

# PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NAS DIFERENTES GERAÇÕES

## GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE PERCEPTION OF QUALITY OF WORK LIFE

**Angelica Barbieri Lirio<sup>1</sup>**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2836-7253>

**Shalimar Gallon<sup>2</sup>**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

**Carlos Costa<sup>3</sup>**

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0402-3763>

<sup>1,2</sup> (Instituto Meridional - IMED -Business School)

### RESUMO

Este estudo buscou analisar a percepção sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT) entre as três gerações (baby boomers, X e Y) ativas no mercado de trabalho. Foi realizado um estudo quantitativo, descritivo e transversal, no qual os dados foram coletados de 323 trabalhadores por meio de um questionário fechado. A confiabilidade da escala foi avaliada com o alfa de Cronbach e a normalidade com o teste de Kolmogorov-Smirnov. Os dados quantitativos foram submetidos ao teste de Kruskal-Wallis e mostraram diferenças na percepção de QVT entre as três gerações. Para a geração baby boomers, a QVT está fortemente ligada ao reconhecimento justo e adequado; para a geração X, ela está ligada à proteção dos direitos dos trabalhadores, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão; para a geração Y, está associada à relevância social do trabalho na vida e engloba a imagem corporativa e a responsabilidade social.

**Palavras-Chave:** Geração Y. Geração X. Baby boomers. Qualidade de Vida no Trabalho.

### ABSTRACT

This study sought to investigate the perception Quality of Work Life (QWL) among the three generations (generation baby boomers, X e Y) of currently active workers. It is a quantitative, descriptive and transversal study approach with data gathered from 323 workers through with closed-ended questionnaire. The scale's reliability was assessed with Cronbach's alpha and normality with the Kolmogorov-Smirnov test. Quantitative data were subjected to the Kruskal-Wallis test. There were differences in perception of QWL amongst the three generations. For the baby boomers generation, QWL is strongly linked to fair and adequate recognition, whereas for the X generation it was tied to the protection of workers' rights, personal privacy and freedom of expression. For generation Y, QWL was associated with the social relevance of work in one's life, and encompasses corporate image and social responsibility.

**Keywords:** Y generation. X generation. Baby boomers. Quality of Work Life.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e da globalização atingindo todas as áreas das organizações, houve aprimoramento em processos, visando à melhor qualidade de produtos e serviços. Essa evolução foi acompanhada, em boa parte dos casos, de maior preocupação com o ser humano envolvido nessa dinâmica. Tais mudanças acabaram ocasionando problemas como doenças psicológicas e ocupacionais relacionadas à sobrecarga de trabalho, exigindo novos posicionamentos da gestão de pessoas (GP). Nessa direção, a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas e empresariais.

Ao mesmo tempo em que as organizações buscam fomentar a QVT de seus empregados, elas se deparam com diferentes gerações no ambiente de trabalho e, muitas vezes, com diferentes percepções sobre essa dimensão organizacional. Tal constatação é corroborada pelo estudo de Dencker, Joshi e Martocchio (2008) que observaram diferenças de comportamentos e de valores entre as gerações e, conseqüentemente, em suas expectativas sociais, laborais e de qualidade de vida.

Nesse sentido, Cavazotte, Lemos e Viana (2010) realizaram um estudo com diferentes gerações para explorar suas expectativas em relação ao trabalho e às recompensas tangíveis e intangíveis. Eles identificaram algumas expectativas semelhantes entre as gerações (crescimento na organização, bom salário e estabilidade), no entanto, também foram percebidas outras, exclusivas da geração Y (por exemplo, desafios, dinamismo, qualidade de vida, flexibilidade, bom ambiente de trabalho e interesse em trabalhar em uma empresa socialmente responsável).

Evidencia-se, pois, que as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos, os quais se formam em decorrência das características diversas das pessoas atuantes no mercado de trabalho (VELOSO; DUTRAB; NAKATA, 2016), nascidas em tempos diferentes, representando distintas gerações e seus comportamentos peculiares em termos de atitudes, comportamentos, perspectivas e percepções perante a vida e ao trabalho. As gerações de profissionais ativos no atual mercado de trabalho denominam-se baby boomers, X e Y (COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Considerando as particularidades de cada geração, os estudos relacionados às práticas de QVT devem pressupor as percepções geracionais específicas de seus empregados (CARRARA; NUNES; SARZUR, 2014; ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016), principalmente em países emergentes como o Brasil, teoricamente ainda em amadurecimento frente à importação de teorias anglo-saxônicas. Diante desse desafio, este estudo ancora-se no seguinte problema: qual a percepção sobre a QVT das gerações baby boomers, X e Y dos trabalhadores da região norte do estado do Rio Grande do Sul (RS)?

Tendo em conta essa interrogação, o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção das diferentes gerações de trabalhadores da região norte do estado do RS sobre a QVT. Com tal direcionamento, busca-se contribuir para auxiliar na tomada de decisões relativas às políticas de GP, a fim de possibilitar melhores relações de trabalho, bem como otimizar os resultados organizacionais, considerando as peculiaridades humanas que interferem na dinâmica laboral.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com os objetivos desta pesquisa, foram estudados os construtos referentes à QVT e às gerações. Apresentam-se primeiro os estudos sobre a QVT, fundamentados em um levantamento teórico e na discussão de seu conceito histórico e sociocrítico. Em seguida, abordam-se aspectos conceituais das diferentes gerações e as variáveis que podem influenciar sua satisfação com relação ao trabalho.

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Existe um limite sutil entre as questões de trabalho e de vida familiar e social, pois ambas as situações relacionam-se com o bem-estar do indivíduo. Por esse motivo, tão importantes quanto às condições de vida privada da sociedade são as práticas desenvolvidas pelas organizações, por ser nas empresas que o indivíduo desenvolve uma parte significativa de sua vida: o trabalho (TAKEDA; VERGARA; MORO, 2017).

A melhoria das condições de vida, do bem-estar e da saúde do ser humano tem influência direta ou indireta na produtividade dos empregados e nos resultados obtidos pelas organizações. Esse assunto tem sido discutido sob a denominação QVT (FERNANDES; GUTIERREZ, 1998). Ele surgiu na década de 1970 devido à mudança no enfoque do gerenciamento organizacional (RODRIGUES, 2007).

A construção da compreensão da QVT vem recebendo influência de várias escolas de pensamento, tais como a socioeconômica, a organizacional e a de relações humanas no trabalho. Por ganhar diferentes interpretações e englobar

conhecimentos múltiplos, não há consenso global sobre o conceito da QVT. Isso justifica o aprofundamento sobre o tema, pela abordagem do contexto territorial e social do trabalhador (HELOANI; CAPITÃO, 2003; GUTIERREZ; VILARTA, 2007; ALMALKI; FITZGERALD; CLARK, 2012; BARROS, 2012; HELOANI; XHAKOLLARI, 2013).

Assim, Albuquerque e França (1998) e Pessoa e Nascimento (2008) entendem que a QVT é um conjunto de ações de uma organização que abrange diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente laboral, visando proporcionar condições plenas de desenvolvimento do indivíduo para e durante a realização do trabalho. Nesse contexto, a QVT preocupa-se com os sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, incluindo segurança, benefícios, condições de trabalho, recompensas econômicas, relações organizacionais e interpessoais e sua definição intrínseca na vida dos trabalhadores (GUEST, 1979).

Esses conceitos são coerentes com a percepção de Tiecher e Diehl (2017), os quais observam que a QVT é a satisfação do trabalhador e seu bem-estar no ambiente de trabalho. Para que possa desempenhar suas funções adequadamente, o empregado precisa de condições apropriadas de trabalho; clima favorável; ambiente organizacional agradável; estar saudável física, social e espiritualmente; e sentir-se bem tanto na esfera da vida pessoal, como na profissional. Para os autores citados, um empregado satisfeito produz mais e com mais qualidade, dedicando sua atenção quase integralmente ao trabalho. Em consequência, a QVT deve buscar desenvolver o potencial criativo

dos trabalhadores, envolvendo-os em situações relacionadas à sua vida na organização (GUEST, 1979).

Contudo, os conceitos de QVT abrangem desde os cuidados médicos, estabelecidos pela legislação de medicina e segurança do trabalho, até as condições de vida e bem-estar do indivíduo (XHAKOLLARI, 2013). Portanto, a sustentação das discussões sobre o conceito de QVT está em torno das escolhas que garantem o bem-estar, em concordância com a percepção dos empregados sobre as ações de QVT das organizações que, muitas vezes, podem diferir uma da outra.

Para tanto, existem elementos fundamentais para definir a QVT, tais como: estruturas e sistemas que ofereçam mais liberdade e satisfação com

o trabalho; participação dos empregados nas decisões que influenciam o desempenho de suas atividades; reestruturação das atividades; práticas de compensação que valorizem o trabalho de modo justo; e adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do empregado (PILATTI; BEJARANO, 2005; PAIVA; AVELAR, 2011).

Nesse sentido, Walton (1973) desenvolveu uma metodologia de avaliação de QVT com base na humanização e na responsabilidade social, considerando tanto preceitos da dimensão organizacional quanto o poder da empresa. Para melhor compreensão desta metodologia, foram definidas oito dimensões e os indicadores que as compõem (Quadro 1).

Quadro 1 - Dimensões de QVT segundo o modelo de Walton (1973)

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1 - Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha dos ganhos de produtividade; e proporcionalidade entre salários.
2 - Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; e ausência de insalubridade.
3 - Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; autocontrole relativo; e qualidades múltiplas.
4 - Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial; e segurança de emprego.
5 - Integração social na organização	Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; e senso comunitário.
6 - Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial; e direitos trabalhistas.
7 - O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; e tempo de lazer da família.
8 - Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos; e práticas de emprego.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Fernandes (1996).

As categorias elencadas por Walton (1973) mostram que a QVT está interligada não somente a aspectos da execução das atividades em si, mas também a tudo que está a seu redor, como as

condições do trabalho, do ambiente, do convívio social, das oportunidades de crescimento e desenvolvimento, do cumprimento de normas, direitos e deveres, além do equilíbrio entre a vida

pessoal e profissional e aquilo que o trabalho representa perante a sociedade. De acordo com Walton (1973), quando as oito esferas são contempladas, o empregado possui disposição para um sentimento de bem-estar, principalmente quando possui alto desempenho em seu trabalho. Em consequência, o indivíduo buscará manter e mesmo aprimorar seu comportamento para continuar satisfeito – o que se denomina motivação interna –, gerando mais intenso engajamento com a organização (BARROS, 2012).

Desse modo, considera-se o método de Walton (1973) um dos mais adequados tratando-se de QVT, por englobar diversos aspectos da vida profissional e pessoal (PEDROSO; PILATTI, 2009; XHAKOLLARI, 2013; TIECHER; DIEHL, 2017). Mesmo após quatro décadas de sua primeira publicação, esse é ainda o método de avaliação da QVT mais utilizado atualmente no Brasil, superando os demais (BARROS, 2012). Diante do exposto, apresenta-se, no Quadro 2, uma breve descrição da percepção de alguns autores sobre o tema QVT.

Quadro 2 - Percepções sobre o tema QVT

Autor	Descrição
Walton (1973)	A QVT incorpora as necessidades e aspirações dos trabalhadores, bem como a produtividade e a responsabilidade social das organizações.
Guest (1979) e Werther e Davis (1983)	A QVT engloba sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, tais como: segurança, benefícios, condições de trabalho, recompensas e relacionamento interpessoal.
Corrêa (1993)	A QVT é um termo complexo que envolve compreensão mais ampla da motivação e dos valores que direcionam o indivíduo.
Fernandes (1996) e Santos, Costa e Passos (2009)	A expressão QVT envolve respeito e apoio às necessidades e aspirações dos indivíduos, contemplando a ideia de humanização dos trabalhadores e de responsabilidade social das empresas.
Drucker (2000) e Mancini <i>et al.</i> (2004)	Aborda a QVT com ênfase na responsabilidade social, ressaltando que os gestores devem administrar suas empresas olhando para a sociedade.
Pilatti e Bejarano (2005) e Paiva e Avelar (2011)	A QVT é definida como a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa; estruturas e sistemas que ofereçam mais liberdade e autonomia; e práticas de recompensas que valorizem o trabalhador de forma justa e adequada.
Heloani e Capitão (2003), Gutierrez e Vilarta (2007), Barros (2012), Almalki, Fitzgerald e Clark (2012) e Xhakollari (2013)	O tema QVT sofre influência de várias ciências, tais como: Psicologia, Sociologia, Administração, Saúde, Educação, Ergonomia, Economia, Ecologia e Engenharia, englobando conhecimentos múltiplos de subjetividade, justificando ainda mais o aprofundamento sobre o tema pela abordagem do contexto territorial e social do trabalhador.

Fonte: Lirio, Severo e Guimarães (2018).

Analisando os estudos sobre a temática, de acordo com Pessoa e Nascimento (2008), evidencia-se que a maioria dos autores divide o debate da QVT em duas vertentes. A primeira refere-se a um conjunto de práticas organizacionais, como boas condições de trabalho, cargos enriquecidos, autonomia e gestão mais participativa,

possibilitando o envolvimento dos empregados nos processos decisórios da empresa. A segunda vertente relaciona-se com as consequências das condições de trabalho sobre o bem-estar de um empregado, por exemplo, manifestações de satisfação, crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores dentro da empresa.

Outros estudos sobre a temática mostram os fatores que influenciam a QVT (PINHAL, 2012). Algumas pesquisas relacionam os efeitos da QVT com o Comprometimento Organizacional (CO) dos empregados (CHANG JUNIOR, 2001; ALMALKI; FITZGERALD; CLARK, 2012; ZANARDI *et al.*, 2015). Tais estudos mostram que a QVT é influenciada por variáveis como: bem-estar no trabalho; relacionamento interpessoal; e oportunidade de crescimento profissional (PINHAL, 2012); relações positivas entre QVT e CO (CHANG JUNIOR, 2001; ZANARDI *et al.*, 2015). A QVT influencia a satisfação com o trabalho, por conseguinte reduzindo a rotatividade e aumentando a produtividade (ALMALKI; FITZGERALD; CLARK, 2012).

Por essas percepções, fica evidente que o investimento em capital humano dentro das organizações direciona-se diretamente à melhoria da QVT. Por esse pressuposto, as organizações devem desenvolver práticas estratégicas de gestão da QVT, para melhorar o desempenho, a competitividade e a produtividade dos empregados, reduzindo, conseqüentemente, a rotatividade, o absenteísmo e a desmotivação. Segundo Xhakollari (2013) e Agapito, Polizzi e Siqueira (2015), tais estratégias devem ser baseadas nas percepções dos indivíduos com relação à QVT a quais podem estar atreladas à geração em que o indivíduo está alocado, existindo, entre elas, variações da percepção sobre o tema.

Ratificam-se, assim, as percepções de Corrêa (1993) ao expor que a QVT é um fenômeno a ser desvendado aos poucos, sendo necessária compreensão mais ampla das motivações e dos valores do capital humano envolvido, particularmente em função das peculiaridades das diferentes gerações.

## 2.2 GERAÇÃO BABY BOOMERS, GERAÇÃO X E GERAÇÃO Y

O desenvolvimento de uma cultura global de jovens socializados e influenciados por mídias sociais, filmes, músicas e programas de televisão, dentre outros, leva a questionar se aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho diferem sistematicamente e globalmente das gerações de seus pais e avós (FEIXA; LECCARDI, 2010; PARRY; URWIN, 2011; BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012).

Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012) e Weller (2010), a classificação da população em gerações é uma maneira de realizar agrupamentos de sujeitos de estudo com características semelhantes. Atualmente, há concordância entre os pesquisadores do tema que existem três gerações coexistindo dentro das organizações: os baby boomers, as geração X e a geração Y (BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012; COMAZZETTO *et al.*, 2016).

Contudo, diferentemente do que ocorre no âmbito das ciências naturais, a classificação das gerações abrange comportamentos apresentados por indivíduos, provocando diversos questionamentos a respeito dos critérios aplicados e dos resultados encontrados, principalmente, quanto a sua manutenção em longo prazo (ZEMKE, 2008). Assim, para uma análise efetiva, as diferenças de geração precisam ser separadas daquelas que se referem à idade (conseqüentes da faixa etária e do amadurecimento dos indivíduos) e dos efeitos do período (conseqüentes dos impactos do ambiente) (DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2008).



Nesse sentido, as gerações podem variar de acordo com o contexto nacional. Indivíduos de faixas etárias semelhantes, situados em diferentes países passam por momentos históricos, econômicos, sociais e culturais distintos, o que pode influenciar as características e a separação das gerações (PARRY; URWIN, 2011; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012). A compreensão do período histórico possibilita investigar as situações que retratam a realidade econômica, social e cultural vivenciada pelo indivíduo e permite o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, as experiências comuns e as relações com outras gerações (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Apesar disso, na literatura, as gerações são classificadas de acordo com o período no qual

está incluído ano de nascimento do indivíduo. Appelbaum, Serena e Shapiro (2000) salientam que constituem a geração baby boomers os indivíduos nascidos entre 1943 e 1960. A geração X compõe-se de pessoas nascidas entre 1961 e 1981. Para Sirias, Karp e Brotherton (2007), os baby boomers compreendem os nascidos entre 1945 e 1962; na geração X, estão os nascidos entre 1963 e 1982; na geração Y, os nascidos a partir de 1983. Em congruência, Strauss e Howe (1991) destacam que a geração Y é composta pelos indivíduos nascidos a partir de 1982. O Quadro 3 apresenta acontecimentos importantes que contribuíram para a construção das características de cada geração no mundo e no Brasil, ressaltando-se as diferenças de datas expostas pelos diversos autores.

Quadro 3 - Acontecimentos históricos para as diferentes gerações

<b>Geração</b>	<b>Acontecimentos Históricos</b>
Baby Boomers 1945 - 1962	Protestaram contra a ditadura militar, tornaram-se altamente politizados. Viveram um período de grande industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o surgimento do 'rock & roll' e da bossa nova. Na fase adulta, viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo crash da bolsa de valores de Nova York, em 1987. Presenciaram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional.
Geração X 1963 - 1982	A população urbana brasileira superou a rural, na década de 1970, aumentando a tendência de distanciamento entre as pessoas, refletindo-se na diversidade de 'tribos' que coexistiam na década de 1980. Surgimento da filosofia yuppie, que dava importância máxima ao dinheiro. Por outro lado, havia o movimento punk, com ideais anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. Cresceram vendo televisão. Sofreram forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Surgimento da AIDS, aumento da violência e do uso de drogas. Frustração pelo fracasso dos planos econômicos para controle da inflação.
Geração Y A partir de 1982	Cresceram com recursos como televisão a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares, em um mundo virtual e global. São os nativos digitais. Foram marcados pelo 11 de setembro. A partir dos anos 2000, viveram o plano real com uma moeda forte e estável, o aumento do poder de consumo, a consolidação da economia e do comércio internacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Amaral (2004) e Parry e Urwin (2011).

Os indivíduos da geração baby boomers viveram a esperança advinda do desenvolvimento econômico do pós-guerra, o aumento da competitividade e da dedicação ao trabalho, abrindo mão da vida pessoal

e da necessidade de reconhecimento e valorização. No geral, essa geração vive para trabalhar, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização, atua conforme regras estabelecidas

e procura estabilidade e segurança em sua relação com a empresa. Os indivíduos dessa geração tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o resultado financeiro. No ambiente de trabalho, evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; AMARAL, 2004; ERICKSON, 2011; VELOSO; DUTRAB; NAKATA, 2016).

A geração X, por sua vez, não viveu o mesmo clima de otimismo da geração anterior, por isso, seus indivíduos são caracterizados como mais francos, práticos, com foco em resultados. Eles pensam mais em si próprios e não se apegam demasiadamente a cargos ou empresas, estando disponíveis a mudanças e movimentações de carreira, desde que atendam seus objetivos. Os indivíduos dessa geração buscam um trabalho que tenha sentido, ofereça autonomia e liberdade (AMARAL, 2004; BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012). É uma geração com maior foco em realizações, enxergam o trabalho como um lugar para aprender, crescer e se desenvolver, são mais empreendedores do que os da geração anterior, por conseguinte gostam de se arriscar. Atualmente, é a geração que está no auge da produtividade profissional e ocupa a maior parte dos cargos executivos das organizações (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000; PARRY; URWIN, 2011).

Os indivíduos da geração Y, nascidos em um mundo globalizado e na era digital, cresceram acostumados a serem valorizados e a se sentirem especiais. Eles apresentam características de autoconfiança, independência, ousadia, inquietação, gosto pela mudança e aversão a regras (STRAUSS; HOWE, 1991; SMOLA; SUTTON, 2002; AMARAL, 2004; ERICKSON, 2011; VELOSO; DUTRAB; NAKATA, 2016). Por utilizarem e agregarem, em seu jeito de ser, as facilidades do mundo virtual, absorvem grande quantidade de informações, mas de forma superficial e tendem a ter dificuldades tanto de se relacionar como de se aprofundar em conteúdos e argumentos (VELOSO; DUTRAB; NAKATA, 2016).

Os indivíduos da geração Y simbolizam a primeira geração verdadeiramente global e têm o multiculturalismo incorporado como um estilo de vida (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016). Por pertencerem a uma geração mais ansiosa e criada em uma época de rápidas e constantes mudanças, tendem a exigir avanços rápidos na carreira, diferente das demais gerações, essa inquietação também os instiga a mudar de organização. O objetivo é terem sucesso o mais cedo possível e serem reconhecido pelos grupos sociais com os quais se relacionam (ABREU; FORTUNATO; BASTOS, 2016). O Quadro 4 mostra as principais diferenças observadas entre as gerações.

Quadro 4 - Principais diferenças entre as gerações

<b>Geração baby boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Otimista</b>	<b>Cética</b>	<b>Interativa</b>
<b>Lado Positivo</b>	<b>Questionador</b>	<b>Contestadora</b>
Trabalho: Razão de viver; envolvimento; e desenvolvimento Pessoal	Trabalho: Independência; autoconfiança; e questiona autoridade	Trabalho: Diversidade; colaboração; e realização/ Consumo



Os indivíduos têm conhecimento e experiência, mas temem a tecnologia	Adaptação rápida; e proficiente na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida; e é bem mais informados
Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz, liberdade sexual e anarquismo	Globalização; diversidade; e multiculturas

Fonte: Adaptado de Zemke (2008).

Frente ao exposto, cada geração que ingressa no mercado de trabalho apresenta um conjunto único de motivações e aspirações. Para reter os indivíduos das várias gerações, torna-se necessária a identificação dos fatores motivadores próprios de cada uma. A obtenção desses componentes permitirá explorar e experimentar novas abordagens, bem como atuar com as principais práticas de retenção de pessoas, dentre elas a QVT (CARRARA; NUNES; SARZUR, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo empírico foi desenvolvido por meio de uma pesquisa quantitativa descritiva, a qual analisou as percepções sobre a QVT de empregados das gerações baby boomers, X e Y. Para classificação e definição das gerações foi utilizado os anos de nascimentos, conforme Amaral (2004), Sirias, Karp e Brotherton (2007) e Parry e Urwin (2011), os quais definem como baby boomers os nascidos entre 1945 e 1962; como geração X os nascidos entre 1963 e 1982; como geração Y os nascidos a partir de 1982. Ressalta-se que optou-se por não utilizar a geração Z (nascidos a partir de 2000), porque a literatura classifica as gerações de profissionais ativos como geração baby boomers, X e Y (BRISCOE; HALL; MAYRHOFER, 2012; COMAZZETTO *et al.*, 2016). A

geração Z apresenta pouca quantidade de pessoas no mercado de trabalho formal e aquelas que já estão nele são ingressantes há pouco tempo.

A pesquisa foi realizada, em diferentes organizações da região norte do estado do RS, com empregados das três gerações. Não se consideraram diferenças de sexo, cargo e escolaridade. A amostra foi não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012), na qual a seleção das unidades amostrais foi de responsabilidade dos pesquisadores.

Para a coleta de dados primários, foi elaborado um questionário com uma escala Likert de cinco pontos (discordo totalmente a concordo totalmente), baseado nos estudos de QVT apresentados no referencial teórico (Quadro 5). Foram elaboradas oito questões sobre o perfil sociodemográfico dos respondentes e 27 questões sobre QVT. O referido instrumento foi validado através de um pré-teste com 10 participantes, após o qual foram realizadas alterações na apresentação do questionário e excluídas duas afirmações por se mostrarem repetitivas na percepção dos respondentes e dos pesquisadores.

Quadro 5 - Dimensões de QVT presentes no questionário

Dimensões	Indicadores de QVT	Autores	Questões
Reconhecimento justo e adequado	Imparcialidade; justiça no reconhecimento; distribuição dos resultados; e remuneração adequada.	Walton (1973), Guest (1979) e Lirio, Severo e Guimarães (2018).	8, 9, 10, 11 e 12.
Condições de trabalho	Jornada de trabalho; estrutura física segura e saudável; e ambiente salubre.	Walton (1973), Santos, Costa e Passos (2009), Paiva e Avelar (2011) e Xhakollari (2013).	13, 14, 15 e 16.
Uso e desenvolvimento de capacidade e talento	Autonomia; competências múltiplas; significado da atividade; e informações sobre o processo de trabalho como um todo.	Walton (1973), Pessoa e Nascimento (2008), Fernandes (1996) e Drucker (2000).	17 e 18.
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento e estabilidade	Plano de carreira; desenvolvimento pessoal; perspectiva de aumento salarial; e segurança de emprego.	Walton (1973) e Pilatti e Bejarano (2005).	19, 20, 21 e 22.
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades; mobilidade; ausência de preconceito; respeito; relacionamento interpessoal; e senso comunitário.	Walton (1973), Pedroso e Pilatti (2009), Xhakollari (2013), Lirio, Severo e Guimarães (2018) e Takeda, Vergara e Moro (2017).	23, 24, 25 e 26.
Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador; privacidade pessoal; respeito às leis e direitos trabalhistas; liberdade de expressão; e normas e rotinas.	Walton (1973), Guest (1979), Fernandes (1996) e Drucker (2000).	27 e 28.
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; horários estáveis; e tempo para lazer e família.	Walton (1973), Santos, Costa e Passos (2009), Paiva e Avelar (2011), Xhakollari (2013), Lirio, Severo e Guimarães (2018) e Takeda, Vergara e Moro (2017).	29 e 30.
Relevância social do trabalho na vida	Responsabilidade social da empresa; imagem da empresa; e responsabilidade social pelos serviços.	Walton (1973) e Pilatti e Bejarano (2005).	31, 32, 33, 34 e 35.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O questionário foi aplicado nos meses de abril e maio de 2018, por meio do formulário do Google docs, enviado por e-mail e por outros meios impressos. Esse último recurso tornou-se necessário porque poucos respondentes da geração baby boomers retornaram o formulário on-line. A coleta foi feita em empresas dos ramos hospitalar, industrial e comercial, devido à acessibilidade aos respondentes. A taxa de retorno possibilitou uma amostra de 323 questionários, sendo 201 através de e-mail e 122 através do formulário impresso.

Salienta-se que o estudo teve como limitação o fato de os participantes poderem ter se baseado nas políticas e práticas das organizações nas quais eles trabalham atualmente e não naquilo que eles entendem como importante. Isso pode ter causado discrepância nos resultados, visto que a pesquisa buscou entender o que é importante para as pessoas e não o que lhes é oferecido atualmente.

Os dados foram tabulados e tratados pelo software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 25. A análise de dados foi realizada com o uso dos procedimentos da estatística

descritiva para cada uma das dimensões avaliadas, a fim de levantar as características sociodemográficas da amostra coletada (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A confiabilidade da escala foi aferida pelo Alfa de Cronbach (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012), obtendo-se  $\alpha = 0,887$  para todos os itens da escala, indicando sua boa consistência interna (PEREIRA; PATRÍCIO, 2013). A normalidade dos dados foi avaliada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S = 0,883 a 0,961; gl = 323;  $p < 0,001$ ). Como os resultados indicaram o desvio à normalidade dos dados, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis para medir o efeito nas dimensões da QVT.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados está estruturada, de início, na descrição do perfil dos respondentes e, no segundo momento, em análises estatísticas relacionadas às dimensões da QVT.

### 4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Dos 323 questionários coletados, 119 respondentes (36,8%) eram da geração Y (18 a 34 anos); 119 (36,8%), da geração X (35 a 54 anos); 85 (26,4%) baby boomers (55 anos até 67 anos). Entre os respondentes da geração Y, 49 (41,8%)

eram do sexo masculino e 70 (58,2%), do sexo feminino; entre os da geração X, 58 (48,7%) eram do sexo masculino e 61 (51,3%), do sexo feminino; entre os da geração baby boomers, 48 (56,5%) eram do sexo masculino e 37 (43,5%) do sexo feminino. Considerando o total de questionários respondidos, 155 respondentes (48%) eram do sexo masculino e 168 (52%), do sexo feminino.

Em relação à escolaridade, 10 respondentes (3,1%) tinham ensino fundamental incompleto; 24, (7,4%), o ensino fundamental completo; 13 (4%), ensino médio incompleto; 43 (13,3%), ensino médio completo; 34 (10,5%), ensino superior incompleto; 60 (18,6%), ensino superior completo; 28 (8,7%), pós-graduação incompleta; 111 (34,4%), pós-graduação completa.

Com o objetivo de analisar a média de concordância dos respondentes com as variáveis, foi realizada a análise descritiva dos resultados (Tabela 1). Através dessas informações, observa-se que a dimensão constitucionalismo apresentou a média mais alta em relação às demais dimensões, demonstrando que, independentemente da geração analisada, os respondentes consideram esta dimensão importante para a QVT. A dimensão equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal foi a que obteve a menor média dentre as gerações, mostrando que essa dimensão é a que possui menos importância na QVT.

Tabela 1 - Resultados das análises estatísticas descritivas das dimensões da QVT

Dimensões	Média	Desvio padrão	Mediana	Mínima	Máxima
Reconhecimento justo e adequado	3,9498	0,7194	4,2	1	5
Condições de trabalho	3,7291	0,7552	4	1	5
Uso e desenvolvimento de capacidade e talento	3,8978	0,7552	4	1	5
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento e estabilidade	3,8971	0,6986	4	1	5

Integração social na organização	3,9958	0,5761	4	1	5
Constitucionalismo	4,1517	0,6560	4	1	5
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	3,6625	0,7655	3,5	1	5
Relevância social do trabalho na vida	4,0285	0,6275	4	1	5

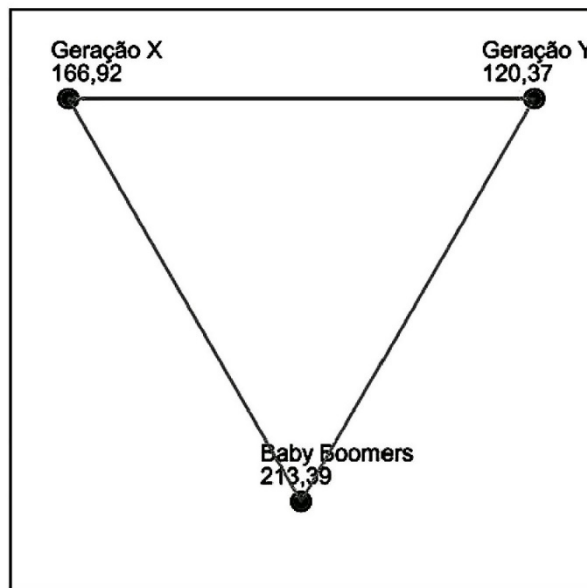
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

## 4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em relação à dimensão de reconhecimento justo e adequado, foi encontrada diferença de percepção sobre a QVT entre as gerações. Para

a geração baby boomers, a QVT está altamente ligada a esta dimensão (Figura 1), corroborando os estudos de Erickson (2011) e Veloso, Dutrab e Nakata (2016), os quais ressaltam a importância do reconhecimento justo para esta geração.

Figura 1 – Resultados do rank da percepção dos pesquisados sobre a dimensão reconhecimento justo e adequado obtido pelo teste de Kruskal-Wallis



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

De modo diverso, para a geração X, os resultados mostram que os respondentes consideram que o reconhecimento está razoavelmente relacionado com a QVT (Tabela 2). Para a geração Y, essa

dimensão não parece ter relação considerável com a QVT, contrapondo estudos como os de Veloso, Dutrab e Nakata (2016) que salientam que a geração Y gosta de ser valorizada e reconhecida.

Tabela 2 – Resultados do teste de Kruskal Wallis para a dimensão reconhecimento justo e adequado

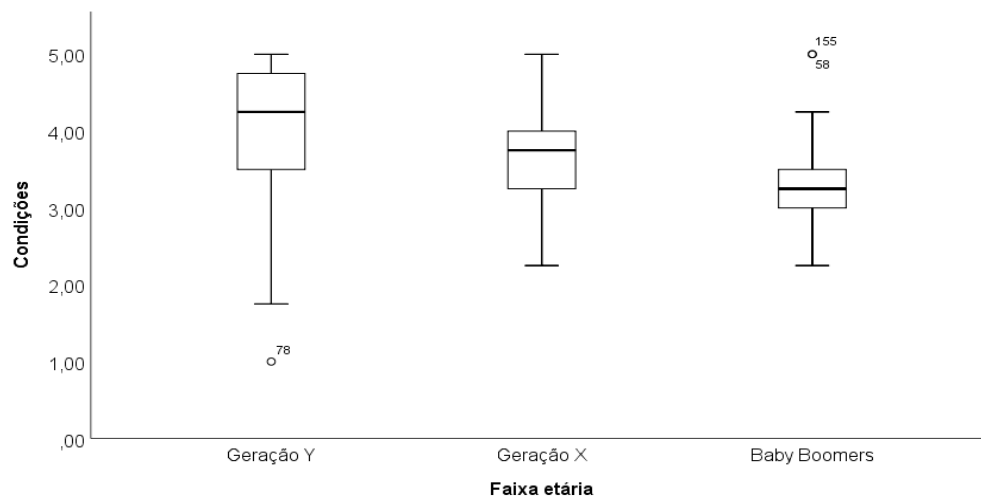
Comparações	Teste estatístico	Erro padrão	Desvio padrão	Significância	Significância Ajustado
Geração Y – Geração X	-46,542	12,001	-3,878	0,0001	0,0001
Geração Y – Baby boomers	-93,020	13,146	-7,076	0,0001	0,0001
Geração X – Baby boomers	-46,476	13,146	-3,535	0,0001	0,0011

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

No que se refere à dimensão condições de trabalho, foi encontrada diferença entre as três gerações. Nesta dimensão, a geração Y considera as condições de trabalho importantes para a QVT. A geração X ficou em uma escala mediana. A geração baby boomers é a que menos relaciona as condições de trabalho com a QVT. A Figura 2

mostra que há diferença maior de opinião entre os respondentes da geração Y em relação às outras gerações, contribuindo com os estudos de autores como Amaral (2004), Smola e Sutton (2002) e Veloso, Dutrab e Nakata (2016), os quais acentuam a característica multicultural, gerando um número maior de diferentes opiniões dentro da geração Y.

Figura 2 - Percepção sobre a dimensão condições de trabalho

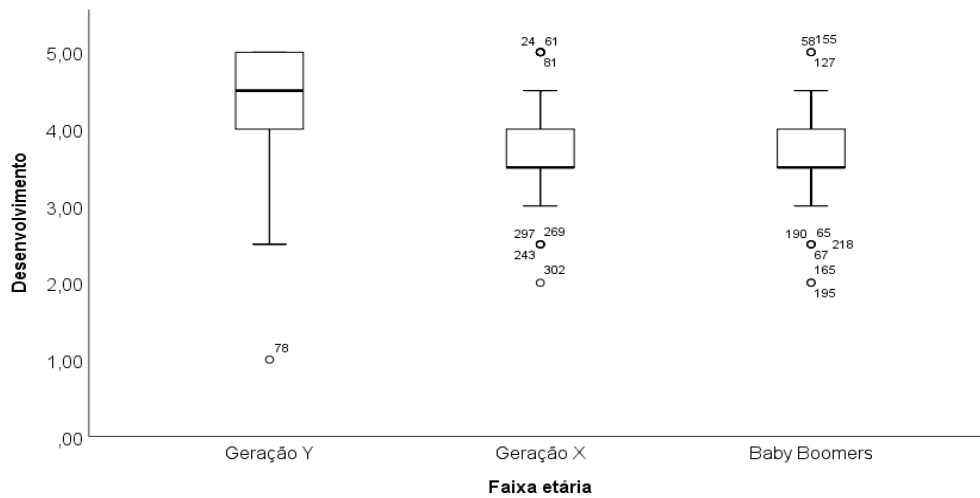


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

A análise da dimensão uso e desenvolvimento de capacidade e talento apresentou diferença de percepção da geração Y para a geração X e da geração baby boomers para a geração Y. Essa dimensão é importante para a geração Y, diferentemente da percepção da geração X e dos

baby boomers (Figura 3), que não a consideram tão relevante quanto a geração Y. Esse resultado corrobora o estudo de Abreu, Fortunato e Bastos (2016) que ressalta serem a inquietação e a busca de desenvolvimento constante características peculiares da geração Y.

Figura 3 - Percepção sobre a dimensão desenvolvimento de capacidade e talento



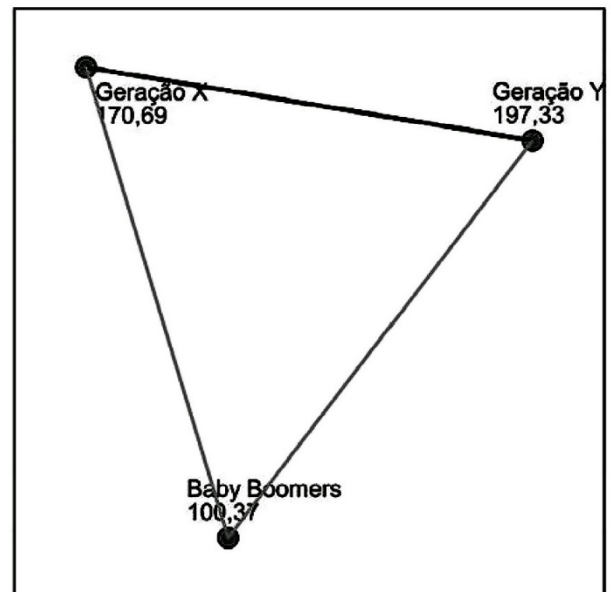
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

No que se refere à dimensão oportunidade de crescimento e desenvolvimento e estabilidade, houve diferença de percepção apenas entre a geração Y e a dos baby boomers. Essa última geração apresenta maior média em relação à geração Y, demonstrando que a geração baby boomers dá maior importância às oportunidades de crescimento e à estabilidade no emprego dentro da QVT. Esse resultado contribui com os estudos de Zemke, Raines e Filipczak (2000) e Veloso, Dutrab e Nakata (2016), os quais relatam que a geração baby boomers busca crescimento e estabilidade nas relações com as empresas.

Consoante a dimensão integração social na organização, há diferença de percepção entre a geração baby boomers e geração Y e a geração baby boomers e a geração X (Figura 4 e Tabela 3). A geração baby boomers não relaciona esta dimensão com a QVT. Para as gerações X e Y, a integração social na organização tem relação com a QVT. Este resultado corrobora o estudo de Abreu, Fortunato

e Bastos (2016) que ressalta que as gerações X e Y valorizam os relacionamentos interpessoais nas organizações.

Figura 4 – Resultados do rank da percepção dos pesquisados sobre a dimensão integração social na organização, obtido pelo teste de Kruskal-Wallis



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).



Tabela 3 - Resultados do teste de Kruskal-Wallis para a dimensão integração social na organização

Comparações	Teste estatístico	Erro padrão	Desvio padrão	Significância	Significância Ajustado
Baby boomers – Geração X	70,323	13,130	5,356	0,000	0,000
Baby boomers – Geração Y	96,957	13,130	7,384	0,000	0,000
Geração X – Geração Y	26,634	11,986	2,222	0,026	0,079

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2018).

O resultado da análise da dimensão constitucionalismo não apresentou nenhuma diferença de percepção entre as gerações. As três consideram o respeito aos direitos dos trabalhadores, o respeito às leis e a liberdade de expressão importantes para a QVT. Esse resultado corrobora os estudos de Erickson (2011) e Zemke (2008) que ressaltam que a geração X é a que mais valoriza a liberdade de expressão e o direito dos trabalhadores. No entanto, os estudos não abordam esses mesmos resultados para as outras gerações, conforme a presente pesquisa mostrou.

Com relação à dimensão equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, tanto a geração X quanto a geração Y consideram essa variável fortemente ligada a QVT, no entanto a geração baby boomers não a percebe como tal. Esse resultado contribui com os pressupostos dos estudos de autores como Parry e Urwin (2011) e Amaral (2004), os quais ressaltam que a geração baby boomers abdica de sua vida pessoal para dedicar-se à organização.

Com relação à dimensão relevância social do trabalho, as análises apresentaram diferença entre a percepção da geração Y e a das demais gerações. De acordo com os resultados, a geração Y entende que a responsabilidade social e a imagem da empresa perante a sociedade estão diretamente ligadas à QVT. Esse resultado corrobora os estudos de Erickson (2011) e Smola e Sutton (2002), os

quais evidenciam o interesse da geração Y pelas organizações com uma boa imagem perante a sociedade.

A análise dos resultados mostra que existe diferença de percepção sobre a percepção da QVT em sete das oito dimensões analisadas. Neste cenário, percebe-se a necessidade de as organizações considerarem esta diferença de percepção ao planejarem práticas de QVT para seus empregados, a fim de retê-los e proporcionar-lhes melhores condições de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características das diferentes gerações estão relacionadas com o contexto social e com o momento histórico em que seus indivíduos nascem, vivem, relacionam-se e aprendem. Visualizando essa realidade, o presente trabalho analisou a percepção sobre a QVT das três gerações componentes do mercado de trabalho da região norte do estado do RS.

Pela análise dos resultados, o estudo mostrou que existe, entre as gerações baby boomers, X e Y, diferença considerável na percepção sobre a QVT, o que corrobora outros estudos, como o de Carrara, Nunes e Sarzur (2014). No que tange à percepção da geração Y sobre a QVT, destaca-se a dimensão de relevância do trabalho na vida, sendo

ela a dimensão com mais intensa relação com a QVT, contribuindo com os estudos de Erickson (2011) e Smola e Sutton (2002), os quais ressaltam o interesse da geração Y por empresas com uma boa imagem perante a sociedade.

Com relação à percepção da geração X, a dimensão constitucionalismo é a que mais está relacionada com a QVT, corroborando o estudo de Zemke (2008), o qual resalta que um dos ideais da geração X é a liberdade de expressão. Para a geração baby boomers, a dimensão com mais forte relação com a QVT foi a de reconhecimento justo e adequado, corroborando os estudos de Erickson (2011) e Veloso, Dutra e Nakata (2016).

Quanto às implicações gerenciais, os resultados desta pesquisa podem ser considerados em tomadas de decisão relacionadas às ações de QVT nas organizações. Propõe-se que as empresas invistam mais em políticas e práticas de GP relacionadas

com as dimensões que evidenciaram mais intensa relação com a QVT (relevância do trabalho na vida, constitucionalismo e liberdade de expressão), a fim de reter seus empregados, bem como proporcionar-lhes melhores condições de trabalho.

Como contribuições acadêmicas, a presente pesquisa revela informações sobre a QVT e as gerações existentes no mercado de trabalho no contexto brasileiro. Sugere-se, como oportunidades de estudos futuros, pesquisas que relacionem as percepções sobre a QVT com renda, escolaridade e sexo, bem como estudos de caso que analisem políticas e práticas de GP presentes nas organizações e aquilo que os empregados entendem como importante na QVT. Estudos futuros podem relacionar as gerações com outros temas como rotatividade, estilos de liderança e satisfação com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABREU, G. G.; FORTUNATO, G.; BASTOS, S. A. P. Semelhanças e diferenças entre as gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 2, n. 11, p. 179-202, 2016.

AGAPITO, P. R.; POLIZZI, F. A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

ALMALKI, M. J.; FITZGERALD, G.; CLARK, M. The relations hip between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. **Bio Med Central Health Services Research**, v.12, n. 314, p. 2-11, 2012.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, L. A. C. Estratégias de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, v. 33, n. 2, p. 40-51, abril/junho 1998.

AMARAL, S. E. **Virando gente grande**: como orientar os jovens em início de carreira. São Paulo: Gente, 2004.

## REFERÊNCIAS

- APPELBAUM, S. H.; SERENA, M.; SHAPIRO, B. T. Generation X and the boomers: organizational myths and literary realities. **Management Research News**, v. 27, n. 11-12, p. 1-28, 2000.
- BARROS, S. P. Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 1, n. 15, p. 17-32, jun. 2012.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MAYRHOFER, W. **Careers around the world: individual and contextual perspectives**. Nova York: Routledge, 2012.
- CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARZUR, A. M. Fatores de Retenção, Permanência e Desligamentos de Talentos e Performers. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 1, n. 10, p. 162-180, 2012.
- CHANG JUNIOR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo, 2001. 410 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Renovadas ou Antigos Ideais? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010. Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ENANPAD, dez. 2010.
- COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 1, n. 36, p. 145-157, 2016.
- CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade de trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 27, p. 113-123, janeiro/março 1993.
- DENCKER, J. C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J. J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 18, p. 180-187, 2008.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ERICKSON, T. **E agora, geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro: Campus, 2011.
- FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade & Estado**. Brasília, v. 2, n. 25, p. 185-204, ago. 2010.

## REFERÊNCIAS

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **Revista de Administração da USP**, v. 23, n. 4, p. 29-31-32, out./dez. 1998.

GUEST, R. H. Quality of work life – learning from Tarrytown. **Harvard Business Review** v. 57, n. 4, p. 76-87, jul./ago. 1979.

GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. **Qualidade de vida em propostas de intervenção corporativa**. Campinas, SP: IPES Editorial, 2007.

HAIR JR. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELOANI, R. J.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 151-61, 2000.

LIRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho Sobre o Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 34-54, janeiro/dezembro 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANCINI, S.; SCALZARETTO, L.; QUINTELA, L. C. M.; FANTINATO, O.; FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Ambiente E Sociedade, 2004. Indaiatuba. **Anais [...]**. Indaiatuba: ANPPAS, 2004. 2.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Idéias em debate: Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **Organizações & Sociedade**, v. 62, n. 19, p. 551-558, 2012.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. Qualidade de vida e estresse ocupacional em central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 222-258.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 1, p. 79-96, 2011.

PEDROSO, B.; PILATTI, L. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, v. 7, n. 3, p. 29-43, setembro/dezembro 2009.

## REFERÊNCIAS

- PEREIRA, A.; PATRÍCIO, T. **Guia prático de utilização do SPSS**. 8. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.
- PESSOA, R. W. A.; NASCIMENTO, L. F. O lazer como ferramenta da qualidade de vida no trabalho. **Revista de Organizações em Contexto**, v. 4, n. 7, p. 18-34, junho 2008.
- PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. In: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (Orgs.). **Gestão da Qualidade de Vida na empresa**. Campinas, SP: IPES Editorial, 2005. p. 85-104.
- PINHAL, C. I. R. **Qualidade de vida no trabalho**: estudo de caso numa ONG. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) 2012, 127 f. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal, 2012.
- RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- SANTOS, S. C.; COSTA, F. A.; PASSOS, A. A importância das características centrais do trabalho na satisfação das recompensas. **Sociologia, Problemas e Práticas**, v. 61, n.1, p. 85-99, 2009.
- SIRIAS, D.; KARP, H. B.; BROTHERTON, T. Comparing the levels of individualism/ collectivism between baby boomers and generation X: implications for team work. **Management Research News**, v. 30, n. 10, p. 749 – 761, 2007.
- SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. 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.
- TAKEDA, F.; VERGARA, L. G. L.; MORO, A. R. P. Avaliação da percepção de indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho em um abatedouro de frangos. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 2, p. 440-462, 2017.
- TIECHER, B.; DIEHL, L. Qualidade de Vida no trabalho na percepção dos bancários. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 1, p. 41-60, 2017.
- VELOSO, E. R.; DUTRAB, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.
- WALTON, R. E. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Sociedade & Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

## REFERÊNCIAS

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

XHAKOLLARI, L. Quality of work life of mental health professional in Albania. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 529-534, 2013.

ZANARDI, E.; PILATTI, L. A.; SANTOS, C. B.; GODOI, H.; CLAUMANN, P. C. correlações entre qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: estudo em uma unidade de varejo de vestuário na cidade de Joinville SC. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, v. 2, n. 15, p. 573-600, 2015.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. New York: Amacom, 2000.

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO S. R. H.; MAYER V. F. (Orgs.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55.

### Angelica Barbieri Lirio<sup>1</sup>

Especialista pela IMED – Faculdade Meridional Passo Fundo – RS – Brasil. E-mail: angelicablirio@gmail.com

### Shalimar Gallon<sup>2</sup>

Doutorado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS) – Porto Alegre – RS, Brasil. E-mail: shalimargallon@gmail.com

### Carlos Costa<sup>3</sup>

PhD. in Plant Science - McGill University, Montreal, Quebec, Canadá. Programa de Pós-Graduação em Administração – Passo Fundo – RS, Brasil. E-mail: carlos.costa1@gmail.com

Recebido em: 16/06/2018

Aprovado em: 30/05/2019