



Data de submissão  
21-10-2016

Data de aceitação  
01-02-2017

\* Autor correspondente  
Inês Sousa  
ines\_carneiro\_sousa@iscte.pt

# Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? Intergenerational diversity at work: Are they too similar to be different?

Inês Sousa <sup>a,\*</sup>, Sara Ramos <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL),  
Lisbon, Portugal

<sup>b</sup> Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), DINÂMIA'CET-IUL, Lisbon, Portugal

## Resumo • Abstract

A diversidade intergeracional no local de trabalho é inevitável. Mas será que as gerações são assim tão diferentes? Os resultados deste estudo indicam que existem mais diferenças percebidas entre gerações relativamente aos valores do trabalho do que diferenças reais.

Intergenerational diversity at work is inevitable. But are generations really that different? Results show that there are more perceived differences between generations regarding work values than actual differences.

## Palavras-Chave • Keywords

Gerações, diversidade geracional, Gestão de Recursos Humanos, estereótipos, valores do trabalho  
Generations, generational diversity, Human Resource Management, stereotypes, work values

## 1. Introdução

A população mundial tem vindo a envelhecer desde a segunda metade do século XX. A nova estrutura etária das sociedades caracteriza-se pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, devido ao aumento da esperança média de vida e ao decréscimo da taxa de natalidade, respetivamente (Chand & Tung, 2014; ONU, 2015).

O fenómeno do envelhecimento populacional traduz-se numa força de trabalho mais reduzida e envelhecida. Em Portugal, prevê-se que a população em idade ativa

(15-64 anos) diminua de 6,9 milhões, em 2012, para 4,5 milhões em 2060 (INE, 2014). Por oposição, prevê-se um aumento no número de trabalhadores na faixa etária de 55 a 64 anos, de 54,3% em 2013 para 68,7% em 2060 (Comissão Europeia, 2014). Como consequência destas alterações, as organizações terão a necessidade de atrair novos talentos e de reter conhecimentos e competências dos trabalhadores mais velhos (Burke & Ng, 2006; DeLong, 2004).

As mudanças demográficas resultarão também numa maior diversidade de gerações no local de trabalho, o que acarreta um desafio para a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Gerir a diversidade intergeracional é um processo complexo e dinâmico onde não é possível estabelecer regras universais devido à natureza da própria diversidade (Riach, 2009). Empregadores e gestores devem compreender quais as semelhanças e diferenças entre as gerações, de forma a criar práticas, políticas e processos adequados às suas necessidades e preferências (Cennamo & Gardner, 2008).

Os resultados de estudos anteriores não são conclusivos e permanece a questão sobre se as gerações têm diferentes preferências no local de trabalho. Neste sentido, o objetivo deste estudo é examinar se as diferenças intergeracionais relativamente aos valores do trabalho são reais ou se, devido a estereótipos perpetuados na sociedade, estas são mais percebidas do que reais.

### *1.1. Gerações e valores do trabalho*

A diversidade geracional é inevitável. Como consequência de carreiras mais longas, diferentes gerações vão trabalhar juntas no seu local de trabalho.

A Teoria da Coorte Geracional (Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991) define uma geração como uma construção social na qual um grupo de indivíduos, nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, é influenciado por um conjunto de oportunidades e experiências únicas (Lyons & Kuron, 2014; Pilcher, 1994). De acordo com esta teoria, é expectável que indivíduos nascidos durante um determinado período de tempo (i.e., pertencentes à mesma geração) partilhem valores, atitudes e crenças (Pilcher, 1994). Pelo contrário, diferentes gerações terão sido marcadas por diferentes eventos e poderão ser diferentes entre si em termos de valores e preferências no trabalho.

Existem múltiplas definições e designações para as gerações, mas de uma forma geral, os autores têm adotado uma taxonomia de quatro gerações (Strauss & Howe, 1991), embora as datas de início e término não sejam inteiramente consensuais: a) Tradicionalistas ou Veteranos; b) Baby Boomers, c) Geração X, e d) Geração Y ou *Millennials* (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011).

A diversidade intergeracional tem sido um tópico emergente na literatura de GRH e atraído a atenção de académicos e gestores para explicar as diferenças

nas atitudes, comportamentos e preferências dos trabalhadores (Parry, 2014). A investigação tem dado especial atenção às diferenças nos valores do trabalho entre gerações (e.g., Cugin, 2012; Smola & Sutton, 2002).

Os valores do trabalho podem ser definidos como critérios de avaliação através dos quais os indivíduos determinam a sua preferência por vários aspetos do trabalho e por resultados relacionados com o trabalho (Dose, 1997; Lyons, Higgins & Duxbury, 2010). Assim, os indivíduos atribuem maior importância a uns valores do que a outros, definindo a sua própria hierarquia. Por exemplo, um indivíduo pode preferir trabalhar em equipa, dando maior relevância aos valores sociais do trabalho, enquanto outro indivíduo dará preferência à estabilidade do seu emprego, atribuindo maior importância à segurança. Os valores do trabalho têm sido identificados como importantes antecedentes de resultados relacionados com o trabalho, como a satisfação no trabalho (e.g., Monahan, 2013) ou os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Ryan, 2002).

Os resultados de estudos acerca de diferenças intergeracionais relativamente aos valores do trabalho são confusos e pouco claros (Costanza et al., 2012; Parry & Urwin, 2011). Neste sentido, o nosso primeiro objetivo é contribuir para clarificar o debate que vigora na literatura sobre as gerações com novos dados. Assim, propomos o seguinte:

H<sub>1</sub>: Existem diferenças reais entre as gerações relativamente aos valores do trabalho.

Alguns estudos evidenciam diferenças que contradizem os estereótipos populares acerca das gerações (e.g., Jurkiewicz, 2000). Neste sentido, alguns autores propuseram que, provavelmente, as diferenças que existem entre as gerações são mais percebidas do que reais (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012). Esta proposta tem por base a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986), que defende que os indivíduos se categorizam a si próprios e aos outros em endogrupos e exogrupos. O endogrupo é o grupo de pertença do indivíduo, neste caso, a geração a que o próprio pertence, e o exogrupo é o grupo dos outros, as outras gerações. De acordo com esta teoria, os indivíduos percebem os membros do endogrupo como mais semelhantes entre si e mais diferentes dos membros do exogrupo. É, por isso, expectável que os trabalhadores percecionem os colegas na sua geração como mais semelhantes entre si e mais diferentes dos de outras gerações.

Os trabalhadores criam impressões sobre o que as outras gerações valorizam, com base em crenças difundidas na sociedade sobre as preferências das gerações e nos contactos intergeracionais. Nesse sentido, as perceções sobre as outras gerações podem explicar os resultados inconclusivos encontrados na literatura dos valores do trabalho e das gerações. Assim, propomos que:

H<sub>2</sub>: Existem mais diferenças intergeracionais percebidas do que diferenças intergeracionais reais nos valores do trabalho.

## 2. Método

### Participantes

A amostra é constituída por 411 participantes, com idades compreendidas entre os 19 e os 75 anos ( $M=40,47$  anos;  $DP=12,91$ ). Dos 411 participantes, 56% eram do género feminino e 46% completaram o Ensino Superior. Relativamente à antiguidade na organização, 30,4% dos participantes trabalha na empresa há mais de 15 anos.

### Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de um questionário com uma versão em papel e uma versão *on-line*. Embora se trate de uma amostra de conveniência, procurámos que os diversos setores estivessem representados.

### Instrumentos

*Gerações.* A idade dos participantes, solicitada no final do questionário, foi utilizada para categorizar os indivíduos numa das quatro gerações: a) Geração Y (nascidos após 1983); b) Geração X (1965-1983), c) Baby Boomers (1946-1964), e d) Tradicionalistas (nascidos antes de 1946) (Lester et al., 2012). Como apenas dois participantes pertenciam à geração Tradicionalista e as suas idades eram próximas da geração Baby Boomers (71 e 75 anos), recategorizámos estes participantes como Baby Boomers e analisámos três gerações.

Dos 411 participantes, 34,4% pertenciam à Geração Y, 38,1% à Geração X e 27,5% à geração Baby Boomers.

*Valores do trabalho.* De acordo com investigação anterior (Lester et al., 2012), usámos duas medidas: a escala “Eu valorizo” (“*I Value*”) para identificar diferenças reais entre as gerações, e a escala “Geração valoriza” (“*Generations Value*”) para identificar diferenças percebidas.

A escala “Eu valorizo” mede o grau em que os participantes valorizam 15 itens no seu local de trabalho. Os participantes indicavam, numa escala de 1 (Nada importante) a 6 (Extremamente importante), quanto valorizavam cada um dos seguintes itens: a) trabalho em equipa, b) autonomia, c) segurança/estabilidade, d) profissionalismo, e) flexibilidade, f) autoridade formal, g) abertura às novas tecnologias, h) comunicação cara-a-cara, i) comunicação por *e-mail*, j) redes sociais, k) estrutura clara/organização, l) incentivo à participação, m) oportunidades de formação, n) prazer/alegria no trabalho, o) reconhecimento.

A escala “Geração valoriza” mede o grau em que os participantes pensam que cada uma das três gerações (a própria geração e as outras duas) valoriza os 15 itens. Por exemplo, na segunda questão os participantes indicavam em que medida pensavam que a geração Baby Boomers valorizava cada um dos 15 itens.

### 3. Resultados

Para analisar os resultados utilizámos a versão 23 do *software* SPSS. Para testar as duas hipóteses do nosso estudo realizámos análises de variância a um fator (*One-way ANOVA*), utilizando o teste de Welch uma vez que este é robusto à violação dos pressupostos da ANOVA. O teste *post-hoc* para comparações múltiplas reportado é o de Games-Howell.

A hipótese 1 propunha que existem diferenças reais nos valores do trabalho entre as gerações. Os resultados indicam que existem diferenças significativas entre gerações em dois valores: no incentivo à participação,  $F(2, 242,48) = 4,97, p=0,008$ , e no prazer/alegria no trabalho,  $F(2, 244,17) = 3,83, p=0,023$ .

Relativamente ao incentivo à participação, os Baby Boomers atribuem, em média e de forma significativa, menor importância a este aspeto (4,64) do que a Geração Y (4,96) ( $p=0,049$ ) e do que a Geração X (5,05) ( $p=0,005$ ). A Geração X atribui, em média, maior importância ao prazer/alegria no trabalho (5,49) do que os Baby Boomers (5,15) ( $p=0,017$ ).

Dos 15 valores do trabalho, dois apresentam diferenças intergeracionais reais significativas pelo que a hipótese 1 é suportada.

A segunda hipótese propunha que existem mais diferenças intergeracionais percebidas nos valores do trabalho do que diferenças reais. Para isso realizámos três análises de variância a um fator para examinar como é que as três gerações percecionam cada uma das outras gerações em relação aos 15 valores do trabalho.

Na primeira ANOVA analisámos o grau em que as gerações pensam que os Baby Boomers valorizam cada um dos 15 itens. Foram encontradas diferenças significativas em quatro itens: abertura às novas tecnologias, comunicação por *e-mail*, redes sociais e oportunidades de formação (tabela 1).

Tabela 1 • O que valorizam os Baby Boomers?

Valores do trabalho	Geração Y	Geração X	Baby Boomers	Diferença entre médias
<b>Abertura às novas tecnologias</b>	3,34	3,75		-0,41 <sup>+</sup>
		3,75	4,32	-0,57 <sup>*</sup>
	3,34		4,32	-0,98 <sup>**</sup>
<b>Comunicação por e-mail</b>	3,15	3,58		-0,43 <sup>+</sup>
	3,15		3,91	-0,76 <sup>**</sup>
<b>Redes sociais</b>	2,61	3,18		-0,57 <sup>*</sup>
	2,61		3,44	-0,83 <sup>**</sup>
<b>Oportunidades de formação</b>	4,01		4,57	-0,56 <sup>*</sup>

<sup>+</sup> $p < 0,05$ ; <sup>\*</sup> $p < 0,01$ ; <sup>\*\*</sup> $p < 0,001$

De uma forma geral, os Baby Boomers reportam valorizar mais estes quatro valores do trabalho do que as gerações X e Y pensam que os Boomers valorizam. Na abertura às novas tecnologias, comunicação por *e-mail* e redes sociais as gerações X e Y diferem nas suas perceções acerca dos Baby Boomers. Nestes três valores a Geração Y indica acreditar que os Boomers valorizam menos estes itens do que a Geração X pensa que os Boomers valorizam.

De seguida, realizámos uma ANOVA para analisar em que medida as gerações pensam que a Geração X valoriza cada um dos 15 valores do trabalho. Relativamente às perceções sobre os valores mais importantes para a Geração X, encontrámos diferenças significativas em sete dos 15 itens (tabela 2).

Tabela 2 • O que valoriza a Geração X?

Valores do trabalho	Geração Y	Geração X	Baby Boomers	Diferença entre médias
<b>Autonomia</b>	5,12		4,71	0,41*
<b>Comunicação cara-a-cara</b>	4,98		4,62	0,36+
<b>Comunicação por e-mail</b>	4,30	4,65		-0,35+
<b>Redes sociais</b>	3,72	4,09		-0,37+
	3,72		4,24	-0,52*
<b>Incentivo à participação</b>	4,93	5,19		-0,26+
		5,19	4,88	0,31+
<b>Oportunidades de formação</b>	4,82	5,18		-0,36*
<b>Prazer/alegria no trabalho</b>	5,14	5,41		-0,27+
		5,41	5,01	0,40*

+ $p < 0,05$ ; \* $p < 0,01$

Os resultados mostram que a Geração X valoriza mais a comunicação por *e-mail*, redes sociais, incentivo à participação, oportunidades de formação e prazer/alegria no trabalho do que os Boomers e a Geração Y pensam que a Geração X valoriza. Além disso, as Gerações Y e Boomers diferem na sua perceção acerca da Geração X quanto à autonomia, à comunicação cara-a-cara e redes sociais. A Geração Y pensa que a Geração X atribui mais importância aos valores de autonomia e comunicação cara-a-cara do que os Boomers pensam que a Geração X atribui. Pelo contrário, os Boomers consideram que a Geração X valoriza mais as redes sociais do que a Geração Y pensa que a Geração X valoriza.

Na terceira ANOVA examinámos o grau em que as gerações pensam que a Geração Y valoriza cada um dos 15 itens. Os resultados evidenciam diferenças significativas em três dos 15 itens: flexibilidade, comunicação cara-a-cara e incentivo à participação (tabela 3). A Geração Y reportou atribuir mais importância aos três valores do que aquilo que os Boomers e a Geração X reportaram pensar sobre a Geração Y.

Tabela 3 • O que valoriza a Geração Y?

Valores do trabalho	Geração Y	Geração X	Baby Boomers	Diferença entre médias
<b>Flexibilidade</b>	5,00		4,59	0,41 <sup>+</sup>
<b>Comunicação cara-a-cara</b>	4,96	4,62		0,34 <sup>+</sup>
	4,96		4,55	0,41 <sup>+</sup>
<b>Incentivo à participação</b>	5,21		4,90	0,31 <sup>+</sup>

<sup>+</sup> $p < 0,05$

Tendo em conta as três análises de variância, estavam a ser estudadas 45 potenciais diferenças percebidas nos valores do trabalho, isto é, a perceção da importância atribuída por cada uma das três gerações (Geração Y, Geração X e Baby Boomers) aos 15 valores do trabalho. Das 45 potenciais diferenças percebidas, foram encontradas diferenças significativas em 14 valores. Pelo contrário, tal como identificado anteriormente, surgiram apenas duas diferenças reais entre as gerações, nos valores de incentivo à participação e de prazer/alegria no trabalho. Assim, existem mais diferenças percebidas (31,1%) do que diferenças reais (13,3%), pelo que a hipótese 2 é confirmada.

#### 4. Conclusão

Os resultados do nosso estudo apontam para a semelhança entre gerações. De facto, encontrámos diferenças reais em apenas dois valores do trabalho. De seguida, ao analisarmos as perceções que as gerações têm umas das outras, concluímos que cada geração possui crenças estereotipadas acerca das outras gerações, o que resulta em um número elevado de diferenças percebidas.

Estes resultados levam a questionar-nos acerca da utilidade de diferenciar as práticas de Recursos Humanos (RH) por geração. A nossa proposta é a de criar práticas de RH que se ajustem às necessidades dos indivíduos, necessidades essas que são diferentes e que podem mudar ao longo do tempo. Os gestores devem também

promover o contacto intergeracional para que os trabalhadores compreendam o que os seus colegas valorizam no local de trabalho, desfazendo os estereótipos perpetuados na sociedade. Assim, os trabalhadores poderão também perceber que as outras gerações não são assim tão diferentes da sua própria geração.

Apesar do contributo deste estudo para a literatura das gerações, estudos longitudinais continuam a ser necessários. Os estudos longitudinais permitirão, por um lado, compreender se existe um efeito geracional e, por outro, distinguir entre vários efeitos associados à idade cronológica (e.g., antiguidade na função e na organização, fase da carreira).

## Referências

- › Burke, R. J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- › Chand, M. & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- › Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- › Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- › Comissão Europeia. (2014). *The 2015 ageing report: Underlying assumptions and projection methodologies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2765/76255>
- › Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- › DeLong, D.W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press.
- › Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>



- › Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- › Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2014). *Projeções de população residente – 2012-2060*. Lisboa: INE.
- › Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- › Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- › Lyons, S., Higgins, C. & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- › Lyons, S. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- › Monahan, K. (2013). What do values have to do with it?: An exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 95-111.
- › Organização das Nações Unidas [ONU]. (2015). *World population ageing*. New York: United Nations.
- › Parry, E. (2014). New perspectives on generational diversity at work: Introduction. In E. Parry (Ed.), *Generational diversity at work: New research perspectives* (pp. 1-8). New York: Routledge.
- › Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- › Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495. <https://doi.org/10.2307/591659>
- › Riach, K. (2009). Managing 'difference': Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x>

■ Diversidade intergeracional no trabalho: demasiado parecidos para serem diferentes

- › Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 123-132. <https://doi.org/10.1023/A:1016246103190>
- › Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- › Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow.
- › Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.

**Agradecimento**

Este estudo foi desenvolvido no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), BRU-IUL, Lisboa, Portugal.