



## SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES: Complexidade e Complementaridade no Ambiente Organizacional

### *SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN GENERATIONS: Complexity and Complementarity in the Organizational Environment*

*Glice Gusmão de Abreu* <sup>(1)</sup>

*Fucape Business School, Vitória, ES*

*Graziela Fortunato* <sup>(2)</sup>

*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-RIO, Rio de Janeiro, RJ*

*Sergio Augusto Pereira Bastos* <sup>(3)</sup>

*Fucape Business School, Vitória, ES*

#### RESUMO

Atualmente, quatro gerações convivem no ambiente de trabalho: Baby Boomers e as gerações X, Y e Z. Os Baby Boomers e a geração Z possuem peculiaridades de tempo de permanência na organização que os distinguem das demais. Portanto, este trabalho objetivou analisar se há diferença no comportamento das gerações X e Y no ambiente organizacional. Para isso, foram utilizados três construtos: comprometimento, satisfação e intenção de permanecer, sob três escalas distintas: escala de Comprometimento Organizacional Afetivo de Mowday, Steers e Porter (1979); escala de Satisfação, de Price e Mueller (1981; 1986); e escala de Intenção de Permanecer, de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974). Um questionário de 16 perguntas foi aplicado a uma mostra de 320 pessoas cuja diferença nas respostas foi analisada pela ANOVA, destacando os fatores de influência do comportamento dessas duas gerações. Os resultados mostram alto comprometimento e baixa intenção de permanecer, independentemente da geração. No entanto, membros da geração X parecem mais satisfeitos nas organizações em que se encontram do que os da geração Y. Os resultados direcionam mais às semelhanças do que às diferenças de comportamento. Mais que preocupar-se com semelhanças ou diferenças de comportamento, as organizações devem estabelecer formas de motivação, retenção e promoção de um ambiente saudável de coexistência entre os membros das referidas gerações.

**Palavras chave:** gerações X; geração Y; comprometimento; satisfação no trabalho; intenção de permanecer.

#### ABSTRACT

Currently, four generations live together in the workplace: Baby Boomers and Generations X, Y and Z. Baby Boomers and Generation Z show some particularities around longevity in the workplace that distinguish them from Generations X and Y. Hence, this paper aims to analyze if there are differences in the behavior of Generations X and Y in organizations. Thus, three constructs were applied: organizational commitment, job satisfaction and intention to stay. They were applied under three different scales: Scale of Affective Organizational Commitment by Mowday, Steers and Porter (1979); Scale of Satisfaction by Price and Mueller (1981; 1986); and Scale of Intention of Staying by Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974). A questionnaire of 16 questions was applied to a sample of 320 people whose difference in responses was analyzed by the method of ANOVA, pointing out the influential factors in behavior of these two generations. The results showed highly commitment but low intention to stay, regardless of the generation. However, individuals of

Generation X seem to be more satisfied in organizations where they currently are than individuals of Generation Y. These results conduct more to similarities than to differences in behavior. Therefore, organizations should worry more with establishing ways to motivate, retain and promote a healthy coexistence between the prevailing generations than with behavior differences.

**Keywords:** Generation X; Generation Y; commitment; job satisfaction; intention to stay.

## INTRODUÇÃO

Aproximadamente, a cada vinte anos surge uma nova geração e são verificados os efeitos das transições entre elas (MALAFAIA, 2011). A chamada geração X é constituída por pessoas nascidas a partir de meados dos anos 1960, entrando na fase adulta na década de 1980 ou 1990, enquanto os membros da chamada geração Y são nascidos em meados dos anos 1980, entrando na fase adulta nos anos 2000 (STRAUSS; HOWE, 1991). A convivência de diferentes gerações é assunto relevante e merece consideração (MALAFAIA, 2011), com destaque ao contexto organizacional em que membros de diferentes gerações, com suas idiossincrasias têm que atuar em integração para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Isso se revela desafiador para os gestores em todo o mundo (BENSON; BROWN, 2011; CENNAMO; GARDNER, 2008; MALAFAIA, 2011; PITT-CATSOUPHES; MATZ-COSTA, 2008; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007; ROBBINS, 2005).

Assim, as organizações buscam entender as diferenças geracionais e estabelecer formas de motivação, retenção e promoção de convivência saudável entre elas. Tal esforço estimula as competências características de cada geração de forma que as organizações possam aproveitá-las (ARONOFF, 2006; CENNAMO, GARDNER, 2008; MALAFAIA, 2011; ROBBINS, 2005) para o alcance de uma melhor *performance* e efetividade nos negócios (BENSON;

BROWN, 2011; PITT-CATSOUPHES; SMYER, 2007).

No ambiente organizacional, ainda convivem, pelo menos, quatro gerações: *Baby Boomers* e gerações X, Y e Z, sendo que as duas primeiras ainda prevalecem como a maioria da força de trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008). Há características marcantes em cada geração. No entanto, os *Baby Boomers*, em relação às gerações seguintes, se diferenciam mais, pelas suas próprias características e, principalmente, por estarem há mais tempo trabalhando e já atingirem posições importantes. Já a geração X e a geração Y estão há menos tempo nas organizações, disputam espaço entre si e possuem características que se confundem. Por último, a geração Z ainda ascende ao mercado de trabalho, mas não atingiu idade ou maturidade suficiente dentro do ambiente organizacional para uma comparação com as demais gerações já estabelecidas.

Portanto, dentro das organizações, identificam-se a geração X, com uma maior tranquilidade, podendo até aceitar uma função na qual a remuneração seja inferior, desde que proporcione qualidade de vida (GLASS, 2007), e a geração Y, que busca mais desafios, reconhecimento e premiações por desempenho, não se vendo como parte da organização, mas como colaboradores temporários, até o momento que lhes convém (GLASS, 2007; ZEVENBERGEN, 2004).

Há, no entanto, vozes discordantes sobre diferenças entre essas gerações. Henry (2006), por exemplo, defende que essas gerações se assemelham: não são leais às

organizações e consideram suas carreiras como uma série de trabalhos diferentes em organizações variadas.

Desta forma, considerando a concentração dos estudos nas diferenças das características das gerações X e Y, considerando também a dificuldade de motivar e reter tais gerações nas organizações, e, por fim, considerando que os *Baby Boomers* e a geração Z revelam características que verdadeiramente se distanciam das gerações em questão, este artigo tem como objetivo analisar se, realmente, há diferença do comportamento desses dois grupos (geração X e Y), com a utilização de três construtos: comprometimento, satisfação e intenção de permanecer. Para isso, foi aplicado um questionário composto por 16 questões fechadas a 320 respondentes, considerando-se três escalas distintas: escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, de Mowday, Steers e Porter (1979); escala de Satisfação, de Price e Mueller (1981; 1986); e escala de Intenção de Permanecer, de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974). Foi analisada, então, a diferença das respostas pela ANOVA, destacando os fatores de influência do comportamento dessas duas gerações.

Existem vários estudos que buscam conhecer as gerações e suas diferenças, no que se refere a valores, atitudes, expectativas, gestão de carreiras e hábitos, tal como em Benson e Brown (2011), Cennamo e Gardner (2008), Glass (2007), Henry (2006), Pitt-Catsoupes e Smyer (2007). Este trabalho contribuirá com a análise do comportamento das gerações X e Y no ambiente organizacional nas escalas mencionadas de forma metodologicamente embasada, e se

justifica pela tentativa de questionar a constante busca pelas diferenças deste comportamento ao lançar um olhar concentrado sobre as duas gerações, o que se revela como fator de interesse para as organizações.

O restante do artigo está organizado da seguinte maneira: a seção 2 apresenta o referencial teórico, destacando os conceitos de gerações X e Y e os construtos utilizados para avaliar seu comportamento; a seção 3 apresenta metodologia; a seção 4 é dedicada à análise e discussão dos resultados; e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais, destacando as implicações dos resultados para as práticas de gestão de empresas.

## REVISÃO DA LITERATURA

Diferenças entre as gerações têm sido objeto de estudo e feito parte de extensa discussão entre profissionais de gestão (BENSON, BROWN, 2011; CENNAMO, GARDNER, 2008), dado que uma das principais questões de mudança enfrentadas pelas organizações contemporâneas é questão das diferentes atitudes e posturas entre funcionários no ambiente de trabalho (BEAVER; KATE, 2005). Como consequência, culturas dominantes ou histórico de experiências compartilhadas vêm à tona (PITT-CATSOPHES; SMYER, 2007).

O fato de os gestores não saberem tratar a diferença de gerações entre funcionários pode trazer prejuízos às organizações, tal como custos de contratação, tempo e recursos gastos em treinamento e rotatividade. Uma alternativa para evitar tais custos seria analisar o que leva à satisfação no trabalho, ao comprometimento e à automotivação para melhoria do desempenho profissional e pessoal das

gerações X e Y. Possuir funcionários satisfeitos e com elevada autoestima pode implicar não só na redução de custos, mas em mais produtividade e engajamento nos planos estratégicos da organização (SIQUEIRA; AMARAL, 2006).

### Gerações X e Y

Arsenault (2004), Benson e Brown (2011), Howe e Strauss (2007), Kotler e Keller (2006), Kupperschmidt (2000), Mannheim (1952), Parry e Urwin (2011), Rhodes (1983), Schullery (2013), Schuman e Scott (1989), Smola e Sutton (2002) e Zevenbergen (2004) definem gerações como um conjunto de eventos históricos e fenômenos culturais, econômicos, políticos e sociais relacionados de uma forma que cria um grupo com padrões de comportamentos distintos.

Em contrapartida, Smola e Sutton (2002) alegam não existir diferenças entre as gerações, e sim uma diferença de idade que reflete em diferentes comportamentos na vida pessoal.

Considerando a influência dos hábitos de cada geração no comportamento dos indivíduos, os gestores podem precisar adotar ações para gerir com eficácia sua força de trabalho (BENSON, BROWN, 2011). Essa atenção pode se dividir entre as gerações caso haja diferença de comportamento ou se concentrar nas gerações de forma eficiente, caso as semelhanças prevaleçam, segundo Henry (2006).

Dentro dos estudos de gerações ainda existem alguns autores que utilizam a nomenclatura de coorte, definido como um grupo de indivíduos nascidos na mesma época que se presume ter comportamentos semelhantes como resultados de experiências compartilhadas (KOTLER, 2000).

Coortes brasileiros podem ser observados no estudo de Motta, Rossi e

Schewe (2002), no qual a Era Vargas foi definida como o primeiro, com seus membros entrando na fase adulta entre os anos de 1930 e 1945. Esse período foi marcado por uma política na qual predominava a centralização do poder e a opressão à oposição. A população passou por um período de forte recessão financeira e acesso limitado à educação. A sociedade era considerada nacionalista, religiosa e conservadora. Já o Pós-Guerra foi o segundo coorte, com membros na fase adulta entre os anos de 1946 e 1954. Ainda aqui os efeitos do regime autoritário da era anterior se refletiam. No entanto, a população operária já começava a ter acesso a produtos importados, diminuindo o excesso de nacionalismo e viuse evolução na cultura. O terceiro coorte, de 1955 a 1967, é definido como Otimismo, marcado por muita euforia de crescimento industrial e melhora na economia. Nesse momento, prevalecia a liberdade política, mas com atenção à ordem, evitando reações comunistas. Os Anos de Ferro foi a denominação do quarto coorte, cujos membros completaram a maioria dos anos entre 1968 e 1979. Nesse período, prevaleceu a ditadura militar, com repressão à política e cultura, gerando manifestações de protesto por meio das artes. No entanto, presenciou-se a expansão do sistema educacional. A Década Perdida foi o quinto coorte, cujos indivíduos entraram na fase adulta entre 1980 e 1991, quando houve excessos de liberdade e violência, surgimento da Aids, crise econômica. No entanto, observou-se o desenvolvimento nas áreas ambiental e de saúde. Esse coorte pode ser identificado como a geração X, marcado pelo materialismo e individualismo, com valorização do *status* social. O sexto coorte foi chamado de O Ser por Si Só, composto pelos indivíduos que se tornaram adultos a partir

de 1992 que presenciaram a estabilidade econômica, a globalização, possuem como características predominantes do uso do computador e Internet. Nesta época, houve resgates dos valores éticos e morais, e esse

coorte pode ser identificado como a geração Y. Os coortes brasileiros ainda não classificaram a geração Z. O Quadro 1 resume os coortes brasileiros.

Coortes	Período (fase adulta)	Eventos Principais
Era Vargas	1930-1945	Política com centralização do poder e opressão à oposição. Recessão financeira. Acesso limitado à educação. Sociedade nacionalista, religiosa e conservadora.
Pós-Guerra	1946-1954	Continuidade do regime autoritário. Acesso a produtos importados. Redução do excesso de nacionalismo. Evolução cultural do país.
Otimismo	1955-1967	Euforia pelo crescimento industrial e melhora econômica. Liberdade política com ordem, sem reações comunistas.
Anos de Ferro	1968-1979	Ditadura militar. Expansão do sistema educacional. Repressão à política e cultura. Protestos por meio das artes. Sentimento de medo e euforia.
Fonte: Motta, Rossi e Schewe (2002) Década Perdida - Geração X	1980-1991	Excesso de liberdade e violência. Surgimento da AIDS. Crise econômica. Desenvolvimento nas áreas ambiental e de saúde. Sociedade materialista e individualista. Status social em alta.
O ser por si só - Geração Y	1992-diante	Estabilidade econômica. Evento da Globalização. Uso do computador e Internet. Resgates dos valores éticos e morais.

**Quadro 1: Coortes brasileiros**

Para Appelbaum, Serena e Shapiro (2005), a geração X consistia nos nascidos entre 1961 e 1981. Já para Benson e Brown (2011), é composta por aqueles que nasceram entre 1965 e 1976.

Independentemente da data de quando entraram na fase adulta ou data de nascimento, o que importa são as características desenvolvidas e os consequentes comportamentos dos indivíduos. Por exemplo, para Mhatre e Conger (2011) e Schoch (2012), a geração X apresenta um comportamento cético que teve interferência de uma situação de mudanças, dificuldades financeiras, tornando-se indivíduos pessimistas, inseguros e sem expectativas de melhorias. Indo além, são egoístas, materialistas, individualistas e

autossuficientes, que têm no trabalho uma forma de realização material e pessoal. Esta geração é considerada como frustrada e não é comprometida (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008). Foi também a primeira a ter maior contato com as inovações tecnológicas, viram nascer o videocassete e já possuíam o computador pessoal com acesso à Internet (OLIVEIRA, 2008).

As restrições causaram reflexo no seu comportamento. Os indivíduos se tornaram racionais e, se por um lado estão satisfeitos no ambiente organizacional, como defendem Robbins, Judge e Sobral (2010), por outro, as incertezas vivenciadas dentro das organizações causam o efeito contrário (CONGER, 1998).

Em contrapartida, Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Wallace (2006) referem-se à geração X como aquela que demonstra autoconfiança, espírito empreendedor e criativo. Os indivíduos são responsáveis por construir instrumentos de comunicação

relevantes como: Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0. (OLIVEIRA, 2008). Atualmente, os indivíduos dessa geração ocupam importantes cadeiras dentro das organizações (WEINGARTEN, 2011).

Autores	Características
Mhatre e Conger (2011) e Schoch (2012)	Possuem comportamento cético, pessimista, são inseguros e sem expectativas de melhorias. São egoístas, materialistas, individualistas e autossuficientes, que têm no trabalho uma forma de realização material e pessoal.
Ikeda; Campomar; Pereira (2008)	São frustrados e não comprometidos.
Oliveira (2008)	Viram nascer o videocassete e já possuíam o computador pessoal com acesso à Internet.
Robbins, Judge e Sobral (2010) e Conger (1998)	São racionais e insatisfeitos no ambiente organizacional devido às incertezas vivenciadas.
Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Wallace (2006)	Demonstram autoconfiança, espírito empreendedor e criativo. Construíram instrumentos de comunicação relevantes como: Google, Amazon e YouTube, ícones da Web 2.0.

#### Quadro 2: Geração X

Fonte: Autores

Já a geração Y, segundo Sweeney (2006), é formada por indivíduos autoconfiantes, estruturados e flexíveis em relação às diferentes culturas. Carolyn (2005) defende que esta geração é constituída por pensadores e empreendedores que apreciam o senso de responsabilidade, o *feedback* imediato e enaltecem o sentimento de realização. São pessoas que almejam um trabalho desafiador, a liberdade e não medem esforços para atingir suas metas. Glass (2007) e Zevenbergen (2004) defendem que a geração Y possui características intrínsecas e diferenciadas em comparação às anteriores, de modo que os indivíduos que fazem parte dela passam a ser cada vez menos comprometidos com a organização à qual pertencem.

Quanto às suas habilidades em tecnologia, diferentemente das gerações mais velhas, a geração Y, também conhecida como *Millennials*, são destemidos e são os primeiros

a experimentar, comprar e espalhar suas opiniões sobre o que há de novo no mundo virtual e tecnológico. (ALSOP 2008; GLASS, 2007)

De acordo com Tulgan (1996), a geração Y respeita seus superiores, porém questionam o que já está determinado. O que eles querem dos chefes é uma relação linear, pois não veem as relações em termos hierárquicos, buscando uma relação de troca de conhecimento. Myers e Kamyab (2010) definem como pontos positivos desta geração o fato de os indivíduos trabalharem bem em equipe, serem motivados, possuírem uma comunicação aberta e frequente com seus superiores e estarem à vontade com as tecnologias de comunicação.

Porter, Steers e Mowday (2005) chamam a atenção para a flexibilidade requisitada pela geração Y. Segundo os autores, jovens funcionários de ambos os gêneros estão valorizando cada vez mais o equilíbrio adequado entre trabalho e família,

justamente quando tal equilíbrio pode ser mais difícil de ser alcançado. Alsop (2008) sugere que a tecnologia tem um papel significativo em liberar os *Millennials* de uma grade rígida de trabalho. Cabe aos gerentes,

portanto, encontrar as maneiras possíveis de aplicá-la, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações.

Autores	Características
Sweeney (2006)	São autoconfiantes, estruturados e flexíveis em relação às diferentes culturas.
Carolyn (2005)	São pensadores e empreendedores com senso de responsabilidade. Gostam de <i>feedback</i> imediato e enaltecem o sentimento de realização. Almejam um trabalho desafiador, a liberdade e não medem esforços para atingir suas metas.
Glass (2007) e Zevenbergen (2004)	Possuem características intrínsecas e diferenciadas em comparação às anteriores. São indivíduos menos comprometidos com a organização à qual pertencem.
ALSOP 2008; GLASS, 2007	Destemidos e os primeiros a experimentar, comprar e espalhar suas opiniões sobre o que há de novo no mundo virtual e tecnológico.
Tulgan (1996),	Respeitam seus superiores, porém questionam o que já está determinado. Desejam uma relação hierárquica linear e troca de conhecimento.
Myers e Kamyab (2010)	Trabalham bem em equipe, motivados e com comunicação aberta e frequente com seus superiores. Estão à vontade com as tecnologias de comunicação.
Porter, Steers e Mowday (2005)	Possuem flexibilidade, equilíbrio adequado entre trabalho e família.

### Quadro 3: Geração Y

Fonte: Autores

Diante de uma força de trabalho que se tornará cada vez mais móvel e virtual (HENRY, 2006), as empresas enfrentarão o desafio de atrair, recrutar e manter esses indivíduos. Arsenault (2004) e Glass (2007) defendem que a maior diversidade de gerações está mais representada no trabalho de hoje do que em qualquer outro momento da história, dado que as gerações X e Y representam a maior parte da força de trabalho, a geração *Baby Boomers* estão na fase de aposentadoria e a geração Z está ainda entrando no mercado de trabalho.

### Comprometimento

Meyer e Allen (1991) indicam que as definições de comprometimento

organizacional convergem para três abordagens: (i) comprometimento instrumental, que se refere a uma necessidade relacionada a custos de abandono da organização e na qual os funcionários permanecem porque precisam; (ii) comprometimento afetivo, que se refere ao apego emocional do indivíduo à organização, como também a sua identificação com seus objetivos, levando os funcionários a continuarem por opção; e (iii) comprometimento normativo, que traduz o sentimento de obrigação de permanecer, independentemente de necessidade ou desejo. Desse modo, para os autores, comprometimento é definido como um estado psicológico qualificador do

relacionamento do funcionário com a organização e tem influência na decisão de continuar ou descontinuar essa associação.

Porter *et al.* (2005), por sua vez, definem comprometimento organizacional como “a força da identificação de um indivíduo com uma organização em particular”, caracterizando tal comprometimento em três fatores: (i) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (ii) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (iii) desejo definitivo de permanecer ligado à organização. Os autores defendem, também, que funcionários altamente comprometidos podem ser uma fonte de vantagem competitiva, pois representam algo além de mera lealdade, envolvendo uma relação ativa e verdadeira de tal modo que estarão dispostos a dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.

Para Menezes (2009), comprometimento organizacional é um dos construtos mais estudados na área do comportamento organizacional, definindo como a ligação direta com a organização na qual o empregado apresenta proatividade, participação e iniciativa em favor da organização com um envolvimento afetivo e de identificação com a mesma.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982) e Menezes (2009), comprometimento apresenta duas principais linhas de estudo: (i) o comprometimento atitudinal, em que os comportamentos são uma consequência das atitudes; e (ii) a linha comportamental, em que os comportamentos os causadores das atitudes. O comprometimento atitudinal passou a ser nomeado de afetivo porque esse termo dá ênfase aos sentimentos que o indivíduo possui em relação à organização (PORTER *et al.*, 2005). Dessa forma e em

conformidade com Balassiano e Salles (2012), Bastos (1994), Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), Mathieu e Zajac (1990), Menezes (2009), Meyer e Allen (1991), Mowday *et al.* (1982), Mowday *et al.* (1979), Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001), a dimensão do comprometimento afetivo tem dominado os estudos do comprometimento organizacional.

### Satisfação

Para Siqueira e Amaral (2006), não se pode pensar em qualidade de produtos ou serviços sem considerar as pessoas, as quais devem estar satisfeitas. Os autores definem satisfação como “um estado de prazer ou de emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências de trabalho”. Já O’Driscoll e Randall (1999) definiram satisfação como relevante preditor do comprometimento organizacional.

Se comprometimento reflete uma resposta afetiva generalizada para a organização como um todo, incluindo os seus objetivos e valores, a satisfação no trabalho, por outro lado, reflete uma resposta do indivíduo para o seu trabalho, destacando seus aspectos específicos, em que desempenho é função dos deveres. (PORTER *et al.*, 1974)

A satisfação no trabalho emerge imediatamente das funções exercidas pelo funcionário no seu dia a dia, e não necessariamente representa comprometimento. Este último é mais estável, e um funcionário pode ficar insatisfeito com determinada situação, todavia isso não irá, necessariamente, interferir no seu nível de comprometimento com a organização (MOWDAY *et al.*, 1979). Em consonância com esse último estudo, Beck e Wilson (2000) e Iverson e Buttigieg

(1999) defendem que trabalhadores comprometidos no nível afetivo permanecem na organização porque veem a sua relação empregatícia com satisfação e são favoráveis aos objetivos da organização.

De acordo com Balassiano e Salles (2012), os indivíduos em desenvolvimento são mais propensos a apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo e compartilham valores organizacionais mais consistentes. No entanto, Chang, Wang e Huang, (2013) percebem diferenças entre as gerações, quando considerado o seu comprometimento, sua intenção de permanecer e a sua satisfação com a organização, tal como o estudo realizado pela *American Business Collaborative*, que mostrou que gerações diferentes apresentam níveis diferentes de satisfação, principalmente em relação a salário, flexibilidade de opções de trabalho e segurança no trabalho (PITT-CATSOPHES; SMYER, 2007).

### **Intenção de Permanecer**

Segundo Menezes (2009), a mudança da percepção do tempo de permanência em determinada organização vem se mostrando cada vez mais intensa diante das transformações do mundo de trabalho, que têm influenciado os contratos de longo prazo.

Segundo Tamayo *et al.* (2001), a intenção de permanecer na organização está mais relacionada com a identificação com princípios da organização do que com o comprometimento do empregado em relação à mesma, confirmando Porter *et al.* (1974), em que o comprometimento e a aceitação dos objetivos da organização são refletidos na intenção de permanecer dos indivíduos

Para Menezes (2009), Mowday *et al.* (1979), Rego (2002) e Salancik (1977), a

intenção de permanecer não necessariamente está relacionada com nível de comprometimento, pois é possível que o funcionário não deseje permanecer, mas ainda assim, se apresente comprometido. No entanto, quando os indivíduos querem permanecer na organização, apresentam um maior comprometimento afetivo e demonstram esforços proativos em defesa dela (BEN-BAKR, AL-SHAMMARI, JEFRI, PRASAD, 1994; CHANG *et al.*, 2013; MEYER, ALLEN, 1991; REGO 2002; SALANCIK 1977).

Chang *et al.* (2013) mostram que o comprometimento e a satisfação apresentam uma forte relação e são antecedentes da intenção de permanecer. Os autores afirmam que indivíduos com intenção de permanecer apresentam-se comprometidos e satisfeitos, ou seja, a intenção de permanecer é consequência desses dois fatores, o que acaba refletindo em bons níveis de *performance* da organização.

Slattery e Selvarajan (2005) já haviam destacado que essa discussão ainda estava longe de terminar. Calcado nesta lacuna, de que a intenção de permanecer na organização tem sido, às vezes, considerado como componente constituinte, outras vezes, como consequente do comprometimento organizacional, Bastos e Menezes (2010) mostraram que a intenção de permanecer não é uma dimensão constituinte do comprometimento, ou seja, esses dois conceitos fazem parte de construtos de natureza diferentes, já que ficar na organização não significa ser comprometido com ela.

Dessa forma, com base na literatura apresentada, levantam-se as seguintes hipóteses:

H1: A geração X apresenta diferente grau de satisfação que a geração Y.

H2: A geração X apresenta diferente grau de comprometimento que a geração Y.

H3: A geração X apresenta diferente grau de intenção de permanecer que a geração Y.

## METODOLOGIA

Este estudo apresenta caráter quantitativo e se propõe a analisar se há realmente diferença de comportamento das gerações X e Y no ambiente organizacional. Para isso, foram considerados três construtos de comportamento: comprometimento, satisfação e intenção de permanecer.

A base de dados da pesquisa foi constituída por uma amostra de 320 respondentes nascidos nas décadas de 1960 a 1990 (MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002), que atingiram a maioridade 20 anos depois, representando as gerações X e Y. Participaram da pesquisa alunos de MBA e Mestrado de uma instituição de ensino superior, especializada em cursos de administração, contabilidade e economia, e os empregados de um banco de desenvolvimento.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário disponibilizado na internet e encaminhado por *e-mail*, demandando por volta de 20 minutos para preenchimento. Além disso, contou-se com o processo de adesão pelo método “bola de neve”, ou seja, na transmissão a outras pessoas mediante indicação dos participantes iniciais (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Além disso, foi disponibilizada uma carta com orientação aos respondentes de que se tratava de uma pesquisa acadêmica e que as respostas dadas seriam confidenciais e anônimas.

O questionário foi composto de 16 perguntas fechadas, utilizando três escalas validadas na literatura, para mensurar cada um dos construtos abordados,

respectivamente: Escala de Comprometimento Organizacional - *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers e Porter (1979); Escala de Satisfação de Price e Mueller (1981); e Escala de Intenção de Permanecer de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974). A Escala de Comprometimento Organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979) apresentou um índice de consistência interna (Alpha de Cronbach) de 0,90, e assim, passou a ser o instrumento mais utilizado para medir comprometimento. Já a Escala de Satisfação de Price e Mueller (1981), desenvolvida em escala longitudinal, apresentou consistência interna era de 0,83 e a Escala de Intenção de Permanecer de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), de 3 dimensões, apresentou um Alpha de Cronbach de 0,93.

Esses grupos de escalas de comportamento foram analisados entre as gerações X e Y, avaliando a diferença entre as médias por meio da análise de variância (ANOVA) com nível de significância de 10%.

A ANOVA é um teste estatístico utilizado para identificar se existe uma diferença significativa entre as médias de três ou mais variáveis, e se os fatores em estudo exercem influência em alguma variável dependente, e esta, por sua vez, deverá apresentar distribuição normal e independente (FISHER, 1951).

Dentre os 358 questionários respondidos, 38 tinham uma grande quantidade de respostas em branco. Por esse motivo, foram excluídos do banco de dados final. Dos 320 questionários considerados válidos, 143 - 44,69% dos respondentes - pertencem à geração X e 177 - 55,31% do total - pertencem à geração Y. Em todos os casos, os indivíduos estavam empregados. Os pressupostos necessários para aplicação da ANOVA - independência das amostras e

normalidade foram atendidos, e ao observar o tamanho amostra, esta tende a uma distribuição normal.

### Escalas Utilizadas de Comprometimento, Satisfação e Intenção de Permanecer

#### Comprometimento (OCQ)

Mowday *et al.* (1979) validaram um instrumento para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Neste trabalho, foi utilizada a versão, mostrada no Quadro 4, composta por seis itens, todos fechados e associados a uma escala de concordância do tipo *Likert*, ancorada com cinco pontos, sendo: 1 discordo totalmente; 2 concordo pouco; 3 concordo; 4 concordo muito; e 5 concordo totalmente. Ao avaliar comprometimento, os temas associados são: esforço (CO1), valores (CO2), orgulho (CO3), sair da empresa (CO4), ganho (CO5), escolha errada (CO6).

Código	Descrição
CO1	Eu estou disposto a fazer um grande esforço, além do normalmente esperado, para ajudar minha organização a ser bem-sucedida?
CO2	Penso que os meus valores e os valores da minha organização são muito semelhantes?
CO3	Eu tenho orgulho de dizer aos outros que eu faço parte da minha organização?
CO4	Seriam necessárias mudanças muito pequenas em minhas circunstâncias atuais para eu deixar minha organização?
CO5	Não há muito a ser ganho por permanecer na minha organização indefinidamente?
CO6	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro meu?

**Quadro 4: Descrição das variáveis explicativas associadas ao comprometimento**

Fonte: Mowday et al. (1979)

#### Satisfação

Para avaliar satisfação, foi utilizada a escala de Price e Mueller (1981), mostrada no Quadro 5. Esta também é composta por seis itens fechados e associados a uma escala de concordância do tipo *Likert* ancorada com cinco pontos: 1 discordo totalmente; 2 concordo pouco; 3 concordo; 4 concordo muito; e 5 concordo totalmente. Esses itens abordam os temas alegria (ST1), o gostar do trabalho (ST2), não entediado (ST3), troca de emprego (ST4), entusiasmo (ST5) e a satisfação (ST6).

Código	Descrição
ST1	Eu encontro alegria real no meu trabalho?
ST2	Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas?
ST3	Raramente eu fico entediado com o meu trabalho?
ST4	Eu não levaria em consideração uma troca de emprego?
ST5	Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho?
ST6	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho?

**Quadro 5: Descrição das variáveis explicativas associadas à satisfação no trabalho**

Fonte: Price e Mueller (1981)

#### Intenção de permanecer

Por fim, para a intenção de permanecer no trabalho foi utilizada a escala de Porter *et al.* (1974), mostrada no Quadro 6. Os itens que a compõem são todos fechados e associados a uma escala de concordância do tipo *Likert* ancorada com cinco pontos. Nesta escala, os temas de referência são: futuro (IP1), presente - sair agora da empresa (IP2), continuar empresa (IP3), carreira dentro da empresa (IP4).

Código	Descrição	Likert
IP1	Qual das afirmações a seguir mais claramente reflete seus sentimentos a respeito do seu futuro com esta organização no próximo ano?	1 - Eu definitivamente não sairei
		2 - Eu provavelmente não sairei
		3 - Estou em dúvida
		4 - Eu provavelmente sairei
		5 - Eu definitivamente sairei
IP2	Como você se sente sobre sair desta organização?	1 - Atualmente estou buscando oportunidades e planejando sair
		2 - Estou considerando seriamente a possibilidade de sair em um futuro próximo
		3 - Não tenho uma opinião formada
		4 - Pelo que vejo, pretendo continuar nesta organização.
		5 - É muito improvável que eu venha a considerar a possibilidade de sair desta organização
IP3	Se você fosse completamente livre para escolher, você preferiria ou não continuar trabalhando para esta organização?	1 - Tenho uma forte preferência por continuar trabalhando nesta organização
		2 - Prefiro trabalhar nesta organização
		3 - Não me importo com uma ou outra possibilidade
		4 - Prefiro não trabalhar nesta organização
		5 - Tenho uma forte preferência por não continuar trabalhando nesta organização
IP4	O quão importante é para você desenvolver sua carreira nesta organização em vez de em alguma outra organização?	1 - Isto não é nem um pouco importante
		2 - Eu tenho sentimentos mistos a respeito da importância disso
		3 - É um pouco importante
		4 - É importante
		5 - É muito importante para mim desenvolver minha carreira nesta organização.

**Quadro 6: Descrição das variáveis explicativas associadas à intenção de permanecer**

Fonte: Porter *et al.* (1974)

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Comprometimento

De acordo com o posicionamento dos respondentes, metade dos entrevistados de ambas as gerações afirmou concordar ou concordar muito que tem vontade de se esforçar (CO1) além do esperado para ajudar a organização a obter sucesso - 51% da geração X e 53% da geração Y. A Figura 1 apresenta graficamente uma média ponderada entre a escala (1 a 5) e o número

de respostas para uma análise adicional. Com isso, o tema esforço obteve um resultado de 3,52 para a geração X e 3,58 para a geração Y, parecendo que ambas as gerações se esforçam para ajudar a organização. Comparando o comportamento entre as duas gerações pela ANOVA na Tabela 1, não se pode dizer que há diferença entre elas em relação ao esforço para que a empresa seja bem-sucedida (sig. 0,630), ou seja, não parece haver uma geração mais ou menos esforçada.

No item valores (CO2), há uma maior concentração de respondentes que concorda pouco ou concorda com a similaridade entre

seus valores e os da organização em ambas as gerações (em torno de 63% nos dois grupos), indicando uma baixa identificação com a empresa que trabalha (MEYER; ALLEN, 1991). Com isso, a média ponderada observada fica abaixo de 3,0 (Figura 1), com resultado de 2,83 para a geração X e 2,77 para a geração Y. Pela ANOVA (Tabela 1), mais uma vez, não se pode evidenciar diferença de comportamento entre as gerações no que diz respeito à identificação dos próprios valores com os da organização (sig. 0,623).

Em relação ao orgulho de dizer aos outros que faz parte da empresa (CO3), há mais indivíduos da geração Y reforçando tal sentimento de orgulho (concordam ou concordam muito - 60%) quando comparado à geração X (55%). Com isso, a média ponderada das respostas (Figura 1) resulta em neutralidade sobre orgulho (geração X - 3,45 e geração Y - 3,39). Ou seja, orgulho não é o sentimento que leva os indivíduos destas gerações a fazer parte da empresa. Em relação ao comportamento entre X e Y, pode ser observado na Tabela 1, que entre as gerações não há diferença neste quesito (sig 0,671), ou seja, as gerações têm a mesma opinião sobre o orgulho de trabalhar na empresa.

Tal como nos demais itens, ao questionar sobre se seriam necessárias mudanças pequenas para deixarem a organização (CO4), parece não existir diferença de comportamento entre as gerações (Tabela 1, sig 0,607). No entanto, há mais indivíduos de ambas as gerações que dizem que sairiam da organização facilmente (em torno de 63% da geração X e 71% da geração Y concordam ou concordam muito), pois, seriam necessárias mudanças muito pequenas em suas circunstâncias para isso acontecer, mostrando um baixo

comprometimento, característico das gerações (IKEDA *et al.*, 2008; HICKS, 2007). A média ponderada das respostas confirma tais observações, pois as médias estão acima de 3,0 (geração X - 3,64 e a geração Y - 3,57).

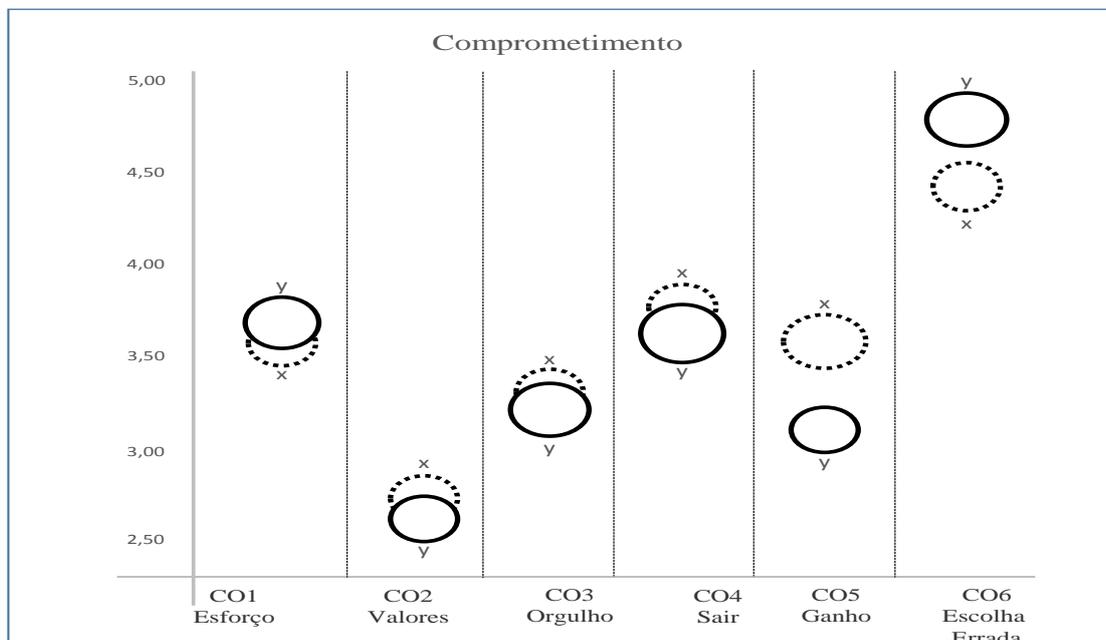
Quanto aos benefícios em permanecer na organização (CO5), a maior parte da geração X diz concordar ou concordar totalmente que não teria muitos benefícios em permanecer na organização, totalizando 59% da geração X nessa faixa, contra 50% da geração Y. No entanto, há muitos indivíduos que não têm uma opinião formada sobre isso (geração X - 3,53), dada que a média ponderada das respostas tende a uma neutralidade, principalmente na geração Y (3,27). Sobre a diferença de comportamento em relação a esse item, as gerações parecem pensar diferentemente (Tabela 1 - sig 0,074), ou seja, a geração X, sendo mais cética e pessimista (MHATRE; CONGER, 2011), não vê ganhos a longo prazo, enquanto que a geração Y é mais indiferente.

Em ambos os grupos há forte concentração dos que concordam ou concordam muito que a decisão de trabalhar na organização tenha sido um erro (CO6): 92% na geração X e 96% na Y. Isso também é observado na Figura 1, cujas médias ponderadas de resultados foram muito próximas de 5 (geração X - 4,63 e geração Y - 4,74). Pela ANOVA, não há diferença de comportamento, ou seja, o sentimento de errar não é mais forte em uma ou outra geração (sig 0,180).

Os resultados mostram que os indivíduos não parecem muito comprometidos, principalmente no que diz respeito à conexão com os valores da empresa e a percepção de ganho em ficar, com destaque para a alta percepção de que trabalhar na empresa é um erro. Além disso,

não se observaram diferenças consideráveis entre as gerações, o que indica que estar nesta posição de não comprometimento não está

relacionado à geração ou que essas duas se assemelham (HENRY, 2006).



**Figura 1: Média ponderada das respostas (1 a 5) para cada pergunta sobre comprometimento**

Fonte: Autores

**Tabela 1: ANOVA para construto de comprometimento organizacional**

Código	Descrição	Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Media dos Quadrados	F	Sig
CO1	Eu estou disposto a fazer um grande esforço, além do normalmente esperado, para ajudar a minha organização a ser bem sucedida.	Entre Grupos	0,261	1	0,261	0,233	0,630
		Dentro do Grupo	356,726	318	1,122		
		Total	356,987	319			
CO2	Penso que meus valores e os valores da minha organização são muito semelhantes	Entre Grupos	0,309	1	0,309	0,243	0,623
		Dentro do Grupo	404,663	318	1,273		
		Total	404,972	319			
CO3	Eu tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte da minha organização.	Entre Grupos	0,214	1	0,214	0,181	0,671
		Dentro do Grupo	377,673	318	1,188		
		Total	377,887	319			
CO4	Seriam necessárias mudanças muito pequenas em minhas circunstâncias atuais para eu deixar minha organização	Entre Grupos	0,286	1	0,286	0,265	0,607
		Dentro do Grupo	342,311	318	1,076		
		Total	342,597	319			
CO5	Não há muito a ser ganho por permanecer na minha organização indefinidamente	Entre Grupos	5,128	1	5,128	3,216	0,074*
		Dentro do Grupo	507,043	318	1,594		
		Total	512,171	319			
CO6	Decidir trabalhar nesta organização foi um erro meu.	Entre Grupos	0,874	1	0,874	1,805	0,180
		Dentro do Grupo	153,876	318	0,484		
		Total	154,750	319			

Fonte: Autores

Nota: \*significante a 10%

Conforme Steven et al. (2005), Losyk (1997), Tulgan (1996), Parry e Urwin (2011), os resultados indicam que as organizações precisam promover um ambiente de respeito e equidade para todos os funcionários para manter o comprometimento da sua equipe de trabalho, independente da geração.

### Satisfação

A maioria de ambas as gerações concordam ou concordam pouco que encontra alegria real no seu trabalho (ST1): 69% da geração X e 76% da geração Y. Na Figura 2, essa distância de opinião entre as gerações pode ser observada com mais clareza: as médias ponderadas das respostas foram 3,19 e 2,90, respectivamente. Pela ANOVA (Tabela 2), parece haver diferença entre o comportamento das gerações, sendo que a geração X se mostra mais alegre no trabalho que a geração Y (sig. 0,005), corroborando os resultados de Pitt-Catsoupes e Smyer (2007), que defendem que gerações diferentes apresentam níveis

diferentes de satisfação, assim como os de Robbins et al. (2010), em que os indivíduos da geração X apresentam-se mais satisfeitos, mesmo sendo mais racionais.

No item gostar do trabalho (ST2), os resultados apontam a mesma direção dos observados para a alegria no trabalho. Em ambas as gerações, há uma maior concentração dos que concordam (43% da geração X e 38% da geração Y) ou concordam pouco (35% da geração X e 25% da geração Y) que gostam mais do seu trabalho comparativamente às outras pessoas. A média ponderada reflete essa observação, dado que a resposta da geração X ficou um pouco acima de 3,0, ou seja, 3,12 e as respostas da geração Y abaixo, ou seja, 2,78. Pela ANOVA (Tabela 2), as respostas refletem a diferença de comportamento entre as gerações (sig. 0,003).

Em relação ao tédio (ST3) no ambiente de trabalho, há uma concentração de quase 61% na geração X dos que concordam ou concordam muito sobre ficar entediados com

o trabalho contra um total de 71% da geração Y que concorda ou concorda pouco que se sentem entediados, ou seja, exatamente o oposto das respostas. Na Figura 2, pelas médias ponderadas das repostas, percebe-se claramente esse distanciamento (3,14 - geração X e 2,66 - geração Y). Pela ANOVA (Tabela 2), os resultados são confirmados de que há diferença entre os comportamentos e reações sobre o tédio entre as gerações (sig. 0,000). Os resultados vão de acordo com o esperado, dadas às características das gerações. A geração Y tende a desistir do trabalho com mais facilidade ao estar com tédio, sendo que ao decidir ficar, tende a ter menos esse tipo de sentimento. (HICKS, 2007)

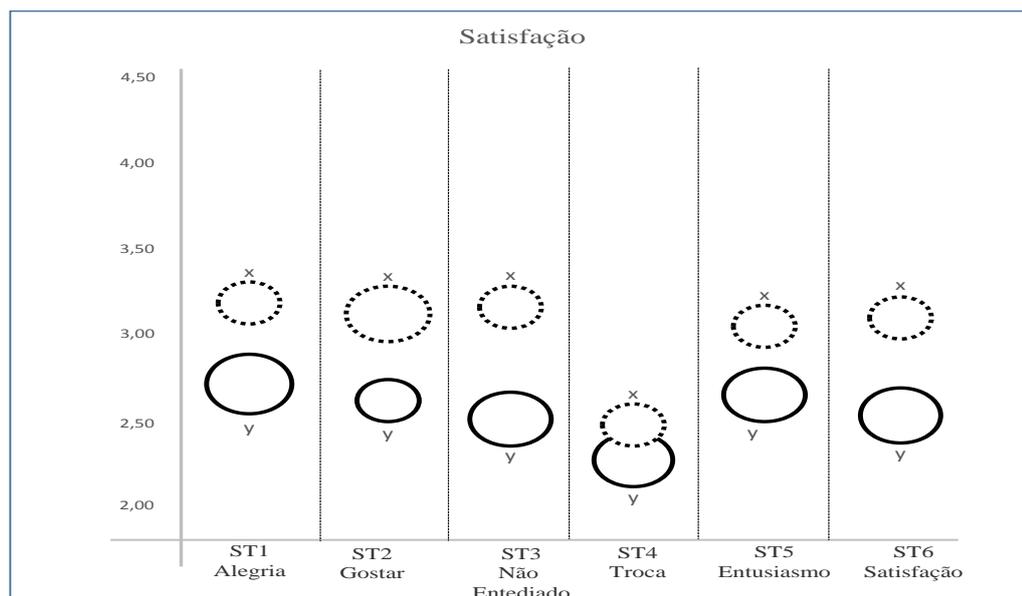
Ao pensarem em trocar de emprego (ST4), 61% da geração X concorda pouco ou discorda em considerar uma troca de emprego, enquanto na geração Y, isso ocorreu a 71% dos respondentes. Na Figura 2, observa-se que as respostas apontam para a não troca de emprego (2,44 - geração X e 2,06 - geração Y). No entanto, pela ANOVA (Tabela 2), há evidências de que os comportamentos sejam diferentes e que a geração Y considera menos a troca que a geração X (sig. 0,006)

Ao analisar o entusiasmo (ST5), 67% dos respondentes da geração X concordam ou concordam pouco em estar entusiasmados

no trabalho e 74% dos respondentes da geração Y se apresentam nas mesmas condições. Neste quesito, parece que a geração X se sente mais entusiasmada (3,01) que a Y (2,76), o que é confirmado pela ANOVA sobre a diferença de comportamento (sig. 0,024), apoiando os estudos de Glass (2007) e Zevenbergen (2004).

Por fim, sobre sentir-se bem satisfeito no trabalho (ST6), 65% dos respondentes da geração X, concordam ou concordam pouco, em comparação a 76% da geração Y. Os resultados são semelhantes ao entusiasmo, no que se refere à média ponderada das respostas (3,04 - geração X e 2,69 - geração Y), o que é facilmente observado na Figura 2. Também, pela ANOVA na Tabela 2, há evidências sobre a diferença de comportamento entre as gerações sobre a satisfação no trabalho, ou seja, a geração X parece estar mais satisfeita em trabalhar na organização em que se encontra do que a geração Y.

Portanto, no aspecto de satisfação no trabalho, a geração X apresentou maior grau de concordância em todas as questões, o que indica uma maior satisfação dessa geração, e isso veio corroborar com os estudos de Robbins *et al.* (2010).



**Figura 2:** Média ponderada das respostas (1 a 5) para cada pergunta sobre satisfação

Fonte: Autores

**Tabela 2:** ANOVA para construto de satisfação

Código	Descrição	Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Media dos Quadrados	F	Sig
ST1	Eu encontro alegria real no meu trabalho.	Entre Grupos	6,675	1	6,675	8,039	0,005*
		Dentro do Grupo	264,072	318	0,830		
		Total	270,747	319			
ST2	Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.	Entre Grupos	8,801	1	8,801	8,947	0,003*
		Dentro do Grupo	312,821	318	0,984		
		Total	321,622	319			
ST3	Raramente eu fico entediado com o meu trabalho.	Entre Grupos	19,002	1	19,002	19,154	0***
		Dentro do Grupo	315,485	318	0,992		
		Total	334,488	319			
ST4	Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.	Entre Grupos	10,991	1	10,991	7,624	0,006*
		Dentro do Grupo	458,431	318	1,442		
		Total	469,422	319			
ST5	Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho.	Entre Grupos	4,720	1	4,720	5,157	0,024*
		Dentro do Grupo	291,027	318	0,915		
		Total	295,747	319			
ST6	Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.	Entre Grupos	9,526	1	9,526	10,847	0,001*
		Dentro do Grupo	279,274	318	0,878		
		Total	288,800	319			

Fonte: Autores

Nota: \*significante a 10%

Por fim, os resultados indicam que podem existir diferenças de percepção de satisfação no ambiente de trabalho das gerações X e Y pelas características de cada

uma delas. Robbins *et al.* (2010) já defendiam que a geração X, por ser mais racional, se mostram mais satisfeitos no trabalho. Com isso, há de se prestar mais atenção no nível de

satisfação dos componentes da geração Y, a fim de retê-los mais, dado que uma de suas características é de se manter para atingir os objetivos, não necessariamente satisfeitos com o que realizam na organização.

### **Intenção de Permanecer**

De acordo com as respostas dos entrevistados em relação a estar na organização no futuro (IP1), 55% da geração X afirma que provavelmente sairá ou definitivamente sairá da organização no próximo ano, enquanto que a geração Y (60%) está em dúvida ou provavelmente sairá. Na Figura 3, onde está representada a média ponderada das respostas, a geração X se mostra com fraca intenção de permanecer (3,44) e a geração Y se mostra em dúvida (3,18). Comparando o comportamento entre as duas gerações pela ANOVA, mostrada na Tabela 3, a geração X parece ter mais a propensão a sair no futuro do que a geração Y (sig. 0,052).

Ao avaliar a intenção de sair no presente (IP2), os números não confirmam a posição da geração X, pois 49% pretende continuar ou é improvável da saída. Já na geração Y, 51% afirma que está buscando novas oportunidades e planeja sair ou considera a possibilidade de sair em um futuro próximo. As médias ponderadas das respostas mostram esses posicionamentos (3,05 - geração X e 2,78 - geração Y). Pela ANOVA, os comportamentos em relação à intenção de sair no curto prazo diferem, com sentimento mais decisivo da geração Y (Tabela 3 - sig. 0,089).

Em relação à intenção a continuar na organização (IP3), a geração X (56,6%) prefere não trabalhar nesta organização ou não tenciona continuar. Já 54% dos respondentes da geração Y não se importam com uma ou outra possibilidade, ou mesmo, preferem não

trabalhar nesta organização. Ou seja, a intenção de continuar se confirma em ambas as gerações, dada que as médias ponderadas são acima de 3,0 (3,35 - geração X e 3,26 - geração Y), conforme apresentadas na Figura 3. Avaliando a diferença de comportamento pela ANOVA, na Tabela 3, não se pode afirmar que as gerações se comportem diferentemente em relação à intenção de continuar na organização (sig. 0,612).

Sobre desenvolver carreira na organização (IP4), para as ambas as gerações isso não parece relevante, pois 44% dos respondentes da geração X acham pouco ou não importante e 51% da geração Y acham o mesmo, com mais respondentes achando pouco importante. As médias ponderadas, observadas na Figura 3, refletem esses posicionamentos (3,11 - geração X e 3,03 - geração Y). Pela ANOVA, na Tabela 3, não parece haver diferença de comportamento entre as gerações, ou seja, ambas têm as mesmas opiniões sobre desenvolver carreira na organização.

Em relação à intenção de continuar ou desenvolver carreira, as gerações apresentaram resultados equivalentes em todas as questões, o que indica uma tendência à igualdade na intenção de permanecer. Confirmando estudos de Tamayo *et al.* (2001), a intenção de permanecer na organização está relacionada com a identificação dos princípios da organização com o comprometimento do empregado em relação à mesma e não depende da geração a qual pertence. A diferença de comportamento se restringe ao presente e futuro, já que a geração X pretende sair da empresa no futuro, mas no presente, a ideia de permanência é maior, ao contrário da geração Y.

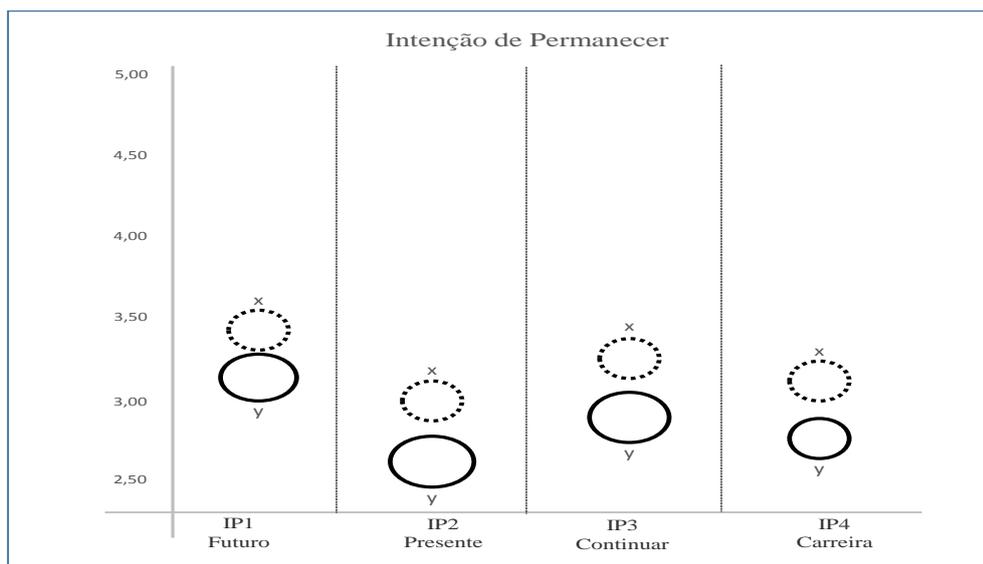


Figura 3: Média ponderada das respostas (1 a 5) para cada pergunta sobre intenção de permanecer

Fonte: Autores

Tabela 3: ANOVA para construto de intenção de permanecer

Código	Descrição	Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Media dos Quadrados	F	Sig
IP1	Qual das afirmações a seguir mais claramente reflete seus sentimentos a respeito do seu futuro com esta organização no próximo ano?	Entre Grupos	5,108	1	5,108	3,812	0,052*
		Dentro do Grupo	426,092	318	1,340		
		Total	431,200	319			
IP2	Como você se sente sobre sair desta organização?	Entre Grupos	5,265	1	5,265	2,907	0,089*
		Dentro do Grupo	575,923	318	1,273		
		Total	581,188	319			
IP3	Se você fosse completamente livre para escolher, você preferiria ou não continuar trabalhando para esta empresa?	Entre Grupos	0,487	1	0,487	0,257	0,612
		Dentro do Grupo	601,501	318	1,188		
		Total	601,988	319			
IP4	O quão importante é para você desenvolver sua carreira nesta organização em vez de em alguma outra organização?	Entre Grupos	0,481	1	0,481	0,296	0,586
		Dentro do Grupo	516,006	318	1,076		
		Total	516,487	319			

Fonte: Autores

Nota: \*significante a 10%

Por fim, observa-se que em ambas as gerações há baixa intenção de permanecer, mas o comportamento entre as duas diferem, sendo a geração Y indiferente a permanecer ou não. As gerações apresentam baixa satisfação, com comportamento entre elas também diferentes, mas mesmo assim eles apresentam alto índice de comprometimento, sendo que este não apresenta divergência de comportamento entre as gerações. Esse resultado concorda com os estudos de

Salancik (1977), Menezes (2009), Mowday *et al.* (1979) e Rego (2002), os quais defendem que a intenção de permanecer não está, necessariamente, relacionada com nível de comprometimento e, assim, é possível o funcionário não desejar permanecer e mesmo assim apresentar-se comprometido. No entanto, a satisfação é um quesito que pesa na decisão.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar se há diferença do comportamento das gerações X e Y nas organizações a partir das escalas de Comprometimento Organizacional Afetivo de Mowday *et al.* (1979), Satisfação de Price e Mueller (1981) e Intenção de Permanecer de Porter *et al.* (1974).

A amostra compreendeu 320 respondentes a um questionário *on-line*. Foi, então, realizada a ANOVA para avaliar se existe diferença estatística entre as médias das escalas observadas nas respostas dadas pelos indivíduos das diferentes gerações.

Em relação ao comprometimento organizacional afetivo houve evidências de que os comportamentos das gerações no ambiente organizacional não são diferentes. Pelas médias das respostas, foi identificado um alto comprometimento, principalmente no que diz respeito ao esforço e ao orgulho. Em relação à intenção de permanecer, os resultados tendem a mostrar diferença de comportamento, na qual ambas as gerações apresenta baixa intenção, mas a geração Y aparenta um pouco indiferente a essa decisão. Esses resultados corroboram os estudos de Steven *et al.* (2005), Losyk (1997), Tulgan (1996), Parry e Urwin (2011), os quais relatam que comprometimento e intenção de permanecer independem da geração. Esses resultados podem colaborar na prática de gestão de pessoas, na qual as organizações procuram um ambiente de igualdade na equipe. Este resultado era esperado segundo as características pessoais dos indivíduos das gerações X e Y. Conforme Porter *et al.* (1974), o comprometimento refere-se à identificação com a organização e reflete uma resposta afetiva generalizada para a organização como um todo. Ou seja, a intenção de permanecer não obrigatoriamente está relacionada com o comprometimento (HENRY, 2006;

MENEZES, 2009; MOWDAY *et al.*, 1979; REGO, 2002; SALANCIK, 1977).

Em relação à satisfação, a análise dos dados sugeriu ser este um fator que interfere no comportamento das gerações X e Y, sendo que a geração X apresentou-se mais satisfeita do que a geração Y. Esses resultados estão alinhados ao trabalho de Robbins *et al.* (2010). Com base nas características pessoais dos indivíduos das diferentes gerações, os indivíduos da geração X buscam uma maior tranquilidade, enquanto os da geração Y buscam mais desafios e não se veem como parte da organização (GLASS, 2007; ZEVENBERGEN, 2004).

Os resultados contribuíram para fomentar a discussão sobre a gestão de gerações dentro das organizações, dado o fato que os estudos destacam as diferenças de comportamento entre as gerações e as organizações se baseiam em tais informações para atrair, motivar e reter seus funcionários. O esforço concentrado na complementariedade das características geracionais, dada a existência de uma equipe mais uniforme, ao contrário da percepção mais generalizada de diferenças, poderia ser mais eficaz.

Vale ressaltar que o estudo apresentou algumas limitações. A não identificação das empresas pesquisadas pode ser uma delas, dado que o setor de atuação pode ter influência no comportamento. Por exemplo, organizações sem fins lucrativos despertam nos indivíduos sentimentos de altruísmo, trazendo mais comprometimento, satisfação e intenção de permanecer, diferentemente de uma empresa de fabricação de cigarros. Uma sugestão para pesquisas futuras é focar o ramo de atuação da organização. Por fim, o comportamento pode ser influenciado por diversos fatores adicionais. (TAMAYO *et al.*, 2001; SIQUEIRA;

AMARAL, 2006). Portanto, pesquisas futuras podem se beneficiar com a integração de mais antecedentes que expliquem as

diferenças de comportamento das gerações no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALSOP, R. **The trophy kids grow up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. New York: Wiley, John & Sons, 2008.

APPLELBAUM, S. H.; SERENA, M.; SHAPIRO, B. T. Generation "X" and the boomers: an analysis of realities and myths. **Management Research News**, v.28, n.1, p.1-33, 2005.

ARONOFF, R. Across the divide: what motivates the different generations that make up your workforce. **US Business Review**, v.7, n.6, p.6-7, 2006.

ARSENAULT, P. M. Validating generational differences: a legitimate diversity and leadership issue. **Leadership & Organization Development Journal**, v.25, n.2, p.124 - 141, 2004.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **BAR, Brazilian Administration Review**, v.9, n.3, 2012.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura do vínculo do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. 274 f. tese (Doutorado em psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de psicologia, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, v.15, n.3, p. 299-307, set-dez/2010.

BEAVER, G.; KATE, H. Treinar e desenvolver uma força de trabalho diversificada idade nas PME: a necessidade de uma abordagem estratégica. **Educação + Training**, v. 47, n. 8/9, p. 592-604, 2005.

BECK, K.; WILSON, C. The development of affective organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 56, n. 1, p. 114-136, 2000.

BEN-BAKR, K.; AL-SHAMMARI, S.; JEFRI, O.A.; PRASAD, J.N. Organizational commitment, satisfaction and turnover in saudi organizations: a predictive study. **The Journal of Socio-Economic**, v. 23, n. 4, p. 449-456, 1994.

BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v.22, n.9, p.1843-1865, 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração do comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19, 1989, Ribeirão Preto (SP). **Anais...** Ribeirão Preto: SBP, 1989.

CAROLYN, A. M. Do alto de manutenção de alta produtividade: O que os gerentes precisam saber sobre Geração Y. **Aprendizagem Industrial e Comercial**, v. 37, n. 1, p. 39 - 44, 2005.

CENNAMO, L; 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.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work designed-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. **Human Resource Management**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2013

- CONGER, J. Quem é a Geração X? **Revista HSM Management**, ed.11, p. 128-138, set-out, 1998.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.
- FISHER, R.A. **The design of experiments**. 6ª ed. Nova York: Hafner, 1951. 245 p.
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, v.39, n.2, p.96-103, 2007.
- HENRY, A. **The changing face of the workforce and intergenerational impacts**. AH Revelations Pty Ltd, 2006.
- HICKS, M. A. **Cognitive retention of generation Y students through the use of games and simulations**. Sarasota: Argosy University, 2007.
- HOWE, N.; STRAUSS, W. The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. **Harvard Business Review**, p. 41-52, jul./ago. 2007.
- IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. C. S. O uso de cortes em segmentação de marketing. **Organizações & Sociedade**, v.15, n.44, p.25-43, 2008.
- IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be managed? **Journal of Management Studies**, 36:307-333, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo, Prentice Hall: 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- KUPPERSCHMIDT, B. Multigenerational employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, v. 19, p. 65-76, 2000.
- LOSZYK, B. How to manage an X'er. **The futurist**, v. 31, p.43, 1997.
- MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Niterói (RJ). **Anais...** Niteroi: UFF, 2011.
- MANNHEIM, K. The problem of generations. **Essays on the sociology of knowledge**. London: Routledge p. 276-322. London: Routledge & Kegan Paul, 1952.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2009.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p.61-89, 1991.
- MHATRE, K. H.; CONGER, J. A. Bridging the Gap Between Gen X and Gen Y: Lessons From Authentic Leadership. **Journal of Leadership Studies**, v.5, n.3, p.72-76, 2011.
- MOTTA, P. C.; ROSSI, M.; SCHEWE, C. D. Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, v.6, n.12, p.11-21, 2002.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee - organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

\_\_\_\_\_; STEERS, R. M.; PORTER, L. W.; The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p.224-247, 1979.

MYERS, K. K.; KAMYAB, S. Millennials no local de trabalho: uma perspectiva de comunicação nos relacionamentos organizacionais millennials e desempenho. **Journal of Business and Psychology**, v.25, n.2, p.225-238, 2010.

O'DRISCOLL, M.P.; RANDALL, D. M. Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. **Applied Psychology**, v.48, n.2, p.197-209, 1999.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: a review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v.13, p.79-96, 2011.

PITT-CATSOPHES, M.; MATZ-COSTA, C. The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. **Community, Work & Family**, v.11, n.2, p.215-229, 2008.

\_\_\_\_\_; SMYER, M. A. **The 21th century multi-generational workplace**. Boston: The Center on Aging & Work, 2007, 2007.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Do employee attitudes towards organizations matters? The study of employee commitment to organizations. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds). **Great minds in management: the process of theory development**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.59, n.5, p 603-609, 1974.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. **Professional turnover: the case of nurses**. New York: Spectrum, 1981.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Handbook of organizational measurement**. Marshfield, MA: Pittman, 1986.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 209-241, 2002.

RHODES, S. Age-related differences in work-attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. **Psychological Bulletin**, v. 93, p. 328-367, 1983.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In:

SLATTERY, J. P.; SELVARAJAN, TT R. Antecedents to temporary employee's turnover intention. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 12, n. 1, p. 53-66, 2005.

SHAW, B. M.; SALANCIK, G. R. (Orgs.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977. p.1-54.

SCHOCH, J.D. Turning the ship around with a four-generation crew. **Information Management**, p. 25-29, 2012.

SCHULLERY, N. M. Workplace engagement and generational differences in values. **Business Communication Quarterly**, v.76, n.2, p.252-265, 2013.

SCHUMAN, H.; SCOTT, J. Generations and collective memories. **American Sociological Review**, v. 54, n. 3, p. 359-381, 1989.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 5, n. 1, 2006.

SMOLA, K.; SUTTON, C. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations**. New York: William Morrow, 1991.

SWEENEY, R. **Millennial behaviors & demographics university librarian**. Newark (NJ): New Jersey Institute of Technology University Heights, 2006.

TAMAYO, A., SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; RAMOS, J. L.; ALBERNAZ, J. V.; FERREIRA, N. P. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1, p.27-35, 2001.

TULGAN, B. **Managing generation X: how to bring out the best in young talent**. New York: Nolo Press, 1996.

WALLACE, J.E. Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers. **International Journal of the Legal Profession**, v.13, n.2, p.137-151, 2006.

WEINGARTEN, R. M. Four generations, one workplace: a gen x-y staff nurse's view of team building in the emergency department. **J. Emerg. Nurs.**, v.35, p.27-30, 2011.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. New York, NY: AMACOM, 2000.

ZEVENBERGEN, R. **The emergence of the millennial: intergenerational differences in contemporary workplace numeracy**. Griffith: Centre for Learning Research, 2004.

## NOTA

(1) Mestre em Administração de Empresas pela Fucape Business School. Atualmente trabalha na Empresa Vale.

(2) Doutora em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RIO. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/PUC-RIO, Rio de Janeiro, RJ.

(3) Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RIO. Professor da Fucape Business School, Vitoria, ES.

Enviado: 26/01/2016

Aceito: 28/07/2016