

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

**Mariana Nitz Cappi**  
marianacappi@bandes.com.br

**Bruno Felix von Borell de Araujo**  
bfelix@fucape.br

Fucape Business School - Vitória, ES

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>

Recebido em 12/12/2014

Aprovado em 21/12/2015

Disponibilizado em 31/12/2015

Avaliado pelo sistema "double blind review"

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão "on line")

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader

### RESUMO

Esta pesquisa analisa se há diferenças entre indivíduos das gerações X e Y quanto ao grau com que os antecedentes “satisfação no trabalho” e “comprometimento organizacional” precedem a intenção de sair do emprego. Para mensuração dos construtos foram utilizados três questionários validados em estudos anteriores, apresentados em uma escala tipo Likert de 5 pontos: o primeiro de Price e Mueller (1981) para analisar a satisfação no trabalho; segundo o de Mowday, Steers e Porter (1979) para verificar o comprometimento organizacional; em terceiro, a análise da intenção de sair do emprego foi feita por meio do questionário de Shoere e Martin (1989). Em adição aos questionários, foram inseridas na pesquisa questões para levantamento de dados demográficos como idade, sexo, grau de escolaridade, ramo de atuação, nível hierárquico e local de residência. Foram obtidas um total de 320 respostas válidas e a relação entre as variáveis foi estudada por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais, a fim de testar as hipóteses apresentadas, com a estimação PLS (Partial Least Squares – Path Modeling), através do software SmartPLS 2.0. Identificou-se um padrão de relações positivas e altamente significantes entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e relações negativas e significantes entre esses construtos e a intenção de sair do emprego para ambas as gerações X e Y. Na comparação entre gerações, os resultados sugerem que, para a geração X, a satisfação no trabalho mostrou-se como um antecedente mais forte do comprometimento organizacional e da intenção de sair do emprego, ao contrário do esperado. Entretanto, o comprometimento organizacional mostrou-se um antecedente mais forte da intenção de sair do emprego para a geração Y, conforme as expectativas. O estudo apresenta limitações quanto à amostra, ao método e à interpretação dos dados, bem como sugere estudos futuros apontando a necessidade de superar tais limitações.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Geração X; Geração Y; Satisfação no trabalho; Comprometimento Organizacional; Turnover.

## **JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION OF QUITTING: A STUDY BETWEEN GENERATIONS X AND Y**

### **ABSTRACT**

This research examines whether there are differences between individuals from generations X and Y on the degree to which the backgrounds job satisfaction and organizational commitment precede the intention of quitting the job. In order to measure the constructs there were used three questionnaires, which were validated in previous studies, presented in a Likert scale of 5 points: the first is from Price and Mueller (1981) to analyze job satisfaction, the second is from Mowday, Steers and Porter (1979) to check the organizational commitment; the third is the analysis of intention of quitting the job, which was done by using the questionnaire of Benkhoff (1997). In addition to the questionnaires, it was included in the survey questions to collect demographics data such as age, sex, education level, field of expertise, hierarchical level and place of residence. There were obtained a total of 320 valid responses and the relation between the variables was studied by the method of Structural Equation Modeling in order to test the hypotheses presented, with the estimation PLS ( Partial Least Squares - Path Modeling) through the software SmartPLS 2.0. It was identified a pattern of positive and highly significant relation between job satisfaction and organizational commitment, and negative and significant relation between these constructs and the intention of quitting the job for both generations X and Y. Comparing the generations, the results suggest that for generation X job satisfaction proved to be a stronger antecedent to organizational commitment and intention to quit the job, contrary to expectations. However, as expected, organizational commitment proved to be a stronger antecedent to the intention of quitting the job for Generation Y. The study has limitations regarding the sampling, the methodology and the interpretation of data and suggests future studies indicating the need to overcome such limitations.

**Keywords:** People Management; Generation X; Generation Y; Job satisfaction; Organizational Commitment; Turnover.

## **SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y INTENCIÓN DE SALIR: UN ESTUDIO ENTRE LAS GENERACIONES X E Y**

### **RESUMEN**

Esta investigación examina si existen diferencias entre los individuos de las generaciones X e Y en el grado en que la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional preceden la intención de dejar el trabajo. Para medir los constructos se utilizaron tres cuestionarios validados en estudios previos, que se presentan en una escala Likert de 5 puntos: el primero desde Price y Mueller (1981) para analizar la satisfacción laboral; el segundo de Mowday, Steers y Porter (1979) para evaluar el compromiso organizacional; en tercer, un análisis de

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

intención de dejar el trabajo hecho por el Shoere y Martin (1989) cuestionario. Además de los cuestionarios, se incluyeron en las preguntas de la investigación datos demográficos. Se obtuvo un total de 320 respuestas válidas y para evaluar la relación entre las variables se utilizó el método de modelos de ecuaciones estructurales con el fin de probar la hipótesis presentada con estimación de el PLS por software SmartPLS 2.0. Se ha identificado un padrón de relación positiva y altamente significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y relaciones negativas y significativas entre estos constructos y la intención de dejar el trabajo, tanto para las generaciones X e Y. En la comparación entre las generaciones, los resultados sugieren que para la generación X, la satisfacción laboral ha demostrado ser un antecedente más fuerte de compromiso organizacional y la intención de abandonar sus puestos de trabajo, en contra de las expectativas. Sin embargo, el compromiso de la organización resultó ser un antecedente más fuerte de la intención de dejar el trabajo para la Generación Y, como era de esperar. El estudio tiene limitaciones en cuanto a la muestra, el método y la interpretación de los datos, y se sugieren futuros estudios para superar tales limitaciones.

**Palavras Clave:** Gestão de Personas; Generación X; Generación Y; Satisfacción Laboral; Compromiso Organizacional; Turnover.

### INTRODUÇÃO

Há atualmente diversidade de gerações no mercado de trabalho. É comum a crença de que há diferenças entre indivíduos de diferentes gerações e que isso traz implicações para a Gestão de Pessoas. Entretanto, há também a ideia de que tais diferenças sejam devido à fase de vida em que o indivíduo se encontra, não tendo relação direta com a geração a que pertencem.

O debate gerado por essas ideias é observado em estudos anteriores que buscam compreender e diferenciar tais gerações sob múltiplas óticas como, por exemplo, expectativas de condições de emprego, percepção de carreiras, liderança, aversão ao risco, conhecimento e valores (ARSENAULT, 2004; WALLACE, 2006; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; BUSCH, VENKITACHALAM e RICHARDS, 2008; REISENWITZ e IYER, 2009; ANDERSON, 2010; TREUREN e TWENGE, 2010; MHATRE e CONGER, 2011; YUCEL, 2012). Em um desses estudos, Benson e Brown (2011) compararam trabalhadores pertencentes às gerações de Baby Boomers e X, quanto à satisfação no trabalho, o comprometimento e a intenção dos participantes em sair do emprego. O resultado evidenciou a primeira geração como mais satisfeita e com menor intenção de sair que a Geração X. Por outro lado, Parry e Urwin (2011) afirmam que os estudos que buscam comparar gerações no trabalho são falhos, pois não são capazes de distinguir se as diferenças se devem ao fato dos indivíduos pertencerem a diferentes gerações ou simplesmente devido às diferentes idades que

possuem, gerando uma confusão no entendimento sobre o papel que o trabalho representa para os grupos.

Apesar da contribuição das pesquisas, os resultados divergentes que apresentam apontam a necessidade de melhor compreender se há distinções entre indivíduos de cada geração (PARK e GURSOY, 2012; COSTANZA et al., 2012; HANSEN e LEUTY, 2012; CHI, MAYER, GURSOY, 2013). Benson e Brown (2011) afirmam que há uma limitação das pesquisas em torno das diferenças entre as gerações e seus efeitos, sugerindo que novos estudos explorem o tema.

No intuito de compreender melhor essas diferenças entre gerações no trabalho e lançar luz a alguns aspectos do comportamento profissional de seus componentes, o objetivo desta pesquisa é o de verificar e comparar o grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precede a intenção de sair do emprego, entre indivíduos das Gerações X e Y. Nesse sentido, o estudo visa acrescentar no entendimento sobre a relação entre satisfação no trabalho, intenção de sair e comprometimento organizacional ao considerar o efeito das diferenças dessas variáveis entre gerações. Contribui também com a literatura ao testar se as diferenças entre os grupos existem, o que possui implicações tanto para a teoria de gerações, como para a prática gerencial.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Gerações no trabalho**

Uma geração representa um tipo social particular, nascido num período comum, que vivenciou os mesmos momentos sociopolíticos, dividindo hábitos e culturas similares e permitindo o surgimento de uma memória coletiva que integra o grupo neste período de tempo (EYERMAN e TURNER, 1998). Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000) há atualmente 4 grupos distintos que caracterizam as gerações no trabalho: os veteranos (nascidos a partir de 1922, vivenciando momentos como a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial), os *baby boomers* (nascidos entre 1944 até o início da década de 60), a geração X (os nascidos na década de 60 até 1980) e a geração Y (aqueles nascidos a partir da década de 80 até o ano 1990). Entretanto, há que se considerar também o mais novo grupo ingressando no mercado de trabalho, a geração Z, nascida a partir da década de 90, familiarizados com a tecnologia desde seu nascimento (CERETTA e FROEMMING, 2011). No intuito de averiguar possíveis distinções entre as gerações X e Y, o presente estudo trata em maior detalhe desses grupos.

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

### 1.2 Geração X

Embora não haja um entendimento universal sobre a data exata do período a que cada geração pertence (PARRY e URWIN, 2011; TRIMBLE, 2006), Mhatre e Conger (2011) alegam que a maior parte dos pesquisadores concorda que a Geração X compreende os nascidos entre 1965 e 1980. Trata-se do grupo descendente dos *Baby Boomers*, que cresceu em meio ao divórcio, em creches (devido o acesso da mulher ao mercado de trabalho), com certa alienação social (SCHEWE, MEREDITH, e NOBLE, 2000) e que sobreviveu aos choques dos anos 70 e 80, tornando-se céticos e materialistas (ZEMKE, RAINES e FILIPCZAK, 2000). Entende-se que os X cresceram sob condições de insegurança financeira, familiar e social (WALLACE, 2006; CHAUDHURI e GHOSH, 2012).

No Brasil, os membros dessa geração vivenciaram um primeiro período de regime ditatorial repressivo marcado pela censura, cautela, desconfiança e cinismo; seguindo-se da posterior abertura política, porém, com recessão econômica, e a insegurança financeira incentivando o materialismo e o individualismo (MOTTA, GOMES e VALENTE, 2009).

As transações econômicas e familiares vividas resultaram na mudança de cidades, casas, escolas e até de pais dessa geração, o que os tornou altamente flexíveis e com pouca resistência ao novo (ZEMKE *et al.*, 2000). Profissionalmente, a Geração X se caracteriza pela mobilidade, a mudança de carreira constante, acostumados aos trabalhos freelances e de contrato temporário, e mudanças de trabalho várias vezes ao longo da carreira (REISENWITZ e IYER, 2009). O estudo de Cavazotte, Lemos e Viana (2012) ainda cita as características de oportunismo, individualismo, menor lealdade às organizações, afeição à mudança e maior tendência a deixar a organização em busca de melhores oportunidades e desafios.

Para Mhatre e Conger (2011) a Geração X é menos otimista, menos idealista e menos tradicionalista que a Geração Y, por outro lado, segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000), trata-se de uma geração com maior autoconfiança e maior empreendedorismo e, ainda, devido às turbulências e mudanças do contexto em que viveram, são práticos na resolução de problemas, independentes e criativos (WALLACE, 2006; HEISE *et al.*, 2012).

### 1.3 Geração Y

A Geração Y é o grupo nascido a partir de 1980 até 1990 (MHATRE e CONGER, 2011) e que possui diferentes posturas quanto ao trabalho e carreira das posturas de seus antecessores (TREUREN e ANDERSON, 2010).

Tal como a Geração X foi influenciada pelo contexto familiar de seus pais Baby Boomers, a Geração Y também é um reflexo de seus antecessores do grupo X e, durante os anos 80 e 90 observaram seus pais sofrerem com os movimentos de formalização e terceirização minimizando o valor da mão de obra, e o downsizing inutilizando todo o sacrifício e dedicação prestados (LOUGHLIN e BARLING, 2001; KOOJI et al, 2011).

Indivíduos dessa geração cresceram em um ambiente de fácil acesso à informação, impulsionado pela globalização, pela internet e pelo grande avanço tecnológico, estando em contato com culturas diversas, o que os tornou indivíduos mais tolerantes, menos preconceituosos e mais justos (LOUGHLIN e BARLING, 2001).

No Brasil, a geração Y surge numa época de grande instabilidade econômica e reinstalação da democracia. Entretanto, essa geração presenciou ainda um ambiente de grande avanço tecnológico em que cresceram, o que torna essa geração tão peculiar quando comparada às gerações anteriores (BORGES, 2012). Os brasileiros dessa geração também cresceram em meio à globalização, marcada ainda por uma realidade econômica de desemprego e privatização (MOTTA, GOMES e VALENTE, 2009).

Veloso, Dutra e Nataka (2012) afirmam que a geração Y brasileira é mais otimista quanto ao seu crescimento profissional, busca maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e possui maior comprometimento afetivo na empresa em que atua. Outro estudo de Veloso, Dutra e Nataka (2008) afirma ainda que o trabalho para os brasileiros da geração Y representa mais uma fonte de satisfação e aprendizado do que somente uma fonte de renda.

#### **1.4 Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair**

Segundo Baotahm *et al.* (2010) a relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção em permanecer ou sair do emprego são fatores pesquisados em vários estudos o que se justifica, entre outros motivos, na direta relação desses fatores com a performance das organizações.

O turnover (ou mesmo sua intenção) causa um efeito negativo na eficácia organização devido o desvio comportamental dos funcionários que intendem em sair da empresa, ou mesmo a perda de mão de obra valiosa causada pela concretização da decisão em deixar a organização (CHANG, WANG e HUANG, 2013). Para os autores, os principais preditores do turnover estão relacionados com a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, aspectos financeiros e com variáveis demográficas como a idade e o gênero do indivíduo.

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

### 1.4.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho reflete o grau com que o contexto laboral no qual o indivíduo está inserido converge com suas necessidades (BAOTHAM, HONGKHUNTO e RATTANAJUN, 2010). Nesse contexto pode-se citar a influência de fatores externos, relacionados ao próprio trabalho, como: a remuneração, o tipo de atividade realizada, o comportamento da supervisão, as possibilidades de promoção, a interação com a equipe, e as condições físicas e de regras de trabalho praticadas na organização, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho (TAMAYO, 2000). Soma-se a esses fatores as características individuais ou fatores internos, compostos pela experiência, a idade, o gênero e o grau de educação do empregado (AYDOGDU e ASIKGIL, 2011).

De forma unidimensional, Yucel (2012) afirma que a satisfação no trabalho é a medida que o empregado percebe de sua relação com a organização, e está ligada ao sentimento positivo do trabalhador sobre o seu emprego.

Tamayo (2000) pontua que ambas as abordagens citadas definem a satisfação no trabalho, sendo a primeira abordagem dita multifatorial, pois, considera diversos aspectos que se convergem; e a segunda é a abordagem unidimensional, a qual trata apenas do estado emocional do indivíduo em relação ao trabalho. O autor afirma ainda que, a maior parte das teorias sobre satisfação no trabalho concorda que o termo se refere ao quanto do anseio do indivíduo em relação ao trabalho é realmente obtido no contexto em que atua. Tamayo (2000) acrescenta que estudos demonstram que a satisfação no trabalho não resulta unicamente das experiências pessoais conforme exposto acima, mas, também sofre influência da estrutura cultural da sociedade, devendo tal fator ser considerado.

A compreensão do papel do trabalho na vida do indivíduo é observada de forma distinta pela geração a que pertence, pois, segundo Benson e Brown (2011), as experiências, valores pessoais e atitudes são diferenciadores dos componentes de cada geração e são fatores que intervêm na consideração da vida profissional de cada um.

### 1.4.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é um afeto à organização em consequência da convergência entre valores pessoais e organizacionais, manifestado na intenção do trabalhador em permanecer e empreender esforços em prol da organização (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979). Trata-se de uma variável atitudinal que demonstra o grau de lealdade e apoio que um empregado considera pela organização (BAOTHAM, HONGKHUNTOD e

RATTANAJUNS, 2010). De forma geral o comprometimento organizacional pode ser entendido sob a ótica atitudinal e comportamental. Na perspectiva atitudinal o comprometimento foca na consciência que o indivíduo tem a respeito de sua relação com a organização, na sua percepção sobre o quão congruentes são os valores e objetivos individuais e os valores e objetivos organizacionais. Já o comprometimento comportamental relata o processo pelo qual o indivíduo se prende à organização e como lidam com essa questão. (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

Meyer e Allen (1991) aprimoram esse conceito associando a relação entre perspectiva comportamental e atitudinal, refletindo a relação dessas perspectivas em três componentes (um desejo, uma necessidade ou uma obrigação) que mantém o indivíduo na organização. Dessa forma, os autores abordam três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo.

O comprometimento afetivo trata do apego emocional que envolve o indivíduo à organização. A medida mais comum para esse tipo de comprometimento segundo Allen e Meyer (1990) é o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), proposto por Mowday, Seteers e Porter (1979). O comprometimento de continuação resulta da intenção do indivíduo em permanecer na organização devido a percepção dos custos trazidos pela sua saída do emprego. O empregado compara as perdas e ganhos materiais que teria em sair ou continuar na organização, desconsiderando o lado afetivo (MEYER e ALLEN, 1991). Por fim, o comprometimento normativo é visto como uma obrigação moral interna do indivíduo para com a organização em que atua, sendo leal à empresa (MEYER e ALLEN, 1991).

O ponto convergente desses três desmembramentos é a visão do comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e as implicações trazidas pela intenção do indivíduo em permanecer ou deixar a organização.

#### 1.4.3 Intenção de sair do emprego

A intenção de sair do emprego é uma atitude comportamental que, quando confirmada, culmina no turnover, que é a real separação do indivíduo da organização (AYDOGDU e ASIKGIL, 2011; MOKHTAR, 2014).

Estudos anteriores buscaram identificar os antecedentes da intenção de sair do emprego e, segundo Chang, Wang e Huang (2013) dentre os preditores mais comuns desse comportamento estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Bem-



## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

Bakr *et al.* (1994) afirmam que há uma relação consistente entre a satisfação no trabalho e o turnover, e uma relação ainda mais forte deste com o comprometimento organizacional.

A avaliação da intenção em sair do emprego analisa os pensamentos do indivíduo sobre desistir do emprego, suas intenções em buscar outra oportunidade de trabalho e sua real intenção em sair da empresa (WANG, YANG e WANG, 2012).

### 1.5 Formulação das hipóteses

Estudos anteriores demonstram a confirmação da relação positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, bem como a confirmação de uma relação negativa dessas variáveis com a intenção em sair do emprego (AYDOGDU e ASIKGIL, 2011; BEM-BAKR *et al.*, 1994; BAOTHAM, HONGKHUNTOD e RATTANAJUN, 2010; YUCEL, 2012; SHORE e MARTIN, 1989; CHANG, WANG e HUANG, 2013; SUPELI e CREED, 2015). Esses estudos, entretanto, não fazem distinção entre gerações no que se refere à relação entre essas variáveis, e tratam os resultados como aplicáveis a indivíduos de qualquer geração.

Considerando o propósito desta pesquisa em estudar as gerações no trabalho e, considerando a literatura citada e seus resultados de confirmação da relação positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, bem como a confirmação de uma relação negativa dessas variáveis com a intenção em sair do emprego, são propostas as seguintes hipóteses:

**H1a:** Para pessoas da Geração X há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

**H1b:** Para pessoas da Geração X há uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego.

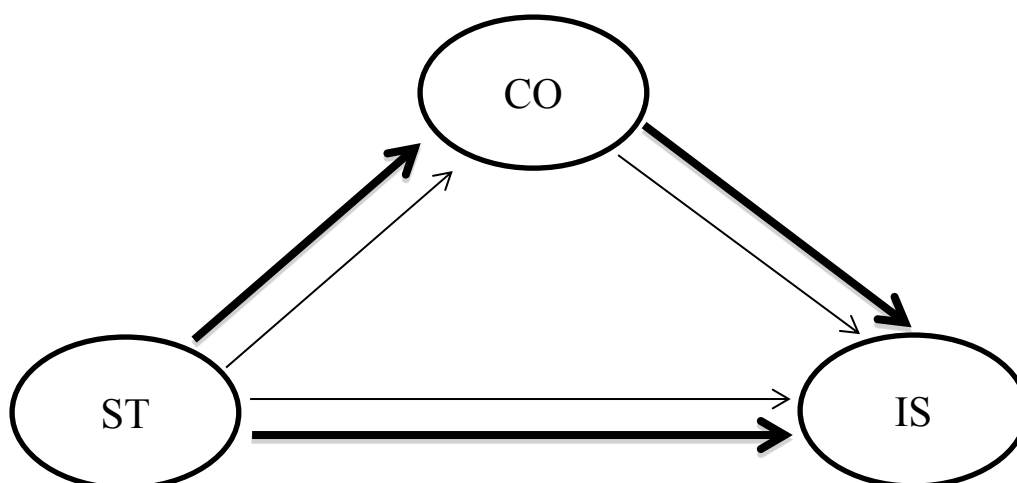
**H1c:** Para pessoas da Geração X há uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do emprego.

**H2a:** Para pessoas da Geração Y há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

**H2b:** Para pessoas da Geração Y há uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego.

**H2c:** Para pessoas da Geração Y há uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do emprego.

Na comparação entre gerações, alguns estudos apontam para as questões sobre o sentido do trabalho, o comprometimento, a satisfação e os valores considerados pelos grupos. Twenge (2010) afirma que a Geração Y tende a ser mais satisfeita em seu trabalho e busca mais estabilidade profissional que as gerações antecessoras, embora não dispensem novas oportunidades em detrimento da segurança almejada. Similarmente, Kowske, Rash e Wiley (2010) apontam a Geração Y como mais satisfeita, entretanto quanto à variável de intenção de sair do emprego nenhuma das gerações estudadas (Baby Boomers, X e Y) apresentou diferença significativa. Em concordância Manolis, Levin e Dahlstrom (1997) evidenciam que a Geração X tem mais negativo afeto por seu trabalho e intenciona mais em trocar de emprego quando comparada com a geração anterior. Ainda na comparação com os *Baby Boomers*, Davis, Pawlowski e Houston (2006) afirmam que, quanto ao comprometimento organizacional, os membros da Geração X são menos comprometidos e menos conscientes das consequências em deixar a organização. O estudo de Benson e Brown (2011) também sugere que a Geração X é menos satisfeita no trabalho e possui maior intenção de sair do emprego que a Geração Baby Boomer. Por outro lado Busch, Venkitachalam e Richards (2008) afirmam que a Geração Y tende a ser menos comprometida que a Geração X. Já a pesquisa de Wallace (2006) sugere que não há diferença significativa em relação ao comprometimento entre as gerações.



**Figura 1 - Hipóteses**

ST – Satisfação no Trabalho

CO – Comprometimento Organizacional

IS – Intenção de Sair

Setas em negrito: Geração X

Setas que não estão em negrito: Geração Y

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

As evidências apontadas ora estão em convergência ora em divergência entre os estudos e, na maior parte, consideram na comparação a geração dos *Baby Boomers*. Entretanto, a maioria das pesquisas sugere que a Geração X tende a ser menos satisfeita e menos comprometida de forma geral, enquanto que a Geração Y apresenta-se mais satisfeita e afeita pela estabilidade. Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

**H3a:** A satisfação no trabalho é um antecedente do comprometimento organizacional mais forte para a Geração Y que para a Geração X.

**H3b:** O comprometimento organizacional é um antecedente mais forte da intenção em sair do emprego para a Geração Y que para a Geração X.

**H3c:** A satisfação no trabalho é um antecedente mais forte da intenção em sair do emprego para a Geração Y que para a Geração X.

Na Figura 1, estão representados os grupos de hipóteses a serem testados.

## 2 METODOLOGIA

No intuito de analisar a relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego entre indivíduos das gerações X e Y, foram utilizadas técnicas de estudos quantitativos por meio da aplicação de questionários para levantamento de dados sobre as variáveis estudadas.

Para a mensuração dos construtos utilizaram-se questionários validados em estudos anteriores. Foram utilizados, então, três questionários, todos apresentados em uma escala do tipo Likert de 5 pontos: o primeiro analisou a satisfação no trabalho por meio da escala proposta por Price e Mueller (1981); já o comprometimento organizacional foi mensurado considerando a versão de seis itens proposta por Mowday, Seteers e Porter (1979) do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) elaborado por Porter *et al.* (1974). A terceira escala avaliou a intenção de sair do emprego por meio do questionário de Shoere e Martin (1989), composto por quatro itens.

A amostra da pesquisa compreende os nascidos a partir de 1965 até o ano de 1990, representantes das gerações X e Y. Os dados foram coletados por meio da técnica metodológica “bola de neve” e os primeiros questionários foram encaminhados para dois

grupos de respondentes: os alunos de MBA e Mestrado de uma instituição de ensino superior especializada em cursos de administração, contabilidade e economia, localizada em Vitória, no Espírito Santo; e também para os empregados de um banco de desenvolvimento também localizado em Vitória no Espírito Santo.

Os questionários foram disponibilizados em um endereço virtual e distribuídos via e-mail para os indivíduos por um período de aproximadamente três meses. Após a coleta de dados, foram obtidas um total de 358 respostas que, após verificação e eliminação de questionários incompletos, respostas repetidas, e indivíduos pertencentes à geração baby boomer, considerou-se 320 respostas válidas, sendo 143 respondentes pertencentes à geração X e 177 indivíduos da geração Y. Tal número é suficiente de acordo com a regra empírica de dez casos por variável (HAIR *et al.*, 2005) uma vez que o total das questões propostas somam dezesseis indicadores. Os dados foram codificados e submetidos a posteriores análises estatísticas das propriedades psicométricas de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Segundo Hair *et al.* (2005) a confiabilidade indica o quanto o conjunto de indicadores de um construto se inter-correlacionam sendo que quanto mais alta essa correlação mais confiável são os indicadores; a validade convergente explica a correlação de duas medidas de um mesmo conceito e o grau de correlação alto indica que a escala mede o conceito pretendido (HAIR *et al.*, 2005); já a validade discriminante avalia a distinção entre os conceitos também por meio da correlação, porém, quanto mais baixa a correlação melhor a demonstração de que a escala múltipla utilizada se distingue de outro conceito semelhante (HAIR *et al.*, 2005).

A relação entre as variáveis foi estudada por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais, a fim de testar as hipóteses apresentadas, com a estimação PLS (Partial Least Squares – Path Modeling), através do software Smartpls 2.0.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir são apresentados o perfil da amostra, a demonstração de avaliação do modelo e o resultado das hipóteses estudadas por meio da análise e avaliação do modelo estrutural.

#### **3.1 Dados demográficos**

Os dados demográficos apontam que, apesar de ter-se considerado um período de nascimento mais abrangente para a geração X (1965-1979) do que para a geração Y (1980-

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

1990), 177 pessoas, ou seja, a maioria dos respondentes, pertence à geração Y, restando 143 respondentes que pertencem à geração X. No entanto entende-se que, de forma geral, foi obtida uma boa distribuição da quantidade de respondentes de cada geração, correspondendo percentualmente a 55,31% da geração Y e 44,69% da amostra da geração X.

Nesse total de 320 participantes predomina o gênero feminino, 60,26% (194 respondentes). Quanto ao nível de escolaridade a grande maioria possui pós-graduação (60,62%) e ensino superior completo (35,64%). Apenas 12 respondentes têm nível médio ou técnico (3,74%). Também há uma predominância de 63,13% dos respondentes atuando na iniciativa privada (202 respostas). Sobre o ramo de atuação dos participantes a pesquisa aponta que 54,06% atuam no setor de serviços, 14,69% pertencem ao setor de finanças, seguros e imobiliários, e os demais setores são menos representativos somando 19,6% os que atuam nas áreas de saúde, energia, mineração, consumo e varejo, e por fim, 11,25% somam os que atuam nas áreas de engenharia, construção, tecnologia da informação, transporte, máquinas, fabricação e construção naval. Apesar de a amostra apresentar pessoas de distintos níveis hierárquicos, a grande maioria dos participantes da pesquisa atua no nível operacional (27,36%) e auxiliar (26,1%), em seguida vem os níveis de supervisão (19,50%), gerência (15,72%) e diretoria (11,32%). Por fim, sobre o estado em que reside a maior parte está no Espírito Santo, 58,8% (187 respondentes), entretanto, participaram da pesquisa indivíduos de diversos estados brasileiros como São Paulo (11,32%), Tocantins (6,99%), Rio Grande do Sul (6,6%), Minas Gerais (5,35%), Rio de Janeiro (3,77%), Santa Catarina (3,12%), Distrito Federal (1,89%), Pará (0,94%) e um respondente de cada estado do Alagoas, Goiás e Rio Grande do Norte (0,94%).

As análises preliminares revelaram que essas variáveis demográficas não geraram efeito sobre os constructos abordados no estudo, o que nos permitiu avançar para as etapas posteriores da análise dos dados. Além disso, comparações entre as parcelas da amostras provenientes dos alunos de cursos de MBA e Mestrado e de funcionários de um banco foram realizadas de forma a avaliar se a diferença nas origens desses dados teriam gerado uma amostra final heterogênea, o que não ocorreu. Não foram encontradas diferenças significantes entre os grupos de estudantes de pós-graduação e funcionários de um banco no que se refere às variáveis latentes estudadas. Esse procedimento permitiu unificar os dados de ambos grupos, o que permitiu a satisfação dos critérios de tamanho da amostra.

### 3.2 Análise do modelo de mensuração

Para a avaliação do modelo de mensuração observou-se a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante. Segundo Bido *et al.* (2010), estas são as etapas que devem preceder a análise do modelo estrutural, garantindo a análise psicométrica para futuras inferências no estudo.

Para verificar a validade convergente observou-se a variância média extraída (AVE). Segundo Hair *et al.* (2005) valores de AVE acima de 50% (ou 0,5) denotam que há validade convergente. Neste estudo, a variável “comprometimento organizacional” ficou abaixo do valor proposto tanto para a geração X (0,45) quanto para a geração Y (0,43). No entanto, observa-se que, apesar de não atenderem plenamente o parâmetro, os valores não se distanciaram muito do recomendado. Assim, optou-se por manter todas as assertivas dos instrumentos seguindo a orientação de Pedhazur (1997), que sugere que se deve tentar manter intacta a estrutura teórica do modelo e por consequência, o maior número de variáveis, preservando a validade do conteúdo. Este resultado pode ser observado nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1** - Estatística Descritiva e Correlação Entre os Construtos - Geração X

VL DE 1ª ORDEM	1	2	3
1. Satisfação no Trabalho	<b>0,76</b>		
2. Comprometimento Organizacional	0,72	<b>0,67</b>	
3. Intenção de Sair	0,65	0,72	<b>0,85</b>
	<b>Média</b>	2,99	3,60
	<b>Mediana</b>	4	4
	<b>Desvio Padrão</b>	1,07	1,21
	<b>Variância Média Extraída - AVE</b>	0,58	0,45
	<b>Confiabilidade Composta</b>	0,89	0,82

Nota: Os valores em negrito são a raiz quadrada da AVE

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados

**Tabela 2** - Estatística Descritiva e Correlação Entre os Construtos - Geração Y

VL DE 1ª ORDEM	1	2	3
1. Satisfação no Trabalho	<b>0,76</b>		
2. Comprometimento Organizacional	0,67	<b>0,66</b>	
3. Intenção de Sair	0,63	0,74	<b>0,78</b>
	<b>Média</b>	2,64	3,55
	<b>Mediana</b>	3	3,50
	<b>Desvio Padrão</b>	1,01	1,19
	<b>Variância Média Extraída - AVE</b>	0,58	0,43
	<b>Confiabilidade Composta</b>	0,90	0,81

Nota: Os valores em negrito são a raiz quadrada da AVE

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados

De acordo com Chin (1998), o índice que garante a confiabilidade composta deve ser superior a 0,7 para que essa propriedade possa ser considerada presente. Na Tabela 1, observa-se a presença da confiabilidade composta para cada variável: satisfação no trabalho

SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

(0,89), comprometimento organizacional (0,82) e intenção de sair (0,91). Na Tabela 2 também é possível encontrar indícios para tal afirmação, pois todos os índices estão acima de 0,7 (satisfação no trabalho – 0,9; comprometimento organizacional – 0,81; intenção de sair – 0,91). Portanto, é possível confirmar a presença da confiabilidade composta em ambos os modelos.

Por fim, a avaliação da validade discriminante deve ser observada de forma que as assertivas apresentadas tenham correlações mais elevadas em seus respectivos construtos quando comparado aos demais construtos estudados (CHIN, 1998). Esse parâmetro também foi atendido, conforme pode ser observado nas Tabelas 3 e 4, podendo-se afirmar a presença da validade discriminante.

**Tabela 3 - Matriz de Cargas Cruzadas - Geração X**

Variáveis Latentes de 1ª ordem	Indicadores	1	2	3
<b>1. Satisfação no Trabalho</b>	ST1 - Eu encontro alegria real no meu trabalho.	<b>0,81</b>	0,59	0,51
	ST2 -Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.	<b>0,77</b>	0,51	0,41
	ST3 - Raramente eu fico entediado com o meu trabalho.	<b>0,59</b>	0,34	0,29
	ST4 - Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.	<b>0,60</b>	0,38	0,55
	ST5 -Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho.	<b>0,88</b>	0,71	0,56
	ST6 - Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.	<b>0,88</b>	0,67	0,59
<b>2. Comprometimento Organizacional</b>	CO1 - Eu tenho uma forte vontade de me esforçar além do que normalmente esperado para ajudar essa organização a obter sucesso.	0,60	<b>0,61</b>	0,39
	CO2 - Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são muito similares.	0,51	<b>0,79</b>	0,48
	CO3 - Eu tenho orgulho de dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,66	<b>0,88</b>	0,62
	CO4 - Seriam necessárias pouquíssimas mudanças na minha vida para me fazer sair desta organização.	0,07	<b>0,24</b>	0,28
	CO5 - Eu não teria muitos benefícios em permanecer nesta organização por tempo indeterminado.	0,47	<b>0,70</b>	0,60
	CO6 - Decidir trabalhar nesta organização foi um erro meu.	0,40	<b>0,63</b>	0,45
<b>3. Intenção de Sair</b>	IS1 - Qual das afirmações a seguir mais claramente reflete seus sentimentos a respeito do seu futuro com esta organização no próximo ano?	0,49	0,53	<b>0,83</b>
	IS2 - Como você se sente sobre sair desta organização?	0,54	0,56	<b>0,90</b>
	IS3 - Se você fosse completamente livre para escolher, você preferiria ou não continuar trabalhando para esta empresa?	0,68	0,72	<b>0,89</b>
	IS4 - O quão importante é para você desenvolver sua carreira nesta organização em vez de em alguma outra organização?	0,46	0,60	<b>0,78</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados

**Tabela 4 - Matriz de Cargas Cruzadas - Geração Y**

Variáveis Latentes de 1ª ordem	Indicadores	1	2	3
<b>1. Satisfação no Trabalho</b>	ST1 - Eu encontro alegria real no meu trabalho.	<b>0,84</b>	0,53	0,49
	ST2 - Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.	<b>0,79</b>	0,47	0,39
	ST3 - Raramente eu fico entediado com o meu trabalho.	<b>0,67</b>	0,41	0,39
	ST4 - Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.	<b>0,56</b>	0,41	0,41
	ST5 - Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado com o meu trabalho.	<b>0,89</b>	0,59	0,54
	ST6 - Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.	<b>0,87</b>	0,64	0,65
<b>2. Comprometimento Organizacional</b>	CO1 - Eu tenho uma forte vontade de me esforçar além do que normalmente esperado para ajudar essa organização a obter sucesso.	0,43	<b>0,55</b>	0,31
	CO2 - Eu acho que os meus valores e os valores dessa organização são muito similares.	0,57	<b>0,80</b>	0,56
	CO3 - Eu tenho orgulho de dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,53	<b>0,83</b>	0,64
	CO4 - Seriam necessárias pouquíssimas mudanças na minha vida para me fazer sair desta organização.	0,29	<b>0,42</b>	0,31
	CO5 - Eu não teria muitos benefícios em permanecer nesta organização por tempo indeterminado.	0,43	<b>0,70</b>	0,61
	CO6 - Decidir trabalhar nesta organização foi um erro meu.	0,31	<b>0,51</b>	0,34
<b>3. Intenção de Sair</b>	IS1 - Qual das afirmações a seguir mais claramente reflete seus sentimentos a respeito do seu futuro com esta organização no próximo ano?	0,54	0,61	<b>0,86</b>
	IS2 - Como você se sente sobre sair desta organização?	0,55	0,60	<b>0,87</b>
	IS3 - Se você fosse completamente livre para escolher, você preferiria ou não continuar trabalhando para esta empresa?	0,56	0,65	<b>0,85</b>
	IS4 - O quão importante é para você desenvolver sua carreira nesta organização em vez de em alguma outra organização?	0,48	0,62	<b>0,79</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados coletados

### 3.3 Análise do modelo estrutural

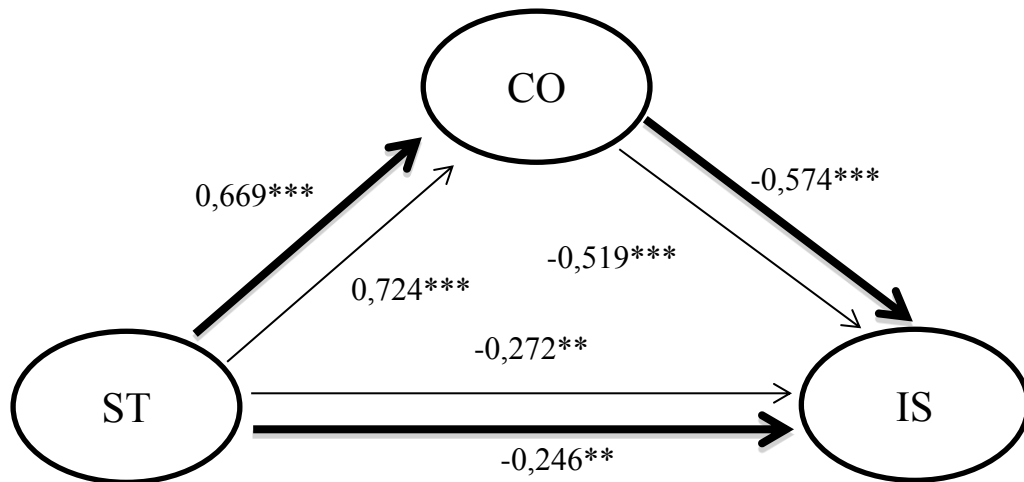
Neste tópico, são apresentados os índices de caminhos entre os construtos de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair do emprego para as gerações X e Y, para analisar as hipóteses formuladas. Dessa forma, apresenta-se a Figura 2 com a análise dos coeficientes de caminho entre os construtos estudados.

Conforme apresentado na Figura 2, foi identificada uma relação positiva e altamente significativa entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional para a geração X ( $p < 0,001$ ), o que não permite rejeitar H1a. Da mesma maneira a H1b não foi rejeitada, pois,



SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

foi identificada uma relação negativa e altamente significativa ( $p < 0,001$ ) entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego. Por fim, também não foi rejeitada a H1c, já que os resultados mostraram uma relação negativa e significativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do emprego ( $p < 0,01$ ).



**Figura 2** - Índices de caminho entre os construtos para as gerações X e Y  
Nota: Seta em negrito: Geração X; Seta que não está em negrito: Geração Y  
Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 2 também permite concluir que as hipóteses H2a, H2b e H2c não foram rejeitadas. O resultado entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional apresentou-se positivo e altamente significativo ( $p < 0,001$ ) para a geração Y, o que leva a não rejeição da H1b. Também se confirmou uma relação altamente significativa e negativa entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego para essa geração, o que não permite rejeitar a H2b ( $p < 0,001$ ) proposta. E, por fim, há uma relação negativa e significativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair do emprego ( $p < 0,01$ ) entre os membros da geração Y, mais uma vez, não rejeitando a hipótese H2c.

O terceiro grupo de hipóteses procurou avaliar o quanto às relações entre os construtos analisados eram mais forte para a geração Y do que para a geração X. Apresenta-se na Figura 2 uma comparação dos índices de caminho entre as variáveis satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair para ambas as amostras.

Para a realização do teste das H3, foi feita uma análise multigrupos. Esse tipo de análise permite que o pesquisador teste as diferenças de modelos idênticos para amostras

distintas. O propósito dessa análise é identificar se há diferenças significantes entre os grupos no referido modelo. Keil *et al.* (2000) propôs um método para a realização da análise multigrupos, que utiliza três grupos de dados: a) o número de observações em cada grupo; b) os coeficientes de caminhos entre os construtos estudados para cada grupo; c) os desvios-padrão dos parâmetros estimados de cada grupo, obtidos independentemente por grupo via bootstrapping.

Esses seis elementos (número de observações, coeficientes de caminho e desvios-padrão para cada grupo) são utilizados para calcular o teste estatístico que permite avaliar a significância da diferença entre os grupos. A fórmula utilizada neste caso é:

$$t = \frac{|p^{(1)} - p^{(2)}|}{\sqrt{\frac{(n^{(1)} - 1)}{n^{(1)}} \cdot se(p^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)}{n^{(2)}} \cdot se(p^{(2)})^2}}$$

**Fórmula 1** - Teste de significância do modelo

t: valor do teste

n 1: geração X

n 2: geração Y

p 1: coeficiente de caminho da geração X

n 2: coeficiente de caminho da geração Y

Fonte: Hair *et al.*, 2013.

Ao contrário do esperado, foi identificada uma relação mais forte e significativa entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional para a geração X (0,724), do que para a geração Y (0,669), o que leva a rejeição da H3a. Já a H3b não foi rejeitada, pois, conforme o esperado, os resultados mostraram que para a geração Y (-0,574) o comprometimento organizacional foi um preditor mais forte e significativo da intenção de sair do emprego quando comparado à amostra da geração X (-0,519). A última hipótese, contudo, também foi rejeitada, uma vez que a satisfação no trabalho apresentou-se como um antecedente da intenção de sair do emprego mais forte e significativo para a geração X (-0,272), do que para a geração Y (-0,246), o que leva à rejeição da H3c.

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados na pesquisa sugerem que há uma relação positiva e altamente significativa entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e uma relação negativa e significativa dessas duas variáveis com a intenção de sair do emprego.

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

Essa relação apresenta-se tanto entre os indivíduos da amostra da geração X, quanto para os indivíduos da geração Y. Ao analisar-se a literatura é possível perceber que, dentre os principais precedentes do turnover, estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (YUCEL, 2012; CHANG, WANG, e HUANG, 2013; AYDOGDU e ASIKGIL, 2011; BEM-BAKR *et al.*; 1994; BAOTHAM, HONGKHUNTOD e RATTANAJUN, 2010; LYONS e KURON, 2014). Esses estudos, entretanto, não tratam da distinção entre gerações nessa relação entre as variáveis estudadas. A partir dessa lacuna de pesquisa, este estudo examinou o grau com que os antecedentes satisfação no trabalho e comprometimento organizacional precedem a intenção de sair do emprego para membros da geração X e para a geração Y.

A análise dos resultados sugere que, para a geração X pesquisada, a satisfação no trabalho é um antecedente mais forte do comprometimento organizacional e da intenção de sair do emprego, do que para os membros da amostra da geração Y, ao contrário do esperado. Apesar de estudos anteriores caracterizarem a geração Y valoriza mais a satisfação no trabalho como condição de seu comprometimento e manutenção na empresa, os resultados sugerem que essa foi uma condição mais forte para a amostra da geração X pesquisada. Uma explicação possível seria que o resultado estaria mais relacionado ao estágio da vida em que o indivíduo se encontra, do que propriamente à geração a que pertence, pois há uma probabilidade maior de que pessoas mais velhas (caso do grupo da geração X) tenham atingido maior maturidade e estabilidade profissional e, portanto, estariam mais satisfeitas e comprometidas; ao contrário dos mais jovens (geração Y) que, em sua maioria, estão iniciando no mercado de trabalho, ainda buscando alcançar seus objetivos profissionais.

Quanto à relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego, conforme o esperado, os resultados indicaram que os participantes da geração Y consideram que o comprometimento é um antecedente mais forte da sua intenção de sair no emprego do que para a amostra da geração X estudada, o que configura a convergência entre esse resultado e estudos recentes sobre o tema. A literatura aponta que a geração Y é menos preconceituosa, tendo apreço por empresas com valores bem definidos e responsabilidade social e ambiental. No Brasil, a interpretação desse resultado converge com o estudo de Veloso (2012), demonstrando que a geração Y brasileira possui maior comprometimento afetivo do que a geração X, principalmente quando há uma identificação direta de seus valores pessoais com os organizacionais.

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações. Primeiro, a amostra contou com pessoas de diferentes níveis de escolaridade e de diferentes níveis hierárquicos, o que pode ter gerado vieses na análise das variáveis satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Assim, para uma melhor interpretação dos resultados, sugere-se que estudos futuros sejam feitos controlando esses dados demográficos.

Segundo, a maior parte dos respondentes reside na região sudeste, principalmente no estado do Espírito Santo. Considerando que fatores histórico, sociais e culturais moldam cada geração, as regiões geográficas em que cada geração reside poderiam influenciar em seu comportamento e suas atitudes em relação ao trabalho, principalmente considerando-se o extenso território e diversidade cultural brasileira. Assim, estudos comparativos poderiam ser realizados em outras regiões ou países.

Terceiro, o estudo se limita a comparar as gerações X e Y quando é sabido que há uma heterogeneidade de gerações atuando no mercado de trabalho, composta ainda pelos Veteranos, os Baby Boomers e a geração Z. Desta forma, não é possível afirmar que os resultados refletem um retrato das gerações. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem as diferentes gerações, para que haja uma mais vasta compreensão sobre o comportamento de cada uma quanto à satisfação no trabalho e quanto ao comprometimento organizacional.

Quarto, por se tratar de um estudo que busca comparar gerações, o único dado demográfico controlado foi a idade do respondente. No entanto, outros dados poderiam ser considerados a fim de garantir menos vieses, como o sexo e o ramo de atuação dos participantes.

Por fim, há que se considerar a limitação da abordagem quantitativa do estudo, cujos resultados são interpretados somente de forma estatística. Estudos qualitativos adicionais poderiam trazer melhores interpretações, principalmente quanto à análise das hipóteses rejeitadas.

Na prática, espera-se que o tema estudado auxilie na compreensão das gerações no trabalho, no que se refere ao comportamento dessas quanto à satisfação e quanto ao comprometimento organizacional, ajudando na compreensão de aspectos motivacionais, tomada de decisão, retenção de talentos e prevenção do turnover. De forma geral, este estudo destaca a necessidade de melhor compreensão sobre as gerações no trabalho e sobre a existência de diferenças significativas entre essas gerações e suas orientações e atitudes quanto ao trabalho. Os resultados encontrados apontam que há diferenças na relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de sair do emprego

SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

entre os grupos pesquisados, entretanto, entende-se que algumas diferenças estejam mais relacionadas a fase da vida pela qual o indivíduo está passando, do que relacionado à geração a que pertence.

**REFERÊNCIAS**

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ARSENAULT, P. Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. **Leadership and Organization Development Journal**, v.25, n. 2, p.124-141, 2004.

AYDOGDU, S.; ASIKGIL, B. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. **International Review of Management and Marketing**, v. 1, n. 3, p. 43-53, 2011.

BAOTHAM, S.; HONGKHUNTOD, W.; RATTANAJUN, S. The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. **Review of Business Research**, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.

BEN-BAKR, K.; AL-SHAMMARI, S.; JEFRI, O.A.; PRASAD, J.N. Organizational Commitment, Satisfaction and Turnover in Saudi Organizations: A Predictibe 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.

BIDO, D. S.; GODOY, A. S.; ARAUJO, B. F. V. B.; LOUBACK, J. C. A articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 11, n.2, p. 68-95, 2010.

BORGES, B. S. Mudanças Impostas pela Geração “Y” nos Contextos Político e Educacional Brasileiro. **Cadernos da FUCAMP**, v. 11, n. 15, p. 71-81, 2012.

BUSCH, P.; VENKITACHALAM, K.; RICHARDS, D. Generational Differences in Soft Knowledge Situations: Status, Need for Recongnition, Workplace Commitment and Idealism. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2008.

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. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: conhecendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, n. 2, p. 15-24, 2011.

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.

CHAUDHURI, S.; GHOSH, R. Reverse mentoring a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. **Human resource development review**, v. 11, n. 1, p. 55-76, 2012.

CHI, C. G.; MAIER, T. A.; GURSOY, D. Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, n. 2, p. 42-50, 2013.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, p. 295-336, 1998.

COSTANZA, D. P.; BADGER, J. M.; FRASER, R. L.; SEVERT, J. B.; GADE, P. A. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. **Journal of Business and Psychology**, v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

DAVIS, J. B.; PAWLOWSKI, S. D.; HOUSTON, A.; Work Commitments of baby boomers as gen-xers in the profession: generational differences or myth? **Journal of Computer Information Systems**, p. 43-49, 2006.

EYERMAN, R.; TURNER, B. Outline of a Theory of Generations. **European Journal of Social Theory**, v.1, n.1, p. 91-106, 1998.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

HANSEN, J. I. C.; LEUTY, M. E. Work values across generations. **Journal of Career Assessment**, v. 20, n. 1, p. 34-52, 2012.

HEISE, B. A.; JOHNSEN, V.; HIMES, D.; WING, D. Developing positive attitudes toward geriatric nursing among Millennials and Generation Xers. **Nursing education perspectives**, v. 33, n. 3, p. 156-161, 2012.

KOOIJ, D. T.; DE LANGE, A. H.; JANSEN, P. G.; KANFER, R.; DIKKERS, J. S. Age and work- related motives: Results of a meta- analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 2, p. 197-225, 2011.

KOWSKE, J.B.; RASCH, R.; WILEY, J. Millennial's (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. **Journal of Business and Psychology**, v.25, p. 265-279, 2010.

LOUGHLIN, C.; BARLING, J. Young worker's work values, attitudes, and behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, p. 543-558, 2001.

LYONS, S.; KURON, L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. 1, p. 139-157, 2014.

MANOLIS, C.; LEVIN, A.; DAHLSTROM, R. A Generation X Scale: Creation and Validation. **Educational and Psychological Measurement**, p. 666-684, 1997.

MEYER, J. O; 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 Autgebtic Leadership. **Journal of Leadership Studies**, v. 5, n. 3, p. 72-76, 2011.

MOKHTAR, S. S. M. The Consequences of Qualitative Overstretch on Employee Intention to Quit in Malaysia CRM Call Centers. **Journal of Human Resources**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2014.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. Venderam Meu Futuro: Crise e a Nova Geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 20-34, 2009.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

PARK, J.; GURSOY, D. Generation effects on work engagement among US hotel employees. **International journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1195-1202, 2012.

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.

PEDHAZUR, E.J. Multiple regression in behavioral research: explanation and prediction. **Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers**, 3 ed., Orlando, 1997.

PORTER, L.; STEERS, E.; MOWDAY, R.; BOULIAN, P. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

PRICE, J.; MUELLER, C. Professional Turnover: The Case of Nurses. **Health Systems Management**, v. 15, p.1-160, 1981.

REISENWITZ, T. H.; IYER, R. Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19, n.2, p. 91-103, 2009.

SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G. E.; NOBLE, S. M. Defining Moments: Segmenting by Cohorts. **Marketing Management**, v. 9, n. 3, p. 48-53, 2000.

SHAHNAWAZ, M. G.; JAFRI, M. H. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. **Journal of Management Research**, v. 9, n. 3, p. 159-166, 2009.

SUPELI, A.; CREED, P. A. The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit. **Journal of Career Development**, p. 42, n. 5, p. 1546-1569, 2015.

SHORE, L. M.; MARTINS, H. J. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. **Human Relations**, v. 42, n. 7, p. 625-638, 1989.



SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
INTENÇÃO DE SAIR: UM ESTUDO ENTRE AS GERAÇÕES X E Y

TAMAYO, A. Prioridades Axiológicas e Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

TREUREN, G.; ANDERSON, K. The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really that Different? **Australian Journal of Career Development**, p. 49-61, 2010.

TRIMBLE, D. E. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries. **Journal of Psychology and Theology**, v. 34, n. 4, p. 349-360, 2006.

TWENGE, J. M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. **Journal Business Psychology**, v. 25, 201-210, 2010.

VELOSO, E. F. R. É Possível Negar a Existência da Geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 745-747, Salvador, 2012.

\_\_\_\_\_; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, set. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, set. 2008. p. 1-16.

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.

WANG, Y.; YANG, C.; WANG, K. Comparing Public and Private Employee's Job Satisfaction and Turnover. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 3, p. 557-573, 2012.

YUCEL, I. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. **International Journal of Business Management**, v.7, n.20, p. 44-57, 2012.

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