Geração Z, insatisfeita. Fernandes e Gonçalves (2018), asseveram que a quantidade de vezes que um colaborador é promovido é um fator que impacta diretamente na satisfação com o trabalho, no entanto, essa satisfação depende das garantias que a empresa oferece ao colaborador promovido e da maneira como essa promoção é realizada.

É possível afirmar que a Geração Y está a provocar mudanças silenciosas, talvez não na mesma proporção que seus antecessores realizaram nos anos 1960 ou 1970, mas evidentemente com o mesmo poder. Desta forma, é preciso observar as nuances que compõem as características desta geração, em composição a isso, as organizações precisam acompanhar as mudanças provocadas por esta geração, quebrar paradigmas e manterem-se atualizadas (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone & Gonçalves, 2016).

Considerando que as organizações atuais são compostas por diversos perfis profissionais e por multigerações com características extremamente discrepantes, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas futuras que abordem os fatores preditores de satisfação no trabalho relacionando-os com as gerações, a fim de contribuir com os estudos da área e com a gestão nas organizações.

## Referências

Andrade, S. I., Mendes, P., Correa, D. A., & Zaine, M. F. (2012). Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia, Florianópolis, SC, Brasil, 9. Recuperado de: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/10416476.pdf>.

Aprigio, B. (2013). Gerações no Mercado de Trabalho: Geração Y. *Revista De Administração Do Unisal*, 3(3). Recuperado de <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>

Assunção, A. Á., & Pimenta, A. M. (2019). Satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem na rede pública de saúde em uma capital brasileira. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 169-180.

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145-157.

Conger, J., (1998). Quem é a geração X. *HSM Management*, n.11(1), 128-138.

Dos Santos, C. F., Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Dovigo, A. A. (2011). O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers. *Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração*, 13.

Fernandes, R. T., & Gonçalves, C. M. (2018). Utilização da Escala de Satisfação do Trabalho em uma Concessionária no Interior de Rondônia.

Facco, A. L. R., Obregon, S. L., Rodrigues, G. O., & Marconatto, D. A. B. (2016). Geração Z: compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. *Revista de Administração*, 14(26), 84-108.

Júnior, C. C. M. C., Lima, F. A., Conceição, I. A., Souza, W. A., & Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 21, 1-19.

Lombardia, P. G., (2008) Quem é a geração Y. HSM Management, n.70, p.1-7.

Malafaia, G. S. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. Anais do Congresso Nacional de Excelência em gestão, Niterói, RJ, Brasil. 7. Recuperado de: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf).

Melo, M. C. D. O. L., Faria, V. S. P. D., & Lopes, A. L. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(SPE), 832-843.

Marqueze, E. C., & Moreno, C.R.C. (2005). Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.

Paula, P., Stefano, S. R., de Andrade, S. M., & Zampier, M. A. (2011). Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & regionalidade*, 27(81).

Oliveira, S. (1ª ed.). (2009). *Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores.

Rech, I. M., Viêra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista tecnológica*, 6(1), 152-166.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In. M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

Tamayo, Á.(2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *RAUSP Management Journal*, 35(2), 37-47.

Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. D. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2).

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.

Vieira, A. M., & Filenga, D. (2010). Faces e vicissitudes do trabalho: perspectivas históricas e contemporâneas. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 7.