

# Comunicação

## DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NO TRABALHO: DEMASIADO PARECIDOS PARA SEREM DIFERENTES?

### INTERGENERATIONAL DIVERSITY AT WORK: ARE THEY TOO SIMILAR TO BE DIFFERENT?

Inês Sousa<sup>1</sup>, Sara Ramos<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

ines\_carneiro\_sousa@iscte.pt; sara.ramos@iscte.pt

#### RESUMO

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.

#### ABSTRACT

*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

Gerações, diversidade geracional, Gestão de Recursos Humanos, estereótipos, valores do trabalho

#### KEYWORDS

*Generations, generational diversity, Human Resource Management, stereotypes, work values*

## Introdução

A população mundial tem envelhecido desde meados do século XX. Como consequência, os trabalhadores vão ter carreiras mais longas e diferentes gerações vão trabalhar lado a lado.

De acordo com a Teoria da Coorte Geracional (Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991), uma geração é 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). É expectável que indivíduos nascidos durante um determinado período de tempo (i.e., pertencentes à mesma geração) partilhem valores, atitudes, crenças e comportamentos (Pilcher, 1994), que os distinguem de outras gerações. Neste sentido, os gestores devem compreender quais as semelhanças e diferenças entre as gerações, de forma a criar práticas e políticas adequadas às suas necessidades e preferências (Cennamo & Gardner, 2008).

Os resultados de estudos acerca de diferenças intergeracionais relativamente aos valores do trabalho são pouco claros (Parry & Urwin, 2011). O nosso primeiro objetivo é contribuir para o debate que vigora na literatura sobre as diferenças entre gerações. Propomos que:

$H_1$ : Existem diferenças reais entre as gerações relativamente aos valores do trabalho.

Alguns estudos evidenciam diferenças que contradizem os estereótipos acerca das gerações (Parry & Urwin, 2011). Lester, Standifer, Schultz e Windsor (2012) propuseram que as diferenças existentes entre gerações são mais percebidas do que reais. Isto é, com base em crenças difundidas na sociedade sobre as preferências das gerações, os trabalhadores criam impressões sobre o que as outras gerações valorizam no trabalho.

De acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986), os trabalhadores acreditam que os colegas da sua geração são mais semelhantes entre si e mais diferentes dos de outras gerações. Assim, propomos que:

$H_2$ : Existem mais diferenças intergeracionais percebidas do que diferenças intergeracionais reais nos valores do trabalho.

## Método

### Participantes e Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de questionário. A amostra é constituída por 411 participantes, com idades entre os 19 e os 75 anos ( $M = 40,47$  anos;  $DP = 12,91$ ). 56% eram do género feminino e 30,4% trabalha na empresa há mais de 15 anos.

## Instrumentos

*Gerações.* Os participantes foram categorizados numa das três gerações: a) Geração Y (nascidos após 1983); b) Geração X (1965-1983), c) Baby Boomers (1946-1964) (Lester et al., 2012). 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 relativamente aos 15 valores do trabalho (e.g. trabalho em equipa, autonomia, profissionalismo), e a escala “Geração valoriza” (“*Generations Value*”) para identificar diferenças percebidas (i.e. quanto é que os participantes pensam que cada uma das três gerações valoriza os 15 itens).

## Resultados

Os resultados suportam a hipótese 1 e indicam diferenças significativas entre gerações em dois dos 15 itens: no incentivo à participação e no prazer/alegria no trabalho.

Para testar a segunda hipótese, realizámos três análises de variância. A primeira indica que os Baby Boomers valorizam mais a abertura às novas tecnologias, comunicação por *e-mail*, redes sociais e oportunidades de formação do que as gerações X e Y pensam.

A segunda análise mostra que a Geração X valoriza mais a autonomia/independência, comunicação cara-a-cara, 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.

Os resultados da terceira análise sugerem que a Geração Y atribui mais importância à flexibilidade, comunicação cara-a-cara e incentivo à participação do que aquilo que os Boomers e a Geração X supunham.

Das 45 potenciais diferenças percebidas, foram encontradas diferenças significativas em 14 valores (31,11%). Tal como identificado anteriormente, surgiram apenas duas diferenças reais entre as gerações (13,33%). Assim, a hipótese 2 é confirmada.

## Conclusão

O presente estudo mostra que as gerações são mais semelhantes em termos de valores do trabalho do que diferentes e que cada geração possui crenças estereotipadas acerca das outras gerações. Nesse sentido, as organizações devem, por um

lado, criar práticas de Recursos Humanos que vão de encontro às necessidades dos indivíduos, evitando generalizações com base na geração de pertença. Por outro lado, os gestores devem promover o contacto intergeracional para que os trabalhadores compreendam o que os seus colegas valorizam, desfazendo os estereótipos perpetuados na sociedade.

## Referências

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>

Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

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. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812442747>

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. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1913>

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.

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495. <http://dx.doi.org/10.2307/591659>

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.