

TERESA ANDREIA ALMEIDA MACHADO

**Ambientes de trabalho: Uma perspetiva  
multigeracional sobre valores de trabalho  
e perceções entre gerações**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020



TERESA ANDREIA ALMEIDA MACHADO

# **Ambientes de trabalho: Uma perspetiva multigeracional sobre valores de trabalho e perceções entre gerações**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020



## **Ambientes de trabalho: Uma perspectiva multigeracional sobre valores de trabalho e percepções entre gerações**

### 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.

---

Teresa Andreia Almeida Machado

©*Copyright*: (Teresa Andreia Almeida Machado)

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**

Aos meus pais,

Ao António,

Ao Manuel e à Maria,

As mais importantes gerações da minha vida.

“O pior que nos poderia acontecer seria arrumarmos a sociedade em faixas etárias, resignando-nos a uma visão desagregada e desigual, como se não fossemos a cada momento um todo inseparável: velhos e jovens, reformados e jovens à procura do primeiro emprego, avós e netos, crianças e adultos no auge do seu percurso laboral. Precisamos, por isso, de uma visão mais inclusiva do contributo das diversas gerações. É um erro pensar ou representar uma geração como um peso, pois não poderíamos viver uns sem os outros.”

Discurso de Cardeal D. José Tolentino de Mendonça, nas comemorações do dia 10 de junho de 2020.



## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho seria impossível sem a importante colaboração de algumas pessoas.

Em primeiro, o meu sincero agradecimento à orientadora Professora Doutora Cátia de Sousa pela excelente orientação, por toda a disponibilidade ao longo do percurso que muito contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal. Estou certa que a conclusão deste trabalho sem o seu apoio e palavras de motivação teria sido mais difícil. Foi definitivamente uma mais-valia para o meu trabalho, ficar-lhe-ei sempre grata, imensamente reconhecida.

Um agradecimento a todos os que colaboraram com o estudo respondendo aos inquéritos e aos municípios que aceitaram contribuir para o estudo através da divulgação do inquérito junto dos seus trabalhadores.

Aos meus pais, pelo apoio e amor incondicional, por me transmitirem valores e afetos tão essenciais para aquilo que sou hoje.

Ao António, o meu porto seguro, pelo constante amor e incentivo para superar este desafio e por em nenhum momento deixar de acreditar em mim.

Aos meus filhos, Manuel e Maria Antónia, pelo tempo que lhes retirei, pela atenção que não lhes dei, por terem sido tão amorosos e pacientes na espera que a mãe acabe o seu mestrado. Na esperança que o exemplo de dedicação e empenho fique para a próxima geração.

À minha cunhada e amiga, Sílvia, a primeira e principal responsável por este gosto apaixonado por trabalhar em Recursos Humanos.

À Rita e Sandra, pelo apoio amigo e generoso com que partilharam este meu percurso, à Rita, um especial agradecimento, pelo trabalho de revisão do texto e pela opinião construtiva.

À minha restante família e amigos que me acompanharam neste processo de crescimento, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

E por fim, à Helena Freitas (Lena), minha primeira colega de trabalho, eu recém-licenciada e ela prestes a aposentar-se, por me demonstrar a verdadeira importância das relações intergeracionais no trabalho, tão inspiradora para este trabalho.



## **Resumo**

Atualmente, as organizações têm no seu capital humano trabalhadores de 3 gerações distintas. Quando associada a comportamentos característicos de cada faixa etária, a idade consiste num elemento distintivo entre grupos de trabalhadores. A multigeracionalidade pode ter impactos positivos e negativos na liderança e na gestão de recursos humanos, na medida em que a identidade geracional pode ser suscetível de determinar o que os indivíduos dessa geração querem do trabalho. Este estudo considera o conceito teórico de gerações e descreve as características distintivas que diferenciam as gerações Baby Boomers, Geração X e Geração Y. O objetivo deste estudo é observar a existência de diferenças nos valores de trabalho com base na segmentação por gerações e nas características comumente associadas a cada geração, no contexto específico da Administração Pública. É, ainda, objetivo deste estudo observar a existência de diferenças na percepção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações e 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 estudo discute os resultados obtidos através da aplicação de 285 inquéritos a trabalhadores da Administração Pública. Os resultados obtidos evidenciam que não existem diferenças geracionais na graduação de valores de trabalho, contudo existem diferenças na percepção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações. As diferenças percebidas podem resultar de crenças sobre gerações cabendo aos gestores de recursos humanos e à liderança intervir para desconstruir estereótipos. O estudo das gerações e da diversidade geracional no local de trabalho revela-se de interesse por ser um contributo para a análise das relações de trabalho, facilitando a compreensão de diferentes atitudes, valores e comportamentos dos trabalhadores de cada geração e por fornecer elementos para desenvolvimento de estratégias de trabalho em equipa.

**Palavras-Chave:** Gerações; diversidade geracional; valores do trabalho; gestão de recursos humanos.



## **Abstract**

Today, organizations have in their human capital workers from 3 distinct generations. When associated with characteristic behaviours of each age group, age is a distinctive element among groups of workers. Multigenerationality can have both positive and negative impacts on leadership and human resource management, as generational identity may be able to determine what individuals in that generation want from work. This study considers the theoretical concept of generations and describes the distinctive characteristics that differentiate the Baby Boomers, Generation X and Generation Y. The aim of this study is to observe the existence of differences in work values based on generational segmentation and characteristics commonly associated with each generation, in the specific context of public administration. It is also the objective of this study to observe the existence of differences in the perception of the work values valued by the generations and to identify which aspects related to the work that each generation considers to be positive and negative in relation to theirs and the other generations. The study discusses the results obtained through the application of 285 surveys to Public Administration workers. The results obtained show that there are no generational differences in the graduation of work values, however there are differences in the perception of work values valued by generations. Perceived differences may result from beliefs about generations and it is important for human resource management and leadership to intervene to deconstruct stereotypes. The study of generations and generational diversity in the workplace is of interest as it contributes to the analysis of labour relations, facilitating the understanding of different attitudes, values and behaviours of the workers of each generation and providing elements for the development of teamwork strategies.

**Keywords:** Generations; generational diversity; work values; human resources management.



# Índice Geral

<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xix</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>I. ESTADO DA ARTE</b> .....	<b>5</b>
1. Gerações.....	5
1.1 Conceito de geração.....	5
1.2 Formação de diferentes gerações .....	9
1.3 Caracterização das gerações .....	13
1.4 Ambientes de trabalho multigeracionais.....	18
2. Valores de trabalho .....	21
2.1 Conceito de valor .....	21
2.2 Valores no trabalho.....	24
2.3 Valores de trabalho e gerações .....	28
3. Administração pública .....	34
3.1. Conceito de administração pública .....	34
3.2 Diferenças geracionais na administração pública portuguesa .....	39
3. Súpula .....	46
<b>II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA</b> .....	<b>47</b>
4. Metodologia de investigação .....	47
4.1 Amostra.....	47
4.2 Instrumentos .....	48
4.3 Procedimento .....	49
4.4. Análise dos dados .....	50
5. Apresentação de Resultados.....	50
5.1. Estatística descritiva .....	50
5.2. Perceção de valores de trabalho entre gerações .....	53
5.2.1 Geração Baby Boomers.....	53
5.2.2. Geração X.....	54
5.2.3 Geração Y.....	55
5.2.4. Diferenças geracionais nas perceções .....	56
5.3. Aspetos positivos e negativos de cada geração.....	57

5.3.1. Geração Baby Boomers.....	58
5.3.2 Geração X.....	59
5.3.3. Geração Y.....	61
6. Discussão .....	63
<b>III. CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>85</b>

## Índice de Figuras

Figura 5.1. Médias dos valores de trabalho e respetivas dimensões por grupos geracionais .....	52
Figura 5.2. Perceções da geração Baby Boomers .....	54
Figura 5.3. Perceções da geração X.....	55
Figura 5.4. Perceções da geração Y.....	56
Figura 5.5. Perceção dos aspetos positivos e negativos dos participantes da Baby Boomers sobre as outras .....	59
Figura 5.6. Perceção dos aspetos positivos e negativos dos participantes da Geração X sobre as outras .....	61
Figura 5.7. Perceção dos aspetos positivos e negativos dos participantes da Geração X sobre as outras .....	63



## Índice de Tabelas

Tabela 1.1. Categorias geracionais e limites etários .....	12
Tabela 3.1. Estrutura etária dos trabalhadores a 31 dezembro 2019 .....	41
Tabela 3.2. Principais indicadores etários dos trabalhadores da Administração Pública e Local e sexo a 31 dezembro 2019 .....	42
Tabela 3.3. Escalões etários e gerações .....	44
Tabela 5.1. Médias, desvios-padrão e valores de alfa de <i>Cronbach</i> da escala valores de trabalho .....	50
Tabela 5.2. Médias e desvios-padrão dos valores de trabalho e respetivas dimensões por geração.....	51
Tabela 5.3. Frequências e percentagens de resposta ao item Aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração <i>Baby Boomers</i> sobre as outras .....	58
Tabela 5.4. Frequências e percentagens de resposta ao item aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração X sobre as outras .....	60
Tabela 5.5. Frequências e percentagens de resposta ao item aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração Y sobre as outras .....	62



## **Introdução**

O estudo das gerações remonta ao ensaio de Karl Mannheim (1952) - O Problema das Gerações – em que as gerações foram identificadas como uma identidade coletiva com relevância histórica e social. Desde aí, o estudo das gerações tem sofrido variações até ao momento atual, em que o discurso sobre gerações é globalmente prolífico e generalizado na esfera pública, entre meios de comunicação social, redes sociais, literatura pop e até mesmo no espaço político (Ferreira, 2017).

O atual interesse no estudo das gerações emerge das comunidades de psicologia empresarial, organizacional e sociologia e explora padrões de semelhança e diferença entre gerações. Grande parte desta investigação é sustentada por um desejo de compreender as possíveis implicações da atual composição geracional dentro das organizações, que inclui membros de três gerações (Edge, 2014).

De facto, o envelhecimento da população mundial é indicado como uma das tendências mais significativas que surgiram durante os primeiros anos do século XXI, com as pessoas com mais de 60 anos a representarem uma parte significativa da população mundial (Pitt-Catsouphe & Matz-Costa, 2008).

O envelhecimento demográfico e o, conseqüente, aumento da idade da reforma são determinantes para a composição da força de trabalho, que passou a ser constituída por indivíduos de diferentes faixas etárias. Frequentemente 3 ou 4 gerações são obrigadas a cooperar e a trabalhar em conjunto na maioria das organizações (Bencsik et al., 2016). As mudanças demográficas registadas exigem adaptações por parte das organizações (Denker et al., 2007), pois as diferenças entre o modo de pensar, a atitude, o comportamento e o sistema de valores destes grupos etários, a sua flexibilidade e os seus conhecimentos técnicos (Bencsik et al., 2016) geram um ambiente de trabalho único, em que a diversidade geracional faz coexistir diferentes atitudes, valores, crenças, ética de trabalho e expectativas mas também podem apresentar desafios (Clark, 2017).

Gerir a diversidade intergeracional é um processo complexo e dinâmico onde não é possível estabelecer regras universais devido à natureza da própria diversidade (Sousa & Ramos, 2017). De facto, a idade é um dos fatores que gera a

diversidade, principalmente se associada a comportamentos característicos de cada faixa etária (Veloso et al., 2016).

Neste contexto de diversidade geracional, procurou-se integrar o constructo dos valores do trabalho, o qual é reconhecidamente importante tanto para os indivíduos, como para as organizações, uma vez que a literatura sugere que os valores do trabalho moldam a percepção das preferências dos trabalhadores no local de trabalho, exercendo uma influência direta nas atitudes, comportamentos e decisões dos trabalhadores (Massingham & Chandrakumara, 2019). Na emergência da ideia de geração, alguma literatura tende a afirmar que as pessoas que crescem no mesmo contexto social, que são influenciadas pelo mesmo conjunto de forças sociais, partilham valores semelhantes (Lyons et al., 2005), desenvolvem semelhanças nas suas atitudes e crenças com base em experiências de vida partilhadas (Meriac et al., 2010) o que determina mudanças na estrutura do constructo valor de trabalho de geração para geração (Gursoy et al., 2008). A compreensão das diferenças geracionais nos valores e atitudes de trabalho pode ser fulcral para aumentar a empatia entre gerações e contribuir para construir relações intergeracionais no trabalho (Massingham & Chandrakumara, 2019), promovendo um ambiente de trabalho unificado, em que as diferenças geracionais se esbatem e a compreensão e o respeito mútuos são encorajados (Clark, 2017).

Assim, o principal objetivo deste estudo é delimitar e identificar se existem diferenças nos valores de trabalho de acordo com base na segmentação por gerações e nas características comumente associadas a cada geração. É, ainda, objetivo deste estudo observar se existem diferenças na percepção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações. O estudo tem um âmbito delimitado pois foi aplicado ao contexto específico da Administração Pública. Optou-se pelo estudo do ambiente de trabalho geracional específico da Administração Pública por forma a distinguir a existência de eventuais características exclusivas desse ambiente de trabalho.

Para este propósito a dissertação foi estruturada em três partes, iniciando pela revisão da literatura na primeira parte, onde será apresentado um enquadramento concetual sobre o conceito de geração, do constructo valor de trabalho e caracterização e identificação de diferenças entre cada geração. Em particular, são apresentados os dados estatísticos do emprego na Administração

Pública, com especial destaque dos dados da Administração Local. Na segunda parte, no capítulo destinado à metodologia, são descritos os dados relativos à amostra recolhida, baseada na aplicação dum inquérito, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, o procedimento, análise de dados, os resultados obtidos e sua discussão. Serão de igual modo mencionadas as principais limitações e os principais contributos deste estudo e será referido um conjunto de sugestões para futuras investigações. Por último, a terceira parte destina-se à apresentação das principais conclusões deste estudo.



# **I. ESTADO DA ARTE**

## **1. Gerações**

### **1.1 Conceito de geração**

Abordar o conceito de geração ou a teoria geracional implica necessariamente analisar o ensaio "O Problema das Gerações" do sociólogo húngaro Karl Mannheim (1893-1947). Este ensaio continua a ser, concetualmente, fundamental para o desenvolvimento da teoria geracional.

Robbert-Jan Adriaansen (2006) aponta o ensaio de Mannheim como o enquadramento concetual para a discussão em torno do conceito de geração. Karl Mannheim no seu ensaio sobre "O Problema das Gerações", publicado em Portugal em 1990, começa por afastar a tese positivista de que as gerações se sucedem em intervalos regulares, de cerca de 30 anos, traduzida numa contiguidade biológica de gerações e assente na continuidade unilinear do tempo. De seguida, avalia a formulação romântica histórica sobre a temática das gerações. Para os autores românticos, maioritariamente alemães, o problema das gerações é um "problema de existência de um tempo interior que não pode ser medido, mas apenas experimentado em termos puramente qualitativos" (Mannheim, 1990, p. 122). Nas palavras de Mannheim (1990), para os românticos "cada momento do tempo é, assim na realidade, mais do que um acontecimento pontual; é um volume temporal com mais do que uma dimensão, porque é experimentado por várias gerações em diferentes estados de desenvolvimento" (1990, p. 125).

Para Mannheim a problemática das gerações é indispensável para compreender a estrutura dos movimentos sociais e intelectuais. A geração, como um fenómeno social, representa uma espécie particular de identidade de posição, que compreende "grupos de idade" abrangidos pelo mesmo processo histórico-social.

Weller (2010) reconhece que o conceito de gerações de Karl Mannheim representa a mais completa tentativa de explicação do tema, mantendo-se pertinente e atual. Da análise do ensaio de Mannheim resulta que a mera contemporaneidade cronológica não determina uma posição comum de geração. O nascimento na mesma altura ou a coincidência de fases da vida como a juventude, maturidade e velhice não significa só por si semelhança de posição. Para este autor,

o que cria uma posição semelhante é o facto de os indivíduos experimentarem os mesmos acontecimentos e os mesmos dados, e, fundamentalmente, o facto de estas experiências comuns constituírem uma consciência semelhante “estratificada”. A estratificação da vida e dos acontecimentos relaciona-se diretamente com as fases da vida (Mannheim, 1990).

Weller (2010) identifica a cisão do conceito de geração nas definições de posição geracional, conexão geracional e unidade geracional, como a parte mais conhecida e citada do ensaio de Mannheim. Robbert-Jan Adriaansen (2006) perfilha que, desde a publicação do ensaio de Karl Mannheim, as gerações sociais são amplamente apreendidas como comunidades de ação.

Nas palavras deste autor na tese de Mannheim

*“as gerações baseiam a sua identidade, bem como a sua visão de mundo, nas experiências colectivas que os membros viveram na sua juventude tardia e no início da idade adulta: dos 15 aos 25 anos. Essas “experiências formativas” são experiências de eventos históricos específicos, muitas vezes impressionantes. Sob a influência dessas experiências históricas variáveis, aqueles que coexistem podem desenvolver uma visão de mundo compartilhada, um certo “estilo de geração” (“Entelechie”), que se traduz em ações futuras.”*  
(Adriaansen, 2006, p. 115)

Ortega y Gasset (1923) no ensaio “La idea de las generaciones” afirma que uma geração não é um punhado de homens, é como um novo corpo social integral, reconhecendo que “La generación, compromiso dinámico entre masa e individuo, es el concepto más importante de la historia (...)” (p. 35).

O desenvolvimento da teoria geracional obtém um contributo diferenciado, de natureza mais empírica, com o surgimento das doutrinas norte-americanas, em específico com a obra de William Strauss e Neil Howe “Generations: A História do Futuro da América, 1584 a 2069” (1991). Estes autores, numa análise da história das gerações, definem gerações como pessoas que se deslocam através do tempo, cada grupo ou geração de pessoas possui um sentido distinto de si mesmo. Na obra mencionada Strauss e Howe (1991) defendem que cada geração é moldada pela sua “localização etária” - isto é, a idade determina a participação em eventos marcantes que ocorrem durante o ciclo de vida. A “localização etária” durante a infância e, especialmente, durante as experiências de amadurecimento que

separam os jovens da idade adulta, origina o que os autores denominam “personalidade dos pares” - um conjunto de traços comportamentais coletivos e atitudes que posteriormente se revelam ao longo da trajetória do ciclo de vida de uma geração.

Em Portugal, José Machado Pais (1998) invoca, igualmente, Mannheim para justificar que a aceleração das transformações sociais, a montante e a jusante da emergência das gerações efetivas, não podia deixar de se associar a novas oportunidades de acesso à cultura, por parte da geração jovem. Relacionando com a realidade portuguesa, o autor defende que a origem das gerações efetivas de Mannheim – novas oportunidades de acesso à cultura – também está patente na sociedade Portuguesa do pós 25 de Abril, com a crescente escolarização da população juvenil (Pais, 1998).

Adriaansen (2006), em contraposição à tese de Mannheim, defende que não se deve considerar as gerações como comunidades de ação, mas como comunidades de memória. As gerações não são comunidades reais, mas sim comunidades imaginárias, que baseiam a sua identidade geracional numa história compartilhada do passado. Para o autor, as gerações têm uma identidade narrativa, que começa no período formativo.

Segundo Adriaansen (2006), quando um grupo de pessoas passa por uma experiência significativa no período formativo, passam a compartilhar um passado comum assim que começam a trocar memórias deste evento.

Kelan (2014) define as gerações como grupos de pessoas que cresceram num período de tempo semelhante e compartilham experiências formativas que as unem como gerações. Para autora, o estudo das gerações oferece a capacidade de acompanhar a continuidade e a mudança nas sociedades.

White (2013) menciona o aparecimento do fenómeno que denomina “geracionalismo”, que Ferreira (2017) classifica como a invocação sistemática do conceito de geração como princípio de categorização, divisão e explicação do mundo, com o objetivo de localizar, narrar e compreender no tempo as mudanças globais que ocorrem a nível social, económico e político.

Com maior ou menor rigor na descrição do conceito, a temática das gerações generalizou-se no contexto comunicacional, social e político. White (2013) propõe cinco explicações sobre a temática: na primeira, as gerações são

evocadas como explicações históricas, factos sociais que influenciam o curso da história; na segunda, assiste-se à utilização do conceito de geração para fins de periodização, as gerações são aqui expressivas da mudança e não determinantes dela; na terceira, as gerações são a origem duma comunidade, a mesma localização temporal pode gerar sentimentos de pertença; a quarta, utilizada sobretudo por escritores ou em debates filosóficos, vê as gerações como um meio para identificar a injustiça intergeracional e as obrigações cruzadas que cada geração tem com a outra; por fim, o tema geracional é também o da divisão social: a geração como eixo de conflito e crise iminente.

Noutra conceção, Leccardi e Feixa (2011) suportam a tese de Ulrich e Elizabeth Beck (2007), no sentido de que a clássica noção de geração fechada em termos nacionais tornou-se obsoleta e precisa de ser substituída por uma nova visão pautada num “cosmopolitismo metodológico” (uma visão universal de fatores que afetam as gerações). Os autores, por entenderem que a globalização não significa equivalência, propõem a substituição do clássico conceito de geração por “constelações geracionais cruzadas”, pois a geração atual é globalizada, mas, em simultâneo, marcada por profundos contrastes e linhas divisórias (Leccardi & Feixa, 2011).

Afastando-se da teorização da temática, White (2013) alerta que, presentemente, a discussão em torno duma conceção geracional é indiscutivelmente fomentada pelas tendências comerciais.

Sistematizando o conceito, pertencer a uma geração não é ter a mesma idade, mas possuir uma contemporaneidade de ideias, influências, de saberes, de filiações identitárias, de valores (Pais, 1998). É expectável que indivíduos nascidos num determinado período de tempo partilhem valores, atitudes e crenças (Sousa & Ramos, 2017).

Aqui chegados, acompanhamos Leccardi e Feixa (2011) no sentido que a importância da teoria das gerações continua tão atual como sempre, pese embora nos últimos anos não tenha alcançado a atualização das suas bases teóricas e metodológicas.

## 1.2 Formação de diferentes gerações

Retomamos a Mannheim para perceber o processo de formação duma geração. O autor, colocando o foco que o início de uma nova geração é marcado por importantes discontinuidades do mundo histórico e institucional dominante da época, ensina que o “facto de saber se um novo estilo de geração aparece todos os anos, todos os 30 anos ou 100 anos, ou ritmicamente, depende inteiramente da ação propulsora do processo social e cultural” (1990, p. 162).

Para Leccardi e Feixa (2011) não há um tempo normalizado para medir ou prever a formação duma geração, as gerações sociológicas não se sucedem umas às outras na base de uma cadência temporal como acontece na sucessão das gerações biológicas. Kelan (2014) reconhece que não existem definições universalmente aceites sobre a formação de gerações, assumindo que é comumente aceite que uma geração é formada tendo por base anos de nascimento específicos. Por outro lado, o nome geração é frequentemente utilizado na abordagem a questões relacionadas com a idade (Pritchard & Whiting, 2014).

Strauss e Howe (1991) utilizam os anos de nascimento para determinar fronteiras geracionais. Para os autores os ciclos geracionais formam-se a cada 20 anos; aplicando o seu modelo geracional, as pessoas nascidas num período de 20 anos pertencem a uma geração e são agregadas por anos de nascimento. Em cada ciclo geracional, a vida das pessoas é dividida em quatro etapas de 20 anos cada: infância, juventude, meia-idade e velhice (Strauss & Howe, 1991).

Na abordagem à categorização das gerações, Pritchard e Whiting (2014) alertam que alguns autores referem coortes de nascimento como forma de explicar a identidade geracional. As autoras reconhecem que a teoria da coorte geracional defendida por Strauss e Howe (1991) permite prever (e medir empiricamente) as relações entre fatores contextuais e os valores, atitudes e crenças dos membros da coorte.

No mesmo sentido, Pais (1998) afirma que trabalhar analiticamente as gerações na base de coortes etários não deixa de constituir uma forte limitação metodológica, concluindo que os escalões de idade apenas poderão equivaler a gerações num sentido demográfico.

Kelan (2014) critica a abordagem estereotipada de Strauss e Howe (1991), afirmando que o modelo geracional adotado pelos autores deixa pouco espaço para

desvios e para analisar diferenças subtis entre gerações. Para a autora, sociologicamente, as gerações têm que se distinguir das coortes: gerações têm limites elásticos e são formadas através da identificação, enquanto as coortes têm limites fixos de grupo (Kelan, 2014).

O conceito de efeitos geracionais é usado por Pais (1998) para salientar traços específicos que fomentam uma relativa identidade social e cultural entre uma geração demográfica. Leccardi e Feixa (2011) e Ferreira (2017), citam Zygmunt Bauman para reforçar que os limites que separam as gerações não estão claramente delimitados, não podem deixar de ser ambíguos e indefinidos consoante a sua localização no tempo e no espaço (territorial, social e cultural).

Como contributo para a problemática da categorização das gerações é inevitável invocar Mannheim (1990), quando enfatiza que a mera coexistência no tempo, na história e na cultura não é suficiente para a formação duma geração como realidade social.

Ferreira (2017) esclarece que na temática das gerações assistimos a duas diferentes abordagens. A geracionista, na esteira do conceito de *geracionismo* de White (2013), que indica que as gerações são formações discursivas no sentido em que se trata de categorias simbólicas incorporadas em narrativas culturais que integram códigos e terminologias que pretendem expressar diferenças de gostos, valores, representações e éticas de vida. E a geracional, assente na conceção de geração de Mannheim (1990), em que as “gerações efetivas” estão ancoradas a eventos de profunda desestabilização e mudança social e histórica, que proporcionam a emergência de padrões atitudinais e comportamentais diferentes dos partilhados no passado.

Grande parte da literatura quando avança para categorizar gerações acaba por adotar o padrão de pesquisa proposto por Strauss e Howe – formação de ciclos geracionais a cada 20 anos – acabando por reconhecer, como Kelan (2014), que embora a idade não seja central para a compreensão sociológica das gerações, funciona, no entanto, como um distintivo semelhante à categoria/nome que se escolhe para a geração.

A tentativa de categorização das gerações levanta uma outra questão que é a considerável variedade de categorizações, particularmente as denominações e limites existentes na literatura. Ferreira (2017) alerta que a proliferação social do

uso de categorias geracionais não tem sido, contudo, acompanhada por pesquisa empírica ampla e com empenhamento analítico profundo no âmbito das ciências sociais, existindo globalmente categorizações que tendem para o simplismo e generalização, por vezes até contradição, as quais, na maioria das vezes são produzidas por estudos orientados para o marketing e consumo (Ferreira, 2017).

Num estudo sobre a geração milénio, Ferreira (2017), afirma que presentemente o discurso sobre gerações é “globalmente prolífico e generalizado na esfera pública” (p.17), motivo pelo qual sucedem-se letras para identificar geracionalmente coortes etárias nascidas em diferentes décadas (geração «x», «y» ou «z»), e multiplicam-se categorias geracionais.

Pritchard e Whiting (2014) formulam uma tabela com diversas categorizações. De acordo com as autoras, a categorização proposta por Strauss e Howe (1991) é comumente citada e considerada como padrão de pesquisa, contudo, muitos autores apresentam derivações sem um fundamento claro.

Tendo por suporte a proposta de Pritchard e Whiting (2014) e partindo da proposta originária de Strauss e Howe (1991) agrega-se na tabela 1.1. as diferentes categorias geracionais e coortes de idade propostas na literatura.

Tabela 1.1. Categorias geracionais e limites etários

CATEGORIAS E ANOS DE NASCIMENTO (Strauss & Howe, 1991)	CATEGORIAS ALTERNATIVAS	LIMITES ETÁRIOS (ANOS DE NASCIMENTO)
<b>Veteranos</b> <b>1925-1942</b>	Geração Silenciosa, Pre-Boomers (Stevens, 2010); Tradicionalistas (Sousa & Ramos, 2017); Greatest Generation (Hansen & Leuty, 2012)	1925-1945 (Cogin, 2012) 1930 - 1949 (Jonck et al. , 2017) Nascidos antes de 1946 (Sousa & Ramos, 2017) 1925 - 1946 (Bencsik, et al. , 2016) 1900 - 1945 (Stevens, 2010) 1925 - 1945 (Hansen & Leuty, 2012) 1928 - 1944 (Palicka, 2016)
<b>Baby Boomers</b> <b>1943-1960</b>	Boomers (Benson & Brown, 2011) Geração Esquecida (Stevens, 2010); “Me” Generation (Solaja & Ogunola, 2016)	1946-1964 (Benson & Brown, 2011; Cogin, 2012; 1946 - 1964 (Jonck et al., 2017) 1946 - 1964 (Sousa & Ramos, 2017) 1946 - 1960 (Bencsik et al., 2016) 1946 - 1964 (Stevens, 2010) 1946 - 1964 (Hansen & Leuty, 2012) 1945 - 1964 (Palicka, 2016)
<b>Geração X</b> <b>1961-1981</b>	GenXers (Benson & Brown, 2011)	1965-1979 (Benson & Brown, 2011) 1965 - 1981 (Jonck et al., 2017) 1965-1983 (Sousa & Ramos, 2017) 1965-1980 (Chew Sze et al.2015) 1960 - 1980 (Bencsik et al, 2016) 1965 - 1979 (Stevens, 2010) 1965 - 1980 (Hansen & Leuty, 2012) 1965 - 1979 (Palicka, 2016)
<b>Geração Y</b> <b>Desde 1982</b>	Millennials (Sousa & Ramos, 2016; Jonck, Walt, & Sobayeni, 2017) Dot.Com Generation; NetGeneration e Generation Next (Jonck et al., 2017) Nexters (Stevens, 2010);	1982 - 2000 (Jonck et al., 2017) Nascidos após 1983 (Sousa & Ramos, 2017) 1980 - 1995 (Bencsik et al., 2016) 1980 - 1999 (Stevens, 2010) Nascidos após 1980 (Hansen & Leuty, 2012) 1980 - 2000 (Palicka, 2016)

Fonte: Adaptado de Pritchard e Whiting (2014)

O processo de categorização das gerações traz a tarefa, nem sempre fácil, de determinar com precisão os grupos de cada geração. Na literatura as gerações não estão claramente definidas, mas as suas características são adequadas para toda a faixa etária em geral (Bencsik et al., 2016).

Para o presente estudo, que almeja analisar ambientes de trabalho multigeracionais, adota-se a categorização proposta por Hansen e Leuty (2012) e Palicka (2016) que distingue as 3 gerações coexistentes no mercado de trabalho. A categorização proposta é a seguinte: Babyboomers para os nascidos entre 1946-1964, Geração X para os nascidos entre 1965-1979 e Geração Y para os nascidos entre 1980 e 2000.

Tendo sempre presente, contudo, que a fixação de limites e a categorização das gerações não tem em conta aqueles que não se localizam na sua geração, por exemplo a possibilidade de uma geração “se a tendência dos tempos lhes é favorável, atrair também membros individuais dos primeiros e dos últimos grupos de idade” ou ainda a possibilidade de “o núcleo de atitudes particulares de uma geração [ser] desenvolvido e praticado pelas pessoas mais velhas que estão isoladas na sua geração” (Mannheim, 1990, p. 159). Ressalta-se ainda que a classificação proposta sofre duas limitações, a primeira resulta da falta de exclusividade mútua entre as gerações, na medida em que pessoas que nascem no início de uma geração podem vivenciar eventos, durante os seus anos formativos, semelhantes àqueles vivenciados pelos nascidos no final da geração anterior (Arsenault citado por Benson & Brown, 2011); a segunda, ao estabelecer classes de idades coetâneas, assenta-se o estudo em gerações num sentido demográfico, o que, de acordo com Pais (1998), torna o exercício sociológico num artifício.

### **1.3 Caracterização das gerações**

Cogin (2012) evidencia a existência de diferenças acentuadas nas expectativas e motivações entre as coortes geracionais. Benson e Brown (2011), citando um amplo estudo desenvolvido por Schuman e Scott nos EUA, apontam que indivíduos de uma mesma geração têm memórias coletivas, especialmente dos seus anos formativos, e que os resultados do estudo foram consistentes com o argumento das diferenças geracionais. A literatura popular e académica é unânime

sobre um grupo central de valores encontrados entre os coortes da geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (Gibson et al., 2009).

A caracterização das diferentes gerações é abundante na literatura, mas nem sempre uniforme; Saba (2013) aponta que as descrições das diferenças de valores, necessidades e atitudes são muitas vezes baseadas em opiniões e descobertas especulativas, identificando que a definição de diferenças geracionais pode ser um desafio metodológico.

Partindo da categorização das gerações adotada, procura-se descrever os elementos caracterizadores de cada geração e que consubstanciam efeitos geracionais, ou seja, traços característicos que se prolongam no tempo individual dos percursos de vida dos indivíduos socializados (Ferreira, 2017) e que fomentam uma relativa identidade social e cultural entre uma geração demográfica (Pais, 1998).

#### **a) *Baby Boomers***

A geração designada de *Baby Boomers*, localizada no pós-guerra (nascidos entre 1946 e 1964), foi a primeira depois de muitas a viver melhor (e a saber que estava a viver melhor). Esta geração viveu melhor que as suas predecessoras em termos de rendimentos, níveis de consumo e direitos sociais (Ferreira, 2017).

A designação “Boomers” resulta do aumento exponencial (“boom”) da taxa de natalidade entre o final da Segunda Guerra Mundial e metade da década de 60 (Edge, 2014). Muitos *Boomers* experimentaram, pessoalmente ou à distância, protestos em massa contra a autoridade e as instituições nacionais inspirados por falhas percebidas de líderes políticos, empresariais e religiosos (Edge, 2014). São muitas vezes descritos como ambiciosos e workaholics, interessados no reconhecimento baseado em títulos (Hansen & Leuty, 2012).

O crescente consumismo experimentado pelos *Boomers* tem sido associado a uma priorização geracional do trabalho e autorealização, por vezes, acima da família (Gentry et al. 2011). Foram os primeiros nas suas famílias a obter formação superior, e essa educação superior traduziu-se numa mobilidade social ascendente (Clark, 2017). Kowske et al. (2010) ao sistematizarem as diferenças de valores, traços de personalidade e atitudes no trabalho das diferentes gerações, caracterizam a geração *Baby Boomers* como muito aclamada, mas não

correspondendo às expectativas, egocêntrica e intelectualmente arrogante, não-conformista. Atualmente, é a maior geração no mercado de trabalho e a que tem mais poder em virtude de ocuparem um amplo número de posições de liderança (Gibson et al., 2009; Weber & Elm, 2018).

Os *Baby Boomers* são muito trabalhadores e comprometidos com seus objetivos profissionais. A criação do termo *workaholic* é creditada a esta geração (Clark, 2017).

Em Portugal, a geração do 25 de Abril (próxima da coorte de idade da geração *Baby Boomers*) tinha expectativas mais elevadas e definidas face ao seu futuro, de mobilidade social, de crença no valor do diploma escolar, nomeadamente do diploma de ensino superior, de acesso e progresso no mercado de trabalho, inclusive de remuneração e realização pessoal (Ferreira, 2017; Pais, 1998).

A nível mundial é uma geração influenciada pela luta pelos direitos humanos, guerra do Vietnam, Guerra Fria e assistiu à primeira viagem do Homem à Lua.

## **b) Geração X**

A geração X (nascidos entre 1965 e 1979) é caracterizada por Kowske et al. (2010) como desligada politicamente, independente (Stevens, 2010), autossuficiente e informal. Às vezes, a geração X pode ser cínica e cética (Hansen & Leuty, 2012), questionar a autoridade e ser resistente à supervisão direta (Clark, 2017) e à hierarquia tradicional (Edge, 2014).

A geração X, também designada como geração perdida, foi a primeira geração de crianças a ter chave de casa - "latch-key kids" - refletindo a sua adolescência passada sozinha em casa durante as horas extra-escolares, quando as suas mães Boomer entraram no mercado de trabalho em massa (Edge, 2014; Hansen & Leuty (2012). É também uma geração de crianças expostas a creches e divórcios (Clark, 2017) e a primeira geração que cresceu em famílias monoparentais (Edge 2014; Stevens, 2010). É uma geração que atingiu a maioria com insegurança financeira, familiar e social e cresceu profundamente influenciada pela MTV (Music Television) e pela epidemia de HIV/SIDA (Jonck et al., 2017). É vista como independente e autossuficiente (Gibson et al., 2009;

Hansen & Leuty, 2012) e comprometida com amizades pessoais e profissionais e redes sociais de pares (Edge, 2014), justificada pela falta de relações familiares significativas (Clark, 2017). Devido à sua experiência de incerteza, tornaram-se mais individualistas e independentes do que as gerações anteriores (Jonck et al., 2017). Impedidos como geração de aceder ao sucesso na carreira dos seus antecessores (Gibson et al., 2009).

É uma geração que espera flexibilidade (Edge, 2014), é capaz de se ajustar a situações em mudança (Jonck et al., 2017), e almeja liberdade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Gibson et al., 2009), reconhecendo que o trabalho contribui apenas com uma parte da qualidade de vida que buscam alcançar (Clark, 2017). Pela sua independência são consideradas menos leais aos seus empregadores (Clark, 2017; Hansen & Leuty, 2012; Stevens, 2010) contudo também é uma geração que sofreu mudanças no vínculo de emprego e vivenciou uma recessão económica. Valorizam o trabalho em rede (Edge, 2014) e são tecnologicamente experientes (Clark, 2017). Devido à sua inclinação para estar aberta à mudança, a Geração X adapta-se a trabalhar em ambientes multiculturais (Jonck et al., 2017).

### **c) Geração Y - *Millennial***

Ferreira (2017) invoca algumas das etiquetas atribuídas, pela literatura, aos jovens contemporâneos no sentido de enfatizar diferenças, conflitos ou fluxos entre os seus modos de vida e os modos de vida dos seus pais e avós - «Geração precária», «geração global», «geração Europa» ou «geração Erasmus», «geração digital» ou «geração net».

A geração Y (nascidos entre 1980 e 2000) é descrita como otimista, cooperativa, confiante, inteligente, cívica (Kowske et al., 2010), globalmente consciente, inclusiva por natureza e que aceita a diversidade e diferentes tipos de famílias (Gibson et al., 2009). Tendo crescido a usar computadores, telemóveis, tablets e outros dispositivos eletrónicos, os indivíduos da geração Y são extremamente experientes tecnologicamente (Clark, 2017) e estão muito confortáveis com a internet e com os avanços tecnológicos (Stevens, 2010). A geração milénio surge com a característica essencial da adaptabilidade aos avanços tecnológicos, o que influencia em grande medida as suas diferentes vivências e

experiências nos domínios do trabalho, da mobilidade e da digitalização do mundo, relativamente às gerações suas predecessoras (Ferreira, 2017). Tida como a geração mais instruída e com mais conhecimentos de tecnologia da história da humanidade, esperam inovação e mudança, principalmente com base nos avanços tecnológicos, são mais positivos nas suas perspetivas, mais colaborativos com outros do que as gerações anteriores (Weber & Elm, 2018) e mais comunitários (Clark, 2017).

Ao contrário das crianças da geração X, a geração Y cresceu com a supervisão de pais protetores e extremamente cautelosos (Clark, 2017) apesar de serem o produto de famílias não tradicionais (Stevens, 2010). Em geral, os membros da geração Y são menos independentes e descritos como facilmente aborrecidos e impacientes (Clark, 2017). A nível mundial, é uma geração influenciada pelo despoletar do terrorismo com o evento do 11 de Setembro, o multiculturalismo, a globalização, a Internet, a televisão 24 horas e a “reality TV” (Edge, 2014). É uma geração que por ter crescido com acesso a dispositivos tecnológicos modernos, estão em permanente comunicação instantânea e presentes nas redes sociais (Gibson & Greenwood, 2009), pela presença on-line constante, a sua comunicação acontece principalmente no espaço virtual (Bencsik et al., 2016).

Esta geração também é motivada pelo dinheiro e descrita como sendo ambiciosa, quer gratificação instantânea (Clark, 2017), tem necessidade de feedback (Gibson et al., 2009) e espera ser promovida rapidamente (Jonck et al., 2017). Inserida numa sociedade de consumo, esta geração toma o conceito de sucesso, carreira e dinheiro como prioridade máxima (Bencsik et al., 2016). Em contrapartida, é uma geração motivada pela necessidade de um sentido de propósito e de pertença (Clark, 2017) e tem a necessidade de experimentar significado e realização no local de trabalho (Jonck et al., 2017). A também designada geração Milénio é atraída por empresas e negócios que adotam avanços tecnológicos (Clark, 2017), prefere o trabalho digital (Edge, 2014) e mostra preferência por trabalhar em organizações com alta orientação tecnológica (Bencsik et al., 2016).

## **1.4 Ambientes de trabalho multigeracionais**

O envelhecimento da população mundial é determinante para o surgimento duma nova estrutura etária das sociedades, a qual se caracteriza pelo aumento da população idosa e pela redução da população jovem, devido ao aumento da esperança média de vida e ao decréscimo da taxa de natalidade, respetivamente (Sousa & Ramos, 2017).

Pitt-Catsouphe e Matz-Costa (2008) indicam o envelhecimento da população mundial como uma das tendências mais significativas que surgiu durante os primeiros anos do século XXI. Para Leccardi e Feixa (2011) a queda da taxa de natalidade e o aumento da esperança média de vida, juntamente com o envelhecimento das populações, conduz a novas desigualdades na relação das pessoas com o mundo do trabalho e à divisão dos recursos públicos entre gerações.

Atualmente coexistem no mercado de trabalho trabalhadores com uma amplitude de idades superior a 50 anos; no mesmo local de trabalho existe a possibilidade de convivência de trabalhadores com 16 anos (idade mínima, mediante o preenchimento de requisitos legais previsto no Código do Trabalho) com outros de 70 anos (idade tida como referência como limite para trabalhar, aplicável na Administração Pública).

Conclui-se com Cugin (2012) que as mudanças demográficas têm como consequência uma maior diversidade em termos de idade dos locais de trabalho, aumentando a probabilidade de um trabalhador mais velho reportar a um gestor mais jovem.

Pitt-Catsouphe e Matz-Costa (2008) reportam que os gestores de todo o mundo têm que lidar com as profundas implicações das mudanças na distribuição etária das populações e das forças de trabalho. Gerir a diversidade intergeracional é um processo complexo e dinâmico onde não é possível estabelecer regras universais devido à natureza da própria diversidade (Sousa & Ramos, 2017). Leccardi e Feixa (2011) alertam que nas sociedades atuais como as ocidentais - em que um número de gerações adultas convivem na cena social [e, acrescenta-se, laboral] - a intergeracionalidade acarreta uma série de problemas novos e urgentes, em particular a relação de justa distribuição da riqueza.

No mesmo sentido Ferreira (2017) afirma ainda que a geração é uma categoria que se relaciona com problemas associados com a redistribuição justa de

riqueza e de direitos entre gerações mais velhas e mais novas, nomeadamente no que toca ao mundo do trabalho, onde os conflitos intergeracionais são potencializados.

*“A desigualdade que se faz sentir entre diferentes gerações no campo laboral poderá gerar mal-estar e sentimentos de injustiça relativa, quando muitas vezes numa mesma organização ou empresa, hoje, os mais jovens assumem as mesmas tarefas ou até tarefas mais relevantes e exigentes (muitas vezes relacionadas com novas competências, digitais e outras) que os trabalhadores mais velhos, mas com remunerações, formas contratuais e de proteção social bastante mais desfavoráveis.”*  
(Ferreira, 2017, p. 24)

Aproveita-se a interrogação de Saba (2013, p. 1) “Uma vez que os trabalhadores de diferentes gerações sempre trabalharam em conjunto, porque é que esta situação parece estar a colocar desafios à gestão dos recursos humanos?”

Uma possível resposta é a ideia de que existem importantes diferenças intergeracionais entre os trabalhadores e que estas diferenças representam desafios para os gestores na gestão eficaz da sua força de trabalho (Benson & Brown, 2011). Saba (2013) responde que as diferentes gerações têm valores e expectativas diferentes em relação ao trabalho que não são facilmente compatíveis. Com o reconhecimento de que a força de trabalho multigeracional é essencial para o crescimento de uma organização (Njoroge & Yazdanifard, 2014), importa avançar na resposta à interrogação.

Por outro lado, a literatura tem produzido pouca evidência sobre o impacto da diversidade etária na política e práticas de gestão de recursos humanos, tendo centrado a sua atenção no estudo da diversidade cultural e de género. No entanto, os locais de trabalho estão a tornar-se cada vez mais diversificados no que se refere ao indicador idade (Cogin, 2012). Motivadas pelas significativas mudanças demográficas e sociais assentes na tendência dos trabalhadores para se reformarem mais tarde, pessoas de diferentes gerações estão a trabalhar em conjunto durante períodos mais longos do que no passado (Saba, 2013).

Ainda, como contributo para a resposta, não pode deixar de se contextualizar o mercado de trabalho atual, em que se assiste ao aumento do emprego temporário (Saba, 2013), à alteração de padrões salariais e em que as

“condições de precariedade laboral (...) vão além da entrada no mercado de trabalho” (Ferreira 2017, p. 24) o que prolonga a permanência no mercado de trabalho (Saba, 2013). Os postos de trabalho estáveis e de elevada qualidade estão a escassear (Saba, 2013). Neste contexto, os gestores devem estar atentos às evidências das diferenças geracionais pois através delas podem compreender melhor os padrões de identidade dos seus empregados (Lyons et al. , 2015) e obter meios para articular, definir e dar sentido às questões da idade no trabalho (Pritchard & Whiting, 2014).

O debate sobre a diversidade geracional no local de trabalho ganha vigor quando se regista tensão intergeracional (Pritchard & Whiting, 2014) causada pela diversidade nos valores relacionados com a idade (Gibson & Greenwood, 2009). Cugin (2012) menciona uma pesquisa realizada por Burke (2005) que desvendou que em organizações com 500 ou mais funcionários, 58% dos profissionais de recursos humanos relataram conflitos entre trabalhadores mais jovens e mais velhos, em grande parte devido às diferenças nas percepções da ética do trabalho e no trabalho vs. necessidades de equilíbrio de vida.

Edge (2014) num estudo sobre a diversidade geracional no setor da educação, concluiu que sucessivos grupos geracionais demonstram atitudes distintamente diferentes em relação ao trabalho, progressão na carreira e expectativas de recompensa, defendendo abordagens específicas por geração para estimular o desenvolvimento individual.

Cugin (2012) aconselha que uma tomada de decisão mais orientada para a idade será essencial para aqueles que desejam permanecer competitivos para atrair os candidatos mais qualificados, pois uma força de trabalho multigeracional é essencial ao crescimento duma organização (Njoroge & Yazdanifard, 2014).

Por fim, compreender o impacto das diferenças geracionais consubstancia um contributo significativo para o sucesso organizacional (Eletter et al. 2017). Nas palavras de Njoroge e Yazdanifard (2014) um local de trabalho multigeracional bem-sucedido compreende a dinâmica e os desafios das diferenças geracionais permitindo uma comunicação eficaz e a transferência de conhecimento entre as gerações.

## 2. Valores de trabalho

### 2.1 Conceito de valor

Os valores têm sido um conceito central nas ciências sociais desde o seu início (Schwartz, 2012). O estudo dos valores humanos ultrapassa o nível individual e ganha interesse aos níveis social, organizacional, institucional ou cultural. Os valores têm desempenhado um papel importante não apenas na sociologia, mas também na psicologia, antropologia e disciplinas relacionadas. Este conceito é usado para caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, para traçar mudanças ao longo do tempo e para explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (Schwartz, 2012).

A literatura reconhece que o estudo dos valores em psicologia iniciou-se com a abordagem à temática desenvolvida por Allport, Vernon e Lindzey, em 1960, e com o estudo e o modelo proposto por Milton Rokeach, em 1973 (Maio, 2017). Cada um dos modelos propostos por estes autores permanece influente e ambos ajudam a lançar as bases para a compreensão do conceito de valores em psicologia e a forma como podem ser medidos (Kopelman & Rovenpor, 2006; Maio, 2017).

A primeira tentativa conhecida de descrever e medir valores pessoais aconteceu pela mão dos autores Allport e colegas (1960), com a obra *Study of Values* a qual teve um impacto significativo na prática e pesquisa psicológica (Kopelman & Rovenpor, 2006).

O modelo destes autores, utilizado principalmente para aferir a orientação vocacional de estudantes (Kopelman & Rovenpor, 2006), consistia na aplicação de um questionário para medir seis valores, em que era descrito um cenário de escolha hipotético (Maio, 2017). Cada um destes seis valores descrevia um tipo de atividade futura que as pessoas poderiam desejar realizar.

Milton Rokeach, autor que impulsionou a pesquisa de valores após o auge do behaviorismo - adotou uma abordagem própria para a medição dos valores pessoais. A Pesquisa de Valores de Rokeach (*Rokeach Value Survey*) consistia numa lista, onde foram nomeados valores, com uma explicação breve do seu significado e onde era pedido aos inquiridos que organizassem as palavras de acordo com a importância que lhe atribuíam (Rohan, 2000). Maio (2017), num estudo sobre os valores humanos, sintetiza que Milton Rokeach definiu valores como crenças

duradouras, que são estáveis porque são aprendidos de forma absoluta. Por outras palavras, os valores são ensinados para serem aceites sem questionar. Não obstante esta estabilidade, Maio (2017) reconhece que a teoria de Rokeach enfatiza um equilíbrio entre a estabilidade dos valores e a sua capacidade de mudança, ou seja, os valores mudam à medida que as pessoas aprendem a tomar decisões que favorecem um valor em detrimento de outro.

Rohan (2000) reconhece que, contudo, não foi proposta nenhuma teoria sobre a estrutura do sistema de valores subjacente, pelo que, para a autora, o *Rokeach Value Survey* é essencialmente uma lista de palavras de valor sem ligação, pois sem uma teoria sobre a estrutura do sistema de valores subjacente, é impossível compreender as consequências de prioridades elevadas num tipo de valor em relação a outros.

Schwartz (1992), influenciado por Rokeach, teoriza que valores são objetivos desejáveis, em importância, que servem como princípios orientadores na vida das pessoas (Leuty, 2013). Este autor desenvolveu uma teoria sobre a estrutura do sistema de valores, concentrando-se na preocupação motivacional incorporada em cada valor (Rohan, 2000). Para Schwartz (1992) o fator essencial que faz a distinção entre valores é o tipo de objetivo motivacional que expressam, por isso, tipificou os diferentes conteúdos dos valores, afirmando que os valores representam, sob a forma de objetivos conscientes, três requisitos universais da existência humana: necessidades biológicas, requisitos de interação social e exigências de sobrevivência e funcionamento do grupo (Lyons, Duxbury & Higgins, 2005).

Granjo e Peixoto (2013), remetendo para a teoria de Schwartz, identificam cinco características dos valores humanos: (1) os valores são crenças; (2) uma fonte motivacional – na medida em que se relacionam com fins desejáveis e com formas de comportamento; (3) transcendem situações e ações específicas; (4) são utilizados como critério de avaliação; e (5) podem ordenar-se pela sua importância relativa em relação a outros valores para formar um sistema de prioridades.

A teoria de Schwartz dos valores humanos básicos começou por identificar, numa estrutura circular, sete valores básicos (Schwartz, 2012). Num segundo momento a teoria foi revista e Schwartz acrescentou aos sete valores iniciais mais três (Giménez & Tamajón, 2019; Granjo & Peixoto, 2013; Leuty, 2013; Schwartz,

2012). Em 2012, o autor, em conjunto com 9 autores, revisitou a teoria inicial e em oposição aos 10 domínios anteriores, criou uma nova estrutura circular com 19 valores básicos, destinada a proporcionar maior poder heurístico e explicativo do que a teoria original de 10 valores (Schwartz, 2012). Schwartz (1992) considera que a teoria dos valores humanos é universal, defendendo que embora as pessoas difiram em termos das suas prioridades de valor, a estrutura do sistema de valores humanos é universal. A universalidade proposta por Schwartz, vem a ser clarificada por Rohan (2000) ao afirmar que as pessoas diferem apenas em termos da importância relativa que atribuem a um conjunto de tipos de valores universalmente importantes. De acordo com Rohan (2000), a teoria do valor de Schwartz é um contributo para “compreender não só os componentes do sistema de valores humanos, mas também como as pessoas diferem em termos da organização dinâmica das prioridades de valor nos 10 tipos de valores contidos no sistema de valores” (p. 262).

Em concordância, Giménez e Tamajón (2019) afirmam que a Teoria dos Valores Humanos Básicos de Shalom Schwartz é uma das teorias mais usadas e testadas no campo da pesquisa comportamental, a qual tem vindo a ser aperfeiçoada desde os anos 80 para atingir a sua mais recente versão, a partir de 2012.

É aceite que os valores estão hierarquicamente ordenados em termos da sua importância relativa para o indivíduo (Lyons, et al. 2005; Lyons et al., 2010), e que essa ordenação permite ao indivíduo identificar prioridades de valor para conciliar conflitos que possam surgir entre valores concorrentes dentro de uma situação específica (Lyons et al., 2005).

Rohan (2000) avança com a definição de valor, considerando que “um valor é um princípio analógico implícito construído a partir de julgamentos sobre a capacidade das coisas, das pessoas, das ações e das atividades para permitir a melhor vida possível. As prioridades de valores evidenciam a organização dinâmica destes princípios.” (p. 270). A autora propõe a distinção entre sistemas de valores pessoais e sistemas de valores sociais. Assim, os sistemas de valores são estruturas integradas dentro das quais existem relações estáveis e previsíveis entre as prioridades de cada tipo de valor. Os *sistemas de valores pessoais* dizem respeito aos julgamentos das próprias pessoas sobre a capacidade das entidades

de permitir a melhor vida possível para si próprias. Os *sistemas de valores sociais* dizem respeito às percepções das pessoas sobre os juízos dos outros sobre a capacidade das entidades de permitir a melhor vida possível, ou seja, sobre as prioridades de valores dos outros (Rohan, 2000).

Os valores humanos são um elemento central da psicologia humana, e por conseguinte, são fundamentais para compreender e prever as atitudes e comportamentos das pessoas (Rohan, 2000), mas também, para a compreensão tanto dos indivíduos como dos grupos sociais (Lyons et al., 2005).

## **2.2 Valores no trabalho**

O estudo sobre os valores humanos tem como um dos principais objetivos explorar a forma como as prioridades de valor de cada indivíduo se relacionam com suas atitudes, comportamento, experiências e papéis sociais (Ros et al., 1999).

Uma das vertentes deste estudo deriva para o estudo dos valores no trabalho (Dose, 1997; King et al., 2017; Leuty, 2013; Lyons et al., 2005; Sagie & Eliszur, 1996). A literatura vem reconhecendo que um dos contextos ideais para estudar os valores humanos é a organização do trabalho (Dose, 1997; King et al., 2017). No mesmo sentido, Leuty (2013) defende que a teoria dos valores de Schwartz tem um subconjunto de valores que podem ser aplicados no contexto de trabalho.

Em 1999, Ros e colegas procuraram pela primeira vez integrar a teoria geral dos valores básicos dos indivíduos com a pesquisa sobre os valores de trabalho, abordando a sua natureza e especificando os tipos de valores de trabalho que as pessoas são susceptíveis de distinguir. Para estes autores os valores de trabalho devem ser vistos como expressões de valores básicos em ambiente de trabalho (Ros et al., 1999).

A definição apresentada por Donald Super, em 1980, de valor de trabalho como "um objetivo, seja um estado psicológico, uma relação, ou condição material, que se procura atingir" continua a ser utilizada pela literatura (Berings et al., 2004; Chu, 2008; Dose, 1997; Lechner et al. 2018; Leuty & Hansen, 2011; Šverko, 2001).

Dose (1997), após um estudo de sistematização e conceptualização do conceito de valor de trabalho, propõe a seguinte definição: "os valores de trabalho

são padrões de avaliação relativos ao trabalho ou ao ambiente de trabalho através dos quais os indivíduos discernem o que é 'certo' ou avaliam a importância das preferências” (p. 227, 228).

De modo simples, os valores do trabalho respondem à questão do que é importante para os indivíduos na sua vida profissional. Os valores do trabalho são mais específicos dos que valores gerais, contudo, são igualmente hierarquizados e ordenados pelo indivíduo (Sousa & Ramos, 2017) e esta hierarquia é aplicada quando é necessário tomar decisões importantes em matéria de emprego (Lyons et al., 2010). Os valores do trabalho são reconhecidos como preditores ou moderadores da satisfação no trabalho (Leuty & Hansen, 2011), da motivação, do comprometimento organizacional ou do desempenho, sendo-lhes atribuído um papel central na determinação do ajuste entre o indivíduo, o trabalho e a organização (Berings et al., 2004).

No âmbito da psicologia vocacional, os valores do trabalho têm sido definidos não só como resultados ou comportamentos desejados num ambiente de trabalho, mas também como reforços positivos da satisfação no trabalho (Leuty, 2013). Também Moniarou-Papaconstantinou e Triantafyllou (2015) consideram que os valores de trabalho descrevem o que os profissionais procuram no trabalho e que aspetos do trabalho são importantes para a sua satisfação profissional. Os valores de trabalho moldam a perceção das preferências dos trabalhadores no local de trabalho, exercendo uma influência direta nas atitudes, comportamentos e decisões dos trabalhadores (Massingham & Chandrakumara, 2019).

Para Berings et al. (2004) os valores do trabalho são, caracteristicamente, mais maleáveis e resultam da interação do indivíduo com o ambiente de trabalho. A importância do constructo valor de trabalho ressalta quando a congruência entre os valores pessoais dos trabalhadores e os valores defendidos pela organização é usada como base para a contratação, atribuição de recompensas e definição de sistemas de promoção (Lyons et al., 2010).

Leuty e Hansen (2011) procuraram sistematizar os diferentes conceitos de valores de trabalho numa comparação de diferentes autores, e concluíram que o constructo de valores de trabalho inclui seis domínios: a importância do ambiente de trabalho; oportunidades para desenvolver competências; ganhos e

oportunidades de *status*; autonomia; cultura e políticas organizacionais e relações de trabalho.

Os valores do trabalho têm implicações na escolha do tipo de carreira, na preferência do tipo de ambiente de trabalho e influenciam as decisões dos indivíduos (Dose, 1997), o que assume particular relevância quando se constata que grande parte do tempo diário e da vida ativa de um indivíduo é passado num ambiente de trabalho.

Uma compreensão mais abrangente do constructo dos valores do trabalho é importante, tanto para os indivíduos, na perspectiva do desenvolvimento da carreira, como para as organizações, uma vez que a literatura sugere que os valores do trabalho estão relacionados com o desempenho no trabalho (Lyons et al., 2010; Massingham & Chandrakumara, 2019), com a satisfação no trabalho (Moniarou-Papaconstantinou & Triantafyllou, 2015), socialização organizacional (Dose, 1997), compromisso organizacional (Gursoy et al., 2008) e com a permanência no trabalho (Leuty & Hansen, 2011).

Massingham e Chandrakumara (2019) afirmam que existem evidências substanciais que demonstram que os valores do trabalho influenciam os resultados comportamentais e de desempenho. Assim, do ponto de vista organizacional, o conhecimento dos padrões de valores de trabalho dos trabalhadores permite às organizações antecipar a forma como os trabalhadores irão reagir a várias tarefas, incentivos e ambientes de trabalho (Lyons et al., 2010). Para Leuty e Hansen (2011) as organizações podem beneficiar ao conhecer os valores dos trabalhadores, retirando conhecimento para desenvolver intervenções mais eficazes por forma a aumentar a satisfação dos funcionários. Os autores observam que uma causa comum de rotatividade é um ajuste inadequado entre as necessidades do funcionário e o ambiente de trabalho, pelo que organizações podem usar informações sobre os valores do trabalho dos trabalhadores para desenvolver programas eficazes para ajudar na retenção destes, reduzindo os custos da rotatividade voluntária e involuntária.

Noutra perspectiva, Leuty e Hansen (2011) defendem que o conhecimento dos valores dos candidatos a emprego pode trazer vantagens no recrutamento, ao fornecer dados para ajudar a seleccionar o candidato que melhor se adequa aos valores da organização e, desse modo, reduzir os custos associados à rotatividade.

Além disso, os dados atuais sobre os valores de trabalho dos trabalhadores mais jovens fornecem às organizações algumas informações sobre as possíveis necessidades diferentes desse grupo de trabalhadores. Mais uma vez, por meio da conexão entre valores, satisfação no trabalho e estabilidade, as organizações podem beneficiar de tentar entender os valores dos trabalhadores mais jovens (Leuty & Hansen, 2011).

Leuty e Hansen (2011) alertam 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 os trabalhadores mais jovens, tais como conflito trabalho-família, disponibilidade de tempo livre, ou ambientes de trabalho causais. Os autores evidenciam que a existência de pesquisas mais contemporâneas concluem que as gerações mais novas de trabalhadores podem ter valores diferentes do que as gerações mais antigas.

Por considerarem que a teoria e a investigação existentes sobre os valores do trabalho não eram suficientes, Lyons e colegas (2010) desenvolveram um modelo de classificação de valores de trabalho e de conexão entre os valores. Embora a literatura apresente uma grande variedade de tipologias de valores de trabalho, Lyons et al. (2010) indicam que existe um relativo consenso sobre “dois tipos fundamentais de valores: valores intrínsecos ou cognitivos do trabalho, que dizem respeito às satisfações psicológicas inerentes ao trabalho, como o trabalho interessante, o desafio, a variedade e o estímulo intelectual; e valores extrínsecos ou instrumentais do trabalho, que dizem respeito a aspetos materiais do trabalho, como a remuneração, benefícios e a segurança no trabalho” (p. 972).

O modelo desenvolvido por Lyons e colegas (2010) assenta numa estrutura tridimensional dos valores de trabalho com a identificação central de quatro tipos de valores do trabalho (cognitivo, instrumental, social e de prestígio), associados a 32 aspetos de trabalho. Os autores desenvolveram o conceito de aspetos de trabalho como os atributos individuais do emprego (por exemplo: remuneração, horário), condições de trabalho (por exemplo: relações de supervisão, segurança no trabalho), e resultados do trabalho (por exemplo: estímulo intelectual, prestígio), em oposição ao termo valor de trabalho, que está reservado para o conjunto de critérios de desejabilidade que determinam as preferências de cada

um pelos vários aspetos do trabalho (Lyons et al., 2010). A estrutura multidimensional do modelo confere uma visão multifacetada do constructo de valor de trabalho, incentivando, nas palavras de Lyons e colegas (2010), novas formas de pensar os valores do trabalho.

### **2.3 Valores de trabalho e gerações**

No passado, quando várias gerações trabalhavam na mesma organização estavam separadas umas das outras em virtude das suas funções e da hierarquia do sistema. Os funcionários de meia-idade tendiam a ter funções de gerência e a mistura geracional era rara, ou assente numa estrutura de formalidade e protocolo (Gursoy et al., 2008). No atual mercado de trabalho, as organizações têm como desafio gerir e lidar com grupos heterógenos de trabalhadores. Veloso et al. (2016) reconhecem que um dos fatores que gera a diversidade é a idade, associada a comportamentos característicos de cada faixa etária.

As prioridades de valores podem mudar ao longo da vida, uma vez que diferentes experiências de vida podem influenciar e moldar as prioridades para o que se valoriza (Leuty, 2013). A ideia de diferenças geracionais no trabalho refere-se a supostas diferenças entre pessoas nascidas em diferentes grupos de anos de nascimento (Rauvola et al., 2019). As pessoas que crescem no mesmo contexto social, que são influenciadas pelo mesmo conjunto de forças sociais, deveriam, portanto, partilhar valores semelhantes (Lyons et al., 2005), o que compatibiliza com a emergência da ideia de geração.

Assim, tem vindo a ser amplamente defendido que as coortes geracionais tanto desenvolvem semelhanças nas suas atitudes e crenças com base em experiências de vida partilhadas, como apresentam diferenças relativamente a coortes distintas (Meriac et al., 2010).

Gursoy et al. (2008) sugerem que é provável que os valores de trabalho e atitudes em relação ao trabalho de trabalhadores da mesma geração sejam influenciados pela geração a que pertencem, e, por consequência, que ocorram mudanças na estrutura do constructo valor de trabalho de geração para geração.

O desenvolvimento duma personalidade geracional é suscetível de determinar o que os indivíduos dessa geração querem do trabalho, o valor e a

percepção do emprego (Tsaur & Yen, 2018), que tipo de ambiente de trabalho desejam (Gursoy et al. 2008), quais as suas preferências por estilos de liderança (Weeks & Schaffert, 2019), e, ainda, ter influência no conflito trabalho-lazer, na satisfação com o lazer, bem-estar psicológico e satisfação no trabalho (Tsaur & Yen, 2018).

A alteração da demografia da força de trabalho determina que numa organização coexistam trabalhadores de várias gerações diferentes. Para Gursoy e colegas (2008) a multigeracionalidade pode ter impactos positivos e negativos, destacando que um dos benefícios mais importantes e únicos da mistura geracional é a criatividade – quando pessoas com diferentes perspectivas se reúnem têm sempre o potencial de trazer pensamentos e ideias diferentes para a resolução de problemas. Não obstante, os mesmos autores identificam que a multiplicidade geracional no local de trabalho também cria problemas devido às diferenças de valores, visões de mundo, formas de trabalhar, de falar, de pensar, até mesmo de se vestir no local de trabalho.

A compreensão das diferenças geracionais nos valores e atitudes de trabalho pode ser fulcral para aumentar a empatia entre gerações e contribuir para construir relações intergeracionais no trabalho (Massingham & Chandrakumara, 2019).

A literatura é abundante em estudos que procuram demonstrar as diferenças entre as gerações que, presentemente, constituem a força de trabalho - *Baby Boomers* (nascidos entre 1946-1964); Geração X (nascidos entre 1965-1979) e Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000). Centramo-nos naqueles que abordam as diferenças geracionais em ambiente de trabalho e com especial incidência para os valores de trabalho acolhidos por cada uma das gerações.

O estudo aplicado por Gursoy et al. (2008) sugere que a geração *Baby Boomers* respeita a autoridade e a hierarquia, enquanto a Geração X tende a rebelar-se contra a autoridade. Os resultados obtidos sugerem também que enquanto a geração *Baby Boomers* vive para trabalhar, a geração X trabalha para viver. A geração *Baby Boomers* está disposta a esperar por uma promoção ou recompensas, e é muito leal, ao passo que a Geração X pretende reconhecimento imediato. O mesmo estudo sugere que a Geração Y acredita na ação coletiva, é otimista e aprecia o trabalho em equipa.

Benson e Brown (2011) obtiveram resultados estatisticamente expressivos que a geração *Baby Boomers* tem um nível de satisfação profissional significativamente mais elevado e uma menor disposição para desistir do que os seus homólogos da geração X. O estudo revelou uma fraca relação entre gerações e compromisso, sustentando que não existe diferença no compromisso entre a geração *Baby Boomers* e a geração X. A motivação no trabalho, as oportunidades de promoção e o apoio do supervisor foram considerados importantes para os trabalhadores de ambas as gerações.

Park e Gursoy (2012), num estudo sobre a indústria hoteleira e turística, obtiveram resultados que demonstram o impacto das diferenças geracionais na motivação para o trabalho. Neste estudo a geração Y demonstrou uma intenção de rotatividade significativamente maior do que as gerações mais velhas, um nível de compromisso com o trabalho inferior ao das gerações mais velhas e um maior valor no equilíbrio trabalho e vida pessoal. Neste contexto, a geração Y revelou que se baixar o nível de entusiasmo e desafio com o trabalho, a intenção de sair da organização aumenta significativamente em comparação com os trabalhadores pertencentes à geração *Baby Boomers* (Park & Gursoy, 2012).

A utilização de informação sobre os valores de trabalho dos indivíduos de várias coortes geracionais é importante para desenvolver a comunicação nas organizações, se as organizações incorporarem na sua cultura organizacional informação sobre os valores do trabalho de diferentes gerações, espera-se uma maior satisfação e retenção dos trabalhadores (Hansen & Leuty, 2012). Por exemplo, no estudo desenvolvido por Hansen e Leuty (2012) obtiveram-se dados que demonstram que os trabalhadores da geração X valorizam as condições de trabalho e compensação mais do que as outras gerações. Utilizando essa informação, as organizações podem proporcionar ambientes confortáveis, oferecer possibilidade de promoção ou proporcionar remunerações equitativas, por forma a satisfazer e reter os trabalhadores da geração X.

Gursoy et al. (2013) ao estudarem as diferenças geracionais nos valores de trabalho, apresentam resultados que sugerem que a geração *Baby Boomers* dá mais importância ao trabalho em comparação com as outras gerações (centralidade do trabalho), que a geração Y revela uma maior inconformidade, provavelmente tenderá a desafiar as normas convencionais e os superiores, em comparação com

as gerações *Baby Boomers* e X. O estudo destes autores revela ainda que a geração Y e a geração X acreditam fortemente na separação entre o trabalho e a vida pessoal, em comparação com a geração *Baby Boomers*. A geração Y procura nos líderes, direção e orientação, enquanto as gerações *Baby Boomers* e X tendem a ser menos dependentes de uma liderança forte e competente. Por fim, o estudo indica que a geração dos *Baby Boomers* está provavelmente menos confortável com a tecnologia em comparação com as outras duas gerações mais jovens.

O estudo de gerações em contexto de trabalho tem o potencial de contextualizar historicamente os trabalhadores e contribuir com informações valiosas sobre a natureza mutável do trabalho, não pode, contudo, esquecer que a apreciação da diversidade e inclusão das diferenças individuais não beneficia da estereotipagem (Lyons et al., 2015).

Em análise do conflito trabalho-lazer, Tsaur e Yen (2018) concluíram que as diferenças geracionais têm um efeito significativo nas relações entre trabalho e lazer. O estudo sugere que a geração X e a geração Y valorizam mais a participação em atividades de lazer do que a geração *Baby Boomers*, esta, por ter maior centralidade no trabalho, assume o conflito trabalho-lazer como parte do seu trabalho exigente, não influenciando o seu bem-estar psicológico ou a satisfação com o trabalho.

Num estudo realizado na Austrália sobre diferenças geracionais nos valores e atitudes de trabalho, os resultados obtidos por Massingham e Chandrakumara (2019) indicam que a geração *Baby Boomers* apresenta padrões mais elevados relativamente à geração X nos valores sociais e nos valores lazer e individualismo relativamente às gerações X e Y. Neste estudo, a geração *Baby Boomers* não difere significativamente das outras em cinco dimensões (intrínseca, altruísta, coletivista, trabalho duro e exigente e autoconfiança), concluindo que esta geração tem autoconfiança e sente necessidade de pertencer. A geração X apresenta um valor significativamente superior à geração dos *Baby Boomers* em duas dimensões (extrínseca e centralidade do trabalho), concluindo os autores que a geração X vê o trabalho como uma parte importante da sua vida, em especial pelos benefícios que lhes proporciona. A geração Y revela um padrão significativamente superior à dos *Baby Boomers* numa única dimensão - centralidade do trabalho, sugerindo que o trabalho constitui uma parte importante da sua vida. O que para os autores pode

significar que a geração Y poderá recusar a amizade que os *Baby Boomers* desejam, porque se irá concentrar mais no trabalho do que nas relações com colegas.

Numa outra perspetiva, Weeks e Schaffert (2019) concluíram que cada geração acredita que ter um trabalho com significado é importante, contudo, cada geração tem um conceito distinto de trabalho ideal ou significativo.

Para Jonck et al. (2017) que investigaram os valores de trabalho numa perspetiva geracional, dentre uma amostra sul-africana, os resultados mostraram que a geração *Baby Boomers* e a geração Y valorizam a autoridade, a criatividade, o risco e as relações sociais no contexto de trabalho, o que pode ser tido como uma descoberta interessante, naquele contexto, uma vez que a geração Y tem sido descrita como menos inclinada a aceitar a autoridade e a liderança formal.

Alguma literatura procura também estudar a próxima geração a entrar no mercado de trabalho, que foi designada por Geração Z. Maloni et al. (2019) procuraram perceber os valores de trabalho dos indivíduos pós geração Y e constataram amplas semelhanças entre as gerações geração Z e geração Y, mas também destacam algumas mudanças significativas. A geração Y tende a preponderar valores de trabalho extrínsecos, como remuneração, benefícios e status. Para a geração Z o valor mais significativo foi a capacidade de ver os resultados do seu trabalho, refletindo o seu interesse num trabalho significativo e com impacto. Tanto a geração Y como a geração Z tendem a esperar uma liderança com orientação, feedback e apoio, e a geração Z, à semelhança da anterior, mantém o foco no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Neste estudo, as duas gerações diferem na importância conferida a valores sociais (fazer amigos; contacto com pessoas; interesses comuns com colegas de trabalho). Se para a geração Y esses valores representam valores de trabalho relativamente menos importantes, os resultados da geração Z mostram uma ênfase significativamente maior (Maloni et al. 2019).

Na realidade portuguesa, Ferreira (2017), num estudo aplicado em 2015, afirma que os resultados não expressam clivagens geracionais significativas no que respeita aos aspetos mais valorizados no trabalho. Transversalmente, 85.4% da população portuguesa valoriza a «estabilidade e a segurança» como um aspeto com muita importância e mais valorizado com relação ao trabalho. Segundo os autores, para a população jovem até aos 34 anos, o “valor da estabilidade e da

segurança laboral permite alimentar o sonho não apenas de construir uma carreira profissional como de ter um projeto de vida autónoma, e de perspetivar um futuro com alguma estabilidade financeira e garantias sociais” (p. 68).

Parte da literatura demonstra que as atitudes e os valores mudaram ao longo das gerações, ao passo que outros autores declinam a categorização geracional e a sua influência nos valores do trabalho, defendendo que os indivíduos devem ser reconhecidos como detendo identidades próprias, individual e socialmente (Rudolph et al., 2018).

No sentido da inexistência de diferenças significativas entre gerações, Kowske e colegas (2010) sugerem que as gerações são mais semelhantes do que diferentes, e as diferenças que existem são inconsistentes e tendem a contradizer estereótipos geracionais.

Costanza e colegas (2012) realizaram uma meta-análise sobre estudos relacionados com diferenças geracionais assente em três critérios relacionados com o trabalho: satisfação no trabalho, compromisso organizacional e intenção de mudar. Os autores defendem que os resultados obtidos não apoiam a noção de que existem diferenças sistemáticas e substantivas entre gerações e que as ligeiras diferenças obtidas podem ser atribuídas a outras variáveis que não a geração.

A diversidade geracional nos locais de trabalho é inevitável, porém tal não significa a oposição entre gerações. O estudo de Sousa e Ramos (2017) aponta para a semelhança entre gerações. Em 15 valores de trabalho estudados, foram identificadas diferenças reais, entre as 3 gerações, em apenas dois valores do trabalho - o incentivo à participação e prazer/alegria no trabalho. A geração *Baby Boomers* atribui, em média e de forma significativa, menor importância ao incentivo à participação do que a geração Y e do que a geração X. A geração X atribui, em média, maior importância ao prazer/alegria no trabalho do que os *Baby Boomers*. O mesmo estudo, ao analisar as perceções que as gerações têm umas das outras, concluiu que existem mais diferenças percebidas do que diferenças reais, ou seja, cada geração possui crenças estereotipadas acerca das outras gerações.

Em contra corrente com o discurso geracionista, Rudolph, Rauvola e Zacher (2018) argumentam que nos estudos sobre liderança o discurso geracionista é tão omnipresente que se aproxima de ser considerado um axioma. Para estes autores o pensamento geracional cria falsas dicotomias, é redutor,

ênfatiza em demasia o papel das coortes em detrimento dos processos de desenvolvimento individual e assume que a pertença a uma determinada geração condiciona os atributos individuais. Estes autores propõem em alternativa uma abordagem de desenvolvimento da liderança ao longo da vida em oposição a uma liderança baseada em diferenças geracionais.

Face ao apresentado na literatura, avançamos com as seguintes hipóteses de investigação:

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

H2: Existem diferenças na perceção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações.

### **3. Administração pública**

#### **3.1. Conceito de administração pública**

O conceito de administração pública nasce no direito administrativo, ramo do direito que disciplina a organização da administração pública e que regula as relações jurídico administrativas (Almeida, 2020). Numa análise etimológica, Vieira de Andrade (2017) ensina que num sentido comum, administração significa uma gestão de recursos escassos, através do funcionamento de uma organização, para obtenção de utilidades (que podem ser permanentes, periódicas ou fortuitas), segundo opções racionais (finalidades e prioridades) que foram pré-definidas (em regra, por outrem).

Discorrendo do conceito genérico, o mesmo autor avança desde logo com as especificidades da Administração Pública, que edificam a sua diferença perante outros tipos de administração. Em primeiro plano, a administração pública prossegue, necessariamente, fins públicos, isto é, visa diretamente a satisfação de necessidades coletivas que se qualificam como interesses públicos (Almeida, 2020; Dias & Oliveira, 2005; Vieira de Andrade, 2017).

Num segundo plano, a administração pública e a atividade pública estão sujeitas a previsão normativa e a subordinação política, ou seja, a qualificação dos interesses coletivos como públicos são a expressão de escolhas feitas a nível político-legislativo e concretizadas através de legislação (Dias & Oliveira, 2005;Vieira de Andrade, 2017).

Num conceito tradicional, a administração pública é percebida num duplo sentido: sentido orgânico e sentido material (Almeida, 2020; Vieira de Andrade, 2017).

Dias e Oliveira (2005) acrescentam-lhe um terceiro e quarto sentido: além do sentido orgânico, organizatório nas palavras dos autores, e do sentido material, os autores falam dum sentido funcional, para designar o conjunto de atividades que os órgãos públicos prosseguem; e sentido formal, por referência aos atos levadas a cabo pela administração que têm determinadas características e um valor e força jurídica próprios. No sentido orgânico, para a prossecução dos fins públicos é necessário um aparelho especializado, com uma lógica própria de funcionamento, que assegure a satisfação regular, disciplinada e contínua das necessidades públicas coletivas (Vieira de Andrade, 2017). Neste sentido, a administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas (Almeida, 2015). Nas palavras de Dias e Oliveira (2005, p. 11) a administração pública *“é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como as demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade, a satisfação regular e contínua dos interesses públicos”*. A administração pública também pode ser entendida no sentido material, como o conjunto de atividades ou as tarefas substancialmente administrativas, desenvolvidas, em regra, pelos órgãos do Estado e demais entes públicos (Vieira de Andrade, 2017).

Para Almeida (2020) o sentido material da Administração Pública refere-se à atividade que numa comunidade politicamente organizada é desenvolvida para assegurar a concreta satisfação, regular e contínua, das necessidades públicas. Os dois conceitos - administração pública em sentido orgânico e em sentido material - relacionam-se entre si, e para o desenvolvimento da função administrativa é necessário um conjunto de entidades, pessoas coletivas de direito público, integradas em serviços públicos para desempenhar essas tarefas (Almeida, 2020)

O presente estudo foca-se no sentido orgânico da administração pública, como o conjunto de órgãos e entidades que prosseguem o interesse público, satisfazem as necessidades coletivas e desenvolvem as políticas públicas num determinado momento.

A administração pública caracteriza-se por ser vasta e deter uma estrutura orgânica complexa, o que consubstancia um indicador da sua importância (Tavares, 2019).

Dias e Oliveira (2005) classificam a organização da administração pública como complexa, diferenciada e multifacetada. Vieira de Andrade (2017) atribui a complexidade hodierna da administração pública aos diversos fenómenos de pluralização e de privatização, que formaram uma estrutura complexa, composta por um grande número de entes públicos, que se agrupam, a diversos níveis, compondo o que a literatura denomina de diversas «administrações públicas». No mesmo sentido, Tavares (2019) que afirma que a fragmentação institucional resulta da implementação das reformas da Nova Gestão Pública, as quais criaram novos contornos na estrutura da administração pública.

Almeida (2020), Vieira de Andrade (2017) e Dias e Oliveira (2005) estruturam o aparelho administrativo em dois grandes conjuntos, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2020), por outro lado, distingue as pessoas coletivas públicas em três grandes grupos.

Para os primeiros, a administração pública, em sentido orgânico, distingue-se em:

a) Administrações estaduais (que visam a satisfação directa de interesses nacionais):

i. Administração estadual directa, que corresponde à pessoa colectiva pública Estado (Estado-Administração), constituída pelos órgãos e serviços, hierarquicamente dependentes do Governo, organizados em Ministérios, sediados num centro (central) ou espalhados pelo território (periférica), e hierarquicamente subordinados ao governo (Tavares, 2019);

ii. Administrações estaduais indirectas, formadas por institutos públicos, pessoas coletivas públicas (distintas do Estado), que desempenham tarefas estaduais específicas (relativas a interesses nacionais) em nome próprio, sob a superintendência e tutela do Governo, estão sujeitas a orientação e fiscalização por parte do governo (Tavares, 2019);

iii. Autoridades reguladoras independentes, que são entes da administração estadual indireta com autonomia acrescida perante o Governo, encarregadas da supervisão e regulação da atividade económica dos sectores privado, público, cooperativo e social, designadamente prestadores de serviços de interesse geral (atividades financeiras, energia, telecomunicações, transportes, saúde);

iv. Autoridades administrativas independentes: autoridades ligadas ao Parlamento, com poderes predominantes de fiscalização da legalidade administrativa e de garantia dos direitos dos cidadãos (ex.: Provedor de Justiça).

b) Administrações autónomas, constituídas por entes de base associativa, que satisfazem, em primeira linha, interesses próprios das comunidades respetivas, através de órgãos eleitos, sob a fiscalização do Governo, que podem ser:

i. territoriais: Regiões Autónomas e autarquias locais (municípios e freguesias);

ii. corporativas (designadamente, as «associações públicas», como as Ordens profissionais).

A segunda, distingue a administração pública em:

a) Administração direta do Estado as entidades da Administração direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo (poder de direção), integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas, com competências territoriais diferentes (central ou periférica).

b) Administração indireta do Estado as entidades da Administração indireta do Estado estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação e de fiscalização e controlo) integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do

Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indireta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado, compreende três tipos de entidades: serviços personalizados; fundos personalizados e entidades públicas empresariais.

c) Administração Autónoma as entidades que integram a Administração Autónoma estão apenas sujeitas à tutela (poder de fiscalização e controlo). Trata-se de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade; estas entidades agrupam-se em três categorias: Administração Regional (autónoma); Administração Local (autónoma) e Associações públicas.

Porque é de interesse para o presente estudo, importa destacar o conceito de Administração Local. A Administração Local (autónoma) é constituída pelas autarquias locais, que são pessoas coletivas públicas, de base territorial (sediadas em parcela do território nacional), que asseguram a prossecução de interesses próprios do agregado populacional através de órgãos próprios eleitos pelo respetivo agregado populacional (Almeida, 2020; Dias e Oliveira, 2005). Por serem entes de natureza territorial, a competência dos órgãos e serviços da Administração Local restringe-se também ao território da respetiva autarquia local e às matérias estabelecidas na lei.

A Administração Pública foi durante muitos anos objeto de estudo da Ciência Política e do Direito Administrativo, sempre numa abordagem político-legalista. Apesar do conceito de Administração Pública nascer do Direito Administrativo, nas últimas décadas houve uma aproximação no estudo, procurando uma visão sociológica do seu funcionamento e das dinâmicas organizacionais (Vicente, 2014). A administração pública começa a ser perspectivada como uma organização que assegura o exercício das funções diretiva, de gestão de recursos e produtiva (Neves, 2002) e que na sua gestão procura garantir os recursos necessários e adequados às finalidades e objetivos definidos. Para Tavares (2019) a administração pública é influenciada pela ideologia e valores dominantes, sendo preponderante para a sua atividade os valores de

cidadania, justiça e equidade, ética no serviço público e de eficiência na formulação e adoção de políticas públicas.

Para Neves, um dos recursos essenciais à gestão pública são as pessoas (Neves, 2002). Em sintonia, Carapeto e Fonseca (2006) consideram que a gestão dos recursos humanos deve ser vista como tema central e estratégico para a reforma do Estado e da administração pública. A gestão de pessoas na administração pública implica a realização de atos administrativos, como a admissão, manutenção e desafetação, a avaliação do desempenho, desenvolvimento de competências e a motivação.

A gestão administrativa, centrada na aplicação de normas legais e regulamentos é redutora, esquecendo importantes aspetos da gestão e do desenvolvimento das pessoas (Carapeto & Fonseca, 2006). Para Neves (2002), além da gestão administrativa das pessoas necessárias/adequadas quantitativa e qualitativamente, a importância crescente das pessoas nas organizações veio agregar recentemente preocupações como o clima organizacional, a imagem interna, os valores e crenças defendidos e partilhados (Neves, 2002). Para Carapeto e Fonseca (2006) a gestão de recursos humanos na administração pública é determinante para a eficácia organizacional pois influencia o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

### **3.2 Diferenças geracionais na administração pública portuguesa**

Para compreender a administração pública portuguesa, e como os seus trabalhadores se caracterizam, mormente no que refere a classe etárias e gerações, estuda-se os dados estatísticos disponibilizados pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

Temos como certo que, nas palavras de Madureira (2018), um Estado regulador e prestador que se queira forte e eficiente dependerá sempre em larga medida dos seus trabalhadores, da adequação das suas competências e da sua motivação, mas também da sua quantidade.

De acordo como Boletim Estatístico do Emprego Público (BOEP), n.º 20 de junho de 2020, em 31 de dezembro de 2019, o emprego nas administrações públicas situava-se nos 698 619 postos de trabalho. No final de 2019, em cada 100

trabalhadores que constituem a população ativa (empregados e desempregados) 13.3 trabalhavam numa entidade das administrações públicas.

De acordo com Tavares (2019) a percentagem de funcionários públicos em função do total da população ativa está ligeiramente abaixo do valor médio registado no conjunto dos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos (OCDE) (17.70%). O total de 698 619 trabalhadores das Administrações públicas, em 2019, caracteriza-se quanto ao género com 39.29% de representatividade masculina (274 556) e 60.70% de representatividade feminina (424 063). De acordo com o último BOEP, Portugal já apresentava em 2017 uma taxa de feminização no sector público (administrações públicas e sociedades públicas) praticamente ao nível do valor médio dos países da OCDE. Nesta taxa de feminização, tendo presente que o índice de participação das mulheres no mercado de trabalho em geral situa-se nos 49.5%, é de realçar a elevada taxa de participação feminina nas administrações públicas onde, em média, em cada 10 trabalhadores mais de 6 são mulheres (60.7%).

Outra característica relevante é o nível elevado de tecnicidade do emprego nas administrações públicas, aferido pelo peso dos trabalhadores com ensino superior, situado nos 53.7%, o que representa 26.0 pontos percentuais acima do mesmo indicador registado para a população ativa.

Por outro lado, a estrutura por grupos etários dos trabalhadores na administração central segue a tendência de envelhecimento das administrações centrais dos países da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos). Em 31 de dezembro 2019, 32.5% dos trabalhadores do conjunto das entidades das administrações públicas tinha entre 45 e 54 anos de idade e 30.2% com idades acima dos 54 anos. A idade média estimada para o total dos trabalhadores das administrações públicas, em 2019, foi de 47.7 anos. De acordo com o BOEP n.º 20, a idade média estimada aumentou 4.1 anos em comparação com o final de 2011. Não considerando as carreiras das Forças Armadas e de Segurança, a idade média dos trabalhadores civis das administrações públicas aumentou, de forma geral, para os 48.7 anos de idade, sendo a dos homens mais elevada (49.2 anos) relativamente à das mulheres (48.4 anos).

Considerando que o nosso estudo recolheu dados em grande parte de trabalhadores da Administração Local, considera-se pertinente apresentar dados sobre a estrutura etária desta administração, em comparação com os dados totais.

Em 2019, os 160 030 trabalhadores afetos à Administração Local distribuíam-se em 6 faixas etárias de acordo com os dados da tabela 3.1.

Tabela 3.1. Estrutura etária dos trabalhadores a 31 dezembro 2019

	Total emprego	Estrutura Etária (%)						Total
		Até aos 24 anos	Dos 25 aos 34	Dos 35 aos 44	Dos 45 aos 54	Dos 55 aos 64	65 e mais anos	
<b>Administrações Públicas</b>	698 619	1.9	10.3	25.1	32.5	27.4	2.8	100
<b>Administração Local</b>	121 492	0.5	6.8	25.6	32.7	31.1	3.3	100

Fontes: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 26-06-2020).

Ao procedermos à distribuição dos trabalhadores por escalões etários, verifica-se um número mais elevado de trabalhadores nas faixas etárias dos 45 aos 54 anos e dos 55 aos 64 anos. As faixas etárias mais jovens apresentam percentagens muito reduzidas de trabalhadores, que variam entre os 1.9% para trabalhadores até aos 24 anos e 10.3% para os trabalhadores com idades entre os 25 e os 34 anos.

De acordo com o BOEP n.º 20, relativamente aos dados de 2005 registou-se uma redução significativa do número de trabalhadores entre os 25 e os 34 anos, de 23% em 2011 para 10.3% no final de 2019. Em oposição, os mesmos dados comparativos demonstram um aumento do número de trabalhadores nas faixas etárias mais elevadas, a partir dos 55 anos, com 11.6% em 2005 e 27.4% em 2018.

Estes números refletem as restrições a nível de recrutamento e novas admissões impostas à Administração Pública no período entre 2012 e 2015, decorrentes da crise financeira e com a entrada da *troika* em Portugal, a partir de 2011, previstas nas diretivas constantes do Memorando de Entendimento e nas opções políticas do XIX Governo Constitucional (2011-2015).

Tavares (2019) num estudo sobre a Administração Pública Portuguesa conclui que a tendência de crescimento do número de funcionários publico manteve-se até 2005, tendo estabilizado, para decrescer em virtude da contenção nas contratações associadas à intervenção da *troika* e à política de reformas baseadas na lógica “saem dois, entra um” (p. 45).

Madureira (2018) reconhece que, em resultado do (quase) congelamento das admissões e do aumento da idade de reforma, continua a assistir-se a um envelhecimento galopante dos trabalhadores em funções públicas, havendo mesmo Ministérios onde a percentagem de trabalhadores abaixo dos 35 anos não chega aos 2%.

Tabela 3.2. Principais indicadores etários dos trabalhadores da Administração Pública e Local e sexo a 31 dezembro 2019

	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número índice) base = 100			Índice de juventude (em número índice) base = 100		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
	Administrações Públicas	46.9	48.2	47.3	30.8	16.2	21.5	33.6	25.6
Administração Local	50.1	48.1	49.2	8.6	10.5	9.3	18.1	22.2	19.9

Fontes: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 26-06-2020)

As Administrações Públicas apresentavam, no final de 2019, uma idade média estimada de 47.7 anos, que de acordo com o BOEP n.º 20 é superior à da população ativa (43.5 anos). Se isolarmos a idade média na Administração Local, que se registou em 2019 nos 49.2 anos, verifica-se um valor superior em 5.7 anos relativamente à idade média da população ativa.

Outro indicador que merece análise no seio das administrações públicas é o índice de juventude. Este índice apura a relação entre a metade mais jovem e a metade mais idosa dos trabalhadores das administrações públicas, e resulta do quociente entre o número de trabalhadores com idades inferiores aos 39 anos e o número de trabalhadores com idades iguais ou superiores aos 40 anos.

De acordo com o BOEP n.º 20, todos os subsectores das administrações públicas apresentam um índice de juventude inferior a 100, sendo que este indicador é expressivamente baixo na administração local, pois no final de 2019, por cada 100 trabalhadores com mais de 40 anos registam-se apenas 19.9 trabalhadores com idade inferior a 40 anos de idade.

Na Administração Local este índice é particularmente baixo no grupo de trabalhadores do género masculino, sendo que por cada 100 trabalhadores (homens) com mais de 40 anos registam-se apenas 18.1

com idade inferior a 40 anos de idade.

O fator idade nas administrações públicas influencia determinantemente o índice de renovação de trabalhadores, ou seja, a relação entre os trabalhadores que potencialmente estão a entrar e os que estão a sair das administrações públicas. Este índice resulta do quociente entre o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos.

Resultado do desequilíbrio entre faixas etárias, a renovação de trabalhadores nas administrações públicas é reduzida. De acordo com o BOEP n.º 20, em 31 de dezembro de 2019, por cada 100 trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 anos e os 64 anos existiam 21.5 com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos.

Expressivamente baixo é o índice de renovação registado na Administração Local, a 31 de dezembro de 2019, por cada 100 trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 anos e os 64 anos existiam apenas 9.3 com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos. Deverá, contudo, ter-se em conta um ligeiro aumento do índice de renovação na Administração Local relativamente ao ano de 2017, o qual foi de 6.8.

Perante os dados relativos ao envelhecimento dos trabalhadores públicos, Madureira (2018) alerta que *“Se o Estado português não tratar a diminuição e o envelhecimento dos trabalhadores enquanto variáveis estratégicas, a precisarem de uma correção urgente para que possa prosseguir o regular funcionamento da Administração Pública, as consequências, se bem que impossíveis de prever no seu detalhe, serão seguramente de enorme gravidade para todo o tecido social. Uma Administração Pública envelhecida e carente de recursos humanos não terá como*

*responder às necessidades da sociedade e dos cidadãos, pondo em perigo o Estado Social assim como os seus alicerces.” (p. 75)*

Em face dos dados disponíveis relativamente a grupos etários nas administrações públicas importa fazer a análise e o enquadramento com a categorização de gerações proposta no capítulo I. Recorde-se que a categorização proposta é a seguinte: *Baby Boomers* para os nascidos entre 1946-1964, Geração X para os nascidos entre 1965-1979 e Geração Y para os nascidos entre 1980 e 2000. Os dados disponíveis não estão tratados de acordo com a categorização adotada para definir gerações, contudo, permitem um exercício de aproximação entre os escalões etários da segmentação por gerações e a divisão dos escalões etários das administrações públicas a 31 de dezembro de 2019, disponível no BOEP n.º 20.

Tabela 3.3. Escalões etários e gerações

	<b>Babyboomers</b> 1946-1964		<b>Geração X</b> 1965-1979		<b>Geração Y</b> 1980 e 2000.		<b>Total</b>	
Categorização proposta	Escalão etário em 2019 - 73 a 55 anos		Escalão etário em 2019 - 54 a 40 anos		Escalão etário em 2019 - 39 a 19 anos			
		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>		<b>%</b>
Adaptação aos escalões etários	Escalão etário aproximado entre os 55 e os 65 ou mais anos		Escalão etário aproximado entre os 35 e os 54 anos		Escalão etário aproximado até aos 34 anos			
Administrações Públicas	210 896	<b>30.18</b>	402 675	<b>57.63</b>	85 048	<b>12.17</b>		<b>100</b>
Administração Local	41 804	<b>34.40</b>	70 750	<b>58.23</b>	8 938	<b>7.35</b>		<b>100</b>

Fonte: elaboração própria

O exercício de aproximação entre ambos os escalões permite a constatação da representatividade das diferentes gerações no seio da administração pública.

Opta-se por este exercício de aproximação, tendo presente que a fixação de limites etários, a categorização e medição temporal de gerações padece sempre das limitações identificadas na literatura, por um lado, a falta de exclusividade mútua entre as gerações, por outro, suportando o estudo em classes de idade, focamo-nos no sentido demográfico dessas classes e não no sentido sociológico ou vivencial das diferentes idades.

Pelo exercício constante da tabela 3.3, podemos constatar que a maior parte dos trabalhadores da administração pública pertencem à Geração X (aproximadamente 50%), seguida dos *Baby Boomers* com uma representação aproximada de 30%, e a geração menos representada é a Geração Y, com cerca de 12% no total das administrações públicas e uma representação mínima de 7% na administração local.

Sousa e Ramos (2017) alertam que a diversidade geracional nos locais de trabalho é inevitável, como consequência de carreiras mais longas, diferentes gerações encontram-se no local de trabalho e têm de trabalhar juntas.

No estudo das gerações nos locais de trabalho, verifica-se que, presentemente, as organizações confrontam-se com uma interessante composição da sua força de trabalho: a primeira vez que três gerações integram sincronicamente o mercado de trabalho (Guerrero et al., 2019; Meriac et al., 2010). A coexistência de múltiplas gerações etárias torna o local de trabalho diversificado e heterogéneo, e exige às organizações estratégias adequadas em matéria de conceção do trabalho, de satisfação profissional e de incentivos (Guerrero et al., 2019).

No caso da administração pública portuguesa, coexistem 3 gerações em proporções diferentes e desequilibradas, resultado de opções de recrutamento (ou de não recrutamento) anteriores e que refletem o envelhecimento dos trabalhadores e os baixos índices de juventude e de renovação de trabalhadores.

### 3. Súmula

Em suma, a literatura sobre as diferenças geracionais no trabalho é vasta, contudo parecem existir ainda algumas controvérsias nos resultados obtidos nas várias investigações realizadas. Enquanto que alguns autores defendem a existência de diferenças significativas nos valores de trabalho entre gerações, outros mostram que essas diferenças são subtis e que podem estar relacionadas com crenças estereotipadas, ou até mesmo estar associadas a outras variáveis que não a geração.

Assim, entre os muitos desafios que as organizações enfrentam hoje em dia, está seguramente lidar com uma força de trabalho diversificada; tal diversidade não se limita a questões de género, etnia ou raça, mas está também relacionada com os vários valores geracionais que se identificam no local de trabalho (Gibson et al., 2009).

As organizações, perante a diversidade, têm que ter a capacidade de gerir pessoas de diferentes gerações, de adaptar melhor o local de trabalho a uma força de trabalho multigeracional, de atrair novos talentos e de reter talentos (Saba, 2013), independentemente da geração a que pertencem.

Os estudos sobre diferenças geracionais no local de trabalho não só têm implicações no recrutamento, contratação e retenção, como também fornecem aos gestores uma base para o desenvolvimento de estratégias de trabalho de equipa (Clark, 2017).

Com base nestas premissas e no conhecimento que a atual distribuição geracional de trabalhadores da administração pública é desproporcional, o presente estudo tem como objetivo:

- 1) Observar As diferenças relativas aos valores de trabalho valorizados por cada geração;
- 2) Observar as perceções que cada geração tem sobre as outras relativamente aos valores de trabalho; e
- 3) Identificar os aspetos considerados positivos e negativos de cada geração.

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 4. Metodologia de investigação

Este estudo, de carácter quantitativo, visa observar as principais diferenças entre os valores de trabalho valorizados por três gerações que convivem e trabalham diariamente no contexto de trabalho específico da administração pública: os *Baby Boomers*, geração X e geração Y. Pretende-se, ainda, neste contexto de trabalho, observar as perceções de cada geração face às restantes no que respeita aos valores de trabalho, assim como identificar os aspetos positivos e negativos considerados por cada geração face à sua e às restantes.

#### 4.1 Amostra

A amostra é constituída por 285 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos, com uma média de idades situada nos 41.44 anos, com um desvio padrão de 11.87. Dos 285 participantes, 62.8% são do género feminino e 37.2% do género masculino. Relativamente ao estado civil, 57.2 % são casados ou em união de facto e 33% eram solteiros.

A amostra recolhida é heterogénea no que diz respeito às habilitações dos participantes e atividade profissional. A amostra caracteriza-se por 46.7% dos participantes deter habilitações superiores ao nível da licenciatura, 108 participantes detêm o ensino secundário (37.9%), 14 concluiu um mestrado (4.9%) e 3 participantes são doutorados (1.1%). Considerando a tipificação das carreiras gerais da administração pública, dos 285 participantes 72.60% integram a carreira de assistente técnico, 18.9% a carreira técnico superior e 5.6% a carreira de assistente operacional.

A idade dos participantes, solicitada no final do questionário, foi utilizada para categorizar os indivíduos numa das três gerações. A definição dos grupos foi realizada seguindo a categorização geracional proposta por Hansen e Leuty (2012) e Palicka (2016): a) *Baby Boomers* para os nascidos entre 1946-1964; b) Geração X para os nascidos entre 1965-1979; e Geração Y para os nascidos entre 1980 e 2000.

A amostra recolhida permite ter dados relativamente às três gerações em estudo. Dos 285 participantes, 53 pertencem à geração *Baby Boomers* (18.6%), 117 à Geração X (41.1%) e 115 à Geração Y (40.4%).

A totalidade da amostra do presente estudo foi recolhida dentre trabalhadores integrados na administração pública, com percentagem significativa dos participantes integrados na administração local.

## 4.2 Instrumentos

Para obter os dados foi elaborado e aplicado um questionário (Anexo 1). Um questionário, sendo uma técnica de investigação social vocacionada para estudos de grande escala, é um documento que assenta na interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o objetivo de obter informação de uma forma clara e organizada.

O questionário aplicado foi elaborado de modo a obter informações que permitam estudar a problemática em questão.

Foi utilizada uma escala tipo *Likert* para medir as respostas dos participantes. Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11).

Com efeito, o questionário contempla os seguintes instrumentos:

**Valores de Trabalho (*Work Values*)** – foi utilizada a escala de Lyons et al. (2010), sendo a mesma composta por 25 itens avaliados numa escala tipo *Likert* de 7 pontos de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante). Esta escala contempla 4 dimensões: os valores instrumentais (itens: 1, 5, 9, 10, 13, 14, 16, 18 e 24), os valores sociais/altruístas (itens: 6, 7, 22 e 25), os valores cognitivos (itens: 4, 8, 11, 12, 17, 19, 20 e 21) e os valores associados ao prestígio (itens: 2, 3, 15 e 23). A escala apresentou bons valores de consistência interna (vide Tabela 5.1), variando entre 0.90 (escala global) e 0.70 (dimensão valores sociais).

**Perceção de valores de trabalho de outras gerações** – para avaliar a perceção que cada geração tem sobre as outras relativamente aos seus valores de trabalho foram colocadas 4 questões que correspondem às dimensões da escala de Lyons et al. (2010). Aos participantes foi colocada a questão “Em relação à geração

que compreende os trabalhadores entre os xx e os xx anos de idade, em que medida considera que valorizam: 1) benefícios, salário, segurança no trabalho; 2) bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social; 3) prestígio, influência, autoridade; e 4) desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado. As respostas foram avaliadas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos (1- valorizam pouco a 7- valorizam muito).

**Aspetos negativos/positivos de cada geração** – para avaliar a perceção que cada geração tem sobre as demais, foram colocadas questões sobre vários aspetos (e.g., assiduidade/pontualidade; dedicação e responsabilidade; espírito de equipa e entajuda; etc.). As respostas foram avaliadas por meio de uma escala dicotómica, em que o sujeito avaliado manifesta o seu acordo ou desacordo (negativo/positivo).

**Dados sociodemográficos** – para caracterização da amostra, foram ainda apresentadas questões relativas aos dados sociodemográficos dos participantes, tais como a idade, o género, habilitações literárias e a categoria profissional.

### **4.3 Procedimento**

Os dados foram recolhidos através dum inquérito por questionário, nas modalidades online e papel. O questionário online foi introduzido na plataforma do *Google Forms* e colocado online com uma introdução a explicar o conteúdo e objetivo do mesmo, e foram dadas garantias quanto à sua confidencialidade, anonimato e liberdade de participação. O questionário foi enviado por email. O tempo de preenchimento do questionário situou-se nos 10 minutos. A recolha de dados através do questionário realizou-se nos meses de outubro de 2019 a janeiro de 2020 e não foi oferecida qualquer tipo de compensação pelo seu preenchimento. Além da aplicação do questionário online, foi também aplicado o mesmo questionário em suporte papel, que foi entregue em serviços públicos, e aplicado a trabalhadores da administração pública. Obtiveram-se 212 respostas online e 73 respostas em papel.

#### 4.4. Análise dos dados

Os dados recolhidos através do *Google Forms* e papel foram extraídos e inseridos no Excel, e posteriormente foram analisados na versão 26 do software IBM SPSS. As análises realizadas contemplaram a consistência interna dos instrumentos, estatística descritiva e frequências de resposta.

### 5. Apresentação de Resultados

#### 5.1. Estatística descritiva

Na tabela 5.1 são apresentados os valores das médias, desvios-padrão e valores de alfa de *Cronbach* relativamente à escala Valores de Trabalho (*Work Values*) no seu global e em cada uma das suas 4 dimensões. A nível global, a escala apresenta uma média de 6.05 (DP = 0.52).

Tabela 5.1. Médias, desvios-padrão e valores de alfa de *Cronbach* da escala valores de trabalho

	M	DP	$\alpha$
Valores de trabalho	6.05	0.52	0.90
Valores instrumentais	6.38	0.52	0.83
Valores sociais/altruístas	5.85	0.81	0.70
Valores cognitivos	6.18	0.58	0.83
Valores associados ao prestígio	5.26	0.97	0.72

Relativamente às 4 dimensões, a dimensão de valores instrumentais é a que apresenta uma média mais alta (M = 6.38, DP = 0.52) o que indica a concordância entre os participantes sobre uma maior importância destes valores, seguindo-se a dimensão dos valores cognitivos (M = 6.18, DP = 0.58), dos valores sociais/altruístas (M = 5.85, DP = 0.81) e dos valores associados ao prestígio, que apresentam a média mais baixa (M = 5.26) e o desvio-padrão mais alto (0.97). Os resultados médios maior e menor podem indicar que os participantes atribuem menor importância ao prestígio e reconhecimento social e à sua posição

hierárquica e maior importância a aspetos que se relacionam com características materiais do trabalho, como benefícios, salário e segurança no emprego. Considerando o objetivo do presente estudo, procedeu-se à análise dos dados por categorização geracional, por forma a conhecer quais os valores de trabalho preponderantes em cada geração.

Tabela 5.2. Médias e desvios-padrão dos valores de trabalho e respetivas dimensões por geração

Geração	Valores de Trabalho		Valores instrumentais		Valores sociais/altruístas		Valores cognitivos		Valores associados ao prestígio	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
<b>Baby</b>	<b>6.12</b>	0.45	<b>6.40</b>	0.48	6.06	0.59	6.32	0.59	<b>5.15</b>	1.01
<b>Boomers</b>										
<b>Geração X</b>	6.04	0.56	<b>6.38</b>	0.57	5.86	0.58	6.15	0.58	<b>5.23</b>	0.93
<b>Geração Y</b>	6.03	0.52	<b>6.37</b>	0.50	5.74	0.85	6.15	0.59	<b>5.34</b>	0.99

Opta-se por apresentar por cada geração os valores das médias e desvios-padrão da escala Valores de Trabalho (*Work Values*) em termos globais e de cada uma das suas 4 dimensões, destacando-se os valores médios mais elevados e mais baixos.

Pelos valores obtidos, constata-se uma similitude quanto à importância que cada geração atribui aos valores de trabalho, sendo que, para as 3 gerações, os valores instrumentais têm maior importância e os valores associados ao prestígio têm menor relevância. Para as três gerações, os valores preponderantes em contexto de trabalho são os valores extrínsecos (benefícios, salário e segurança no trabalho) e os valores com menor importância são os valores associados ao prestígio, que se relacionam com *status*, influência e poder.

Tanto a geração X como a geração Y valorizam os valores cognitivos em igual proporção (M = 6.15), estes valores representam os resultados psicológicos do trabalho, como realização, criatividade, desafio, aprendizagem contínua (Lyons et al.,2010).

A Geração *Baby Boomers* é a que apresenta uma média de respostas mais alta ( $M = 6.12$ ) da escala no seu total, o que indica que é o grupo geracional que mais valoriza os valores de trabalho, pese embora, a geração com mais participantes no estudo tenha sido a Geração X (117, 41.10%).

Na figura 5.1 são apresentados os valores das médias de cada dimensão por grupo geracional de participantes. A dimensão de valores instrumentais é que tem maior importância para as três gerações, a Geração *Baby Boomers* é a que atribui maior peso a estes atributos ( $M = 6.40$ ) seguida da geração X ( $M = 6.38$ ) e da geração Y ( $M = 6.37$ ).

As três gerações valorizam as quatro dimensões dos valores no trabalho de modo semelhante, registando-se diferenças nas médias que, contudo, não alteram a ordem de preferência entre gerações. Para as três gerações o valor com maior importância é a dimensão de valores instrumentais, seguido dos valores cognitivos, dos valores sociais/altruístas e, por fim, o valor com menor preponderância é o relacionado com o prestígio.

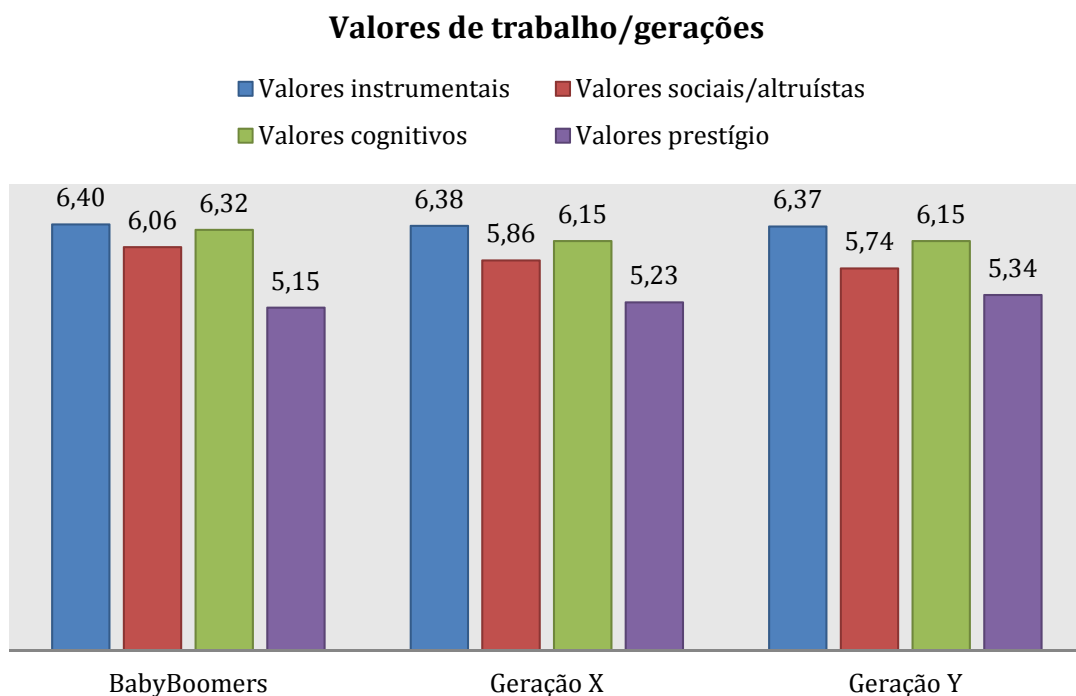


Figura 5.1. Médias dos valores de trabalho e respetivas dimensões por grupos geracionais

No que concerne à dimensão valores sociais/altruístas, a Geração *Baby Boomers* foi a que revelou atribuir maior valor a estes aspetos (M = 6.06). As Gerações X e Y valorizam os aspetos sociais/altruístas em valores próximos (M = 5.86 e M = 5.74, respetivamente).

No que diz respeito à dimensão valores cognitivos, a Geração *Baby Boomers* foi a que demonstrou dar mais relevância aos valores cognitivos (M = 6.32), seguindo-se a Geração X e a Geração Y (M = 6.15, para ambas), parecendo não existir discordância sobre a importância destes atributos entre as gerações mais jovens.

Por fim, a dimensão de valores associados ao prestígio merece nota, pois é a única dimensão em que a geração *Baby Boomers* não conferiu um valor superior relativamente às gerações mais jovens. Note-se que, apesar de ser o valor mais baixo para todas as gerações, das três gerações, a geração Y parece valorizar mais o prestígio no local de trabalho (M = 5.34), seguida da Geração X (M = 5.23) e da geração *Baby Boomers* (M = 5.15).

## **5.2. Perceção de valores de trabalho entre gerações**

De acordo com Meriac e colegas (2010) os coortes geracionais alegadamente têm perceções diferentes uns dos outros. Sendo esta hipótese pertinente para o estudo das gerações pretendeu-se obter dados para avaliar as variações a nível da perceção entre trabalhadores dum ponto de vista geracional.

De modo a analisar a perceção que cada geração tem sobre as outras e sobre si própria, elaboraram-se gráficos de barras onde se procede à comparação entre os valores das médias das respostas dos participantes nas questões colocadas, sendo que cada geração origina 3 grupos de respostas (barras) que correspondem à perceção, em relação aos valores de trabalho, que cada geração tem sobre os membros da sua e das duas outras gerações.

### **5.2.1 Geração *Baby Boomers***

A Geração *Baby Boomers* considera que a sua geração atribui maior valor a valores instrumentais, como benefícios, salário e a segurança no trabalho (M =

5.73, DP = 1.49) e a valores de prestígio, influência, autoridade (M = 5.37, DP = 1.22).

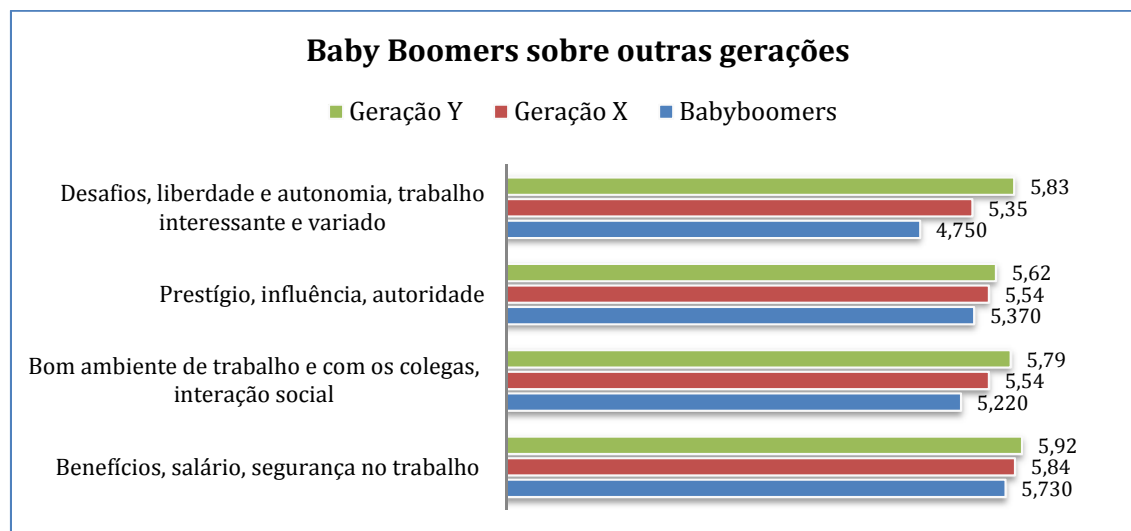


Figura 5.2. Percepções da geração Baby Boomers

Sobre a Geração X, a Geração *Baby Boomers* (Figura 5.2.) percebe-a como valorizando mais valores extrínsecos (benefícios, salário, segurança no trabalho) e igualando os valores de prestígio (prestígio, influência, autoridade) e os valores intrínsecos (desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado), ambos com média de 5.54 (DP=1.47 e DP=1.38, respetivamente).

A geração *Baby Boomers* avalia os membros da Geração Y como sendo mais focados em valores como benefícios, salário e segurança no trabalho (M = 5.92, DP = 1.45) e desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado (M = 5.83, DP = 1.50).

### 5.2.2. Geração X

A geração X percebe-se a si mesma como valorizando dois dos quatro valores com graus de importâncias próximos (Figura 5.3). O estudo revelou dados que apresentam médias

para as dimensões instrumental e social/altruísta bastante aproximadas. Assim, a geração X considera que os membros da geração X valorizam benefícios, salário e segurança no trabalho (M = 5.99, DP = 1.13) e apreciam um bom ambiente de trabalho, a relação com os colegas e a interação social (M = 5.81, DP = 1.03).

Considera, ainda, que os valores de prestígio são menos valorizados (M = 5.36, DP = 1.23).

Relativamente aos colegas mais velhos (*Baby Boomers*), a geração X considera que valorizam benefícios, salário, segurança no trabalho (M = 5.79, DP = 1.31) e merece destaque o valor obtido relativamente aos valores cognitivos, em que a geração X percebe a geração *Baby Boomers* como pouco receptiva a “Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado” (M = 4.91, DP = 1.36).

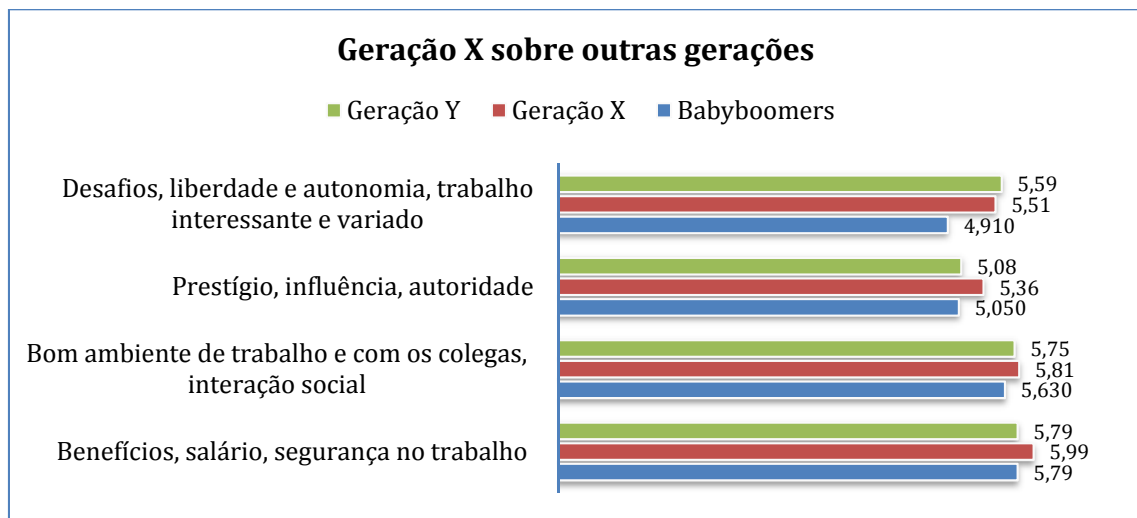


Figura 5.3. Percepções da geração X

A geração X avalia a geração de colegas mais jovens (geração Y) como priorizando tanto valores instrumentais (benefícios, salário e segurança no trabalho; M = 5.79, DP = 1.30) como valores sociais/altruístas (bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social; M = 5.75; DP = 1.28).

### 5.2.3 Geração Y

A geração Y (Figura 5.4) percebe os colegas da geração *Baby Boomers* como muito centrados em valores extrínsecos ao trabalho (benefícios, salário, segurança no trabalho), com média de respostas de 5.60 (DP = 1.58) e valorizando pouco valores extrínsecos, como desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado (M = 4.05, DP = 1.52).

Relativamente à geração X, os membros da geração Y percecionam-na como valorizando em primeiro lugar os benefícios, salário e segurança no trabalho, com um resultado bastante significativo em relação aos demais (M = 6.09, DP = 1.31) e de seguida os aspetos relacionados com o prestígio (prestígio, influência, autoridade) (M = 5.77, DP = 1.00).

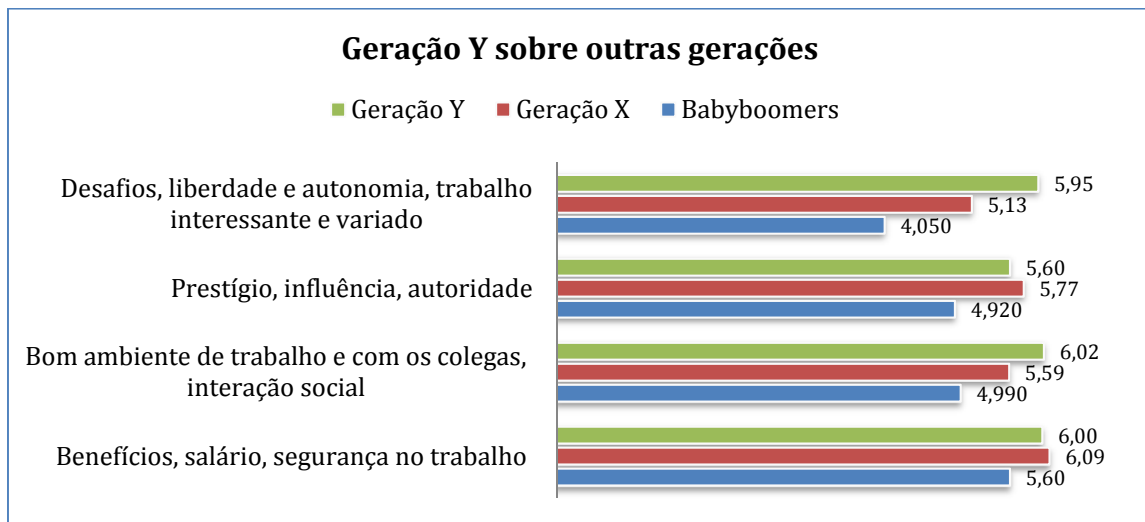


Figura 5.4. Perceções da geração Y

Por fim, a geração Y perceciona os seus membros como valorizando de modo equivalente tantos os valores instrumentais (benefícios, salário, segurança no trabalho) como os valores sociais/altruístas (bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social). Em ambos os valores foram obtidos resultados com uma média elevada (M = 6.00 para valores instrumentais e M = 6.02 para valores sociais/altruístas). Próximo destes valores, situa-se a valoração dada a valores cognitivos, sendo que a geração Y perceciona os seus membros como valorizando os desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado.

#### 5.2.4. Diferenças geracionais nas perceções

Um teste t de comparação de médias permitiu observar que existem diferenças estaticamente significativas entre a perceção dos *Baby Boomers* e da geração X relativamente aos colegas da geração Y, no que respeita à dimensão prestígio, influência e autoridade ( $t_{(167)} = 2.18, p = 0.030$ ), observando-se que os

*Baby Boomers* percebem um valor mais elevado nesta dimensão ( $M = 5.60$ ) comparativamente aos participantes da geração X ( $M = 5.08$ ).

Observaram-se também diferenças entre a percepção dos *Baby Boomers* e percepção da geração Y, relativamente aos valores intrínsecos dos *Baby Boomers*, verificando-se que a geração mais velha percebe a sua própria geração como atribuindo mais valor a essa dimensão ( $M = 4.75$ ) comparativamente à percepção da geração Y ( $M = 4.05$ ) ( $t_{(167)} = 2.76, p = 0.006$ ).

Entre a geração X e a geração Y foram também encontradas diferenças estatisticamente significativas nas suas percepções. A geração X ( $M = 5.63$ ), comparativamente à geração Y ( $M = 4.99$ ), percebe que os *Baby Boomers* atribuem mais importância aos valores sociais ( $t_{(229)} = 3.587, p = 0.000$ ). A geração X também percebe que os colegas mais velhos atribuem mais importância aos valores intrínsecos ( $M = 4.91$ ) comparativamente à percepção dos membros da geração Y ( $M = 4.05$ ) ( $t_{(229)} = 4.52, p = 0.000$ ). Estas gerações também diferem nas suas percepções sobre os valores de prestígio e valores intrínsecos. A geração X percebe que a sua geração atribui menos importância aos valores de prestígio ( $M = 5.36$ ) quando comparada com a percepção da geração Y ( $M = 5.77$ ) ( $t_{(229)} = -2.75, p = 0.006$ ). Pelo contrário, a geração X considera que a sua própria geração atribui mais importância aos valores intrínsecos ( $M = 5.51$ ) comparativamente à percepção da geração Y ( $M = 5.13$ ) ( $t_{(229)} = 2.25, p = 0.025$ ).

A geração Y percebe a sua própria geração como atribuindo mais importância aos valores de prestígio ( $M = 5.60$ ) e aos valores intrínsecos ( $M = 5.95$ ) quando comparada com a percepção da geração X ( $M = 5.08$  e  $M = 5.59$ , respetivamente), para  $p \leq 0.05$ .

### **5.3. Aspectos positivos e negativos de cada geração**

Neste item foram avaliados os aspectos positivos e negativos de uma geração sobre a outra relativamente aos seus comportamentos. Os valores exatos e percentagens das respostas da escala dicotómica em uso são mostrados nas tabelas 5.3, 5.4 e 5.5. Através das figuras 5.5, 5.6 e 5.7 podem ser observados os aspectos mais positivos e os mais negativos que uma geração tem sobre os colegas da sua geração e os colegas das outras duas gerações.

### 5.3.1. Geração *Baby Boomers*

O questionário aplicado incluía uma terceira questão que pretendia avaliar a percepção de quais os aspetos negativos e positivos que cada geração tem sobre as demais. As respostas foram avaliadas por meio de uma escala dicotômica, em que o sujeito avaliado manifesta o seu acordo ou desacordo (negativo/positivo).

Na tabela 5.3 podem ser observados os valores e percentagens de respostas dos membros da Geração *Baby Boomers* sobre os colegas de trabalho da mesma geração e os colegas pertencentes à Gerações X e Y.

Tabela 5.3. Frequências e percentagens de resposta ao item Aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração *Baby Boomers* sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/Assiduidade	35	66.00	15	28.30	31	58.5	19	35.80	38	71.70	14	26.40
Dedicação e responsabilidade	38	71.70	13	24.50	46	86.80	5	9.40	45	84.90	8	15.10
Espírito de equipa e entreatajuda	43	81.10	8	15.10	39	73.60	12	22.60	40	75.50	13	24.50
Conhecimentos e experiência	42	79.20	8	15.10	46	86.80	4	7.50	44	83.00	8	15.10
Domínio das tecnologias	44	83.00	7	13.20	35	66.00	16	30.20	27	50.90	26	49.10
Autoridade	28	52.80	22	41.50	35	66.00	15	28.30	37	69.80	15	28.30
Total	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100	53	100

A geração *Baby Boomers* considera como o aspeto mais positivo da geração Y o domínio das tecnologias (44 respostas, 83.00%), seguido do espírito de equipa e entreatajuda (43 respostas, 81.10%) e o mais negativo a autoridade (22 respostas, 41.50%).

Relativamente à geração X, os colegas mais velhos (*Baby Boomers*) apreciam a dedicação e responsabilidade e os conhecimentos e experiência, avaliando-os como os dois aspetos mais positivos daquela geração (44 respostas e 86.80%,

cada); em oposição, os *Baby Boomers* consideram como aspecto negativo da geração X a pontualidade e assiduidade (19 respostas, 35.80%).

Em apreciação da sua própria geração, os *Baby Boomers* avaliam como mais positivo a dedicação e responsabilidade (45 respostas, 84.90%) seguido dos conhecimentos e experiência (83.00%) e como negativo o domínio das tecnologias (26 respostas, 49.10%).

A figura 5.5 ilustra as percepções que a geração *Baby Boomers* tem sobre os aspetos positivos e negativos das gerações em que os colegas de trabalho se inserem.

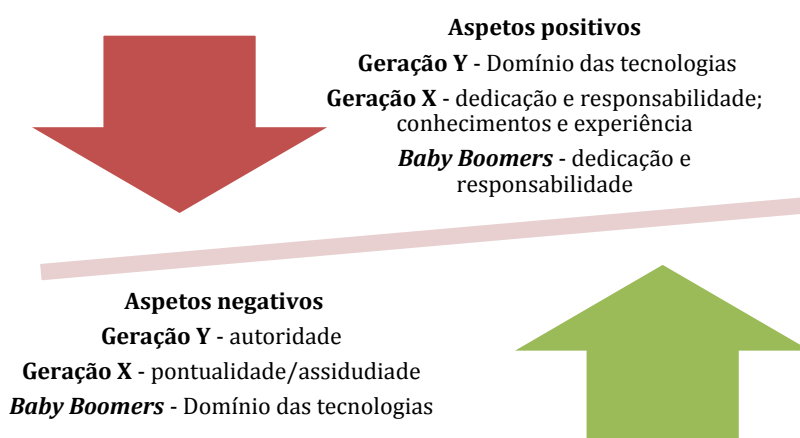


Figura 5.5. Perceção dos aspetos positivos e negativos dos participantes da *Baby Boomers* sobre as outras

### 5.3.2 Geração X

Relativamente às respostas dos participantes pertencentes à Geração X, na tabela 5.5 podem ser observados os números de respostas positivas e negativas e as suas percentagens sobre os aspetos que foram colocados à sua consideração. Dos 117 inquiridos integrados nesta geração, registou-se ausência de 1 a 3 respostas conforme a pergunta.

Tabela 5.4. Frequências e percentagens de resposta ao item aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração X sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/Assiduidade	<b>68</b>	58.10	<b>48</b>	41.10	<b>75</b>	64.10	<b>42</b>	35.90	<b>75</b>	64.10	<b>40</b>	34.20
Dedicação e responsabilidade	<b>84</b>	71.80	<b>32</b>	27.40	<b>104</b>	88.90	<b>13</b>	11.10	<b>99</b>	84.60	<b>16</b>	13.70
Espírito de equipa e entreaajuda	<b>96</b>	82.10	<b>20</b>	17.10	<b>93</b>	79.50	<b>24</b>	20.50	<b>87</b>	74.40	<b>29</b>	24.80
Conhecimentos e experiência	<b>86</b>	73.50	<b>30</b>	25.60	<b>106</b>	90.60	<b>11</b>	9.40	<b>109</b>	93.20	<b>7</b>	6.00
Domínio das tecnologias	<b>105</b>	89.70	<b>9</b>	7.70	<b>80</b>	68.40	<b>35</b>	29.90	<b>61</b>	52.10	<b>53</b>	45.30
Autoridade	<b>53</b>	45.30	<b>62</b>	53.00	<b>75</b>	64.10	<b>42</b>	35.90	<b>65</b>	55.60	<b>50</b>	42.70
Total	<b>117</b>	100	<b>117</b>	100	<b>117</b>	100	<b>117</b>	100	<b>117</b>	100	<b>117</b>	100

Para a geração X, os aspetos mais positivos dos colegas da geração Y são o domínio das tecnologias, com 89.70% das respostas positivas, seguido do espírito de equipa e entreaajuda que é reconhecido como outro aspeto igualmente positivo (82.10%). Em oposição, a autoridade da geração Y foi considerado como o seu aspeto mais negativo, com 62 respostas em 115 (53.00%).

A geração X avalia positivamente os membros da sua geração e da geração *Baby Boomers* nos mesmos aspetos. Para os trabalhadores entre os 40 e 54 anos de idade (geração X) os conhecimentos e experiência e a dedicação e responsabilidade são os aspetos mais positivos da sua geração (90.60% e 88.90%, respetivamente) e da geração *Baby Boomers* (93.20% e 84.60%, respetivamente).

Quanto aos aspetos negativos, a geração X classifica-se a si própria em dois aspetos, atribuindo-lhes o mesmo grau de negatividade: a pontualidade e assiduidade e a autoridade, ambos com 42 respostas, que representam 35.90% das respostas.

Na apreciação dos colegas da geração *Baby Boomers*, a geração X considera o domínio das tecnologias como o seu aspeto mais negativo (45.30%) seguido da

autoridade, com um valor negativo significativo: 50 resposta (n = 115), o que representa 42.70%.

A figura 5.6 representa as percepções que a geração X tem sobre os aspectos positivos e negativos das gerações em que os colegas de trabalho se inserem.

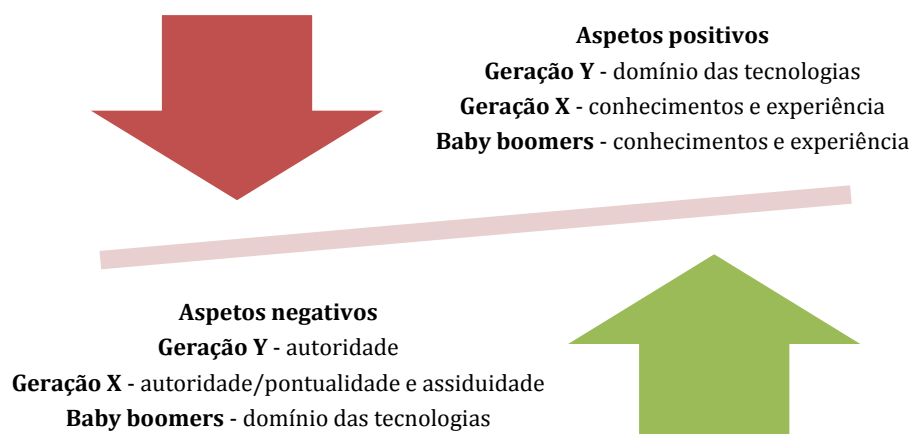


Figura 5.6. Percepção dos aspectos positivos e negativos dos participantes da Geração X sobre as outras

### 5.3.3. Geração Y

Na tabela 5.5 estão contemplados os valores relativos às respostas ao item Aspectos Positivos/Negativos de cada geração, dos participantes no estudo da Geração Y.

Relativamente ao domínio das tecnologias, a Geração Y considera que os colegas de trabalho da sua própria classe geracional têm um comportamento mais positivo neste aspeto (Positivo = 90.40%, Negativo = 9.60%). Igualmente na sua geração, considera com positividade significativa o aspeto espírito de equipa e entreaajuda, 93 resposta (em 115) (80.90%). Os trabalhadores com idades entre os 19 e os 39 anos (geração Y) consideram que o aspeto mais negativo da sua geração é a autoridade, que representa 56.50% das respostas negativas, seguida da pontualidade e assiduidade que é também considerado um aspeto negativo (45 respostas, 40.00%).

Tabela 5.5. Frequências e percentagens de resposta ao item aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração Y sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/Assiduidade	<b>69</b>	60.00	<b>45</b>	40.00	<b>72</b>	62.60	<b>43</b>	37.40	<b>77</b>	67.00	<b>38</b>	33.00
Dedicação e responsabilidade	<b>88</b>	76.50	<b>27</b>	23.50	<b>98</b>	85.20	<b>17</b>	14.80	<b>92</b>	80.00	<b>23</b>	20.00
Espírito de equipa e entreaajuda	<b>93</b>	80.90	<b>22</b>	19.10	<b>87</b>	75.70	<b>28</b>	24.30	<b>79</b>	68.70	<b>36</b>	31.30
Conhecimentos e experiência	<b>91</b>	79.10	<b>24</b>	20.90	<b>99</b>	86.10	<b>16</b>	13.90	<b>101</b>	87.80	<b>14</b>	12.20
Domínio das tecnologias	<b>104</b>	90.40	<b>11</b>	9.60	<b>82</b>	71.30	<b>33</b>	28.70	<b>62</b>	53.90	<b>53</b>	46.10
Autoridade	<b>50</b>	43.50	<b>65</b>	56.50	<b>69</b>	60.00	<b>46</b>	40.00	<b>77</b>	67.00	<b>38</b>	33.00
Total	<b>115</b>	100	<b>115</b>	100	<b>115</b>	100	<b>115</b>	100	<b>115</b>	100	<b>115</b>	100

A geração Y avalia positivamente as gerações X e Y nos aspetos Conhecimentos e experiência e Dedicação e responsabilidade. Para a geração Y, os colegas com idades entre os 55 e os 73 anos (*Baby Boomers*), merecem uma avaliação significativamente positiva no aspeto conhecimentos e experiência, com 101 respostas positivas em 115 (87.80%) e os colegas na faixa etária entre os 40 a 54 anos (geração X) são avaliados com 99 respostas positivas (86.10%) no mesmo aspeto. Ambas as gerações são avaliadas pela geração Y positivamente no aspeto dedicação e responsabilidade, com 85.20% das respostas positivas para a geração X e 80.00% para a geração *Baby Boomers*.

A geração Y faz a sua avaliação negativa das gerações mais velhas em diferentes aspetos. Assim, a geração Y não valoriza a autoridade da geração X, classificando-a negativamente, 46 respostas em 115 (40%), seguida do aspeto pontualidade/Assiduidade, que mereceu 37.40% das respostas negativas (n = 43).

A geração mais jovem avalia negativamente a geração *Baby Boomers* no domínio das tecnologias, com 53 respostas negativas (46.10%), seguida dos aspetos autoridade e pontualidade e assiduidade, ambos com 38 respostas cada, que representam 33.00% dos aspetos positivos.

A figura 5.7 ilustra as percepções que a geração Y tem sobre os aspectos positivos e negativos das gerações em que os colegas de trabalho se inserem.

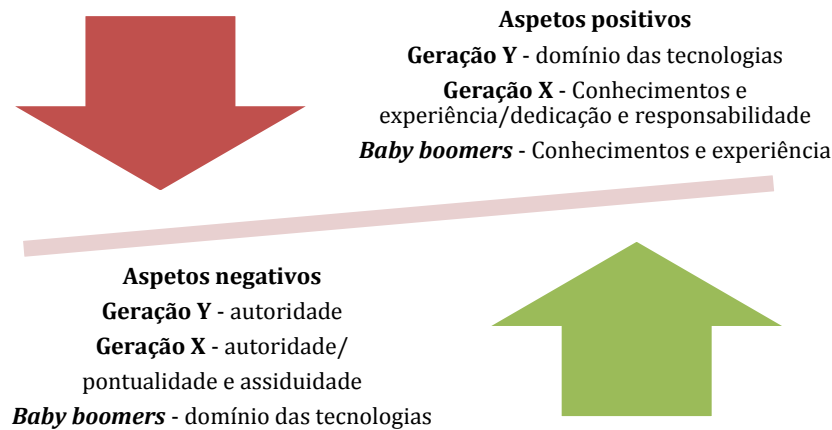


Figura 5.7. Percepção dos aspectos positivos e negativos dos participantes da Geração X sobre as outras

## 6. Discussão

O objetivo do presente estudo consistiu na identificação de diferenças geracionais no que se refere a valores de trabalho (Hipótese 1) e observação das diferenças na percepção que cada geração tem sobre a sua e as restantes (Hipótese 2). Foi ainda objetivo deste estudo identificar quais os aspectos relacionados com o trabalho que cada geração considera como sendo positivos e negativos relativamente à sua e às restantes gerações.

A revisão da literatura permitiu caracterizar e definir diferenças entre cada geração. Com os dados recolhidos neste estudo procurou-se, assim, apurar se seria possível identificar diferenças nos valores de trabalho com base na segmentação por gerações e nas características comumente associadas a cada geração (Hipótese 1). No que refere aos valores de trabalho, os resultados obtidos evidenciam similitude quanto à importância que cada geração atribui aos valores de trabalho, permitindo concluir que para as três gerações os valores instrumentais têm maior importância e os valores de prestígio têm menor relevância.

Tanto para os *Baby Boomers* como para as gerações X e Y, os valores preponderantes em contexto de trabalho são os valores instrumentais/extrínsecos (benefícios, salário e segurança no trabalho) e os valores com menor importância são os valores associados ao prestígio, que se relacionam com *status*, influência e poder.

Na realidade, os resultados evidenciam que as três gerações graduam os valores de trabalho pela mesma ordem, em primeiro, os valores instrumentais, em segundo, os valores cognitivos, em terceiro, os valores sociais/altruístas e por último, os valores de prestígio. Assim, podemos afirmar que a hipótese 1 (H1) não foi confirmada, uma vez que não se observaram diferenças estatisticamente significativas nos valores de trabalho de acordo com a geração.

Não obstante a similitude na graduação dos valores de trabalho, na apreciação dos dados poderemos evidenciar duas ligeiras diferenças geracionais não significativas estatisticamente: a geração *Baby Boomers* avalia com maior importância os valores sociais/altruístas comparativamente às gerações X e Y.

De acordo com Lyons et al. (2010), os valores sociais/altruístas relacionam-se com colegas de trabalho, interação social, contributos para a sociedade e ajudar as pessoas, por exemplo “um indivíduo que mostra preferência pela interação e relações sociais com os colegas de trabalho e um interesse em empregos e atividades de trabalho que proporcionem interação e relações sociais é detentor de valores de trabalho sociais” (p. 972).

A ligeira diferença geracional pode estar associada ao facto da geração mais velha poder ter incorporado melhor os valores de cidadania organizacional, ou, em alinhamento com Massingham e Chandrakumara (2019), porque a geração *Baby Boomers* sente necessidade de pertencer à organização e de trabalhar com outros, mais do que as restantes gerações que compõem a força de trabalho atual.

Nessa esteira, destaca-se os resultados da apreciação do aspeto “espírito de equipa e entreatajuda” que, para os colegas da geração *Baby Boomers*, as três gerações classificaram com significância positiva (entre 75.5% e 68.70%)

Identifica-se também uma outra diferença nos valores de trabalho entre gerações: a geração Y parece valorizar mais os valores de prestígio do que as restantes gerações. Os valores de prestígio relacionam-se com influência, prestígio individualismo e autoridade (Lyons et al., 2010), e a geração Y tem sido descrita

como motivada pelo dinheiro, ambiciosa e querendo gratificação instantânea (Clark, 2017). Assim, a ligeira diferença geracional identificada pode estar associada ao facto de a geração Y, sendo a mais jovem e caracterizada como ambiciosa, ter aspirações de vir a ocupar posições de maior influência ou autoridade na organização. Não obstante, na avaliação dos aspetos positivos e negativos dos colegas de cada geração, as três gerações inquiridas são unânimes a considerar que o aspeto mais negativo dos colegas da geração Y é a autoridade.

O presente estudo pretendeu também abordar a perceção que as gerações de trabalhadores têm entre si e perceber a existência de variações nas perceções geracionais. Tendo por base esta segunda abordagem das diferenças geracionais, os resultados obtidos com o inquérito permitem chegar a algumas conclusões, confirmando-se a hipótese 2 (H2), ou seja, existem diferenças na perceção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações.

A Geração *Baby Boomers* considera que a sua geração atribui maior valor a valores instrumentais, como benefícios, salário e a segurança no trabalho, avaliando como aspeto mais positivo da sua geração os conhecimentos e experiência.

A perceção que a geração *Baby Boomers* tem sobre si própria é coerente com a perceção que os colegas das gerações X e Y têm dela, embora percecionem que a sua própria geração atribui mais importância aos valores intrínsecos, quando comparados com a perceção da geração Y. Assim, as três gerações consideram que a geração *Baby Boomers* prioriza valores de trabalho extrínsecos (benefícios, salário e segurança no trabalho) e desvaloriza os valores intrínsecos que se relacionam com a satisfação psicológica com o trabalho (Lyons et al., 2010), como desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado. Por estar associado à autonomia e desafios, o valor deste resultado poderá relacionar-se com o facto de a classificação do aspeto mais negativo da geração *Baby Boomers* ser o domínio das tecnologias (neste caso será a ausência desse aspeto).

Em concordância, as gerações X e Y valorizam como o aspeto mais positivo dos colegas da geração *Baby Boomers* os conhecimentos e experiência.

A Geração X é percecionada por si mesma e pelas gerações *Baby Boomers* e Y como valorizando benefícios, salário e segurança no trabalho. Porém, considera que os seus membros valorizam como segunda preferência um bom ambiente de

trabalho, a interação social e relações com os colegas de trabalho (valores sociais/altruístas), enquanto que os colegas mais velhos (*Baby Boomers*) a percebem como valorizando de igual modo os valores sociais/altruístas e o prestígio, influência e autoridade enquanto os colegas mais jovens percebem-na como mais ambiciosa com valores de prestígio, que incluem estatuto, influência e progresso (Lyons et al., 2010).

A percepção que a geração Y e a geração *Baby Boomers* têm sobre a geração X contradiz a percepção que a geração X tem sobre si própria, pois a geração X percebe os seus membros como valorizando menos os valores de prestígio. Contudo, tanto os colegas de trabalho mais velhos como os mais jovens consideram que os colegas da geração X valorizam os valores de prestígio.

Na apreciação dos aspetos positivos e negativos que cada geração tem sobre as restantes, verifica-se novamente concordância entre gerações. Assim, os colegas da geração *Baby Boomers*, da geração X e da geração Y avaliam como mais positivo na geração X a dedicação e responsabilidade e os conhecimentos e experiência e negativamente a pontualidade, assiduidade e a autoridade.

Quanto à geração Y, as três gerações concordam que os valores de trabalho menos presentes nesta geração são os relacionados com o prestígio. Com os dados recolhidos, regista-se discordância quanto aos valores com maior importância para a geração Y. Enquanto a geração Y percebe que os seus membros valorizam quase de forma equivalente os valores sociais/altruístas (bom ambiente de trabalho, a interação social e relações com os colegas de trabalho) e os valores extrínsecos (benefícios, salário, segurança no trabalho), a geração *Baby Boomers* considera que a geração Y prioriza os valores extrínsecos, seguidos dos valores cognitivos (desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado) e a geração X considera que a geração Y prioriza os valores extrínsecos e com diminuta diferença os valores sociais.

Quando questionados relativamente ao aspeto mais positivo dos colegas da geração Y, as três gerações foram unânimes em avaliar o “domínio das tecnologias”, sendo o mais negativo a autoridade, conforme referido anteriormente.

No confronto entre os resultados obtidos sobre os seus valores de trabalho com a percepção que as gerações têm dos seus membros e das restantes, conclui-se,

pela concordância nos resultados, quanto à importância da dimensão dos valores instrumentais para as três gerações, tanto real como percebida.

Para as três gerações foram obtidos resultados que evidenciam maior importância de aspetos que se relacionam com características materiais do trabalho, como benefícios, salário e segurança no emprego e na percepção entre trabalhadores das diferentes gerações a dimensão dos valores instrumentais obteve valoração significativa.

A função pública beneficia dum estatuto específico, previsto constitucionalmente, que consiste num conjunto próprio de direitos e regalias e de deveres e responsabilidades, que o distinguem da relação de emprego típico das relações laborais comuns (de direito privado), como por exemplo: o concurso como forma de ingresso na carreira, direito de reclamação de ordens hierárquicas, garantias em processo disciplinar ou o regime de acumulações e incompatibilidades. Este estatuto adquire-se automaticamente com o próprio acesso à função pública e tem como uma das características diferenciadoras a previsão dum estatuto de estabilidade reforçada.

Neste pressuposto, que decorre da lei fundamental, ainda que se considere assente que a relação jurídica de emprego na administração pública sempre se caracterizou por uma ideia de estabilidade, a qual surge como fator de garantia de permanência e funcionamento ao serviço exclusivo do interesse geral, e assim, necessariamente, de salvaguarda dos trabalhadores públicos relativamente às flutuações políticas e governativas (Martins, 2009), poderíamos tender a considerar que os trabalhadores em funções públicas teriam valores de trabalho instrumentais mais elevados.

Porém, a prevalência dos valores instrumentais acaba por não ser uma característica específica dos trabalhadores da administração pública.

A preponderância dos valores instrumentais nas três gerações vai ao encontro do estudo de Ferreira et al. (2017) onde não se registaram “clivagens geracionais significativas no que respeita aos aspetos mais valorizados no trabalho” sendo a «estabilidade e a segurança» o aspeto mais valorizado (p. 67). Os resultados obtidos no presente estudo alinham-se com os resultados obtidos pelos autores mencionados - nítida valorização do trabalho pelos seus aspetos extrínsecos e instrumentais - que concluem “a generalidade dos portugueses

revela, na dimensão laboral da vida, uma postura tendencialmente materialista” (p. 68). No mesmo sentido, Saba (2013) afirma que, globalmente, os trabalhadores de todas as gerações têm valores de trabalho bastante semelhantes, reforçando que as expectativas das diversas gerações no que diz respeito à estabilidade, autonomia e reconhecimento no emprego são as mesmas.

Anteriormente constatou-se pela similitude quanto à importância que cada geração atribui aos valores de trabalho, sendo que as três gerações identificaram os valores cognitivos como de segunda preferência, os valores sociais/altruístas em terceira ordem e com menos importância os valores associados ao prestígio.

Os resultados obtidos mantêm-se em alinhamento com o estudo de Ferreira et al. (2017) que concluíram, de igual modo, que aspetos como o «prestígio social», adquirido por meio do que se faz, é um aspeto transversalmente menos valorizado pelos portugueses.

As diferenças surgem no confronto entre a ordem conferida pelas três gerações aos restantes valores de trabalho e a perceção dos mesmos entre gerações.

Como referido, os inquiridos das três gerações avaliam pela mesma ordem as quatro dimensões dos valores de trabalho, com destaque para a dimensão de valores cognitivos, em segundo plano de importância.

De acordo com Lyons et al. (2010) os valores intrínsecos ou cognitivos do trabalho dizem respeito “às satisfações psicológicas inerentes ao trabalho, tais como trabalho interessante, desafio, variedade e estímulo intelectual” (p. 972).

A nível da perceção que cada geração tem das restantes, sobressai a baixa valorização atribuída aos valores cognitivos. A dimensão dos valores cognitivos (desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante variado) surge como a menos valorizada na perceção que as gerações têm sobre os seus membros e sobre as outras. Somente a geração *Baby Boomers* percebe a geração Y como valorizando em segundo plano os valores cognitivos do trabalho, nas restantes análises, os valores cognitivos surgem, invariavelmente, em terceiro ou quarto plano. Querem os dados mostrar que, nas três gerações estudadas, não existem diferenças reais e estatisticamente significativas nos valores de trabalho. As diferenças geracionais evidenciadas são percebidas, notando-se uma diferença estatisticamente significativa entre os valores reais de cada geração e os valores

que essa geração perceciona existirem nas restantes, inclusive naquela de que faz parte. Considerando-se de interesse destacar que, inclusive, a percepção que os inquiridos têm dos colegas da sua geração não é coincidente com os seus valores de trabalho reais.

Estes resultados vão ao encontro do estudo de Sousa e Ramos (2017) que ao analisarem as percepções que as gerações têm umas das outras, concluíram que “cada geração possui crenças estereotipadas acerca das outras gerações, o que resulta em um número elevado de diferenças percebidas” (p. 37). Outros estudos revelaram, igualmente, que as gerações no trabalho são mais semelhantes do que diferentes (Kowske et al., 2010) ou que os resultados obtidos são pouco evidentes para sustentar a existência das diferenças significativas que são atribuíveis às gerações (Costanza et al., 2012).

Clark (2017) afirma que, possivelmente, os estereótipos são a chave para compreender as percepções geracionais nas organizações. Kowske e colegas (2010) vão mais longe ao concordar com a corrente que defende que as diferenças geracionais poderiam ser renomeadas "semelhanças geracionais".

Apesar da importância deste estudo para uma melhor compreensão e conhecimento das diferenças geracionais na administração pública, este padece de algumas limitações que importam referir. Embora os nossos resultados encontrem apoio em estudos realizados, que indicam que as gerações no trabalho são mais semelhantes do que diferentes e que os dados não suportam a existência de diferenças (Kowske et al., 2010), podemos salientar como limitação não só o tamanho da amostra, que não permite a generalização do estudo a toda a administração pública portuguesa, mas também o número de participantes por cada grupo geracional.

A geração *Baby Boomers*, comparativamente às restantes ficou sub-representada, facto este que pode ter tido alguma influência nos resultados obtidos. Assim, estudos futuros deverão procurar aumentar a amostra e equilibrar as amostras por grupo geracional. Este estudo apresenta os dados de trabalhadores portugueses, que, segundo a literatura, revelam uma postura tendencialmente materialista na dimensão laboral da vida. Assim, seria pertinente alargar este estudo a outros países, culturalmente diferentes e comparar os valores de trabalho das diferentes gerações em diferentes culturas. Outras investigações

poderiam ainda comparar os valores de trabalho das diferentes gerações da administração pública e do setor privado, no sentido de observar a existência ou não de diferenças. Em termos organizacionais seria pertinente ainda estudar de que modo outras variáveis, nomeadamente a satisfação profissional, desempenho, *engagement*, motivação, liderança, gestão de conflitos e estilos comunicacionais, diferem entre gerações. Face também aos resultados obtidos nesta investigação, estudos futuros poderão examinar a questão dos estereótipos e meta-estereótipos relativos à idade, particularmente o modo como estes afetam a vida organizacional e o capital humano (e.g., Finklstein et al. 2013; Posthuma & Campion, 2009; Toney & Rudolph, 2015)

Em suma, os resultados deste estudo revelaram que não existem diferenças geracionais reais no que se refere aos valores de trabalho valorizados por cada geração, mas que as perceções que cada geração tem sobre a sua e as restantes não são unânimes.

Em termos de implicações práticas, este estudo permite constatar que não são as diferenças reais entre as gerações que influenciam o trabalho, mas sim a crença de que elas existem e segundo Finklstein e colegas (2013), os locais de trabalho estão repletos de estereótipos e meta-estereótipos relacionados à idade.

Deste modo, é importante que os gestores de recursos humanos enfatizem as vantagens de trabalhar num grupo com idades variadas, evidenciem objetivos partilhados e comuns, procurando reduzir as perceções de “nós” e “eles” reforçando o senso de “nós” (King et al., 2019). Embora as pessoas possam experimentar diferenças nas suas necessidades e preferências ao longo da carreira, criar padrões para as gerações pode ser uma tarefa difícil, pelo que é importante que os gestores procurem identificar as prioridades, necessidades e motivações de cada colaborador ao longo dos diferentes estágios de vida e carreira (King et al., 2019).

Aceitando que existem estereótipos geracionais no local de trabalho, concorda-se com Clark (2017) quando sugere que seria importante esclarecer os trabalhadores sobre a [in]existência de diferenças geracionais e promover um ambiente de trabalho de respeito onde todas as gerações possam contribuir e sentir-se valorizadas.

### III. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a literatura sobre as gerações tem crescido exponencialmente. No entanto, e de acordo com Salahuddin (2010) um amplo foco da investigação está no grupo de indivíduos pertencentes à geração X. Assim, considera-se premente que os estudos foquem todas as gerações que trabalham no mesmo local, já que as diferenças geracionais (reais ou percebidas) podem influenciar o sucesso organizacional.

A identificação de como cada geração difere no seu local do trabalho, quais os seus valores de trabalho primordiais, quais os fatores que mais as motivam, fornecerá às organizações e aos gestores de recursos humanos, oportunidades para ajustar e adaptar as suas práticas, políticas e estratégias, tendo em vista um aumento não só da produtividade, mas também da motivação, satisfação e retenção do seu capital humano. As falhas na comunicação, a falta de entendimento e a estereotipagem geracional são suscetíveis de conduzir a possíveis conflitos no local de trabalho, pelo que identificar, reconhecer, compreender e lidar com as diferenças geracionais torna-se cada vez mais importante para o sucesso organizacional.

Os resultados do presente estudo evidenciam que as três gerações graduam os valores de trabalho pela mesma ordem, ou seja, não existem diferenças geracionais reais no se que refere aos valores de trabalho valorizados por cada geração. Não obstante, os resultados demonstraram que existem diferenças na percepção dos valores de trabalho valorizados pelas gerações, ou seja, encontrou-se uma diferença estatisticamente significativa entre os valores reais de cada geração e os valores que essa geração percebe existirem nas restantes, inclusive naquela de que faz parte.

As diferenças de percepção entre gerações tendem a assentar em crenças estereotipadas acerca das outras gerações (Sousa e Ramos, 2017). Por esse motivo, Lyons et al. 2015 consideram que os estereótipos são a chave para compreender as percepções e a identidade nas organizações. Dentro de uma organização tendem a existir estereótipos geracionais, mas da diversidade de idades também podem surgir oportunidades positivas. Uma equipa multigeracional pode ser uma mais-valia para uma organização (Clark, 2017). Cada membro duma equipa, independentemente da coorte geracional a que pertence, aporta pontos de vista e

competências únicas. As organizações e os gestores de recursos humanos devem procurar conhecer as diferenças geracionais para melhor integrar e incluir as características únicas de cada grupo e daí extrair o benefício da diversidade.

Evitando cair no constante apelo ao conceito de geração para explicar questões sociais e, ou, políticas – o “Generacionalismo” mencionado por White (2013) – o estudo das gerações e da diversidade geracional (real ou percebida) no local de trabalho pode constituir uma importante fonte de conhecimento para promover a tolerância entre membros da equipa, para enriquecer as capacidades de trabalho em equipa, promover relações de trabalho construtivas que melhorem a satisfação dos trabalhadores, aumentem a produtividade e o envolvimento com a organização.

Concorda-se com Gibson et al. (2009) na recomendação de que as organizações devem ser advertidas contra a sobre-generalização ou estereotipagem de grupos geracionais, contudo, reconhece-se vantagens na inclusão do estudo das diferenças geracionais (reais ou percebidas) em programas de diversidade e formação de liderança com o objetivo de construir a compreensão das diferenças entre as gerações. Os gestores podem não saber como reagir às expectativas das gerações mais jovens ou aos preconceitos que possam surgir em trabalhadores quando confrontados com superiores mais jovens do que eles (Cogin, 2012).

Procurar compreender cada coorte para melhor acomodar as diferenças de atitudes, valores e comportamentos, permite desenvolver abordagens específicas de acordo com cada geração para estimular o desenvolvimento individual, a retenção e os planos de carreira.

Por fim, conclui-se que, afastando-se de generalizações e da estereotipagem, o estudo de gerações tem o potencial de contribuir com informações valiosas sobre as carreiras num contexto histórico (Lyons et al., 2015) e de constituir um elemento adicional nos estudos sobre as relações de trabalho e nas decisões de gestão de recursos humanos, permitindo uma abordagem integrada com outros fatores que concorram para a adequação das políticas ou práticas de gestão à diversidade do capital humano atualmente existente.

## Referências bibliográficas

- Adriaansen, R. J. (2006). Tussen ervaring en herinnering - Generaties en geschiedschrijving (Dissertação de mestrado). Universidade Erasmus de Roterdão. [https://www.eur.nl/sites/corporate/files/Adriaansen\\_thesisv.pdf](https://www.eur.nl/sites/corporate/files/Adriaansen_thesisv.pdf)
- Almeida, M. A. (2020). *Teoria Geral do Direito administrativo – O novo regime do Código do Procedimento Administrativo* (6ª ed.). Edições Almedina.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>.
- Andrade, M. S., Limongi-França, C. A., & Stefano, R. S. (2019). Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. *Capital Científico*, 17(3), 93-108. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20190021>
- Babin, B. J., James, K. W., Camp, K., Jones, R. P., & Parker, J. M. (2019). Pursuing personal constructs through quality, value, and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.021>.
- Bateman, T., Donovan, J. & Heggestad, E. (2013). Individual differences in work motivation: Current directions and future needs. In N. Christiansen & R. Tett (Eds.) *Handbook of Personality at Work* (pg. 101-128). Routledge.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6, 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- 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>
- Berings, D., De Fruyt, F., & Bouwen, R. (20014). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 3(2), 349-364. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00101-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00101-6).

- Blickle, G. (2000). Do Work Values Predict the Use of Intraorganizational Influence Strategies? *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 196-205. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02311.x>
- Blumberga, S., & Morozova, K. (2016). Work-Life Balance and Job Satisfaction for Different Generation Employees at State Holding Company. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 455. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=edb&AN=128317711&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Carapeto, C. E., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública* (2<sup>o</sup> ed.). Edições Sílabo.
- Cheah, C., Chong, V., Yeo, S., & Pee, K. (2016). An empirical study on factors affecting organizational commitment among Generation X. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 167 – 174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Chu, K. H-L. (2008). A factorial validation of work value structure: Second-order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management*, 29(2), 320-330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.003>.
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic Technology*, 88(4), 379-396. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28298496/>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Dias, J. E. F., & Oliveira, F. P. (2005). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo*. Edições Almedina.
- Direção-geral da Administração e do Emprego Público (2020). *Boletim Estatístico de Emprego Público* (BOEP, nº 20).
- Direção-geral da Administração e do Emprego Público (2020, agosto, 16). *Organização da administração do estado*. Retirado a 16 de agosto de 2020 de

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>

- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Edge, K. (2014) 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>
- Eletter, S., Sulieman, M. & AlNaji, L. (2017). Generational diversity and work values. *Journal of Hotel & Business Management*, 6, 156. <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000156>
- Espíritu-Olmos, R., & Sastre-Castillo, M. A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1595-1598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.001>
- Ferreira, V. S. (2017). «Milénios, gerações e geracionismos: pistas de um processo de transição geracional». In Ferreira, V. S., Lobo, M. C., Rowland, J., Sanches, I. *Geração Milénio? Um Retrato Social e Político* (pp. 17-37). Imprensa de Ciências Sociais, Coleção Observatórios ICS. <http://hdl.handle.net/10451/38431>
- Ferreira, V. S. (2018). Youth and generations in times of crisis: Portugal in the global situation. In M. C. Lobo, F. C. da Silva and J. P. Zúquete (Eds.), *Changing Societies: Legacies and Challenges. Citizenship in Crisis*, Vol. II (pp. 135-160). Imprensa de Ciências Sociais. <http://hdl.handle.net/10451/35732>
- Finkelstein, L., Ryan, K., & King, E. (2013), What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>
- Gassét, J.O. (2014). El tema de nuestro tiempo. *Revista de Filosofía*, 42. <https://pdfs.semanticscholar.org/f006/39a1d30532e3c1cba2f2f6d88414bac73936.pdf>

- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023015>.
- Gibson, J., Greenwood, R., & Murphy, E. (2009). Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Giménez, A. C., & Tamajón, L. G. (2019). Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz's theory of basic human values. *Heliyon*, 5(6), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01797>.
- Granho, M., & Peixoto, F. (2013). Contributo para o estudo da Escala de Valores Humanos de Schwartz em professores. *Laboratório de Psicologia*, 11(1), 3-17. <https://doi.org/10.14417/lp.699>
- Guerrero, M., Amorós, J. E., & Urbano, D. (2019). Do employees' generational cohorts influence corporate venturing? A multilevel analysis. *Small Business Economics (online)*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00304-z>
- 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, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 2(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hayes, J. B., Parks, C., McNeilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to millennials: Generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 4(6), 845-853. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>.
- Heng, C. Y., & Yazdanifard, R. (2013). Generation gap; is there any solid solution? From human relation point of view. *International Journal of Economy*,

- Management and Social Sciences*, 2, 837-840.  
[https://www.researchgate.net/publication/260219890\\_Generation\\_Gap\\_Is\\_There\\_any\\_Solid\\_Solution\\_From\\_Human\\_Relation\\_Point\\_of\\_View](https://www.researchgate.net/publication/260219890_Generation_Gap_Is_There_any_Solid_Solution_From_Human_Relation_Point_of_View)
- Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257.  
<https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability and change in work values: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.007>.
- Johnson, M. K., & Monserud, M. A. (2012). Work value development from adolescence to adulthood. *Advances in Life Course Research*, 17(2), 45-58.  
<https://doi.org/10.1016/j.alcr.2012.02.002>.
- 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*, 43, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
- Kalleberg, A. L., & Marsden, P.V. (2013). Changing work values in the United States, 1973–2006. *Social Science Research*, 42(2), 255-270.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.09.012>.
- Kelan, E. K. (2014). Organising generations - what can sociology offer to the understanding of generations at work? *Sociology Compass*, 8(1), 20.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,cookie,shib,uid&db=edb&AN=93789738&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>.
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Corrington, A. (2019). Generational differences at work are small. Thinking they're big affects our behavior. *Harvard Business Review* (1 agosto, 2019, online) retrieved from <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>
- Kopelman, R., & Rovenpor, J. (2006). Allport-Vernon-Lindzey Study of Values. In J. H. Greenhaus, G. A. Callahan (Eds), *Encyclopedia of Career Development Edition:*

1<sup>st</sup> Chapter, (pp. 15-18). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/279989971\\_Allport-Vernon-Lindzey\\_Study\\_of\\_Values](https://www.researchgate.net/publication/279989971_Allport-Vernon-Lindzey_Study_of_Values)

- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima Década, 34*, 11-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362011000100002>
- Lechner, C. M., Sortheix, F. M., Göllner, R., & Salmela-Aro, K. (2017). The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study. *Journal of Vocational Behavior, 99*, 52-65. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.12.004>.
- Lechner, C. Sortheix, F., Obschonka, M., & Salmela-Aro, K. (2018). What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults' entrepreneurial and leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 57-70. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.004>
- Lee, C. S., Hung, D. K. M., & Ling, T. C. (2012). work values of generation y preservice teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65*, 704-710. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.187>.
- Leuty, M. E. (2013). Stability of scores on super's work values inventory–revised. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 46*(3), 202-217. <https://doi.org/10.1177/0748175613484034>
- Leuty, M. E., & Hansen, J.-I. C. (2011). Evidence of construct validity for work values. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 379-390. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.008>.
- Little, B., & Winch, A. (2017). Generation: the politics of patriarchy and social change. *Soundings A Journal of Politics and Culture, 66*, 129–144. <https://doi.org/10.3898/136266217821733679>
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports, 101*(2), 339–352. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>

- 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. T., 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>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles*, 53, 763-778. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7740-4>
- 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, 346-356. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.48>
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 547-562. <https://doi.org/10.1590/0034-7612129503>
- Madureira, C. (2018). Redução e envelhecimento do emprego público em Portugal no início do século XXI: que consequências esperar? *Revista Economia & Empresa*, 24, 59-77. <http://hdl.handle.net/10071/16570>
- Maio, G. (2017). *The psychology of human values*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315622545>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Mannheim, K. (1990). *Sociologia do Conhecimento* (Vol. II). Edição: Rés.
- Martins, A. (2009). A laboralização da função pública e o direito constitucional à segurança no emprego. *Julgar*, 7, 163-184. <http://julgar.pt/wp->

content/uploads/2016/04/08-Alda-Martins-Laboraliza%C3%A7%C3%A3o-da-f-p.pdf

- Massingham, P., & Chandrakumara, A. (2019). Generational differences in work values and attitudes: reintroducing retirees to the workforce. *Population Ageing* 12, 491–513. <https://doi.org/10.1007/s12062-019-09250-w>
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: an examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25, 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Moniarou-Papaconstantinou, V., & Triantafyllou, K. (2015). Job satisfaction and work values: Investigating sources of job satisfaction with respect to information professionals. *Library & Information Science Research*, 37(2), 164-170. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.02.006>.
- Moore, S., Grunberg, L., & Krause, A. J. (2015). Generational differences in workplace expectations: a comparison of production and professional workers. *Current Psychology*, 34, 346–362. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9261-2>
- Neves, A. (2002). *Gestão na administração pública*. Editora Pergaminho. <http://hdl.handle.net/10174/2514>
- Njoroge, C., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 14, 31-36. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Social-and-Emotional-Intelligence-on-Njoroge-Yazdanifard/8a15ac9564ce1cb1d729543ed62b20008df9d565>
- Pais, J. (1998). *Gerações e valores na sociedade portuguesa contemporânea*. Instituto de ciências sociais da universidade - Secretaria de Estado da Juventude.
- Palicka, O. (2016). *Generational differences in work values and job satisfaction* (Dissertação de mestrado). Universidade Erasmus de Roterdão. <http://hdl.handle.net/2105/34652>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>.

- Petronella, J., van der Walt, F., & Sobayeni, N. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i1.1393>
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology, 45*(3), 481-495. <https://www.jstor.org/stable/591659>
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family, 11*, 215-229, <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2014). Baby Boomers and the lost generation: On the discursive construction of generations at work. *Organization Studies, 35*(11), 1605–1626. <https://doi.org/10.1177/0170840614550732>
- Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Generationalism: Problems and implications. *Organizational Dynamics, 48*(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006>.
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review, 4*(3), 255–277. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4)
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology, 48*, 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Rosa, N. B., & Hastings, S. O. (2016). “Texting in their pockets”: Millennials and rule violations in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 29*, 33-40. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.002>.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>.
- Saba, T. (2013). Understanding generational differences in the workplace: findings and conclusions. *Industrial Relations Centre, School of Policy Studies Queen's*

- University*. Retrieved from <https://irc.queensu.ca/articles/understanding-generational-differences-workplace-findings-and-conclusions>
- Sagie, A., & Elizur, D. (1996). The structure of personal values: a conical representation of multiple life areas. *Journal Organizational Behaviour*, *17*, 573-586. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199612\)17:1+<573::AID-JOB824>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+<573::AID-JOB824>3.0.CO;2-7)
- Salahuddin, M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, *5*(2), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Mark P. Zanna (Eds), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). Academic Press, 25. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6).
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(4), 663-688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>
- Sortheix, F. M., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.06.001>.
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? *SUPERAVIT, Revista de Gestão & Ideias*, *3*, 31-40. <https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32>
- Stevens, R. H. (2010). Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research*, *3*(3), 77-83. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/6507>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Perennial. <https://www.semanticscholar.org/paper/Generations%3A->

The-History-of-America%27s-Future%2C-1584-Strauss-  
Howe/15f695e6e5eb132753bd8dad3f0980226215ca9d?

- Šverko B., Babarović T., & Šverko I. (2008) Assessment of values and role salience. In J. Athanasou & R. Esbroeck (Eds), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 539-564). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8\\_27](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6230-8_27)
- Šverko, B. (2001). Life roles and values in international perspective: Super's contribution through the work importance study. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1, 121–130 <https://doi.org/10.1023/A:1016929016249>
- Tang, N., Wang, Y., & Zhang, K. (2017). Values of Chinese generation cohorts: Do they matter in the workplace? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143, 8-22. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.07.007>.
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Toomey, E., & Rudolph, C. (2017). Age stereotypes in the workplace. In N. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1-8). Springer: Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7\\_30](https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_30)
- Tsaur, S. H., & Yen, C.-H. (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>.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2), 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.
- Vicente, M. (2014). O estudo da Administração Pública no panorama da Sociologia nacional. Tematizações, protagonistas e domínios cruzados. *CIES e-Working Paper N.º 183/2014*, 1-25. <http://hdl.handle.net/10071/9879>
- Vieira de Andrade, J. C. (2017). *Lições de Direito Administrativo* (5ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://doi.org/10.14195/978-989-26-1489-2>
- Weber, J., & Elm, D. R. (2018). Exploring and comparing cognitive moral reasoning of millennials and across multiple generations. *Business & Society Review*, 123(3), 415–458. <https://doi.org/10.1111/basr.12151>

- Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: a mixed methods study. *Journal of Business Ethics*, 156, 1045–1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>
- Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade e Estado*, 25(2), 205-224. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922010000200004>
- White, J. (2013) Thinking generations. *British Journal of Sociology*, 64(2), 216-247. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12015>

# ANEXO



## QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre os valores de trabalho. O questionário é anónimo e confidencial e a sua participação é voluntária. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização. Obrigada pela sua colaboração.

1. 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. 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

2. 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).

2.1. 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

2.2. 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

2.3. 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

3. 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 entreaajuda						
Conhecimentos e experiência						
Domínio das tecnologias						
Autoridade						

**Dados Biográficos**

<b>Género</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	<b>Idade:</b>	<b>Estado Civil</b> <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Casado/União de Facto
	<b>Nº Filhos:</b>	
	<b>Idade Filhos:</b>	
<b>Habilitações Literárias</b> <input type="checkbox"/> Ensino Primário <input type="checkbox"/> Ensino Básico <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Doutoramento	<b>Atividade Profissional/Função:</b>  <b>Tempo de trabalho na atual na empresa:</b>  <b>Instituição</b> <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada	<b>Vínculo contratual</b> <input type="checkbox"/> Contrato c/ Termo <input type="checkbox"/> Contrato s/ Termo <input type="checkbox"/> Trabalhador Independente <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Part-Time <input type="checkbox"/> Full-Time