

*Work engagement e preferências no desenho do trabalho: as diferenças entre gerações*  
Implicações para a gestão de pessoas

Sara Fernandes (1) & Ana Veloso (2)

(1) Escola de Psicologia da Universidade do Minho; saramarquesfernandes98@gmail.com

(2) Escola de Psicologia da Universidade do Minho; alveloso@psi.uminho.pt

**Palavras-chave:** Coorte; Desenho do Trabalho; Geração; Idade; *Work Engagement*

**Resumo**

A gestão das diferentes gerações, no mercado de trabalho, tem sido um aspeto importante na gestão de pessoas. De forma a contribuir para a literatura multigeracional, exploraram-se as diferenças no nível de *work engagement* entre diferentes gerações (*Baby Boomers*, Geração X e *Millennials*) e das suas preferências quanto às características sociais do trabalho possibilitando desenho futuro do trabalho considerando as preferências dos trabalhadores, aumentando a produtividade e a satisfação.

As principais gerações presentes no mercado de trabalho atualmente e, que são aceites na generalidade pelos investigadores, são os *Baby Boomers* ou *Boomers* nascidos entre 1946 e 1964, Geração X nascidos entre 1965 e 1981 e Geração Y ou *Millennials* nascidos entre 1982 e 1999 (Twenge et al., 2010).

Smola e Sutton (2002) verificaram que existem diferenças geracionais significativas nos valores de trabalho e que estes são mais influenciados por experiências geracionais (ambiente social) do que pela idade e maturação. É provável que os valores de trabalho distintos das diferentes gerações estejam subjacentes às perceções do próprio trabalho, o que é um importante indicador do *work engagement* (Christian et al., 2011; Kahn, 1990). Os valores de trabalho caracterizados pelas diferenças geracionais desempenham um papel crítico na determinação dos níveis de *engagement* dos trabalhadores e no impacto da motivação nos resultados comportamentais no local de trabalho (Park & Gursoy, 2012). No estudo de Cogin (2012) foram encontradas diferenças geracionais significativas no que diz respeito aos fatores “anti-lazer”, “ascetismo” e “trabalho árduo”. Verificou-se um padrão de declínio claro no valor atribuído ao “trabalho árduo”, nas gerações mais jovens. O valor de trabalho mais importante para os *Baby Boomers* foi “trabalho árduo”, enquanto que para a Geração Y foi “lazer”.

O estudo do efeito das diferenças geracionais no desenho do trabalho é, no âmbito das pesquisas efetuadas, um tema que ainda não foi estudado em Portugal e, em geral é ainda muito pouco estudado (Truxillo et al., 2012). Hernaus e Vokic (2014) mostrou que as características do trabalho não são igualmente representadas em diferentes coortes geracionais e que, embora a natureza das características da tarefa, do trabalho, seja praticamente independente de gerações, as características sociais do trabalho diferem, até certo ponto, entre as coortes geracionais.

Através de um questionário online, foram recolhidas 514 respostas de participantes pertencentes às três gerações, utilizando a versão reduzida da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) de Schaufeli e Bakker (2003), traduzida e validada para a população portuguesa (Sinval et al., 2018) e uma versão traduzida para português do *Work Design*

*Questionnaire* (2006) de Morgeson e Humphrey (Proença, 2015), tendo sido utilizados apenas os itens referentes às características sociais que foram adaptados, de forma a avaliar as preferências dos participantes. Para analisar os dados recorreu-se a um teste de diferenças (*One way ANOVA*), seguido de testes *post-hoc* de Bonferroni.

Os resultados indicam que há diferenças significativas no nível de *work engagement* das diferentes gerações. Especificamente, a geração mais velha (*Baby Boomers*) apresenta maiores níveis de *engagement* com o trabalho do que a geração mais nova (*Millennials*), nas três dimensões (vigor, dedicação e absorção) e no total, o que vai de encontro aos resultados de estudos anteriores (Pitt-Catsouphes e Matz-Costa, 2008; James, McKechnie e Swanberg, 2011; Kim e Kang, 2017; Statnickè, Savanevičienè e Šakys, 2019).

Esta diferença pode ser explicada por vários motivos. Tal como argumentado por Kahn (1990), para as pessoas sentirem *engagement* no trabalho devem possuir recursos físicos, emocionais e psicológicos suficientes. De acordo com a teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989, 2001, 2002) os indivíduos procuram obter, reter e proteger os seus recursos e quando não o conseguem fazer, surge stress. Kim e Kang (2017) verificaram no seu estudo que a idade tinha uma relação positiva significativa com a regulação emocional e a identidade profissional, aspetos que contribuem para o aumento de recursos, e que por sua vez, aumentam também o nível de *engagement* com o trabalho. O que significa que os trabalhadores mais velhos apresentam níveis mais elevados de *engagement*, porque possuem mais recursos que lhes permitem lidar com as exigências do seu trabalho. No caso das gerações mais novas, devido à sua baixa centralidade no trabalho e grande valor que dão ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a probabilidade de alocarem recursos e energia nas tarefas do trabalho é menor (Park & Gursoy, 2012).

No que diz respeito às preferências no desenho do trabalho, apenas a dimensão *feedback* de outras pessoas apresentou diferenças estatisticamente significativas entre gerações. Os *Millennials* registaram as pontuações mais elevadas nesta dimensão, o que é compatível com a afirmação de Cogin (2012) de que esta geração responde mais positivamente a *feedback* e reconhecimento frequentes. Também Gilbert (2011) verificou que a gestão do desempenho era o principal motivador de *engagement* para os *Millennials*, isto é, a existência de uma boa supervisão tinha impacto no nível de *engagement* dos trabalhadores desta geração. Para os *Millennials* uma boa supervisão caracteriza-se por *feedback* imediato, frequente, claro e específico (Gilbert, 2011). Contrariamente, os trabalhadores mais velhos têm diferentes expectativas quanto ao *feedback*, podendo sentir-se insultados quando recebem instruções específicas (Glass, 2007). A existência de uma má supervisão, de acordo com os critérios da geração mais nova, pode ser um dos motivos que contribui para o baixo nível de *work engagement* dos *Millennials*, comparativamente com as outras duas gerações.

Este estudo apresenta algumas limitações. Apesar de o número de participantes ser relativamente alto, a amostra é de conveniência. Adicionalmente, foi constituída maioritariamente por mulheres e por pessoas com elevadas habilitações (mais de metade tem licenciatura ou mais anos de escolaridade)

Este estudo é transversal, isto é, a recolha de dados foi feita uma única vez, num determinado ponto no tempo. Uma das principais críticas feita aos estudos geracionais é que algumas das características das gerações dependem mais da experiência e fase de vida das pessoas do que de questões geracionais.