

ANA MARGARIDA NABIÇA LEAL

*Diferenças geracionais nos valores de trabalho e no binómio  
trabalho-família*



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2021

---

**ANA MARGARIDA NABIÇA LEAL**

***Diferenças geracionais nos valores de trabalho e no binómio  
trabalho-família***

Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Humanas e sociais

2021

*Diferenças geracionais nos valores de trabalho e no binómio  
trabalho-família*

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Ana Margarida Nabiça Leal

***Copyright by*** Ana Margarida Nabiça Leal

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

## **Dedicatória/ Agradecimentos**

---

Gostaria de começar por agradecer aos meus pais, por serem os meus maiores ídolos e de me darem os melhores exemplos de que o trabalho árduo leva ao sucesso. Obrigada, por todos os ensinamentos, conselhos, sabedoria, apoio e mais especificamente, pelo carinho e amor demonstrado durante esta etapa exaustiva. Obrigada por acreditarem sempre nas minhas capacidades, mesmo quando por vezes, eu duvidei delas e por caminharem comigo durante estes cinco anos neste meu percurso académico, que se encerra com este último desafio.

À minha irmã mais velha, pois é uma das pessoas que caminhou comigo nesta jornada, onde a sua energia positiva me fez acreditar que os sonhos são passíveis de concretizar.

Ao meu namorado, um agradecimento muito especial por todo o suporte ao longo de cinco anos, principalmente por me apoiar nos momentos maus apesar da distância. Obrigado pela constante motivação durante esta trabalhosa fase.

À minha família (tios/as, primos/as, afilhada) o meu muito obrigada pelas palavras atentas, pelo carinho e pelo apoio dado ao longo deste percurso.

A todos os meus amigos, agradeço o apoio nos momentos de maior indecisão sentidos nesta etapa, a motivação para fazer este trabalho quando a desmotivação chegava e a inspiração para alcançar os objetivos.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Cátia Sousa pelo apoio e disponibilidade contínua, pela motivação, carinho e orientação dado nas alturas mais difíceis. A sabedoria e ensinamentos que me foram transmitidos durante esta dois anos de mestrado foram decisivos para a realização, com sucesso deste trabalho em conjunto!

Um enorme obrigada a todos!

## RESUMO

---

As organizações são hoje um espaço diversificado, onde diferentes gerações interagem diariamente. Quando associada a comportamentos característicos de cada faixa etária, a idade pode ser um elemento diferenciador entre grupos de colaboradores. A multigeracionalidade pode ser suscetível de determinar o que os colaboradores de cada geração querem do trabalho e da vida pessoal. Com uma amostra de 169 participantes de 4 gerações distintas, 111 mulheres e 58 homens, com idades compreendidas entre os 20 e 73 anos ( $M = 33.46$ ;  $DP = 13.35$ ), este estudo, de carácter quantitativo, tem como objetivos: 1) analisar as diferenças existentes entre as gerações no que respeita aos valores de trabalho, à centralidade e ao binómio trabalho-família e família-trabalho, e satisfação profissional; e 2) identificar quais os aspetos relacionados com o trabalho que cada geração considera como sendo positivos e negativos relativamente à sua e às restantes gerações. Os resultados demonstraram que a geração X é aquela que apresenta níveis mais elevados de conflito trabalho-família. A geração Z apresenta maior satisfação profissional e maior centralidade no trabalho. A geração *Baby Boomer* apresenta maior centralidade na família. Em relação aos valores de trabalho, as gerações X e Z valorizam mais os valores cognitivos e a gerações *Baby Boomers* e Y valorizam mais os valores instrumentais. Apesar de distintas, as diferenças encontradas não são estatisticamente significativas entre as gerações nas variáveis em estudo. Mesmo que cada geração tenha valores semelhantes, os meios de satisfazer esses valores podem ser diferentes. Assim, a identificação e compreensão do modo como as gerações diferem no seu local de trabalho, permitirá às organizações e aos gestores de recursos humanos ajustar e adaptar as suas políticas, práticas e estratégias tendo em vista um aumento da satisfação profissional e um maior equilíbrio entre a interface trabalho-família.

**Palavras-chave:** Intergeracionalidade; valores de trabalho; conflito trabalho-família/família-trabalho; centralidade trabalho-família; satisfação profissional.

## ABSTRACT

---

Organizations are today a diverse space, where different generations interact daily. When associated with behavior characteristic of each age group, age can be a differentiating element between groups of employees. Multigenerationality can be likely to determine what employees of each generation want from work and personal life. With a sample of 169 participants from 4 different generations, 111 women and 58 men, aged between 20 and 73 years old ( $M = 33.46$ ;  $SD = 13.35$ ), this quantitative study aims to: 1) analyze the differences existing between generations with regard to work values, centrality and the binomial work-family and family-work, and job satisfaction; and 2) identify which aspects related to work that each generation considers to be positive and negative in relation to its and other generations. The results showed that generation X is the one with the highest levels of work-family conflict. Generation Z has greater job satisfaction and greater work centrality. The Baby Boomer generation is more family centered. In relation to work values, generations X and Z value cognitive values more and generations Baby Boomers and Y value more instrumental values. Although distinct, the differences found are not statistically significant between generations in the variables under study. Even though each generation has similar values, the means of satisfying those values can be different. Thus, identifying and understanding how generations differ in their workplace will allow organizations and human resource managers to adjust and adapt their policies, practices, and strategies to increasing job satisfaction and a better balance between the work-family interface.

**Keywords:** Intergenerationality; work values; work-family/family-work conflict; work-family centrality; job satisfaction.

# ÍNDICE GERAL

---

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I- ESTADO DA ARTE .....	4
CAPÍTULO I- GERAÇÃO .....	
1.1. Conceito de Geração.....	6
1.2. Grupos Geracionais.....	8
1.2.1. Baby Bombers .....	8
1.2.2. Geração X .....	9
1.2.3. Geração Y .....	10
1.2.4. Geração Z.....	11
1.3. A intergeracionalidade no local de trabalho .....	11
CAPÍTULO II- VALORES DE TRABALHO.....	13
1.1. Valores de Trabalho.....	14
2.1.1. Valores Intrínsecos .....	16
2.1.2. Valores Extrínsecos .....	16
2.1.3. Valores Altruístas .....	17
2.1.4. Valores de Status .....	17
2.1.5. Valores Sociais .....	17
2.1.6. Valores de Trabalho de acordo com as gerações .....	17
CAPÍTULO III- INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA E FAMÍLIA-TRABALHO ..	22
3. Interface trabalho-família e família -trabalho.....	23
3.1. Centralidade Trabalho-Família/Família-Trabalho .....	23
3.1.1. Centralidade Trabalho-Família/Família-Trabalho de acordo com as gerações .....	23
3.2. Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho .....	26
3.2.1. Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho de acordo com as gerações ..	28
CAPÍTULO IV- SATISFAÇÃO PROFISSIONAL .....	31

4.1. Satisfação Profissional .....	32
4.2. Satisfação Profissional e diferenças entre gerações .....	33
PARTE II- INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	36
CAPÍTULO V- METODOLOGIA.....	37
5.1. Caracterização da Amostra .....	38
5.2. Instrumentos.....	39
5.3. Procedimentos.....	41
5.4. Análise de Dados .....	42
CAPÍTULO VI- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	43
6.1. Estatística Descritiva.....	44
6.1.1. Análises Comparativas .....	45
6.1.2. Percepções sobre as gerações .....	48
6.2. Análise Correlacional.....	51
6.3. Diferenças entre gerações .....	54
CAPÍTULO VII- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	55
PARTE III- CONCLUSÕES FINAIS .....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXOS .....	73

## Índice de Figuras

---

Figura 5.1. Nº de Participantes de acordo com as gerações .....	38
Figura 6.1. Médias da Satisfação no Trabalho nas gerações .....	45
Figura 6.2. Médias do Conflito TF-FT nas gerações.....	46
Figura 6.3. Médias dos Valores de Trabalho nas gerações .....	47
Figura 6.4. Médias da Centralidade TF-FT nas gerações.....	47
Figura 6.5. Percepção de Valores de Trabalho nas gerações.....	48
Figura 6.6. Aspectos Positivo/Negativos: Baby Bombers .....	49
Figura 6.7. Aspectos Positivos/Negativos: Geração X.....	50
Figura 6.8. Aspectos Positivos/Negativos: Geração Y/Z.....	51

## Índice de Tabelas

---

Tabela 6.1. Médias e Desvios-Padrões das Variáveis .....	44
Tabela 6.2. Correlações entre as variáveis em estudo e as suas dimensões .....	53
Tabela 6.3. ANOVA Oneway- Valores de Trabalho.....	54
Tabela 6.4. Anova Oneway- Centralidade e Conflito Trabalho-Família .....	54
Tabela 6.5. ANOVA Oneway- Satisfação Profissional.....	54

## Introdução

---

As mudanças constantes do mundo de trabalho, tornaram as organizações um espaço partilhado por muitos indivíduos de diferentes gerações, sendo que estas trabalham juntas diariamente. Assim é necessário entender como estes percebem o local de trabalho e as suas características para entender e melhorar o ambiente de trabalho. Além disso, as organizações enfrentam um grande desafio, a substituição das gerações mais velhas que terminam as suas carreiras profissionais, por indivíduos mais novos de outras gerações (Twenge et al., 2010). A teoria explicativa dos grupos geracionais é baseada na premissa de que cada geração experimentou um ambiente comum e uma combinação de fatores externos que prevaleceram durante o seu período de crescimento, e moldaram os padrões de comportamento internos, que levaram à diferença intergeracional (Mannheim, 1990). Assim, esta pressupõe que indivíduos pertencentes à mesma geração podem formar uma visão do mundo semelhante porque têm a mesma experiência histórica ao longo dos anos de desenvolvimento. Isso afetará a sua identidade, valores pessoais e expectativas profissionais (Buonocore et al., 2015). Assim e considerando esta coorte geracional, apresentam-se quatro grandes gerações na literatura: **Baby Boomers**, nascidos depois da 2ª Guerra Mundial; geração **X**, nascidos na instabilidade laboral; geração **Y**, nascidos no mundo tecnológico e por fim a geração **Z**, a entrar no mercado de trabalho.

O local de trabalho, apresenta gerações diferentes a trabalhar em conjunto. Esse fenómeno apresenta tanto vantagens com desvantagens, sendo que em equipas intergeracionais, existe uma maior troca de ideias e de competências, sendo positivo para os indivíduos e também para as organizações (Gursoy et al., 2013). Contrariamente, quando os valores pessoais diferem dos valores que a empresa defende, a satisfação pessoal diminui, levando ao aumento do *turnover*. Assim, a organização preza a intergeracionalidade, mas estando alerta na realização de valores laborais, principalmente para as gerações mais novas. Deste modo, cada geração apresenta valores diferentes entre si, as principais explicações acontecem devido ao período em que os indivíduos se desenvolveram, criando o efeito de período, coorte geracional e curso de vida.

Consequentemente os valores de trabalho tornaram-se num tópico passível de estudo, pois, o trabalho é um dos papéis que o indivíduo assume diariamente, tendo este um grande impacto na vida social e familiar (e.g., rendimento financeiro). O trabalho pode satisfazer necessidades financeiras, psicológicas e sociais (Górny, 2018; Roe & Ester, 1999). Assim dependendo da necessidade que os indivíduos consideram mais importante, os valores organizam-se hierarquicamente. Não são estáveis, pois aprendem-se durante a adolescência, mas com a mudança da idade podem mudar, influenciando a carreira futura. De acordo com o modelo dos valores de trabalho, os indivíduos podem guiar-se por quatro tipos fundamentais: intrínsecos/cognitivos (e.g. trabalho divertido e desafiador, diversidade e estímulo intelectual), extrínsecos/instrumentais (e.g. salário e benefícios), sociais/altruístas (e.g. interação social) e *status* (e.g. autoridade e influência) (Lyons et al., 2010). Face à diversidade de valores, é expectável que os valores difiram de acordo com a geração. Por exemplo, cada geração poderá apresentar diferentes níveis de centralidade trabalho-família. Deste modo, os indivíduos podem ter uma alta centralidade no trabalho, gastando energia nesse campo, ou contrariamente, uma alta centralidade na família, optando por tarefas familiares (Xie et al., 2017). Sendo o trabalho uma atividade que ocupa grande parte do tempo e por vezes, ultrapassa as fronteiras laborais, invadindo o espaço pessoal e familiar e exigindo um enorme comprometimento emocional, mental e físico, situações de conflito entre esferas podem surgir.

O conflito trabalho-família e família-trabalho (interação que ocorre quando as pressões consequentes de cada um destes domínios são mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985)) é uma das principais consequências da centralidade trabalho-família. O conflito trabalho-família e família-trabalho, pode surgir devido aos fatores: tempo (insuficiência), tensão e comportamento. Assim, o binómio trabalho-família urge como um tema de extrema pertinência para as organizações que devem procurar definir e implementar uma cultura de equilíbrio entre estes dois domínios, já que o conflito pode acarretar consequências a nível psicológico, físico, social e laboral, nomeadamente na satisfação profissional.

A satisfação no trabalho é o grau com o qual o indivíduo sente uma emoção agradável perante as tarefas que realiza diariamente (Gin Choi et al., 2013), sendo de extrema pertinência pois é uma das principais variáveis que afeta a produtividade e o desempenho, diminuindo o *absentismo* e o *burnout* (Siqueira, 2008).

Neste sentido, o interesse pelo estudo dos valores de trabalho, da interação trabalho-família e família-trabalho e satisfação no trabalho de acordo com as gerações é justificado pelas constantes mudanças de colaboradores nas organizações e pela presença cada vez mais acentuada de equipas intergeracionais. É relevante que as organizações entendam as diferenças e atuem na mudança ou no ajustamento das suas políticas para um melhor acolhimento e retenção das diferentes gerações no local de trabalho. De acordo com esta linha de análise e dada a pertinência deste tema, este estudo de carácter quantitativo, tem como objetivos observar as diferenças existentes entre as gerações no que respeita aos valores de trabalho, à centralidade e ao binómio trabalho-família e família-trabalho, assim como na satisfação profissional. É ainda objetivo deste estudo identificar quais os aspetos relacionados com o trabalho que cada geração considera como sendo positivos e negativos relativamente à sua e às restantes gerações.

O presente trabalho de investigação está dividido em três partes. A primeira parte é constituída pelo estado da arte, remetendo para a revisão de literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente os valores de trabalho, a centralidade trabalho-família, o conflito trabalho-família e família-trabalho, e por fim a satisfação no trabalho. Na segunda parte é apresentada a investigação empírica, a qual é constituída pela metodologia, os resultados, a discussão e ainda as limitações e sugestões para estudos futuros. Na terceira e última parte são apresentadas as conclusões do estudo.

## **PARTE I – ESTADO DA ARTE**

---

## **CAPÍTULO I – GERAÇÃO**

---

## 1.1. Conceito de Geração

As teorias sobre as coortes geracionais fundamentam-se na premissa de que cada geração experiencia uma combinação de circunstâncias e fatores externos ambientais comuns que são prevalentes durante os seus anos de formação e moldam padrões intrínsecos de comportamento, resultando na distinção entre gerações (Mannheim, 1990). Segundo Bennett (2017) as gerações são definidas como um constructo social, onde as fronteiras destas diferentes gerações são pouco claras. A nível mundial as pessoas não são afetadas universalmente pelos grandes eventos do seu tempo (e.g., Grande Depressão, 2º Guerra Mundial, Grande Recessão) mas os efeitos geracionais são generalizados, onde os países mais afetados foram os países desenvolvidos. Este constructo social, apoiado na abordagem cultural, afirma que existe uma aprendizagem cultural e que essa fica guardada na memória durante toda a vida, sendo imprescindível na construção da personalidade do indivíduo (Edge, 2013).

O termo geração refere-se a indivíduos que nasceram nos mesmos anos e que experienciaram quase os mesmos eventos ao longo da vida, durante a sua juventude. A assunção mais consensual é de que durante os seus anos mais sensíveis, estes foram expostos a eventos políticos, económicos e social idênticos (Hajdu & Sik, 2018). Assim, geração pertence a um grupo de indivíduos que têm uma consciência coletiva, onde esta apenas surge quando experienciam eventos similares e aparece principalmente quando se entra na idade adulta (Edge, 2013).

Uma geração é definida como um grupo de indivíduos que partilham os mesmos anos de nascimentos e as mesmas experiências, moldando a maneira de ver o mundo e como vivem a mesma cultura (Beutell, 2013). Também geração pode ser definida como um grupo de pessoas, que partilham um ano de nascimento semelhante e como consequência experienciam os mesmos eventos críticos num período de desenvolvimento específico. Estas experiências vão definir as crenças e a identidade dos indivíduos que podem manter-se estáveis durante a sua vida (Cennamo, 2008; Jonck et al., 2017).

Outros estudos, propõem que a geração é um efeito causado pelo envelhecimento biológico ou psicossocial e esses são resultados das experiências ambientais ou partilhadas. De acordo com Palicka (2016), existem três aspetos essenciais que definem uma geração, sendo estes: a idade, pois esta difere entre cada geração, sendo que esta vai criar uma categorização única. Também, este identifica como essencial, as condições económicas, eventualidades políticas e sociais (e.g. ambiente externo). O último aspeto

são as experiências, especialmente durante a infância e a adolescência que são uma grande influência para como estas pessoas se comportam e o que avaliam como importante (Palicka, 2016).

O problema em definir o que é uma geração, reside em não haver uma geração global, pois não existem características idênticas em todo o mundo, cada país passa por eventos específicos. Para além disso, a temporalidade de cada geração é muito vasta, o que faz com que seja difícil comprovar que as pessoas realmente tiveram experiências semelhantes. Por outro lado, uma geração é definida de acordo com um tipo de padrão específico, tal como, um estágio de carreira específico, grupos ou até num posto de trabalho ou empresa (Hajdu & Sik, 2018). Outro dos problemas associados à definição de geração é a validade que esta apresenta de acordo com diferentes autores, pois os efeitos geracionais podem ser confundidos com o ciclo da vida (e.g., idade) e com os efeitos do período histórico (Lyons et al., 2015).

Igualmente, geração pode ser subdividida em três categorias, sendo estas: a idade cronológica, ou seja, a idade de nascimento ou idade fisiológica, onde se explica como o corpo reage aos estilos de vida do indivíduo. A idade social, onde se compara o que é esperado de uma certa idade e as normas sociais para esse indivíduo. Por fim, existe a idade psicológica onde esta é maioritariamente a identificação subjetiva à idade (Rioux & Mokoukolo, 2013). Também outros autores afirmam que ainda existe a idade política, ou seja, uma identidade comum que se deve ao experienciar uma mudança histórica ou agitação política (Edge, 2013). Outra perspetiva apresentada é a de Vincent (2005, p. 586): “Diferentes gerações históricas também tiveram mais ou menos oportunidades de sucesso económico, mobilidade social, migração, segurança pessoal, casamento e desenvolvimento familiar”.

Também a posição temporal de uma geração é importante, pois, as oportunidades e os recursos disponíveis mudam. Assim, cada geração transforma a sua vida cultural e social de acordo com os recursos que existem e podem consumir, acabando com estes para gerações futuras (Edmunds & Turner, 2005).

De acordo com a teoria da coorte geracional, cada geração experiencia um conjunto de circunstâncias ambientais, que vão ser críticas nos seus anos de formação. Assim, o resultante desse fenómeno são os diferentes padrões comportamentais geracionais, permitindo a distinção destas. Quando os indivíduos são expostos ao mesmo ambiente, vão adquirir certas cognições e comportamentos (Jonck et al., 2017). Segundo Lyons et al. (2015) o ciclo da vida humana não se mantém estático, mas sim dinâmico

devido aos acontecimentos sociais e históricos que evoluem, sugerindo que apesar de a idade ser um fator importante a considerar para as diferenças geracionais, esta só ganha importância quando interligada às experiências e aos eventos históricos presentes no seu ciclo de vida. Assim, o evento histórico fornece o contexto que molda cada geração, mas sendo influenciada pela idade e pela natureza das pessoas que fazem parte do contexto o vivenciam contemporaneamente (Lyons et al., 2015). De acordo com Twenge e colegas (2010) a teoria da coorte geracional afirma que cada geração é influenciada por uma variedade de fatores, como os pais, amigos, media eventos económicos e sociais, criando valores comuns que distinguem esses indivíduos das outras gerações. Este sistema de valores mantém-se durante toda a vida adulta, onde podem existir mudanças constantes, ou seja, vão mudando ao longo do tempo, em vez de repentinas (Twenge et al., 2010).

Em síntese, esta teoria postula que os indivíduos que pertencem ao mesmo coorte geracional, podem desenvolver uma visão do mundo semelhante, pois, partilham as mesmas experiências históricas nos seus anos de desenvolvimento. Isto acaba por influenciar as suas identidades, os valores pessoais e as expectativas profissionais (Buonocore et al., 2015). De acordo com Bensick et al. (2016) apesar da dificuldade em agrupar as gerações com precisão, as características comuns entre indivíduos parecem estar adequadas para cada grupo etário em geral. Neste estudo são contemplados 4 grupos geracionais: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

## **1.2. Grupos geracionais**

### **1.2.1. *Baby Boomers***

A geração *baby boomers* é composta por indivíduos que nasceram entre meados de 1946 e o início de 1964, logo após a 2ª Guerra Mundial e cresceram a esperar o melhor da vida (Twenge et al., 2010). Esta geração é resultado das altas taxas de natalidade experienciada depois da guerra, resultando numa população densa (Becton et al., 2014).

Esta geração sofreu influências políticas que afetaram o modo como perceberam a vida (e.g., movimento dos direitos humanos, movimento do direito das mulheres...) (Jonck et al., 2017). Ainda com os direitos das mulheres a ser reclamado, estas começaram a entrar no mercado de trabalho, mudando a dinâmica do local de trabalho (Cucina et al., 2018).

Os *baby boomers* cresceram numa época caracterizada por uma economia forte e com bastante oportunidade de emprego e de educação. A grande maioria desta geração continua a trabalhar (Young et al., 2013), preocupando-se com a qualidade do trabalho

realizado e desejando reconhecimento pelo mesmo. Segundo Del Webb (2010, p. 153) “Os *baby boomers* querem trabalhar para evitar o tédio e manterem-se ocupados; encontram satisfação pessoal no trabalho; é para simples diversão”. De acordo com Bencton e colegas (2014) estes indivíduos são orientados para os resultados, independentes, controlam o seu próprio destino, são competitivos e tendem a medir o seu sucesso através do materialismo. Ou seja, são consumistas e preferem a autorrealização (Edge, 2013).

### **1.2.2. Geração X**

A geração X, compreende os indivíduos nascidos entre 1965 e 1981, que cresceram durante o incremento financeiro, social e familiar, numa altura de mudanças e instabilidade no local de trabalho, o que pode explicar a desconfiança nos locais de trabalho (Twenge et al., 2010; Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes, 2017).

Esta geração experienciou um aumento de divórcios, devido ao facto de ambos os progenitores trabalharem (Gursoy et al., 2008) pelo que muitos foram criados em casas monoparentais, tornando-se pessoas independentes, autossuficientes, preferindo amizades pessoais e profissionais separadamente e com capacidade de conseguir recursos facilmente (Edge, 2013). Os seus pais foram descritos como *workaholics*, o que teve um impacto profundo nas suas atitudes e valores (Becton et al., 2014). Esta geração foi testemunha da lealdade e dedicação dos seus pais aos empregadores e como consequência, desenvolveram comportamentos mais vinculados de independência, resiliência e adaptação do que outras gerações (Gursoy et al., 2013). Estes indivíduos são descritos como tendo uma ética de trabalho forte, satisfeitos com o trabalho em geral e valorizam locais de trabalho onde promovam práticas amigas da família (Hayes et al., 2018).

Segundo Jonck (2017) a instabilidade vivida pela geração X, permitiu-lhes tornarem-se flexíveis e com capacidades de ajustamento a situações voláteis. Por outro lado, foram também influenciados por vários eventos (e.g., aparecimento da MTV, epidemia do HIV e SIDA, internet, email), que os tornaram mais abertos à diversidade e a apreciar a informalidade, tanto na sua vida laboral como pessoal (Jonck et al., 2017) bem como a procurem feedback imediato com mais frequência do que as outras gerações

(Cucina et al., 2018). Além disso, procuram projetos profissionais desafiantes (Young et al., 2013), são mais leais à organização, do que as outras gerações seguintes e esperam que esta lealdade seja recíproca (Kim et al., 2016) e possuem um perfil mais empreendedor (Cappi & Araujo, 2015).

### **1.2.3. Geração Y**

A Geração Y ou *millenials*, compreende indivíduos nascidos entre 1982 e 1999, caracterizados por valorizarem menos o trabalho, com pouca ética de trabalho, esperam promoções rápidas, são vistos como egocêntricos, têm grandes expectativas para o futuro, são mais ansiosos, impacientes e exigentes (Twenge et al., 2010). Para além disso, esta geração entende o conceito de sucesso, carreira e dinheiro como uma das suas prioridades, pois entendem que só assim são respeitados pela sociedade atual (Bencsik et al., 2016). Estes indivíduos foram criados em famílias onde os seus pais estruturaram as suas vidas e foram incentivados a realizar as suas próprias escolhas e a questionar a autoridade (Gursoy et al., 2013).

Esta geração desenvolveu-se num mundo conectado tecnologicamente (Jonck et al., 2017), por isso, usam uma variedade de ferramentas digitais, lidam bem com a tecnologia e valorizam o conforto. São caracterizados como pessoas confiantes, mas que por vezes, perdem o entusiasmo no seu trabalho, não se importando de mudar de emprego com frequência (Palicka, 2016). O mundo sofreu bastantes alterações na altura em que esta geração cresceu, salientando-se progressos sociais como a importância do racismo, igualdade de género e discriminação, pelo que é uma geração influenciada por vários fatores (e.g., multiculturalismo, atos heróicos e patriotas), resultando em indivíduos mais sociáveis, otimistas, educados e com uma “mente aberta” (Jonas-Dwyer & Pospisil, 2004). Vivem para o presente, não planeiam o futuro a longo-prazo e preferem viver no seu mundo. Ou seja, escolhem os seus amigos maioritariamente nas redes sociais, onde a família não desempenha um papel central. Os estudos demonstraram que preferem atividades criativas, inovadoras e têm desempenho mais baixo do que as outras gerações (Bencsik et al., 2016; Eby et al., 2000) e estão menos preparados para realizar trabalho repetitivo, pois, preferem ter novos desafios com maior frequência do que as gerações anteriores (Broadbridge et al., 2007).

#### **1.2.4. Geração Z**

De acordo com a literatura, esta geração compreende os indivíduos nascidos, entre 2000 e 2010. A geração Z, também conhecida como “iGeneration”, “Facebook-generation” e nativos digitais (Ozkan & Solmaz, 2015), agrupa os indivíduos que em breve vão ser formados na faculdade, começar a trabalhar e a frequentar programas de estágios (Agarwal & Vaghela, 2018). São a última geração a entrar no mercado de trabalho (Bean, 2020). São indivíduos que apresentam uma habilidade peculiar para comunicar com os outros, onde as redes sociais fazem parte da sua vida diária (Cappi & Araujo, 2015). Estes indivíduos costumam ser empreendedores, de confiança perante os outros, tolerantes e menos motivados pelo dinheiro do que a geração Y/*Millenials*, sendo também mais realistas em relação ao trabalho e às expectativas futuras. Utilizam a tecnologia para planejar o seu futuro, “tornando as paixões em dinheiro e combinando a educação com experiência para perseguir carreiras que realmente importam para eles.” (Bean, 2020, p.1)

A geração Z é considerada como impaciente, como não tendo a ambição das gerações anteriores, normalmente têm *deficit* de atenção, alta dependência das tecnologias, espaço de atenção voluntária curto, materialistas e individualistas. Esta geração também se preocupa com as questões ambientais e com os recursos limitados, o que indica grande sentido de responsabilidade perante a natureza (Agarwal & Vaghela, 2018). Os indivíduos da geração Z são vistos como práticos, inteligentes, não têm medo de mudanças contínuas, procuram soluções para os problemas na internet, preferem atividades que envolvam a criatividade, inovação, e não gostam de atividades monótonas apresentando um desempenho mais fraco na área da administração (Bencsik et al., 2016).

#### **1.3. A intergeracionalidade no local de trabalho**

Uma das grandes vantagens do atual mundo do trabalho é a intergeracionalidade, pois quando vários membros de diferentes gerações se reúnem numa equipa, surgem diferentes ideias e diferentes soluções para os problemas, ou seja, existe um contributo positivo para a equipa e para a organização. Assim, os trabalhadores mais velhos podem ensinar as gerações mais novas a desenvolver competências cruciais para o trabalho, enquanto estes podem ensinar os trabalhadores mais velhos a trabalharem com a tecnologia (Gursoy et al., 2013).

Para além das vantagens associadas à intergeracionalidade no local de trabalho, podem também surgir algumas desvantagens principalmente quando existem diferenças entre os valores de trabalho individuais e as normas no local de trabalho. Quando isso acontece, a satisfação no trabalho do indivíduo diminui significativamente, tendo consequências como o absentismo, atrasos e aumento das intenções de sair (Gursoy et al., 2013).

Assim, se os indivíduos mantêm valores diferentes, uma das consequências mais negativas que pode ocorrer é um desajustamento do indivíduo com a organização, acabando por sair desta. Esta intergeracionalidade tem sido alvo de atenção por parte das organizações que para conseguir atrair e reter indivíduos mais novos, focam-se em alcançar os valores que estes valorizam no local de trabalho (Twenge et al., 2010).

Com as gerações a trabalharem juntas deve-se perceber, que existem diferentes atitudes, comportamentos, expectativas e hábitos que cada geração adquiriu no local de trabalho e por isso, Young et al. (2013, p.152) afirmam que: “As funções do local de trabalho hoje estão em todo o lugar e as regras estão a ser reescritas diariamente.”

Ou seja, todos os dias os gestores procuram novas maneiras de reinventarem o local de trabalho com vista a atrair e reter os indivíduos de diferentes gerações, gerindo assim a intergeracionalidade no local de trabalho.

## **CAPÍTULO II – VALORES DE TRABALHO**

---

## 2.1. Valores de trabalho

O trabalho na literatura é entendido como importante, por isso mesmo tem sido alvo de uma maior investigação do que os outros domínios familiares, como a família, lazer, comunidade ou religião. A explicação rege-se pelo facto de que o trabalho constitui um dos papéis com maior impacto na vida social, não apenas como a fonte principal de rendimento, mas também como base de participação social, status, saúde e vida familiar (Roe & Ester, 1999)

O trabalho é uma das atividades onde os indivíduos passam a maior parte do seu dia, podendo não acabar quando chegam a casa. Assim, o trabalho é algo em que os indivíduos se envolvem de uma forma emocional, física e intelectual. O trabalho pode servir para satisfazer necessidades de cariz económico (aquisição de bens), cariz psicológico (bem-estar; autoestima) ou de cariz social (interação social; estatuto social) (Górny, 2018).

A importância do trabalho diferencia-se de pessoa para pessoa, sendo que globalmente o trabalho atribui um sentido de pertença e de valor individual, também é o local onde ocorrem mais trocas sociais entre os indivíduos, criando assim redes sociais mais densas e melhorando os laços sociais e familiares. Também este pode ser importante porque cria rotinas, aumentando o bem-estar físico e psíquico, o trabalho faz o indivíduo sentir que está a contribuir para a sociedade e para o bem-comum, melhorando a sua autoestima, a autoconfiança e o indivíduo acaba por criar uma identidade individual. Por fim, o trabalho é importante porque proporciona um meio financeiro, ou seja, a possibilidade de acesso a bens essenciais e não essenciais (Górny, 2018).

Os valores de trabalho são definidos como parâmetros de avaliação, onde os indivíduos definem a preferência por aspetos do trabalho e os resultados que lhe estão associados com o trabalho (Dose, 1997). De acordo com Sousa & Ramos (2017, p. 33) “os indivíduos atribuem maior importância a determinados valores do que a outros, definindo a sua própria hierarquia”. Deste modo, os valores estão organizados de forma hierárquica, de acordo com a sua importância, são aprendidos durante os anos escolares e mantêm-se constantes durante toda a vida, mas podem alterar-se ao longo do tempo (Bateman et al., 2015) e influenciam as decisões de carreiras futura (Dajani, 2018). Assim, os valores de trabalho que os indivíduos adquirem nas experiências anteriores, permitem-lhes questionarem-se sobre “o que procuro numa carreira”; “qual o ambiente

de trabalho que pretendo/onde seria feliz” (Twenge et al., 2010). Os valores de trabalho são cruciais, pois estes são o que os indivíduos percebem como importante na sua vida, influenciando os seus comportamentos (Popovska et al., 2015) e afetando a satisfação e a motivação para o trabalho. O facto de os valores estarem hierarquicamente ordenados em termos da sua importância relativa para o indivíduo, permite-lhe identificar prioridades para conciliar conflitos que possam surgir entre valores concorrentes dentro de uma situação específica (Lyons et al., 2010).

Embora a vasta literatura sobre valores de trabalho, Hansen e Leuty (2012) afirmam que a maioria das avaliações dos valores do trabalho foi construída há décadas, pelo que valores anteriormente não considerados importantes para o trabalho, podem agora ser mais relevantes para as gerações mais jovens, tais como conflito trabalho-família, disponibilidade de tempo livre, ou ambientes de trabalho causais.

Apesar da variedade de tipologias de valores de trabalho, Lyons e colegas (2010) apontam a existência de um consenso sobre dois tipos fundamentais de valores: valores intrínsecos ou cognitivos do trabalho (e.g., trabalho interessante, desafiante, a variedade e o estímulo intelectual) e valores extrínsecos ou instrumentais do trabalho (e.g., remuneração, benefícios e a segurança no trabalho).

O modelo desenvolvido por estes autores contempla quatro grupos de valores de trabalho, divididos em valores intrínsecos/cognitivos (resultados psicológicos do trabalho), sendo estes: desafio; aprendizagem contínua; liberdade; variedade; uso das competências; avanço na carreira; alcance de objetivos e trabalho interessante. Em relação aos valores extrínsecos/instrumentais, sendo estes bens materiais ou visíveis, são estes: benefícios; feedback; segurança no trabalho; horas de trabalho; balanço com a família; informação; salário; reconhecimento e supervisor atencioso e que preste apoio. Ainda nestes grupos aparecem os valores sociais ou altruístas, onde os resultados afetivos são o mais importante, sendo estes: conexão com os colegas; diversão no local de trabalho; interação social e ajudar as pessoas como objetivo laboral. Por fim, ainda se divide em valores de *status*, relacionados com o poder e altos cargos na organização: impacto; autoridade; prestígio e influência (Lyons et al., 2010).

### **2.1.1. Valores Intrínsecos**

De acordo com Sengupta (2015) os indivíduos que são orientados para valores individuais, valorizam o desenvolvimento, a modernização e projetos desafiadores para poder melhorar. Este autor afirma também que estes indivíduos têm uma vontade natural de se desenvolverem mentalmente, fazendo com que estes sintam um bem-estar. Outros autores, afirmam que estes indivíduos têm uma necessidade psicológica de se sentir competentes e autônomos (Deci & Ryan, 2000).

Segundo Agarwal e Vaghela (2018), os valores de trabalho intrínsecos centram-se no processo do trabalho, as recompensas que não são visíveis e refletem o interesse no trabalho desempenhado. Tais recompensas podem ser a oportunidade para inovar, a oportunidade de formação, para aprender coisas novas (Lundberg & Gimbergsson, 2015), crescimento individual, o interesse no trabalho, a autonomia e a criatividade no local de trabalho (Eletter et al., 2017). Outros exemplos de valores intrínsecos identificados são principalmente o significado no trabalho, relação positiva com supervisores e também com os colegas de trabalho. Estes valores, juntamente com os referidos anteriormente impulsionam a motivação, pois simbolizam os interesses pessoais do indivíduo, levando a melhores desempenhos.

Segundo Dajani (2018), os valores intrínsecos são denominados de cognitivos, pois não representam recompensas externas, mas sim internas, os principais valores identificados são: o desafio, aprendizagem contínua, liberdade, variedade de tarefas, conseguir usar as suas capacidades, avanço na carreira, alcance de potencial máximo e ter um trabalho interessante. Todas estas características se aplicam no local de trabalho.

### **2.1.2. Valores Extrínsecos**

Em relação aos indivíduos orientados extrinsecamente, estes focam-se em termos relacionados com o poder, no *status*, a posição hierárquica e as recompensas (Sengupta, 2015). Estas recompensas referem-se a pagamentos, a bens materiais e ao prestígio, (Agarwal & Vaghela, 2018), benefícios salariais e a garantia de emprego (Eletter et al., 2017). Ou seja, estes valores são as consequências do trabalho bem realizado, onde existem as recompensas tangíveis externas ao indivíduo (Twenge et al., 2010).

Os indivíduos mais extrínsecos, são aqueles que pretendem progressão de carreira, *status* e poder, mais importante ainda é a estima destes pela entidade empregadora e serem valorizados no local de trabalho (Deci & Ryan, 2000).

### **2.1.3. Valores Altruístas**

Agarwal e Vaghela (2018) descrevem as pessoas que valorizam valores altruístas, como sendo aquelas que têm empregos onde ajudam os outros, ou seja, a sua motivação foca-se em ajudar a sociedade através do seu trabalho. Estes valores de trabalho, fazem com que os indivíduos tenham uma ambição de ajudar os outros, enquanto estão a ajudar a sociedade. Em outras palavras, são indivíduos que normalmente optam por carreiras no serviço público em detrimento da recompensa económica, os trabalhadores estimam a interação com os outros e pretendem contribuir para a sociedade. Assim preferem empregos com muita interação social e trabalho de equipa (Dajani, 2018; Eletter et al., 2017). Alguns estudos verificaram que estes indivíduos colocam as suas convicções no local de trabalho (Ozkan & Solmaz, 2015) e este influencia as suas decisões laborais.

### **2.1.4. Valores de *Status***

De acordo com Ros et al. (1999) os indivíduos que têm preferência por este tipo de valores, valoram locais de trabalho que lhes tragam realização, estatuto, reconhecimento e independência, mas que seja um motivo de orgulho por trabalharem nesse ramo. Os autores, explicam que estas pessoas, comparam-se com os outros e o objetivo é alcançar a superioridade pessoal (Agarwal & Vaghela, 2018), a autoridade e influência (Eletter et al., 2017).

### **2.1.5. Valores Sociais**

Os indivíduos movidos por valores sociais preferem tempo de lazer, procuram um emprego que lhes proporcione tempo extra para as coisas importantes da sua vida, como os amigos e a família. Pretendem alcançar um trabalho onde não seja necessária muita supervisão, onde possam ter mais de duas semanas de férias e um espaço de trabalho, que lhes permita trabalhar a um ritmo lento. Estes indivíduos estão habituados a trabalhar em grupo e simpatizam com locais de trabalho onde existam colegas amigáveis ou trabalhar num ambiente “divertido” (Agarwal & Vaghela, 2018), procurando um equilíbrio entre a vida familiar e o contexto laboral (Eletter et al., 2017).

### **2.1.6. Valores de trabalho de acordo com as gerações**

Uma vez que os colaboradores da mesma geração compartilhem normas semelhantes, é expectável que os seus valores de trabalho e as suas atitudes em relação

ao trabalho sejam influenciados pela geração à qual pertencem (Gursoy et al., 2008). Existe uma concordância geral na literatura, que explica as mudanças nos valores geracionais, sendo estas:

**Efeito de período:** Existem processos sociais, económicos e políticos que contribuem para haver mudanças de valor nas gerações. Estes estão relacionados com dois fatores, onde o primeiro se relaciona com as tendências sociais, seguindo novas normas sociais levando à mudança de valores, ou seja, ocorre uma mudança a nível macrossocial, afetando as gerações mais novas. O segundo fator decorre de mudanças nas preferências dos indivíduos, refletindo o ambiente socioeconómico, onde os indivíduos dão menos valor às coisas que não atendem as suas necessidades (Westwood & Lok, 2003).

**Efeito de coorte geracional:** Esta teoria explica que a criação de diferenças geracionais, deriva do facto de cada geração crescer em ambientes sociais, económicos e tecnológicos diferentes, experienciando processos de socialização distintos. Assim, cada ciclo geracional, resulta em valores geracionais dos indivíduos mais novos diferentes dos anteriores (Sharabi & Harpaz, 2007).

**Efeito do curso de vida:** Esta abordagem afirma que os eventos de vida que são semelhantes ao longo do curso da vida, afetam os valores dos indivíduos. Ou seja, o indivíduo torna-se mais materialista com a idade, pois, passam a existir novas pressões financeiras (e.g., casamento, filhos e manter uma casa) (Smola & Sutton, 2002).

### ***Baby Bombers***

Esta geração trabalha principalmente a troco de pagamento, *status*, segurança no trabalho, oportunidades de promoção, preferem um caminho de carreira mais tradicional, onde trabalham “duro” e são leais à sua organização (Bennett et al., 2017; Palicka, 2016).

Assim estes indivíduos tendem a respeitar a autoridade e a hierarquia no local de trabalho, sendo por isso, pacientes quando se trata de promoções e recompensas. Também estes prestam lealdade à organização, esperando o mesmo desta, por isso, prezam a segurança no emprego. Assim, estes resistem a mudanças, pois, sentem-se confortáveis com a sua maneira de trabalhar (Gursoy et al., 2008).

Ainda, estes indivíduos afirmam que os seus supervisores lhes fornecem incentivos para os reterem, ou seja, apelam aos valores extrínsecos. Assim, criam maiores níveis de ética de trabalho do que as outras gerações (Edge, 2013). Esta geração apresenta-se mais preocupada com os valores extrínsecos (e.g., salário) e focam a maior parte do seu tempo no seu local de trabalho (Tsaur & Yen, 2018). Outros estudos, demonstraram resultados contraditórios onde os *Bombers* apresentam altos níveis de relações laborais de confiança em relação às outras gerações, ou seja, valores sociais (Hess & Jepsen, 2009). Ainda noutros estudos observou-se que esta geração valoriza principalmente a dimensão intrínseca, em detrimento dos outros (Jonck et al., 2017).

## **Geração X**

A geração X valoriza o feedback sobre o seu trabalho, preferem “diversão” no local de trabalho e projetos/tarefas desafiantes, ou seja, valores intrínsecos (Palicka, 2016). Também se verifica que esta geração é a que demonstra menor interesse em recompensas altruístas (Twenge et al., 2010). Valorizam também a mudança social no local de trabalho (Kunreuther, 2003), afirmando que a maneira mais eficaz de reter os trabalhadores no local de trabalho é através dos valores sociais (Benson & Brown, 2011). Um ambiente de trabalho tecnológico, onde existem vários projetos e tarefas que possam realizar simultaneamente é também importante para esta geração. Não acreditam em trabalhos para a vida, mas sim que cada trabalho é temporário, pelo que são pouco leais à organização (Gursoy et al., 2008). Esta geração procura alcançar promoções mais rapidamente pelo que preferem trabalhar sozinhos (Jurkiewicz & Brown, 1998; Miller & Yu, 2003). Outras perspetivas foram apresentadas por Becton (2014), que indica que esta geração tem maior probabilidade de sair de um trabalho, caso apareça uma proposta mais interessante, com um salário mais elevado ou com melhores benefícios, já que estão pouco comprometidos com a organização, devido à insegurança no trabalho (Becton et al., 2014).

## **Geração Y**

A geração Y apresenta um maior interesse por valores intrínsecos, já que prioriza a liberdade e autonomia no local de trabalho, a oportunidade de tomar decisões, a

competição laboral e a oportunidade de se realizarem profissionalmente, sendo mais orientados para o futuro (Twenge et al., 2010). Também preferem obter um feedback instantâneo, valorizam a aprendizagem rápida, individual e baseada na tecnologia (Bencsik et al., 2016). Estes indivíduos preferem um local de trabalho independente, flexível e divertido, ou seja, uma valorização de valores intrínsecos (Parry & Urwin, 2011). Esta geração é mais reticente em aceitar a hierarquia no trabalho, preferindo uma gestão mais inclusiva, pretendendo ser tratados como parceiros nas suas organizações.

Outros estudos verificam que existe também valorização do ambiente de trabalho, segurança e desenvolvimento da carreira (Bateman et al., 2015). Esta geração aprecia também as promoções e o *status* obtido, sendo estes os valores extrínsecos e de *status*. Estes indivíduos apresentam uma maior facilidade em mudar de trabalho, quando aparecem melhores oportunidades ou procuram outro emprego quando as suas necessidades não estão a ser correspondidas (Becton et al., 2014). Verifica-se ainda que esta geração experiencia menor valorização laboral, não recebendo o reconhecimento que merecem. A geração Y dá uma maior importância aos valores sociais, comparativamente às outras gerações, pelo que estes devem fazer parte do seu trabalho (Edge, 2013)

Estes indivíduos, valorizam ambos os valores, extrínsecos e os intrínsecos, sendo que o alcance do sucesso não é dos fatores essenciais, como era para as gerações anteriores (Barron, 2008; Eby et al., 2000).

## **Geração Z**

Os valores indispensáveis para estes indivíduos, são a transparência, autoconfiança, flexibilidade e liberdade pessoal, ou seja, mais valores sociais e intrínsecos. Estes têm preferência por ambientes de trabalho que promovam a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências e que o local de trabalho seja “amigo do ambiente”. Além disso, valorizam horários flexíveis e empresas que optem pela modernização (e.g., tecnologia). Também desejam desenvolver novas competências de forma informal, baseado principalmente nos seus interesses pessoais, procuram aprender novas coisas e desenvolver as suas capacidades (Agarwal & Vaghela, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015).

Outros estudos verificam ainda que esta geração prefere trabalhos que apelem aos

valores intrínsecos (e.g. “o propósito da minha companhia faz-me sentir que o meu trabalho é importante” / “ter a oportunidade de fazer o que sei melhor” / “ter alguém que encoraja o meu desenvolvimento”). A geração Z prefere um local de trabalho onde possa trabalhar com outras pessoas (e.g., saúde, negócios) apelando aos valores sociais (Sanders, n.d.). Esta geração apresenta valores como viver para o presente, valorizam remuneração imediata, liberdade e não têm um compromisso com a empresa a longo prazo. Os estudos demonstram que estes indivíduos apreciam as recompensas monetárias e as oportunidades de carreira, ou seja, os valores extrínsecos. Por fim, há uma menor valorização dos valores altruístas, pois pretendem alcançar o sucesso profissional sozinhos (Bencsik et al., 2016).

Outras investigações concluíram que esta geração apresenta mais habilitações literárias ao nível superior, pelo que o custo monetário com os estudos justifica a valorização de recompensas extrínsecas (Twenge et al., 2010) procurando alcançar a independência financeira (Ozkan & Solmaz, 2015; Sackin, 2020).

Em suma, a literatura apresenta diferentes perspetivas para cada geração, pelo que se avança a seguinte hipótese:

**H1:** Existem diferenças nos valores de trabalho de acordo com a geração.

**CAPÍTULO III – INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA E  
FAMÍLIA-TRABALHO**

---

### **3. Interface trabalho-família e família-trabalho**

#### **3.1. Centralidade Trabalho-Família/Família-Trabalho**

A centralidade trabalho-família refere-se a um julgamento de valor sobre a importância relativa do papel do trabalho versus o papel da família (Gursoy et al., 2008). Pode ser definida como o valor que é atribuído por um indivíduo ao seu trabalho comparativamente a outros domínios da sua vida, nomeadamente família, saúde, lazer, amigos (Vecchio, 1989). Ou seja, os indivíduos com alta centralidade para com o trabalho, afirmam que este é a principal atividade na sua vida, assim dedicam mais tempo e energia a esse domínio. Por comparação, os indivíduos com maior centralidade na família acreditam que esta tem um papel significativo na sua vida e tendem a priorizar tarefas familiares (Xie et al., 2017).

De acordo com Agarwal e Vaghela (2018), existem duas perspetivas relacionadas com o modo como as pessoas encaram o seu equilíbrio vida-trabalho: 1) “fazem uma vida” ou 2) a “ganhar a vida”. A diferença que existe é que na primeira afirmação, os indivíduos tendem a priorizar a liberdade, o lazer e trabalhos que tenham pouca supervisão, enquanto que na segunda afirmação, os indivíduos preferem trabalhar longas horas e priorizam o trabalho (Agarwal & Vaghela, 2018). Os estudos verificam que quando os indivíduos apresentam maior centralidade no trabalho, estes envolvem-se mais no trabalho, o que se manifesta em trabalhar horas extras (Hecht & Allen, 2009).

Os autores Spinks e Moore (2005) verificaram que o domínio do trabalho tem tido um papel cada vez menos central com o passar de novas gerações, e onde a família começa a ter um maior peso, procurando-se um equilíbrio entre estas dimensões. Contudo ainda se verifica que os trabalhadores mais jovens trabalham mais horas do que as gerações anteriores trabalharam na sua idade (Edge, 2013).

##### **3.1.1 Centralidade Trabalho-Família/Família-Trabalho de acordo com as gerações**

À semelhança dos valores de trabalho, também a centralidade trabalho-família tende a variar de acordo com as diferentes gerações.

##### ***Baby Bombers***

A literatura referente à centralidade trabalho-família no que respeita à geração *baby bombers* apresenta alguns resultados contraditórios. Alguns autores afirmam que os *baby bombers* colocam um maior ênfase no seu trabalho comparativamente com as

outras gerações (Gursoy et al., 2013; Twenge et al., 2010). Por outro lado, outros estudos mostram que são mais centralizados na família (Bennett et al., 2017; Tsaur & Yen, 2018). Tal facto pode ser explicado pela aproximação da idade da reforma, pelo que estes indivíduos tendem a desligar-se do trabalho, preparando-se para o abandonar (Misumi & Yamori, 1991). Ou seja, existe um declínio gradual da centralidade no trabalho, o que demonstra que estes indivíduos passam por uma desconexão do trabalho perto da reforma (Sharabi & Harpaz, 2007).

### **Geração X**

Os indivíduos da geração X tendem a centralizar-se mais na família e nos amigos, colocando o trabalho em segundo plano (Palicka, 2016). Procuram um balanço na sua vida, ou seja, para estes o trabalho é um meio para aproveitar a vida economicamente. Por isso, é mais improvável que esta geração trabalhe horas extras ou escolha profissões sujeitas à realização de horas extraordinárias ou em turnos, pois o importante é a vida familiar, preferindo uma separação entre as duas esferas (Becton et al., 2014; Gursoy et al., 2008). Estes indivíduos estão mais interessados em alcançar o equilíbrio trabalho-família, para conseguir manter uma qualidade de vida elevada, pelo que preferem trabalhos que proporcionem mais tempo de férias do que as gerações anteriores (Tsaur & Yen, 2018).

### **Geração Y**

À semelhança da geração X, a geração Y centra-se na família, deixando o trabalho para segundo plano (Bennett et al., 2017; Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes, 2017), preferindo um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar e horários flexíveis (Palicka, 2016). Alguns estudos verificaram que estes indivíduos são os que estão menos conectados ao trabalho e com menor propensão para trabalhar horas extras (Edge, 2013; Young et al., 2013). Assim, procuram um equilíbrio entre a vida familiar e a laboral, onde as políticas “amigas das famílias” são um critério decisivo na decisão de um trabalho futuro (Buonocore et al., 2015). Esta geração procura diversão, excitação, uma vida equilibrada com a vertente familiar e pretende obter uma gestão que valoriza as suas ideias e criatividade (Kim et al., 2016). Contudo, alguns estudos apresentam uma perspetiva diferente face a esta geração, observando que estes indivíduos são motivados primeiramente pelo avanço e o alcance de sucesso profissional, e a família está em segundo plano (Bencsik et al., 2016; Becton et al., 2014).

## **Geração Z**

Esta geração tem como mais importante objetivo de carreira o balanço da vida laboral com a familiar assim como estabilidade no local de trabalho. Por isso mesmo, estes indivíduos optam por carreiras de interesse próprio, não tendo outros fatores envolvidos (e.g. renumeração, ...) (Bencsik et al., 2016). Estes indivíduos atribuem maior importância à família, ou seja, o tempo não laboral, e muitas vezes procuram a gratificação e o sentimento de realização correspondentes ao local de trabalho em ambientes não laborais, devido à dificuldade em alcançar segurança no local de trabalho (Buonocore et al., 2015; Sharabi & Harpaz, 2007).

Apesar de esta geração valorizar o salário, preferem ter horários flexíveis, sendo este um dos pontos principais quando procuram um trabalho. Ou seja, pretendem obter um equilíbrio trabalho-família. Assim, respeitar as horas de trabalho é bastante importante (Sackin, 2020) e consideram como importantes alguns benefícios como as folgas remuneradas e atividades para cuidar da sua saúde mental. Em suma, esta geração prefere ter um estilo de vida saudável e experienciar maior bem-estar na família (Sanders, n.d.).

Face aos vários estudos apresentados, e algumas controvérsias sobre a centralidade trabalho-família de acordo com a geração, avançamos com as seguintes hipóteses:

**H2:** A geração *Baby Boomers* apresenta uma maior centralidade no trabalho.

**H3:** A geração X apresenta uma maior centralidade na família.

**H4:** A geração Y apresenta uma maior centralidade na família.

**H5:** A geração Z apresenta uma maior centralidade na família.

O equilíbrio trabalho-família tem-se tornado um tópico crucial e neste sentido o binómio conflito trabalho-família tem vindo a receber cada vez mais atenção na literatura (Simmons et al., 2016). Segundo Tsaour e Yen (2018) tanto o trabalho e a família são uma parte crítica da vida humana, e em função do foco de centralidade, na família ou no trabalho, podem surgir conflitos num desses domínios.

### **3.2. Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho**

O conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT) refere-se ao conflito que pode ocorrer entre os papéis familiar e profissional. Ou seja, a pressão sentida no trabalho ou na família torna ambos os papéis incompatíveis, pelo que este conflito é bidirecional, na medida em que o trabalho pode interferir na família (CTF) ou a família pode interferir no trabalho (CFT) (Greenhaus & Beutell, 1985). Quando existe um aumento das exigências laborais e das dificuldades das situações familiares, surge o CTF. O CTF é uma pressão mental, provocada pela tentativa de equilibrar o trabalho e a família, existindo uma redução do tempo para participar em atividades familiares, devido às funções ou horas que os indivíduos passam no trabalho (Lin et al., 2014).

De acordo com Xie (2017), um dos grandes antecedentes do CTF é uma alta centralidade no trabalho, também outros destes são: o apoio das chefias, nível de reconhecimento e a qualidade das relações laborais ou familiares. Isto pode ser explicado pela teoria da escassez de recursos, onde os indivíduos apenas têm uma quantidade de energia e tempo para cada domínio. Assim, o indivíduo acaba por disponibilizar mais recursos no trabalho, esgotando os recursos para a família (Greenhaus & Powell, 2006).

O CFT acontece quando o papel da família se sobrepõe ao papel laboral, ou seja, os indivíduos não têm energia para o trabalho, sendo que o papel familiar pode influenciar a vida laboral (Tsauro & Yen, 2018). O CFT pode ser causado pela preocupação com o domínio familiar afeta a capacidade dos indivíduos se concentrarem no local de trabalho, conduzindo a uma sensação de frustração e pressão, experienciada quando existe o envolvimento familiar no local de trabalho (Tsauro et al., 2012).

Este fenómeno apresenta como principais antecedentes: fatores demográficos (e.g. idade, estado civil, o número de filhos no agregado familiar e presença membros de família doentes ou divórcio recente). Assim o modelo de Exigências-Controlo e Stress de Karasek, explica que durante a vida familiar acontecem certas exigências e menos controlo sobre estas, como o caso de crianças pequenas que vão requerer mais tempo familiar. Ainda, os casamentos são mais tardios e onde pode haver repetição de certos estágios( e.g. gravidez) (Bennett et al., 2017).

Nas organizações torna-se importante ajudar os colaboradores a ter equilíbrio tanto no domínio familiar como laboral, pois as consequências podem ser tanto a nível laboral como familiar, onde estão envolvidos 5 grandes domínios: (1) Psicológicos; (2)

Comportamentais; (3); Físicos; (4) Sociais/Familiares; (5) Laborais. Quanto ao domínio psicológico, a maior parte das consequências relacionam-se com sinais de tensão psicológica, o que leva a que o indivíduo apresente: depressão, burnout e insatisfação familiar e/ou laboral (Allen et al., 2000; Frone et al., 1992; Grandey & Cropanzano, 1999; Zhang et al., 2012).

No domínio comportamental, as principais consequências cruzam-se com: abuso de substâncias, *turnover*, *burnout* e absentismo perante o local de trabalho (Allen et al., 2000; Grandey & Cropanzano, 1999; Zhang & Fried, 2012, Boyar et al., 2003; Tsaur & Yen, 2018). No que alude ao domínio físico, existem relatos de pouca saúde, criando sintomatologia como: privação de sono, dores de cabeça/costas e na zona peitoral, fadiga, cansaço e problemas a nível gastrointestinal. Esta sintomatologia relaciona-se com o *stress* (Allen et al., 2000; Grandey & Cropanzano, 1999; Zhang et al., 2012; Geurts et al., 1999, Bennett et al., 2017; Lin et al., 2013).

Relativamente ao domínio social e familiar, as consequências resultantes do conflito trabalho-família são: a insatisfação familiar, diminuição do bem-estar e os laços familiares sofrem danos o que pode criar separações e também quando existe pouca atenção aos filhos, estes podem optar por futuro delinquente (Adisa et al., 2016; Zhang et al., 2012). Por fim, no domínio laboral apresenta fatores de *stress*, o que leva a consequências como a insatisfação no trabalho, apresentam baixa performance e são trabalhadores infelizes (Adisa et al., 2016; Zopiatis et al., 2014)

Em termos globais, os estudos verificaram que as consequências CTF-CFT não se diferenciam, pois segundo a teoria do “Transbordo” os sentimentos adquiridos num domínio, vão derramar para o outro domínio, assim os consequentes acabam por se convergir (Staines, 1980). Assim, os resultados num domínio chocam com o outro domínio, podendo ser estes positivos ou negativos (Bennett et al., 2017). Ainda se entende que existem fatores que podem atenuar este CTF/CFT, sendo estes: apoio organizacional e responsabilidade pelo trabalho. Assim, pertence a organização equilibrar estes dois domínios (Buonocore et al., 2015).

### **Modelos explicativos de Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho**

Na literatura são identificadas duas direções de conflito, ou seja, pode estar ligado a conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. Dentro do CTF-CFT, estão conectados três tipos de conflito:

**Conflito de tempo:** quando o tempo dedicado à função de trabalho ou da família, torna difícil corresponder aos requisitos familiares ou laborais.

**Conflito de tensão:** acontece quando a pressão introduzida no papel familiar/laboral, torna difícil executar os requisitos da função familiar/laboral.

**Conflito do comportamento:** este ocorre quando os comportamentos específicos exigidos da função laboral/familiar, tornam difícil desempenhar os requisitos destes dois papéis (Tsaur et al., 2012).

A teoria da Conservação de Recursos, afirma que os indivíduos procuram adquirir e manter recursos, estes podem ser: objetos, características individuais ou energia. Os indivíduos começam a perder os seus recursos limitados, se conciliarem os dois papéis (familiares e laborais). Ocorre o esgotamento de recursos quando existe a gestão das funções laborais e familiares (Hobfoll, 1989). Ainda a teoria do “Transbordo”, explica que os sentimentos que um indivíduo adquire de se ter derramado do domínio familiar, pode afetar o trabalho. Assim, o conflito entre o trabalho e a família acaba por influenciar a função familiar e produzir um efeito contagioso no seio laboral (Staines, 1980).

### **3.2.1. O Conflito trabalho-família e família-trabalho de acordo com as gerações**

#### ***Baby Bombers***

Em relação ao CTF, os *baby bombers* demonstram mais conflito trabalho-família, já que o grande dever do trabalho leva a uma interferência com as obrigações familiares (Bennett et al., 2017). Esta geração percebe maior CTF, pois consideram que teriam de fazer uma renúncia completa à vida familiar para conseguir alcançar uma carreira de sucesso (Buonocore et al., 2015). Outros estudos verificam que apesar de experienciarem maior CTF, este tem menor impacto nesta geração, do que nas gerações mais novas, porque estes entendem que este conflito faz parte do local de trabalho (Tsaur & Yen, 2018).

#### **Geração X**

Em relação à geração X, alguns estudos mostram que estes indivíduos experienciam um maior CTF, devido às elevadas exigências quer a nível profissional, quer a nível familiar, sobretudo devido à presença de crianças. Daí ressalta a grande

diferença entre a geração X e a geração antecedente, porque apesar de trabalharem o mesmo número de horas, os trabalhadores mais velhos já criaram os seus filhos (Bennett et al., 2017; Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes, 2017).

### **Geração Y**

Estes indivíduos apresentam maior CTF, na medida em que se sentem pressionados a um maior esforço no local de trabalho. Esta geração tenta combater o estereótipo de serem muito exigentes no local de trabalho, o que faz com que estes indivíduos sintam que têm de fazer mais sacrifícios pessoais pelo trabalho. Outra explicação apresentada, afirma que estes podem estar numa fase familiar onde existem crianças pequenas e como tal têm de dispensar mais tempo em atividades extracurriculares o que pode interferir com o trabalho ( Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes, 2017).

### **Geração Z**

Esta geração, contrariamente às gerações anteriores, recebeu ainda pouca atenção por parte dos investigadores no tópico CTF/CFT, uma vez que os indivíduos desta geração são ainda muito novos pelo que têm poucas responsabilidades familiares (e.g. filhos, casamentos, cuidadores de pessoas mais velhas) (Buonocore et al., 2015).

De acordo com a revisão de literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de estudos:

**H6:** A geração *Baby Boomers* apresenta menores níveis de CTF comparativamente às gerações mais novas.

**H7:** As gerações X e Y apresentam maiores níveis de CTF-FT comparativamente à geração *Baby Boomers* e geração Z.

**H8:** A geração Z apresenta menores níveis de CFT-FT comparativamente às gerações mais velhas.

## **CAPÍTULO IV – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL**

---

#### 4.1. Satisfação Profissional

A satisfação no trabalho demonstra-se importante, pois esta é um dos indicadores do comportamento empresarial, tal como a motivação. Ainda se torna importante os indivíduos apresentarem-se satisfeitos no trabalho, pois os resultados positivos são determinantes para o aumento da produtividade, de desempenho e também atenuam os efeitos sentidos pelo CTF-CFT, diminuindo o *absentismo* e o *burnout* (Siqueira, 2008). Ainda a satisfação no trabalho é importante, pois, afeta os principais componentes organizacionais: bem-estar laboral, envolvimento e comprometimento organizacional (Azevedo & Medeiros, 2012).

A satisfação no trabalho é o estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1984; Spector, 1985; Long & Thean, 2011).

Brief (1988) explica que a satisfação no trabalho é um estado emocional visto através de uma avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (Brief, 1988; Kim et al., 2016). Kadapure (2018) na sua definição de satisfação com o trabalho, foca-se principalmente no papel do indivíduo no local de trabalho, onde este sente uma emoção positiva perante o trabalho e o papel que este representa/ocupa (Kadapure & Dsar, 2018). A satisfação no trabalho pode também ser definida como a medida em que os indivíduos entendem a sua relação com o local de trabalho, tendo sentimentos positivos perante o seu trabalho (Yücel, 2012). Segundo Aziri (2011), a satisfação no trabalho é uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais, que fazem com que um indivíduo se sinta satisfeito com o seu trabalho (Aziri, 2011).

A literatura tem mostrado que a satisfação no trabalho tem um papel muito importante na relação dos indivíduos com o trabalho e a organização. Assim, esta aparece dependendo do grau de esforço nas tarefas, as características do trabalho e da perceção do seu papel na organização (Christen et al., 2006). Existem fatores externos que contribuem para satisfação no trabalho, mas também há uma influência interna que faz com que o indivíduo se sinta satisfeito no trabalho (Aziri, 2011). Os principais fatores externos que afetam a satisfação no trabalho, são: o salário/benefícios, horário, atividades laborais, supervisão, promoções/reconhecimento, interação com a equipa, condições físicas, cultura organizacional, segurança no trabalho, responsabilidade, *status* e experiência. Nos fatores internos as principais causas de satisfação pessoal são: o

desenvolvimento pessoal e experiências positivas no local de trabalho (Bos et al., 2009; Cappi & Araujo, 2015; Cucina et al., 2018; Young et al., 2013).

Os estudos verificam que o grupo geracional a que se pertence, pode influenciar a satisfação no trabalho, pois, estes têm experiências e visões diferentes (Kwon et al., 2011). Além disso, a satisfação no trabalho é influenciada pela insegurança no trabalho e pelo empenho afetivo do indivíduo pela organização (Buonocore et al., 2015).

A satisfação no trabalho pode ser influenciada também, por um fator muito específico: a “voz do colaborador”, esta é definida como um comportamento construtivo, onde os funcionários expressam as suas ideias, informações e opiniões. Assim, a satisfação no trabalho aumenta, pois, sentem que fazem contribuições positivas no trabalho (Kim et al., 2016). A satisfação no trabalho tem como principais consequências: a satisfação na família, bem-estar pessoal/organizacional e a felicidade pessoal/organizacional (Palicka, 2016; Tsaur & Yen, 2018)

Além disso, a satisfação no trabalho é um dos principais preditores de retenção dos indivíduos na empresa. Sendo que os indivíduos que estão mais satisfeitos apresentam maior probabilidade de permanecer na organização (Herington & Weaven, 2009). O estudo da satisfação no trabalho entre as diferentes gerações reveste-se de extrema pertinência já que é necessário entender como tornar os locais de trabalho mais agradáveis para os indivíduos, diminuindo o *turnover* e aumentando a retenção (Young et al., 2013; Herington & Weaven, 2009).

## **4.2. Satisfação profissional e diferenças entre as gerações**

### ***Baby Boomers***

Segundo Bennett (2017) esta geração percebe menor segurança no trabalho, mas maior satisfação no trabalho do que as gerações seguintes. Isto é explicado pelo facto de estes indivíduos apresentarem menos foco no desenvolvimento da carreira, pois estes estão a aproximar-se do fim da sua vida laboral e a carreira já não ser o foco principal (Bennett et al., 2017). Ainda outra explicação para a maior satisfação no trabalho é o facto de estes indivíduos terem maior lealdade para com as organizações (Buonocore et al., 2015). Esta geração apresenta maiores níveis de satisfação no trabalho, tendo menos preponderância para afastar-se do seu local de trabalho do que as outras gerações. Além

disso, o salário não influencia a satisfação nem a decisão de continuar na empresa (Edge, 2013). Estes indivíduos apresentam-se mais satisfeitos em relação aos recursos e benefícios laborais (Young et al., 2013) e sendo indivíduos competitivos, procuram satisfação pessoal no local de trabalho, sendo por isso denominados de *workaholics* (Palicka, 2016).

### **Geração X**

Esta geração demonstra maior interesse em sair do seu local de trabalho se não sentir satisfeito profissionalmente (Jorgensen, 2003). Estes indivíduos apresentam menores níveis de satisfação no trabalho comparativamente aos *baby bommers*, mas de maneira igual em comparação com a geração Y. Esta geração apresenta menor satisfação no trabalho, principalmente nos fatores: desafio do trabalho e variedade de empregos, pois, estão mais preparados para as multitarefas (Young et al., 2013).

### **Geração Y**

Estes indivíduos demonstram maiores níveis de satisfação no trabalho e empresa, quando conseguem um avanço a nível laboral e na carreira (Edge, 2013). Esta geração demonstra que apesar de o salário ser um dos fatores para a satisfação no trabalho, existem outros fatores que influenciam a satisfação, nomeadamente ter tempo livre ou ter demasiadas tarefas para realizar em pouco tempo (Young et al., 2013). Quando esta geração se sente insatisfeita com o trabalho tem uma maior probabilidade de o abandonar (Barron, 2008). Comparativamente às outras gerações, os estudos têm mostrado que esta geração está menos satisfeita profissionalmente (Cucina et al., 2018) pois, apresentam menor lealdade perante o trabalho e são mais vulneráveis à insegurança no trabalho. Para além disso, entraram no mercado de trabalho quando a economia se encontrava mais frágil, diminuindo as possibilidades de progressão na carreira (Buonocore et al., 2015).

### **Geração Z**

Os estudos mostram que os indivíduos que estão à menos tempo no local de trabalho, apresentam menor satisfação profissional, pois, pretendem promoções rápidas, melhores salários e não têm noção das responsabilidades laborais, pelo que a realização das tarefas tende a ser menos eficaz (Stier et al., 2010).

A satisfação profissional para a geração Z está associada a fatores como trabalho desafiante, variedade de tarefas e possibilidade de realizar várias tarefas em simultâneo (Young et al., 2013).

Face ao exposto, avançamos com a seguinte hipótese:

**H9:** Existem diferenças nos níveis de satisfação profissional de acordo com as gerações.

## **PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

---

## **CAPÍTULO V - METODOLOGIA**

---

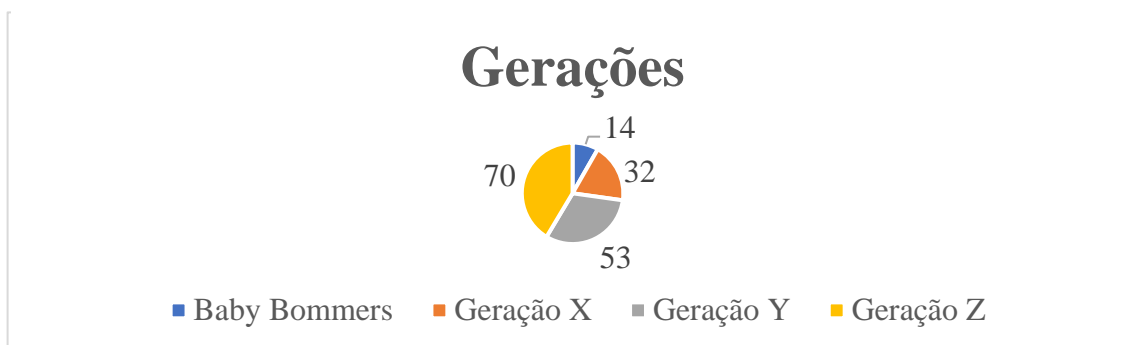
## 5.1. Caracterização da Amostra

A amostra recolhida é composta por 169 participantes, dos quais 111(60.0%) são do género feminino e 58 (31.4%) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 73 anos ( $M = 33.46$ ;  $DP = 13.35$ ). Através da análise da idade dos participantes, conseguiu-se dividir a amostra nas 4 gerações apresentadas na literatura, onde são 14 (7.6%) pertencem ao *Baby Bommers*, 32 (17.3%) são da Geração X, 53 (28.6%) da Geração Y e os restantes 70 (37.8%) pertencem a Geração Z (gráfico 5.1.).

Relativamente as gerações foi ainda analisado a média de idades de cada uma destas, onde os *Baby Bommers* ( $M = 63.00$ ;  $DP = 5.98$ ), a geração X ( $M = 48.71$ ;  $DP = 5.28$ ), a geração Y ( $M = 30.18$ ;  $DP = 3.67$ ) e a geração Z ( $M = 23.05$ ;  $DP = 1.39$ ).

### Figura 5.1.

*Nº de participantes de acordo com as gerações.*



Os dados sobre o número de filhos indicam 115 (62.2%) dos inquiridos não têm filhos, 20 (10.8%) têm um 1 filho, seguido de 25 (13.5%) com 2 filhos, 6 (3.2%) têm 3 filhos, enquanto os restantes 3 (1.6%) inquiridos têm mais de 3 filhos. Quanto ao estado civil 102 (55.1%) dos participantes são solteiros, 9 (4.9%) são divorciados e 58 (31.4%) são casados ou vivem em união de facto. Em relação as habilitações literárias, a maioria dos inquiridos, ou seja, 61 (33.0%) possuem uma licenciatura, 51 (27.6%) têm o ensino secundário, 25 (13.5%) têm um mestrado, 11 (5.9%) possuem uma pós-graduação, 9 (4.9%) têm um doutoramento, 8 (4.3%) o ensino básico e os restantes 4 (2.2%) têm o ensino primário. No que concerne a atividade profissional, os dados revelam que 52 (30.8%) inquiridos são especialistas das atividades intelectuais e científicas, 45 (26.6%) são trabalhadores não qualificados, 21 (12.4%) pertencem a técnicos e profissões de nível intermédio, 14 (8.3%) são trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, 12 (7.1%) pertencem ao pessoal administrativo, 7 (4.1%) são trabalhadores

qualificados da indústria, construção e artífices, 6 (3.6%) são agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, 6 (3.6%) são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, 2 (1.2%) têm profissões nas forças armadas e 4 (2.4%) dos inquiridos não especificaram a atividade profissional.

Quanto a instituição 56.2% ( $n = 104$ ) dos inquiridos trabalham numa instituição privada, enquanto os outros 35.1% ( $n = 65$ ) trabalham numa instituição pública. No que diz respeito ao vínculo contratual, 92 (49.7%) inquiridos possuem contrato sem termo, 46 (24.9%) têm contrato com termo, 14 (7.6%) são trabalhadores independentes, 13 (7.0%) possuem outro tipo de vínculo contratual e por fim 4 (2.2%) dos inquiridos são desempregados. Os dados sobre o regime de horário apresentaram uma diferença substancial entre o regime *part-time* e *full-time*, na medida em que a maioria dos participantes 140 (75.7%) trabalham a *full-time* comparativamente aos restantes 29 (15.7%) que trabalham a *part-time*. Em relação ao tempo médio na empresa, verifica-se que a geração dos *Baby Boomers* tem uma média de 28.92 anos na empresa ( $DP = 8.70$ ), a geração X tem uma média de 15.78 anos na empresa ( $DP = 10.43$ ), a geração Y tem uma média de 3.83 anos na empresa ( $DP = 3.32$ ) e por fim a geração Z tem uma média de 1,88 anos na empresa ( $DP = 1.69$ ).

## 5.2. Instrumentos

Com base nas hipóteses apresentadas, os participantes deste estudo responderam a um questionário composto por várias escalas, as quais se apresentam a seguir:

*Valores de Trabalho* - Foi utilizada a *Work Values* de Lyons e colegas (2010). Esta escala é composta por 25 itens avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), e que contempla 4 dimensões: valores instrumentais (itens: 1, 5, 9, 10, 13, 14, 16, 18 e 24), valores sociais/altruístas (itens: 6, 7, 22 e 25), valores cognitivos (itens: 4, 8, 11, 12, 17, 19, 20 e 21) e valores associados ao prestígio (itens: 2, 3, 15 e 23).

*Escala de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho* – As escalas de CTF e CFT, adaptadas para a população Portuguesa por Santos e Gonçalves (2014), foram originalmente desenvolvidas em inglês por Netemeyer et al. (1996). Esta escala composta por 10 itens, cotados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) é um instrumento bidimensional que avalia as duas dimensões do conflito: conflito trabalho-família (5 itens, e.g., item 1: “As exigências do meu emprego

*interferem na minha vida familiar*”; item 4: “*O meu emprego não permite ausências por motivos familiares*”) e conflito família-trabalho (5 itens, e.g., item 7: “*Prescindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa*”; item 9: “*A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias*”).

*Centralidade trabalho-família* – a centralidade trabalho-família foi avaliada com recurso à *Work-Family Centrality Scale* de Carr, Boyar e Gregory (2008). É uma escala composta por 5 itens que avaliam a importância relativa do trabalho versus família na vida de cada indivíduo (e.g., item 1 “*Na minha opinião os objetivos de vida pessoal de um indivíduo devem ser mais orientados para o trabalho do que para a família*”, item 5 “*Em geral, considero que o trabalho é bem mais importante para a vida do que a família*”). As respostas são cotadas numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente), sendo que médias mais elevadas correspondem a uma maior centralidade do trabalho, e médias mais baixas correspondem a uma maior centralidade da família.

*Satisfação com o Trabalho* – Foi aplicada a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), composta por 8 itens, que avaliam a satisfação relativamente a vários aspetos do trabalho (e.g., item 2 “*Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:*” e item 4 “*Em relação à remuneração que recebe, diria que está:*”). Os itens são avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 – extremamente insatisfeito a 7 – extremamente satisfeito). Embora não tenha sido possível ter acesso aos índices obtidos pelos autores da escala, os estudos conduzidos por Borges (2012) e por Mendes (2014), que utilizaram a mesma escala, obtiveram bons índices de consistência interna, sendo os alfas de *Cronbach*, respetivamente, de .80 e .89.

No que concerne à consistência interna das escalas (Tabela 5.1.) podemos salientar que estas apresentam valores sólidos, onde apenas uma escala apresenta um alfa de *Cronbach* de ( $\alpha = .63$ ) abaixo de ( $\alpha = .70$ ). As restantes escalas indicam bons valores de alfa de *Cronbach* ( $\alpha \geq .70$ ), variando entre 0.74 (valores de trabalho sociais/altruístas) e 0.90 (valores de trabalho global).

**Tabela 5.1.***Valores de Consistência Interna.*

	$\alpha$
Satisfação Profissional	0.89
Conflito TF- FT	0.88
Conflito TF	0.87
Conflito FT	0.84
Valores de Trabalho	0.90
Instrumentais	0.82
Sociais/Altruístas	0.74
Cognitivos	0.81
Prestígio	0.63
Centralidade TF	0.89

### 5.3. Procedimentos

Para recolher os dados necessários para a realização da presente investigação empírica, primeiramente procedeu-se á elaboração de um inquérito por questionário em documento *Word*. Posteriormente, esse mesmo questionário foi passado para o método de preenchimento *online* através da plataforma do *EUSurvey*. Devido a situação pandémica em que desenvolveu a investigação, a hiperligação de acesso ao questionário foi disseminada através da rede social *Facebook* e *Linkedin*. Apesar de se ter obtido bastantes respostas por estes meios, quando se verificaram os dados, percebeu-se que não haviam dados suficientes para se dividir a amostra em 4 gerações, então partilhou-se o *link* do questionário pelos docentes e não docentes da UALG, através de correio eletrónico. A totalidade dos dados proveio desta via *online* de recolha, onde devido a situação pandémica não se conseguiram obter a amostra pretendida.

O questionário incluiu uma breve introdutória sobre o estudo, com o respetivo enquadramento e objetivos e era composto pelas escalas, tendo estas perguntas fechadas e o final deste, era relativa a caracterização dos participantes. Utilizaram-se estes critérios para assegurar a anonimidade dos indivíduos, de maneira a motivar a colaboração voluntária.

#### **5.4. Análise de dados**

A análise quantitativa dos dados recolhidos realizou-se com recurso ao *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 27.0. Foram realizadas análises descritivas globais e entre as diferentes gerações e também a análise correlacional, para verificar as hipóteses em estudo.

## **CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

## 6.1. Estatística descritiva

Na tabela 6.1. é possível observar as médias e desvios-padrão das variáveis e das respectivas dimensões em estudo.

**Tabela 6.1.**

*Médias e Desvios-Padrões das Variáveis.*

Variáveis	M	DP
<b>Satisfação Profissional</b>	4.86	1.33
<b>Conflito TF-FT</b>	2.59	1.56
Conflito TF	3.35	1.89
Conflito FT	1.91	1.34
<b>Valores de Trabalho</b>	6.53	0.71
Instrumentais	6.62	0.66
Sociais/Altruístas	6.32	0.85
Cognitivos	6.54	0.66
Prestígio	5.38	1.19
<b>Centralidade TF-FT</b>	1.89	1.29

Os valores de trabalho, na dimensão instrumental é das variáveis que apresenta a média mais elevada ( $M = 6.62$ ;  $DP = 0.66$ ), o que reflete a importância deste tipo de valores para a população em estudo. Ainda nos valores de trabalho, a escala global apresenta uma média de 6.53 ( $DP = 0.71$ ), em relação às restantes dimensões dos valores de trabalho, os sociais ( $M = 6.32$ ;  $DP = 0.85$ ) o que demonstra uma valorização dos aspetos grupal e humanitário no trabalho, a dimensão cognitiva ( $M = 6.54$ ;  $DP = 0.66$ ) e por fim a dimensão de prestígio ( $M = 5.38$ ;  $DP = 1.19$ ), verificando-se assim que os participantes dão maior importância a valores intelectuais, do que a notoriedade laboral. A variável satisfação no trabalho apresenta uma média relevante ( $M = 4.86$ ;  $DP = 1.33$ ). Em relação ao conflito TF-FT este apresenta uma média de 2.59 ( $DP = 1.59$ ) cuja dimensão conflito TF é a que apresenta uma média mais alta ( $M = 3.35$ ;  $DP = 1.89$ ),

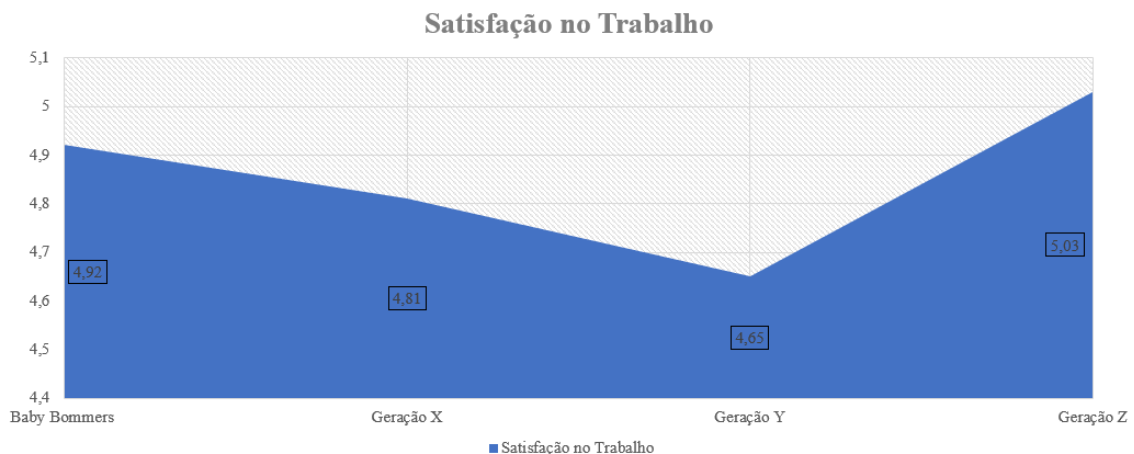
comparativamente ao conflito FT que apresenta uma média de 1.91 ( $DP = 1.34$ ), o que indica que os inquiridos consideram que existe uma maior influência das exigências do trabalho na vida familiar, dando origem ao conflito na família. Por fim, a variável centralidade trabalho-família, apresenta uma média de 1.89 ( $DP = 1.29$ ), dados estes que comprovam que os inquiridos são mais centrados na família, considerando que esta tem maior importância para as suas vidas do que a atividade profissional.

### 6.1.1. Análises Comparativas

De seguida foram analisados as médias e desvios-padrão tendo em conta as gerações. Na satisfação no trabalho, a geração Z é o que apresenta maior média ( $M = 5.03$ ;  $DP = 1.20$ ), a geração Y ( $M = 4.65$ ;  $DP = 1.34$ ), a geração X ( $M = 4.18$ ;  $DP = 1.71$ ) e por fim a geração de *Baby Bombers* ( $M = 4.92$ ;  $DP = 0.82$ ), os dados estão demonstrados na figura 6.1. Assim, o que os dados demonstram a geração Z é a que se apresenta mais satisfeita com o trabalho, em comparação com os *Baby Bombers* que são os participantes que estão menos satisfeitos com o trabalho.

**Figura 6.1.**

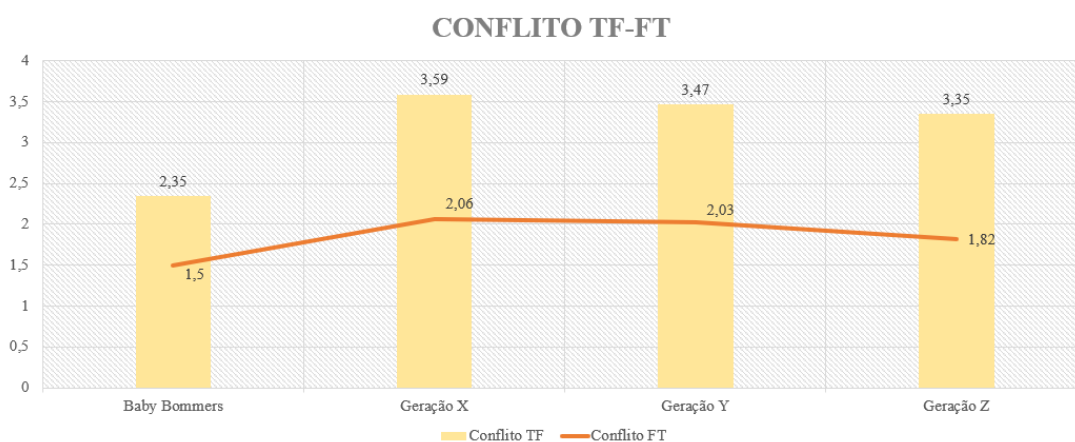
*Médias da Satisfação no Trabalho nas Gerações.*



Em relação ao conflito TF-FT, na dimensão TF, a geração dos *Baby Bombers* é a que apresenta menor média ( $M = 2.35$ ;  $DP = 1.73$ ), a geração X ( $M = 3.59$ ;  $DP = 1.84$ ), a geração Y ( $M = 3.47$ ;  $DP = 1.87$ ) e por fim a geração Z ( $M = 3.35$ ;  $DP = 1.92$ ). Na dimensão FT, a geração *Baby Bombers* ( $M = 1.50$ ;  $DP = 0.65$ ), a geração X ( $M = 2.06$ ;  $DP = 1.47$ ), a geração Y ( $M = 2.03$ ;  $DP = 1.34$ ) e por fim, a geração Z ( $M = 1.82$ ;  $DP = 1.38$ ), verificando-se que todas as gerações apresentam valores baixos nesta dimensão. Os dados apresentados podem ser visualizados na figura 6.2.

**Figura 6.2.**

*Médias do Conflito TF-FT nas Gerações.*



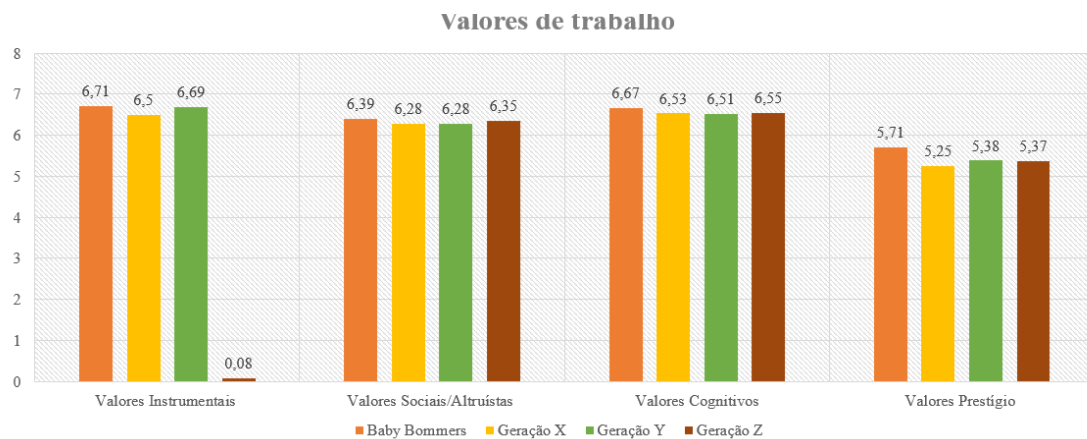
Relativamente aos valores de trabalho, nos valores instrumentais os *Baby Bombers* são a geração que apresenta maior média ( $M = 6.71$ ;  $DP = 0.46$ ), seguidos da geração Y ( $M = 6.69$ ;  $DP = 0.57$ ), da geração X ( $M = 6.50$ ;  $DP = 0.71$ ), e por fim, a geração Z ( $M = 6.08$ ;  $DP = 0.72$ ). Estes resultados demonstram que a geração dos *Baby Bombers* valoriza mais as recompensas externas do que comparativamente com a geração Z, que apresenta uma média muito baixa. De seguida, nos valores sociais /altruístas os *Baby Bombers* apresentam igualmente uma média mais alta ( $M = 6.39$ ;  $DP = 0.81$ ), seguidos da geração Z ( $M = 6.35$ ;  $DP = 0.83$ ), da geração X ( $M = 6.28$ ;  $DP = 0.85$ ) e geração Y ( $M = 6.28$ ;  $DP = 0.91$ ). Com base nesta análise podemos evidenciar que todas as gerações da amostra dão extrema importância aos valores humanitários e às relações laborais. Nos valores cognitivos, os *Baby Bombers* apresentam uma média de 6.67 ( $DP = 0.50$ ), seguidos da geração Z ( $M = 6.55$ ;  $DP = 0.71$ ), da geração X ( $M = 6.53$ ;  $DP = 0.64$ ) e da geração Y ( $M = 6.51$ ;  $DP = 0.65$ ), observando-se que a maioria dos inquiridos valoriza os aspetos intelectuais no trabalho. Por fim, nos valores de prestígio, a geração de *Baby Bombers* tem a média mais elevada ( $M = 5.74$ ;  $DP = 0.99$ ), seguidos da geração

Y ( $M = 5.38$ ;  $DP = 1.15$ ), geração Z ( $M = 5.37$ ;  $DP = 1.23$ ), e por último a geração X ( $M = 5.25$ ;  $DP = 1.26$ ). Pode-se observar-se que as gerações presentes na amostra, não demonstram como de maior importância o reconhecimento no local de trabalho. Os dados apresentados encontram-se demonstrados na figura 6.3.

Na última variável em estudo, a centralidade TF-FT, os dados demonstram que a geração

**Figura 6.3.**

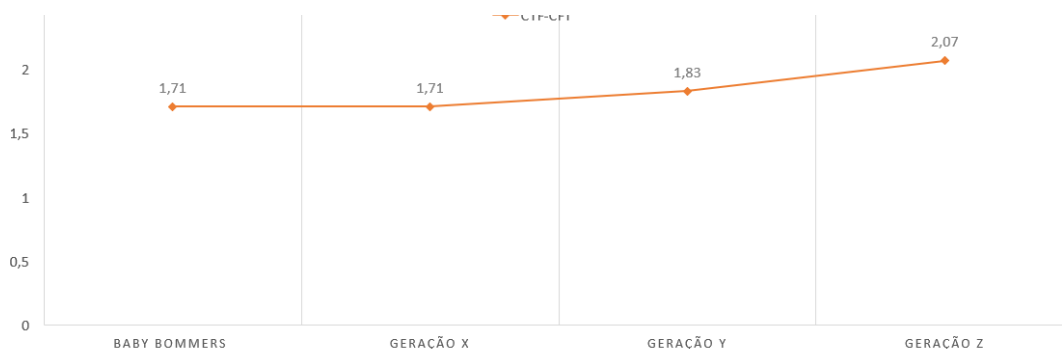
*Médias dos Valores de Trabalho nas Gerações.*



Z é aquela que apresenta uma média mais elevada ( $M = 2.07$ ;  $DP = 1.45$ ), a geração Y ( $M = 1.83$ ;  $DP = 1.23$ ), a geração X ( $M = 1.71$ ;  $DP = 0.99$ ) e por fim, a geração dos *Baby Boomers* ( $M = 1.71$ ;  $DP = 1.32$ ). Segundo estes dados, entende-se que a geração Z coloca maior importância no trabalho do que na família, ao contrário da geração de *Baby Boomers* e geração X que dão maior importância à família ao invés do trabalho. Os dados estão presentes na figura 6.4.

**Figura 6.4.**

*Médias da Centralidade TF-FT nas Gerações.*

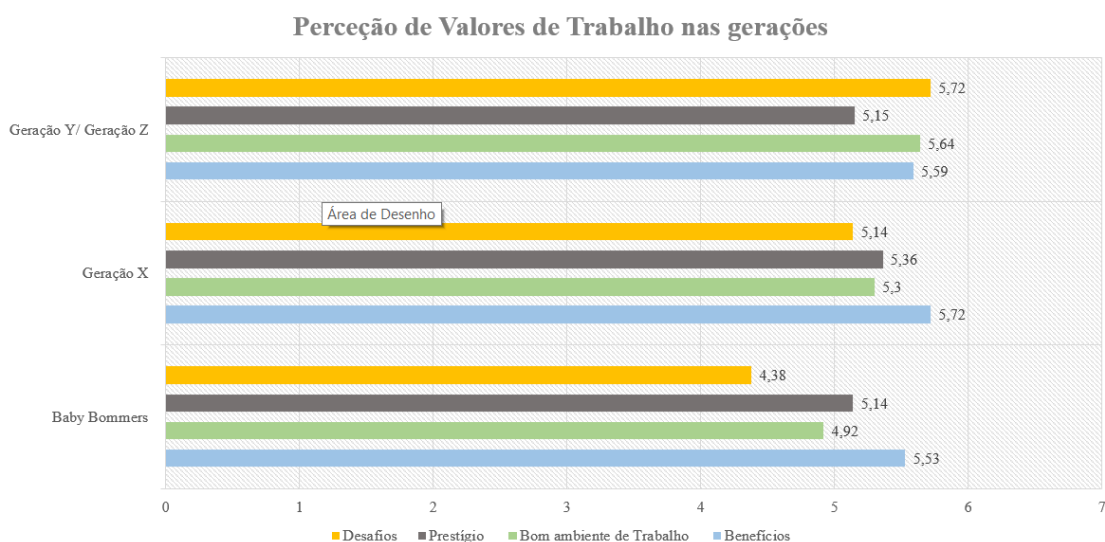


### 6.1.2. Percepções sobre as gerações

Para verificar quais as percepções dos inquiridos sobre as diferentes gerações, relativamente aos desafios, ou seja, valores cognitivos, a geração *Baby Bombers* apresenta uma média de 4.38 ( $DP = 1.91$ ), a geração X ( $M = 5.14$ ;  $DP = 1.55$ ) e a geração Y/Z ( $M = 5.72$ ;  $DP = 1.51$ ). Estes dados mostram que os inquiridos têm uma percepção de que as gerações Y/Z são as que mais valorizam a dimensão intelectual no trabalho. Na dimensão prestígio, a geração *Baby Bombers* é aquela que tem a média mais baixa ( $M = 5.14$ ;  $DP = 1.62$ ), a geração X ( $M = 5.36$ ;  $DP = 1.39$ ) e a geração Y/Z ( $M = 5.15$ ;  $DP = 1.66$ ), o que demonstra que os participantes percecionam a geração X é a que mais valoriza o reconhecimento laboral. No aspeto do bom ambiente de trabalho, sendo este os valores sociais/altruístas, os *Baby Bombers* apresentam uma média de 4.92 ( $DP = 1.60$ ), a geração X ( $M = 5.30$ ;  $DP = 1.43$ ) e a geração Y/Z ( $M = 5.64$ ;  $DP = 1.55$ ), os dados indicam que os participantes interpretam que no local de trabalho os valores sociais têm uma maior importância para a geração Y/Z, comparativamente com as outras gerações. Por fim, na dimensão dos benefícios, ou seja, os valores instrumentais, os *Baby Bombers* exibem uma média de 5.53 ( $DP = 1.65$ ), a geração X ( $M = 5.72$ ;  $DP = 1.52$ ) e a geração Y/Z ( $M = 5.59$ ;  $DP = 1.61$ ), verificando assim que existe uma percepção dos participantes que a geração X tem uma maior valorização das recompensas externas. Os dados apresentados podem ser verificados na figura 6.5.

**Figura 6.5.**

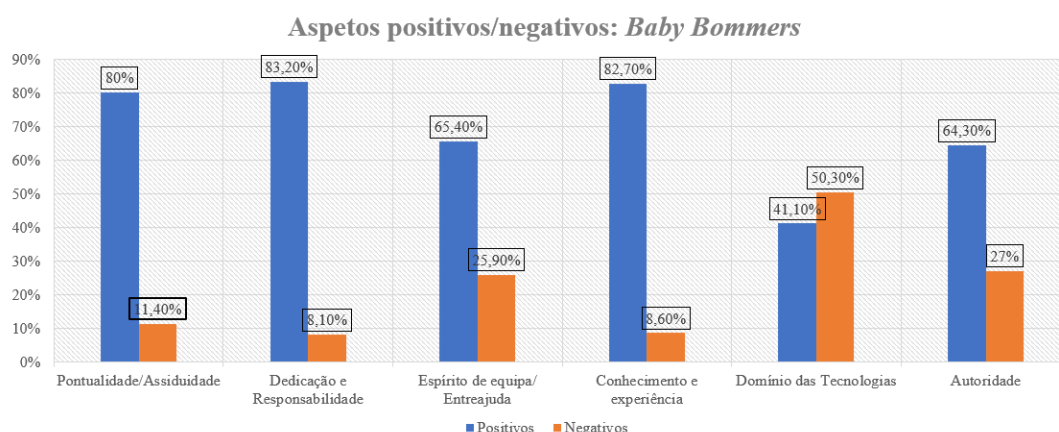
*Percepção de Valores de Trabalho nas Gerações.*



Por fim, analisaram-se também os dados referentes aos aspetos negativos e positivos de variadas situações/atitudes no local de trabalho. A perceção dos inquiridos sobre a geração dos *Baby Bombers* apresenta-se maioritariamente positiva, onde na pontualidade 148 (80%) participantes consideram que esta geração é pontual e assídua, enquanto 21 (11.40%) responderam negativamente. No aspeto da dedicação e responsabilidade, 154 (83.20%) dos inquiridos percecionam estes indivíduos como sendo dedicados e responsáveis no local de trabalho, contrariamente a 15 (8.10%) participantes que forneceram respostas negativas. Em relação ao espírito de equipa/entreadajuda 121 (65.40%) inquiridos interpreta que esta geração gosta de colaborar em equipa, ao invés, 48 (25.90%) responderam negativamente. No conhecimento e experiência, 153 (82.70%) responderam positivamente, ou seja, a perceção dos participantes é de que esta geração tem conhecimento e experiência na sua área de trabalho, em comparação com 16 (8.60%) inquiridos que não têm a mesma perceção. No domínio das tecnologias, os resultados demonstram que 76 (41.10%) dos participantes percecionam que estes indivíduos dominam as tecnologias, enquanto 93 (50.30%) inquiridos discordam com o domínio desta geração. Por fim, na autoridade, 119 (64.30%) participantes consideram que a geração *Baby Bombers* respeita os seus superiores, contrariamente a 50 (27%) que respondeu negativamente. Os dados apresentados estão explicitados graficamente na figura 6.6.

**Figura 6.6.**

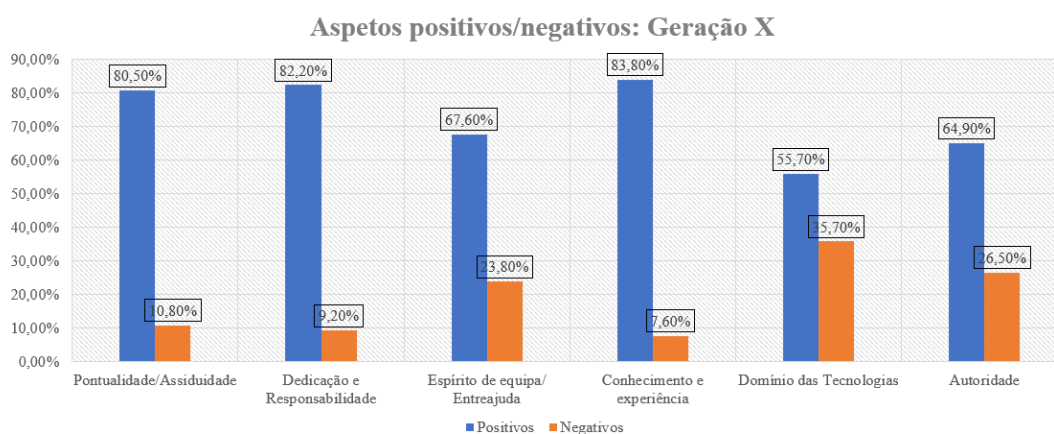
*Aspetos Positivos/Negativos: Baby Bombers.*



Em relação à Geração X, a percepção dos inquiridos sobre esta é positiva, onde na pontualidade/assiduidade 149 (80.50%) percebem que estes são pontuais e assíduos no trabalho, enquanto 20 (10.80%) têm uma opinião contrária. Na dedicação e responsabilidade, 152 (82.20%) participantes apresentam conceitos positivos sobre esta geração, contrariamente com 17 (9.20%) que responderam negativamente. No espírito de equipa/entregajuda, a percepção dos inquiridos continua a ser maioritariamente positiva tendo 125 (67.60%), contrabalançando as percepções negativas onde se contabilizaram 44 (7.60%). O conhecimento e experiência é a característica que representa maior número de respondentes positivos, obtendo 155 (83.80%), ou seja, os participantes têm uma percepção de que esta geração é experiente no seu trabalho. No que concerne ao domínio das tecnologias, 103 (55.70%) consideram que esta aspeto é positivo nesta geração, contrariamente a 66 (35.70%). Por fim, na autoridade, os inquiridos têm a percepção que estes indivíduos respeitam o seu superior, 120 (64.90%) respostas positivas e 49 (26.50%) respostas negativas. Na figura 6.7., podem observar-se os dados relativos à geração X.

**Figura 6.7.**

*Aspetos Positivos/Negativos: Geração X.*

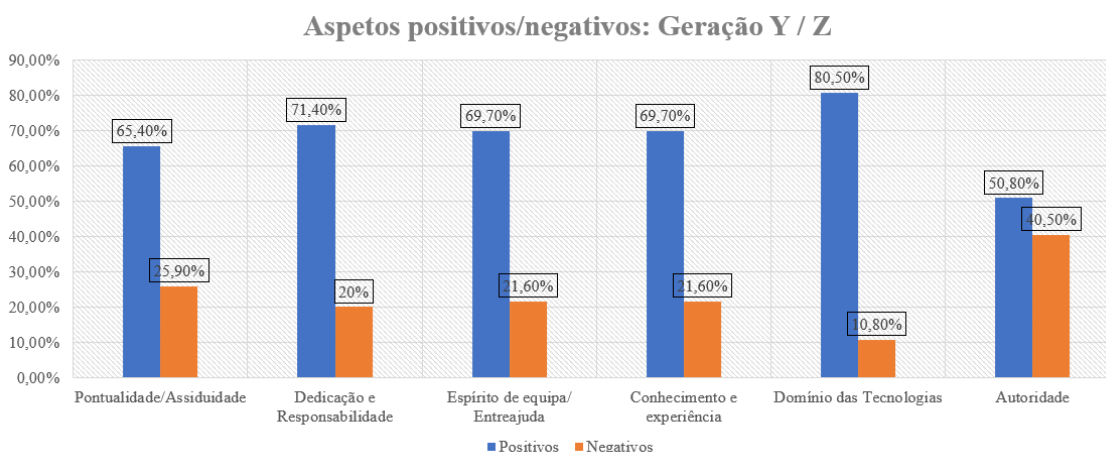


Na análise de dados da percepção sobre Geração Y/Z, verificou-se que os participantes fazem uma avaliação positiva dos aspetos que foram estudados, onde na pontualidade 121 (65.40%) dos inquiridos percebem que estes indivíduos são pontuais e assíduos no trabalho, com 48 (25.90%) participantes que discordam. Na dedicação e responsabilidade, com resultados positivos existem 132 (71.40%) inquiridos, que acreditam que esta geração é dedicada no local de trabalho, 37 (20%) participantes responderam negativamente. Em relação ao espírito de equipa/Entregajuda, 129 (69.70%) inquiridos percebem que estes indivíduos apreciam trabalhar em equipa no trabalho,

enquanto 40 (21.60%) participantes contrariam essa opinião. No conhecimento e experiência, esta geração mantém a maioria dos resultados positivos 129 (69.70%), e nos resultados negativos onde 40 (21.60%) participantes não têm a percepção de que estes têm os conhecimentos necessários para o trabalho. No aspecto do domínio das tecnologias, é o que obtém maior número de respostas positivas 149 (80.50%), onde apenas 20 (10.80%) participantes não têm a percepção de esta geração é a que domina as tecnologias. Por fim, não autoridade, os inquiridos encontram-se divididos, onde 94 (50.80%) indivíduos têm a percepção de que estes respeitam o seu superior e 75 (40.50%) não participam dessa percepção. Os dados estão demonstrados na figura 6.8.

**Figura 6.8.**

*Aspetos Positivos/Negativos: Geração Y/Z.*



## 6.2. Análise Correlacional

Na tabela 6.2. é possível observar os valores de correlação entre as variáveis em estudo. Segundo os dados obtidos, podemos observar que a satisfação no trabalho se relaciona negativamente com o conflito TF-FT ( $r = -.207, p = .007$ ), existindo uma associação fraca entre ambas as variáveis. A relação entre as variáveis é negativa, o que demonstra que um aumento do conflito TF-FT pressupõe uma menor satisfação profissional. Podemos igualmente observar que a satisfação profissional se correlaciona positivamente com a variável centralidade TF-FT ( $r = .219; p = .004$ ), com a qual estabelece uma associação fraca. Relativamente à satisfação no trabalho, não se verificaram mais correlações estatisticamente significativas.

O conflito TF-FT correlaciona-se de modo positivo apenas com 3 das variáveis

em análise, apresentando uma associação forte com a sua dimensão respeitante ao conflito TF ( $r = .806, p = <.001$ ) e uma associação moderada com a sua dimensão conflito FT ( $r = .683, p = <.001$ ). Também apresenta uma correlação positiva, significativa, mas muito fraca com a variável centralidade TF-FT ( $r = .176, p = .022$ ). Em relação à dimensão conflito TF, este apenas se correlaciona positiva e significativamente com a dimensão do conflito FT ( $r = .387, p = <.001$ ). A dimensão conflito FT correlaciona-se de modo, positivo, significativo e fraco com a centralidade TF-FT ( $r = .370, p = <.001$ ). Ainda, apresenta associação estatisticamente significativa, negativa e muito fraca, com a variável valores de trabalho (escala global) ( $r = -.155, p = .045$ ) e com a dimensão dos valores de trabalho instrumentais ( $r = -.158, p = .040$ ). Não se verificaram mais correlações estatisticamente significativas relativas à dimensão conflito FT.

Os dados mostram que a escala global dos valores de trabalho se correlaciona positivamente com todas as suas próprias dimensões, sendo que três destas apresentam uma associação forte, os valores instrumentais ( $r = .837, p = <.001$ ), os valores sociais/instrumentais ( $r = .746, p = <.001$ ) e os valores cognitivos ( $r = .738, p = <.001$ ). A dimensão prestígio, apesar de se correlacionar positivamente, a associação é moderada ( $r = .437, p = <.001$ ). Ainda esta variável correlaciona-se negativamente, com uma associação muito fraca, com a variável centralidade TF-FT ( $r = -.179, p = .020$ ).

Os valores de trabalho instrumentais correlacionam-se positivamente com as outras dimensões da escala, com uma associação moderada, nos valores sociais ( $r = .591, p = <.001$ ) e nos valores cognitivos ( $r = .686, p = <.001$ ). Correlaciona-se positivamente com os valores de prestígio, associação fraca ( $r = .355, p = <.001$ ). Com a centralidade TF-FT estabelece uma associação negativa, como se pode comprovar pelos valores de correlação ( $r = -.217, p = .005$ ). Os valores de trabalho sociais/altruístas correlacionam-se de forma positiva, com uma associação moderada, com os valores cognitivos ( $r = .570, p = <.001$ ) e os valores de prestígio ( $r = .444, p = <.001$ ). Por fim, esta dimensão correlaciona-se negativamente, tendo uma associação fraca, com a centralidade TF-FT ( $r = -.224, p = .003$ ). Os valores cognitivos apenas se correlacionam positivamente, com associação fraca, com a dimensão dos valores de trabalho de prestígio ( $r = .352, p = <.001$ ).

**Tabela 6.2.***Correlações entre as variáveis em estudo e as suas dimensões.*

Variáveis	1	2	2.1.	2.2.	3	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	4
<b>1. Sat. Profissional</b>	1									
<b>2. Conflito TF-FT</b>	-.081	1								
<b>2.1. Conflito TF</b>	-.207**	.806**	1							
<b>2.2. Conflito FT</b>	.008	.683**	.387**	1						
<b>3.V Trabalho Global</b>	-.005	-.068	-.031	-.155**	1					
<b>3.1. VT Instrumentais</b>	-.041	-.102	-.051	-.158*	.837**	1				
<b>3.2. VT Sociais/altruístas</b>	.058	-.087	-.086	-.099	.746**	.591**	1			
<b>3.3. VT Cognitivos</b>	.019	-.055	-.016	-.146	.782**	.686**	.570**	1		
<b>3.4. VT Prestígio</b>	.117	.014	-.016	.006	.437**	.355**	.444**	.352**	1	
<b>4. Centralidade TF-FT</b>	.219**	.176*	.029	.370**	-.179*	-.217**	-.224**	-.098	-.006	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0.01(2 extremidades)

\* A correlação é significativa no nível 0.05(2 extremidades)

### 6.3. Diferenças entre gerações

Para analisar a existência de diferenças entre as diferentes gerações nas variáveis em estudo foram realizados testes à média através da análise de Anova *Oneway*. Na tabela 6.3. é possível observar que relativamente à variável valores de trabalho e respetivas dimensões, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ( $p \leq .05$ ).

**Tabela 6.3.**

*ANOVA Oneway- Valores de Trabalho.*

	F (3,165)	Sig
Valores de trabalho (Global)	.153	.928
Valores Instrumentais	.683	.563
Valores Sociais/Altruístas	.129	.942
Valores Cognitivos	.220	.883
Valores Prestígio	.491	.689

Relativamente à centralidade TF-FT e ao. conflito TF-FT também não foram observadas diferenças nas médias entre as gerações em estudo (Tabela 6.4.)

**Tabela 6.4.**

*ANOVA Oneway- Centralidade e Conflito Trabalho-Família.*

	F (3,165)	Sig
Centralidade TF-FT	.758	.519
Conflito TF-FT (Global)	1.330	.266
Conflito TF	1.552	.203
Conflito FT	.814	.488

Por fim, na análise da satisfação de trabalho, não se verificou nenhuma diferença significativa entre as diferentes gerações ( $p \leq .05$ ) (tabela 6.5.).

**Tabela 6.5.**

*ANOVA Oneway- Satisfação no Trabalho.*

	F (3,165)	Sig
Satisfação no Trabalho	.864	.461

**CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS,  
LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS**

---

O presente estudo objetivou observar de que modo as diferentes gerações se diferenciavam nas variáveis dos valores de trabalho, na interface trabalho-família nomeadamente na centralidade TF-FT e no conflito TF-FT assim como na satisfação profissional. Foi ainda objetivo desta investigação identificar quais os aspetos relacionados com o trabalho que cada geração considera como sendo positivos e negativos relativamente à sua e às restantes gerações. Com base numa amostra constituída por 111 mulheres e 58 homens, ativos profissionalmente, os resultados mostram que relativamente aos valores de trabalho, a geração dos *Baby Boomers* valoriza primordialmente os valores instrumentais (Tsauro & Yen, 2016). Isto pode-se justificar-se pelo facto de estarem mais próximos do fim da sua carreira, e como tal estes inquiridos já atingiram o seu pico laboral, que contempla mais recompensas devido aos anos em que estão na empresa. Na geração X, os dados demonstram que os valores cognitivos são os mais considerados (Palicka, 2016). Este fenómeno pode ser explicado, pois o seu desenvolvimento aconteceu num ambiente instável economicamente, fazendo com que prefiram o desenvolvimento de competências para se tornarem especialistas nessa área e alcançarem outros valores. Na geração Y, verificou-se que os valores instrumentais são os mais valorizados (Bateman et al., 2015; Becton et al., 2014), uma vez que estes indivíduos procuram o sucesso na carreira através das recompensas económicas que têm no trabalho, sendo os valores instrumentais uma prioridade. Por fim, na geração Z os valores mais privilegiados são os cognitivos (Agarwal & Vaghela, 2018; Ozkan & Solmaz, 2015), o que se pode justificar pelo facto de que os indivíduos são novos no mundo do trabalho e assim pretendem ainda desenvolver competências no trabalho. Apesar das diferenças nos valores de trabalho apontadas na literatura entre as quatro gerações em estudo, não se observaram diferenças estatisticamente significativas (H1), não se confirmando esta hipótese de estudo.

No que diz respeito à centralidade TF-FT, a geração Z apresenta maior centralidade no trabalho enquanto os *Baby Boomers* apresentam maior centralidade na família. Isto pode ser explicado pelo facto de estes já serem mais velhos e estarem a aproximarem-se da reforma, desligando-se do trabalho (Misumi & Yamori, 1991) e a geração mais nova estar apenas a começar no mercado de trabalho e pretendem afirmar-se neste setor. Os resultados que são apresentados contradizem a literatura, pois os indivíduos mais velhos preferem despende o seu tempo com a família e os mais jovens preferem focar-se no trabalho (Buonocore et al., 2015; Gursoy et al., 2013; Palicka, 2016;

Sharabi & Harpaz, 2007; Twenge et al., 2010). Ainda que a literatura seja contraditória, dos resultados obtidos neste estudo, não se verificaram diferenças estaticamente significativas entre as gerações, não se comprovando as hipóteses em estudo (H2; H3; H4 e H5).

Relativamente ao conflito TF-FT, especificamente na dimensão TF, a geração que apresenta maior conflito TF é a geração X. Na dimensão FT, também é esta geração a que apresenta maior conflito. Isto pode ser explicado pelo alto nível de exigências laborais (e.g., ocuparem níveis de chefia) e também familiares (e.g., presença de crianças) (Bennett et al., 2017; Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes, 2017). Os resultados apresentados correspondem ao explanado na literatura, sendo os indivíduos desta geração aqueles com maiores níveis de conflito TF. Apesar das diferenças entre as gerações no conflito TF-FT apontadas na literatura, no estudo realizado não se observaram diferenças estatisticamente significativas, não se confirmando as hipóteses H6, H7 e H8.

Em relação à satisfação no trabalho, a geração que apresenta maior satisfação no trabalho é a Geração Z. Estes resultados não coincidem com a literatura, pois esta afirma que esta geração seria a que sentiria menor satisfação no trabalho (Stier et al., 2010). Estes resultados podem ser explicados pelo facto de que estes indivíduos têm um trabalho desafiante e possuem uma variedade de tarefas abundantes, fazendo com que estes tenham um grau maior de satisfação no trabalho (Young et al., 2013). Apesar destes resultados se mostrarem contraditórios face ao explanado na literatura, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre as gerações, não sendo confirmada a hipótese em estudo (H9).

No que concerne à análise correlacional, os dados demonstram que os valores de trabalho instrumentais, apresentam uma correlação negativa com o conflito FT, quando existem mais recompensas extrínsecas o conflito família- trabalho diminui. Observou-se uma associação negativa da variável centralidade TF-FT com a dimensão instrumental e social/altruístas, ou seja, quanto maior vai a centralidade na família, menor a importância atribuída aos valores instrumentais. Contrariamente, quanto maior a centralidade no trabalho, menor é o peso atribuído aos valores sociais e altruístas pelo indivíduo. Verificou-se uma associação positiva entre a centralidade TF-FT, com a satisfação profissional, sendo que maior a centralidade no trabalho, maiores os níveis de satisfação

profissional. Também, a centralidade TF-FT apresenta uma correlação positiva com o conflito TF, ou seja, quanto maior a centralidade no trabalho maior será o nível de conflito TF. Os dados também demonstraram uma correlação negativa entre o conflito TF e a satisfação no trabalho, ou seja, quanto maior o conflito TF sentido pelo indivíduo, menor a satisfação deste no trabalho.

Em relação aos resultados sobre as percepções que as outras gerações têm sobre os outros indivíduos, verificou-se que a amostra percebe que a geração dos *Baby Boomers*, valoriza os benefícios no local de trabalho. Também os participantes percebem que a Geração X, considera os benefícios como essenciais no meio laboral. Por fim, os inquiridos entendem que as gerações Y e Z, valorizam primordialmente os desafios no local de trabalho.

No que se refere aos aspetos positivos e negativos de cada geração observou-se que a dedicação e responsabilidade são considerados os aspetos mais positivos dos *Baby Boomers* e o domínio das tecnologias um dos aspetos mais negativos. Na geração X, foram considerados como aspetos positivos o conhecimento e experiência e como aspetos negativos o domínio das tecnologias. Por fim, nas gerações Y e Z, o domínio das tecnologias foi considerado um dos aspetos mais positivos. Tal como referido na literatura estes indivíduos valorizam o uso de tecnologia no local de trabalho (Bean, 2020; Jonck et al., 2017). A autoridade foi considerada como o aspeto mais negativo destas gerações. Estes resultados contrabalançam com o que foi verificado anteriormente, ou seja, as gerações mais velhas elegem como principais valores no local de trabalho, os extrínsecos, ou seja, os benefícios externos. Enquanto as gerações mais novas escolhem os valores intrínsecos, mais especificamente os desafios no local de trabalho. De acordo com Needleman (2008) e Skelton (2010) as organizações presumem que as gerações mais novas valorizam mais as oportunidades altruísticas e, portanto, continuam a investir em programas, como o voluntariado no horário da empresa, para atrair essas gerações a ingressar nas suas organizações. Dado os valores estudados não apresentarem diferenças entre as gerações, a questão ainda permanece, já que muitas organizações observam valores diferentes entre as gerações no local de trabalho (Hansen & Leuty. 2012). Como o estudo de Deal (2007) observou, mesmo entre valores que são semelhantes entre gerações, as maneiras pelas quais os indivíduos de cada geração satisfazem esses valores no local de trabalho podem contribuir para os conflitos no local de trabalho.

Em termos de implicações práticas, embora não tenham sido encontradas diferenças estatisticamente significativas no conflito TF-FT, este existe, pelo que para a sua redução/amenização, é importante que as organizações considerem a sua direccionalidade, que varia entre as gerações e os estágios do ciclo de vida (e.g., Bennet et al., 2017). Deste modo, as organizações devem procurar compreender como adaptar intervenções e/ou práticas para ajudar os colaboradores a equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal e familiar, que mudam ao longo do curso de vida. Devem procurar adotar uma cultura amiga da família que permita aos seus recursos humanos a conciliação e o equilíbrio de ambas as esferas, e conseqüentemente promover uma maior satisfação profissional.

Em termos de limitações podemos salientar o tamanho da amostra, em especial o número de participantes de cada geração, principalmente os indivíduos pertencentes aos *Baby Boomers* que se encontram em menor número. Esta diferença pode ter algum efeito nos resultados obtidos, pelo que estudos futuros devem procurar amostras mais equilibradas para obter resultados mais amplos e equitativos. A revisão da literatura permitiu observar a escassez de estudos sobre a satisfação profissional e as diferentes gerações, facto que reforça a pertinência e contributo do estudo realizado. Assim, estudos futuros devem procurar expandir esta investigação procurando compreender qual a perceção das organizações face às diferenças geracionais, bem como que tipo de práticas ou políticas são implementadas para a integração e satisfação dos diferentes valores de trabalho de cada geração, tendo em vista a retenção de uma equipa de trabalho diversificada e satisfeita profissionalmente. Estudos futuros devem expandir o conhecimento sobre os estágios da vida no contexto do trabalho, ampliando a definição operacional dos estágios da vida. Isso pode incluir certas transições na vida que também são marcadores de estágios da vida adulta, como as habilitações literárias (e.g., terminar o ensino secundário e/ou a universidade), casar-se, começar o primeiro emprego, aposentar-se e assim por diante. Em última análise, estudos adicionais, considerando a geração e o estágio do ciclo de vida, podem ajudar a compreender o tipo de intervenções organizacionais destinadas a ajudar os colaboradores a lidar com questões da vida profissional (e.g., Bennet et al., 2017).

### **PARTE III – CONCLUSÕES FINAIS**

---

Muito do interesse nas diferenças geracionais tem sido impulsionado por conflitos crescentes entre gerações, ou o hiato de gerações, um termo cunhado por Mead (1970). Como vários autores sugerem, o que contribui para a desconexão entre várias gerações no local de trabalho é a falta de comunicação e compreensão entre as gerações dentro das organizações (e.g., Lancaster & Stillman, 2002). Assim, a identificação e compreensão do modo como as gerações diferem no seu local de trabalho, permitirá às organizações e aos gestores de recursos humanos ajustar e adaptar as suas políticas, práticas e estratégias tendo em vista um aumento da satisfação profissional e um maior equilíbrio entre a interface trabalho-família. Mesmo que cada geração tenha valores semelhantes, os meios de satisfazer esses valores podem ser diferentes. A literatura alerta para que as organizações não considerem apenas as diferenças geracionais, mas também para observarem as diferenças individuais, pois estas podem desempenhar um papel mais proeminente no comportamento no local de trabalho do que as diferenças intergeracionais (Becton et al., 2014). Se as organizações incorporarem informações sobre os valores do trabalho de diferentes coortes de trabalhadores na sua cultura organizacional, espera-se maior satisfação e retenção dos trabalhadores. Em suma, o estudo das diferenças geracionais nos contextos laborais tem como potencial fornecer informações valiosas sobre os colaboradores, facilitando a gestão da diversidade intergeracional do capital humano que se apresenta como uma mais valia para o sucesso organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Adisa, T. A., Osabutey, E. L. C., & Gbadamosi, G. (2016). Understanding the causes and consequences of work-family conflict. *Employee Relations*, 38(5), 770–788. <https://doi.org/10.1108/er-11-2015-0211>
- Agarwal, H. &, & Vaghela, P. S. (2018). WORK VALUES OF GEN Z : Bridging the gap to the next generation. *INC 2018 - National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century*, July 1–26. [https://www.researchgate.net/publication/334400459\\_WORK\\_VALUES\\_OF\\_GEN\\_ZBridging\\_the\\_Gap\\_to\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation)
- Allen, D. T., Herst, L. E. D., Bruck, S. C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Azevedo, A. J. D., & Medeiros, M. P. M. (2012). Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte. *Revista Eletrônica Machado Sobrinho*, 6(2), 1-18. [http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02R EMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02R EMS6.pdf)
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction, a literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730– 742. <https://doi.org/10.1108/09596110810897583>
- Bateman, R., Clerk, C., Lapaine, M., Mair, K.-A., Sutton, J., & Reid, M. (2015). *What is the effect of millennial identity on work values?*, 26. <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2016/07/Bateman-et-al-2015.pdf>
- Bean, S., 2020. *Generation Z are more motivated by job satisfaction than money.* Workplace Insight. <https://workplaceinsight.net/generation-z-more-motivated-by-job-satisfaction-than-money/>

- Becton, B. J., Walker, J. H., & Farmer, J. A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*, 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bencsik, A., Horváth, C. G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generation at workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bennett, M. M., Beehr, A. T., & Ivanitskaya, V. L. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology, 32*(4), 314-332. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0192>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(9), 1843-1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Beutell, J. N. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*, 2544-2559. <https://doi.org/10.3390/ijerph10062544>
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Bos, T. J., Donders, M. G. C. N., Brouwer, B. M. K., & Gulden, V. J. W. J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 82*(10), 1249-1259. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0451-4>
- Brief, A. P. (1998). *Foundations for organizational science. Attitudes in and around organizations*. London: Sage Publications.
- Broadridge, M. A., Maxwell, A. G., & Ogden, M. S. (2007). Experiences, perceptions, and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International, 12*(6), 523-544. <https://doi.org/10.1108/13620430710822001>
- Buonocore, F., Russo, M., & Ferrara, M. (2015). Work-family conflict and job insecurity: Are workers from different generations experiencing true differences? *Community, Work & Family, 18*(3), 299-316. <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.981504>

- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. von B. de. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. REAd. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576–600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Carr, J., Boyar, S., & Gregory, B. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/0149206307309262>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.137>
- Cucina, M. J., Byle, A. K., Martin, R. N., Peyton, T. S., & Gast, F. I. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246-264 <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- Dajani, Z. A. M. (2018). Differences in work values by gender and generation: Evidence from Egypt. *Journal of Business Administration*, 9(2), 9-20. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p9>
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, L. E., & Ryan, M. R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Del Webb (2010, Abril, 13). *Baby boomer survey: Working to live, not living to work*. *Business Wire*. <http://www.dwboomersurvey.com/>
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Dwyer, J. D., & Pospisil, R. (2004). The millennial effect: Implications for academic

- development. *Transforming Knowledge into wisdom: Holistic Approaches to Teaching and Learning*, 200, 195-207. <https://www.herdsa.org.au/publications/conference-proceedings/research-and-development-higher-education-transforming-18>
- Eby, T. L., Adams, M. D., Russel, A. E. J., & Gaby, H. S. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edge, K. (2013). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34(2), 136-155. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.869206>
- Edmunds, J. & Turner, S. B. (2005). Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559-577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>
- Eletter, S., Sulieman, M., & Alnaji, L. (2017). Generational diversity and work values. *Journal of Hotel & Business Management*, 06(1), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000156>
- Frone, R. M., Russell, M., & Cooper, L. M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00425-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00425-0)
- Gin Choi, Y., Kwon, J., & Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 410-427. <https://doi.org/10.1108/09596111311311044>
- Górny, M. (2018). The importance of work in human life and development. The consequences of unemployment. *Reflekje*, 53(9), 1689-1699. <https://doi.org/10.14746/r.2018.2.4>

- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, *54*, 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, H. J., & Powell, N. G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, *31*(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, *32*(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, A. T., & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hajdu, G. & Sik, E. (2018). Age, period, and cohort differences in work centrality and work values. *Societies*, *8*(1), 1-33. <https://doi.org/10.3390/soc8010011>
- Hansen, C.J. & Leuty, E. M., (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, *20*(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hayes, B. J., Parks, C., McNelly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to millennials: Generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, *44*(6), 845-853. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 839–862. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<789::AID-JOB59>3.0.CO;2-W)
- Herington, C., & Weaven, S. (2009). Implementing the marketing concept in travel organizations: The important moderating influence of perceived organizational support. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *18*(7), 692-717. <https://doi.org/10.1080/19368620903170232>

- Hobfoll, E. S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jonck, P., Van der Walt, F., & Sobayeni, N.C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*, 43(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
- Jorgensen, B. (2003). Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18–37. <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. Harper Collins
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M., Monteiro, M. e Lima, M., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Lisboa: Celta Editora.
- Lin, S. Y., Huang, S. W., Yang, T. C., & Chiang, J. M. (2014). Work-leisure conflict and its associations with well-being: The roles of social support, leisure participation and job burnout. *Tourism Management*, 45, 244-252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.004>
- Lin, H. J., Wong, Y. J., & Ho, H. C. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflict. *Tourism Management*, 36, 178-187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.009>
- Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction*. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behavior*. New York: Wiley.
- Long, S. C., & Thean, Y. L. (2011). Relationship between leadership style job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91-100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>

- Lundberg, S., & Gimbergsson, E. (2015). *Work Values of Generation Z: A quantitative study explaining different groups of Generation Z's work values* [Bachelor Thesis]. University of Linnaeus.
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969-1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.48>
- Kadapure, S. P., & Dasar, S. (2018). Determinants of employee job satisfaction in retail sector. *International Journal of Management Studies*, 2(3), 105-108. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(3\)/13](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(3)/13)
- Kim, M., Knutson, J. B., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563-588. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Kunreuther, F. (2003). The changing of the guard: What generational differences tell us about social-change organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(3), 450-457. <https://doi.org/10.1177/0899764003254975>
- Mannhein, K. (1990). *Sociologia do Conhecimento* (Vol.III). Edição: Rés
- Mendes, S. C. D. (2014). *Os Estilos de Liderança e a sua Relação com a Satisfação no Trabalho: O caso dos Profissionais de Enfermagem* (Dissertação de mestrado). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Minho.
- Miller, P. & Yu, H. C. (2003). Organizational values and generational values: A cross cultural study. *Australasian Journal of Business and Social Enquiry*, 1(3), 138-153. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.626.3824&rep=rep1&type=pdf>
- Misumi, J., & Yamori, K. (1991). Values and beyond: Training for a higher work centrality in Japan. *European Work and Organizational Psychologist*, 1(2-3), 135-145. <https://doi.org/10.1080/09602009108408518>

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work-conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2016). The changing face of the employees- generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance, 26*(15), 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Palicka, O. (2016). *Generational Differences in Work Values and Job Satisfaction* [Master's Thesis: Economics of Management and Organization]. University of Rotterdam.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Popovska, B. M., Latkovic, T. M., & Jakimovski, J. (2015). Work values of the Macedonian workforce. *Journal of Advanced Management Science, 3*(2), 158-161. <https://doi.org/10.12720/joams.3.2.158-161>
- Rioux, L., & Mokoukolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: Study of a sample of French workers. *Personnel Review, 42*(4), 372-392. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2011-0009>
- Roe, A. R., & Ester, P. (1999). Values and work empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: an International Review, 48*(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00046.x>
- Ros, M., Schwartz, S.H. and Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an International Review, 48*(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Sackin, S., 2020. *Council post: What gen Z wants in a career* (and how to give it to them). [online] Forbes. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/08/28/what-gen-z-wants-in-a-career-and-how-to-give-it-to-them/?sh=2a02c0847a4a>> [Accessed 21 December 2020].
- Sanders, G.I. (n.d.). *Gen Z in the workplace: Everything you need to know*. Dynamic

Signal. <https://dynamicssignal.com/2019/09/19/generation-z-in-the-workplace/>

- Santos, J., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e família-trabalho. *Revista Eletrónica de Psicologia, Educação e Saúde*, 3(2), 14-30.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Sharabi, M., & Harpaz, I. (2007). Changes in work centrality and other life areas in Israel: A longitudinal study. *Journal of Human Values*, 13(2), 95-106. <https://doi.org/10.1177/097168580701300203>
- Simmons, M. J., Mahoney, Q. T., & Hambrick, E. M. (2016). Leisure, work, and family: How iron men balance the demands of three resource-intensive roles. *Leisure Sciences, an Interdisciplinary Journal*, 38(3), 232-248. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1092402>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Smola, W. K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sousa, I. &, Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? Intergenerational diversity at work: Are they too similar to be different? *Revista de Gestão & Ideias*, 3. 31–40. <https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32>
- Spector, E. P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spinks, N. & Moore, C. (2007). The changing workforce, workplace and nature of work: Implications for health human resources management. *Nursing Leadership*, 20(3). 26-41.
- Staines, L. G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the

- relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- Stier, W. F., Schneider, R. C., Kampf, S., & Gaskins, B. P. (2010). Job satisfaction for campus recreation professionals within NIRSA Institutions. *Recreational Sports Journal*, 34(2), 78–94. <https://doi.org/10.1123/rsj.34.2.78>
- Study of work-family and family-work conflicts overturns generational stereotypes. (2017). *Human Resource Management International*, 25(7), 42-44. <https://doi.org/10.1108/hrmid-08-2017-0143>
- Tsaur, H. S., Liang, W. Y., & Hsu, J. H. (2012). A multidimensional measurement of work-leisure conflict. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 34(5), 395-416. <https://doi.org/10.1080/01490400.2012.714701>
- Tsaur, H. S., & Yen, H. C. (2018). Work–leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter?. *Tourism Management*, 69, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- Twenge, M. J., Campbell, M. S., Hoffman, J. B., & Lance, E. C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vecchio, R. P. (1989). The meaning of working, MOW international research team, academic press, London, 1987. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 97–98. <https://doi.org/10.1002/job.4030100109>
- Vincent, A. J. (2005). Understanding generations: Political economy and culture in a ageing society. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 571-599. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00084.x>
- Westwood, R., & Lok, P. (2003). The meaning of work in Chinese contexts: A comparative study. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(2), 139-175. <https://doi.org/10.1177/14705958030032001>
- Xie, J., Shi, Y., & Ma, H. (2017). Relationship between similarity in work-family centrality and marital satisfaction among dual-earner couples. *Personality and Individual Differences*, 113, 103-108. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.021>
- Young, J. S., Jill R. Sturts, R. J., Ross, M. C., & Kim, T. K. (2013) Generational

differences and job satisfaction in leisure services. *Managing Leisure*, 18(2), 152-170, <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.752213>

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>

Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696–713. <https://doi.org/10.1108/02683941211259520>

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, L. A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction, and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

## **ANEXOS**

---

### OBJETIVO

Este questionário integra-se num projeto de investigação que tem como objetivo analisar os valores de trabalho, a interação trabalho-família e a satisfação no trabalho.  
 O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 10 a 15 minutos para a sua realização.  
 Esclarecimentos/dúvidas sobre a investigação, contactar: Ana Leal (a58568@ualg.pt)

Obrigada pela sua colaboração.

A. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho. Considere uma escala decrescente de 1 (extremamente insatisfeito) a 7 (extremamente satisfeito).

	EXTREMAMENTE INSATISFEITO						EXTREMAMENTE SATISFEITO
1. Em relação às suas <i>perspectivas de promoção</i> , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

B. Para responder aos itens que se seguem, indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1. As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
2. O tempo que ocupo com o meu emprego dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
3. Algumas das tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu emprego não permite ausências por motivos familiares.	1	2	3	4	5	6	7
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho que fazer alterações nas atividades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
6. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
7. Precindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Algumas das tarefas que quero realizar no emprego não aparecem feitas devido às obrigações familiares.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias.	1	2	3	4	5	6	7
10. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.	1	2	3	4	5	6	7

C. Tendo em consideração os seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho, por favor indique o grau de importância que os seguintes atributos têm para si. Considere uma escala crescente de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante).

	Nada importante							Extremamente importante
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Ter benefícios (por exemplo, pagamento de férias, plano de saúde/dentista, plano de reforma, etc.) que atendam às suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5	6	7	
2. Ter um trabalho que tem um impacto significativo na organização	1	2	3	4	5	6	7	
3. Ter autoridade para organizar e dirigir o trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	
4. Trabalhar em tarefas e projetos que desafiam as suas habilidades/competências	1	2	3	4	5	6	7	
5. Ter uma gestão que forneça feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7	
6. Trabalhar com colegas agradáveis e amigáveis com os quais poderia criar amizades	1	2	3	4	5	6	7	
7. Trabalhar num ambiente que é animado e divertido	1	2	3	4	5	6	7	
8. Ter a oportunidade de aprender continuamente e desenvolver novos conhecimentos	1	2	3	4	5	6	7	
9. Ter a garantia de segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
10. Ter um horário de trabalho que seja adequado às necessidades da sua vida	1	2	3	4	5	6	7	
11. Ter um trabalho interessante, excitante e envolvente	1	2	3	4	5	6	7	
12. Ter a liberdade para tomar decisões sobre como faz o seu trabalho e gasta o seu tempo	1	2	3	4	5	6	7	
13. Trabalhar num ambiente que lhe permite equilibrar a sua vida profissional com a sua vida privada e as suas responsabilidades familiares	1	2	3	4	5	6	7	
14. Ter acesso às informações que precisa para fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	
15. Ter um trabalho que é prestigiado e altamente considerado pelos outros	1	2	3	4	5	6	7	
16. Ter um trabalho que lhe oferece um bom salário	1	2	3	4	5	6	7	
17. Ter um trabalho com atividades variadas e pouco rotineiras	1	2	3	4	5	6	7	
18. Trabalhar num local onde o trabalho bem feito é reconhecido	1	2	3	4	5	6	7	
19. Ter um trabalho que permite utilizar as competências e aptidões que adquiriu através da educação e/ou experiência profissional	1	2	3	4	5	6	7	
20. Ter a oportunidade de crescimento e progressão na sua carreira	1	2	3	4	5	6	7	
21. Ter um trabalho que lhe proporcione um sentido pessoal de realização	1	2	3	4	5	6	7	
22. Ter um trabalho que proporciona muita interação social	1	2	3	4	5	6	7	
23. Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	
24. Trabalhar para um supervisor que seja atencioso e preste apoio	1	2	3	4	5	6	7	
25. Ter um trabalho que permite ajudar as pessoas	1	2	3	4	5	6	7	

D. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	D. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Na minha opinião os objetivos de vida pessoal de um individuo devem ser mais orientados para o trabalho do que para a família.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na minha vida a maior satisfação vem do trabalho e não da família.	1	2	3	4	5	6	7
3. As coisas mais importantes que me acontecem envolvem mais o trabalho do que a família.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na vida, o trabalho deve ser considerado bem mais importante do que a família.	1	2	3	4	5	6	7
5. Em geral, considero que o trabalho é bem mais importante para a vida do que a família.	1	2	3	4	5	6	7

E. Na sua opinião, o que mais valorizam as diferentes gerações no local de trabalho? Leia cada afirmação e assinale a sua resposta de acordo com uma escala crescente de 1 (valorizam pouco) a 7 (valorizam muito).

E.1. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre os 55 e os 73 anos de idade, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

E.2. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre os 40 e os 54 anos de idade, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

E.3. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre os 19 e os 39 anos de idade, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

F. Pense no seu local de trabalho e nos seus colegas de trabalho. Indique os aspetos que considera positivos e negativos nos seus colegas de acordo com a sua geração. Por exemplo, na questão "pontualidade/assiduidade", se os seus colegas chegam sempre atrasados e isso é algo que lhe desagrada, assinale "Negativo"

	Idades: 19 a 39 anos		Idades: 40 a 54 anos		Idades: 55 a 73 anos	
	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Pontualidade/Assiduidade						
Dedicação e responsabilidade						
Espírito de equipa e entreajuda						
Conhecimentos e experiência						
Domínio das tecnologias						
Autoridade						

#### Dados Biográficos

Género	
Feminino	
Masculino	
IDADE: _____	

Nº Filhos:	
Estado Civil	
Solteiro	
Divorciado	
Casado/União de Facto	

Habilitações Literárias	
Ensino Primário	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Licenciatura	
Mestrado	
Pós-Graduação	
Doutoramento	

Atividade Profissional:	
Tempo na empresa: ____ (anos)	
Instituição	
Pública	
Privada	

Vínculo contratual	
Contrato c/ Termo	
Contrato s/ Termo	
Trabalhador independente	
Outro	
Horário	
Part-Time	
Full-Time	

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!