

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Os efeitos geracionais no *meaningful work* e no tipo de recompensas organizacionais**

Adriana Luís Inácio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Dezembro, 2020



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**Os efeitos geracionais no *meaningful work* e no tipo de recompensas  
organizacionais**

Adriana Luís Inácio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Dezembro, 2020

Aos meus pais que, especialmente nos últimos dias, não hesitaram nas palavras de incentivo, de amor e de compreensão. A eles, que presenciaram e me apoiaram nesta jornada.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## **Agradecimentos**

Uma reflexão emocional, que me permite agradecer a todos aqueles que diretamente ou indiretamente me acompanharam e contribuíram para este ponto final na minha vida acadêmica (que, pessoalmente, quero transformar em ponto e vírgula).

Primeiramente quero agradecer ao Professor João José Pissarra, que me acompanhou nesta caminhada, contribuindo com muitas palavras de incentivo, reflexão, que minimizou os meus problemas, ouviu os meus desabafos e, sobretudo, porque acreditou.

Agradecer aos meus pais por me proporcionarem todas as condições necessárias à conclusão desta etapa. Agradecer o apoio incondicional, as palavras de incentivo, a compreensão nos momentos de maior angústia, e sobretudo por nunca me permitirem desistir.

Agradecer a ti, avó, que o destino nos afastou fisicamente, mas és e continuarás a ser sempre o meu refúgio no pensamento. É de ti que eu desejo sempre receber os melhores aplausos.

Resta-me agradecer aos meus amigos, ao meu namorado, a toda a minha família que sempre me fez acreditar na vitória.

O resultado desta dissertação não é unicamente meu, é a junção do contributo de todos aqueles que se cruzaram comigo nesta tão bonita jornada.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Resumo

Atualmente, um dos desafios das organizações passa pela correta e eficaz gestão dos seus ativos. Torna-se fundamental compreender quais as tendências, preferências e valores que os indivíduos mais valorizam nas organizações, de forma a ajustar as práticas de recursos humanos às expectativas dos colaboradores e garantir que os mesmos se sentem motivados, contribuindo assim para um melhor desempenho e aumento da produtividade. As organizações atualmente são compostas por diversos indivíduos, pertencentes a diferentes gerações, os quais revelam diferentes traços de personalidade, atitudes, expectativas, preferências e comportamentos. Neste sentido, o presente estudo analisa as diferenças entre a geração X e Y, no âmbito do significado do trabalho e das recompensas organizacionais. Realizou-se um estudo quantitativo, com uma amostra de 209 inquiridos, sendo que se concluiu que existem diferenças geracionais no que se refere à importância atribuída às recompensas intrínsecas e extrínsecas. De igual forma, verificou-se o efeito preditor do significado do trabalho nas recompensas intrínsecas e extrínsecas.

**Palavras-chave:** geração Y, geração X, significado do trabalho, recompensas extrínsecas, recompensas intrínsecas

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]



## **Abstract**

Nowadays, one of the challenges facing organizations is the correct and effective management of their assets. It is essential to understand the trends, preferences and values that individual's value most in organizations, in order to adjust human resources practices to the expectations of employees and ensure that they feel motivated, thus contributing to better performance and increase productivity. Organizations today are composed of several individuals belonging to different generations, which reveal different personality traits, attitudes, expectations, preferences and behaviors. In this sense, the present study analyzes the differences between generation X and Y, in terms of the meaning of work and organizational rewards. A quantitative study was carried out, with a sample of 209 respondents, and it was concluded that there are generational differences regarding the importance attributed to intrinsic and extrinsic rewards. Likewise, we verified the predictive effect of the meaning of work on intrinsic and extrinsic rewards.

**Keywords:** generation X, generation Y, extrinsic rewards, intrinsic rewards

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Quadros.....	xii
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura .....	5
1.1 As Gerações.....	5
1.1.1 As Coortes Geracionais .....	5
1.1.2 A Geração X.....	6
1.1.3 A Geração Y .....	7
1.2 Significado do Trabalho / <i>Meaningful Work</i> .....	9
1.3 Sistema de Recompensas Organizacionais.....	13
1.3.1 Recompensas Extrínsecas.....	14
1.3.2 Recompensas Intrínsecas.....	15
1.3.3 Valores do Trabalho / <i>Work Values</i> .....	16
1.4 Diferenças Geracionais.....	17
1.4.1 Recompensas Organizacionais / Valores do Trabalho .....	17
1.4.2 Significado do Trabalho / <i>Meaningful Work</i> .....	19
1.5 Hipóteses de Investigação .....	20
Capítulo 2 - Método .....	23
2.1 Natureza do Estudo .....	23
2.2 Participantes .....	23
2.3 Procedimentos .....	26

2.4 Instrumento e Medidas .....	26
2.4.1 Motivação no Trabalho .....	27
2.4.2 Significado do Trabalho / <i>Meaningful Work</i> .....	28
2.4.3 Recompensas Organizacionais / Valores do Trabalho .....	29
Capítulo 3 - Resultados .....	31
3.1 Análise Descritiva das Variáveis.....	31
3.2 Resultado dos Testes de Hipóteses.....	32
3.2.1 Análise dos Resultados da <i>One-Way ANOVA</i> .....	32
3.2.2 Análise Inferencial dos Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla .....	35
Capítulo 4 - Discussão.....	39
4.1 Limitações .....	42
4.2 Investigação Futura .....	43
4.3 Implicações práticas .....	44
Conclusão .....	47
Referências Bibliográficas .....	49
Anexos.....	57
Anexo A – Questionário.....	57
Anexo B – Análise Descritiva da Amostra .....	65
Anexo C – Alfas de <i>Cronbach</i> .....	73
Anexo D – Análise Descritiva das Variáveis e Correlações .....	81
Anexo E – Pressupostos e Testes de Hipótese da <i>One-Way ANOVA</i> .....	85
Anexo F – Pressupostos e Modelos de Regressão Linear Múltipla .....	91

## Índice de Figuras

<b>Figura 3.1</b> - <i>Distribuição do sexo</i> .....	23
<b>Figura 3.2</b> - <i>Distribuição das habilitações académicas por sexo</i> .....	24
<b>Figura 3.3</b> - <i>Distribuição da situação laboral</i> .....	25
<b>Figura 3.4</b> - <i>Distribuição da prática de um culto por situação laboral</i> .....	25

## Índice de Quadros

<b>Quadro 3.1</b> - <i>Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise</i> .....	31
<b>Quadro 3.2</b> – <i>Estatística Descritiva e ANOVA</i> .....	33
<b>Quadro 3.3</b> – <i>Qualidade do Modelo de Regressão Linear Múltipla com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas intrínsecas como variável dependente</i> .....	35
<b>Quadro 3.4</b> – <i>Inferência Estatística com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas intrínsecas como variável dependente.</i>	36
<b>Quadro 3.5</b> – <i>Qualidade do Modelo de Regressão Linear Múltipla com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas extrínsecas como variável dependente</i> .....	37
<b>Quadro 3.6</b> – <i>Inferência Estatística com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas extrínsecas como variável dependente</i>	38

## Introdução

As pessoas constituem um ativo importante das organizações bem como um dos seus principais diferenciadores estratégicos (Martinez, 2015). Enquanto indivíduos, estes ativos, que traduzem diferentes gerações, revelam traços de personalidade, atitudes, comportamentos e competências díspares, contribuindo de diferentes formas para o desenvolvimento das organizações. Estas diferenças registadas nos indivíduos de diferentes gerações, derivam da influência de forças amplas, como a parentalidade, eventos económicos, sociais, culturais, as quais criam sistemas de valores que permitem uma distinção entre os indivíduos que cresceram em épocas diferentes. A distinção é visível em diversos contextos, predominantemente no ambiente organizacional (Twenge et al., 2010). Como consequência, atualmente, um dos desafios das organizações recai na gestão da força de trabalho, adaptando diferentes estratégias que vão de encontro às necessidades de todos os colaboradores. Seguindo a perspetiva de que os colaboradores jovens atuais diferem dos colaboradores jovens do passado, torna-se assim importante ajustar as práticas organizacionais, de forma a responder às necessidades, valores e expectativas dos colaboradores. De igual forma, torna-se necessário que os líderes adaptem as suas estratégias de liderança face às novas gerações. A existência de diferenças geracionais, remete ainda à adaptação das organizações no âmbito dos procedimentos inerentes ao recrutamento, retenção de talento, sistema e gestão de recompensas, supervisão, entre outros. A adaptação destas práticas poderá garantir a satisfação e motivação dos colaboradores, componentes essas fundamentais para um bom desempenho individual e organizacional.

No âmbito da divergência geracional, o presente relatório propõe uma investigação que remete à identificação de diferenças entre dois grupos geracionais específicos que admitimos apresentarem características próprias e distintas entre si. Por um lado, a geração X, composta por indivíduos os quais chegaram ao mundo para contestar as regras e comportamentos dos seus pais, integrantes da geração denominada *Baby Boomers*, e por outro, a geração Y, das mais recentes a entrar no mercado de trabalho, sob um mundo caracterizado pelo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) - conforme descrito por Bennet e Lemoine (2014).

O presente estudo pretende comparar as gerações (X e Y) no âmbito do significado do trabalho percecionado por cada uma, e quanto ao tipo de recompensas organizacionais que as mesmas tendem a preferir / a atribuir mais importância. Em matéria de recompensas a preferir, a expectável divergência geracional será verificável através da comparação das recompensas extrínsecas com as intrínsecas nos dois grupos populacionais. As recompensas extrínsecas são

tangíveis e derivam das consequências / resultados do trabalho. Em contraste, as recompensas intrínsecas são intangíveis e focadas no processo do trabalho, uma vez que refletem o interesse inerente ao trabalho e advêm do potencial de aprendizagem e da oportunidade de ser criativo (Twenge et al., 2010). Segundo modelos teóricos, enquanto que a geração X manifesta uma maior procura por recompensas extrínsecas, como segurança no trabalho (Twenge et al., 2010), a geração Y tende a preferir recompensas intrínsecas que traduzem um trabalho que corresponda às suas expectativas e necessidades, garantindo autonomia, variedade de tarefas, novos desafios e desenvolvimento profissional (Akdemir et al., 2014).

Especula-se que o significado do trabalho poderá influenciar o valor que diferentes grupos atribuem às diferentes recompensas, pois as características associadas à existência de significado do trabalho associam-se fortemente aos tipos de recompensas intrínsecas. Neste sentido, pretende-se compreender a existência, ou não, de uma relação entre a variável significado do trabalho e valorização deste tipo de recompensas, consoante os diferentes grupos geracionais.

O trabalho com significado refere-se à avaliação que o indivíduo realiza sobre o seu trabalho, a sua finalidade e importância, ou seja, a perceção de que o seu papel e as suas responsabilidades no trabalho são valiosas e que tem um propósito (Grama & Todericiu, 2017). Ressalva-se que a escassa evidência empírica referente à geração X, em comparação com as restantes gerações, esteve na origem do presente estudo.

A importância deste tema assenta na influência do sistema de recompensas em diversos fatores da empresa e nos próprios colaboradores. A análise e compreensão da valorização das recompensas irá permitir ajudar as organizações na estruturação dos pacotes de recompensas, das condições de trabalho e das políticas de recursos humanos. A estruturação das recompensas de acordo com os valores dos colaboradores irá consequentemente proporcionar um incremento da motivação, da satisfação laboral, sendo esses, preditores de um bom desempenho. Torna-se relevante analisar se variáveis como a valorização das recompensas tem sofrido alterações ao longo do tempo, de forma a que as organizações ajustem os seus processos (neste caso a gestão de recompensas) às expectativas dos atuais colaboradores, como acima referido.

Foram formuladas diferentes hipóteses, de forma a capturar as diferenças geracionais e validar a existência ou não de correlações entre as variáveis em estudo. Importar realçar que se manteve algumas expressões inglesas, tendo em conta a dúvida e incongruente tradução das mesmas para português.

Numa primeira parte desta dissertação apresentamos uma revisão da literatura tendo como tópicos principais de debate as discussões sobre as gerações, o sistema de recompensas das



organizações e o conceito significado do trabalho. Seguidamente testa-se as hipóteses formuladas através da análise dos resultados. Por fim, procede-se à construção de uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Revisão de Literatura

### 1.1 As Gerações

#### 1.1.1 As Coortes Geracionais

É no século XIX que se inicia os primeiros estudos científicos sobre gerações e as suas influências nas transformações sociais e evolução histórica das sociedades (Radford & Shacklock, 2012). À abordagem positivista, quantitativa e matemática inspirada nas propostas de Auguste Comte (1858), foram contrapostas abordagens mais qualitativas derivadas do trabalho de Dilthey (1989). O debate e divergência de ideias, métodos de investigação e critérios de delimitação de geração esteve presente ao longo do século XX e permanece na atualidade.

Karl Mannheim, publicou em 1929 um ensaio pioneiro, considerado atualmente uma das mais relevantes tentativas de explicação do tema, “*The problem of generations*”. Nesta obra, através da visão histórica e cultural, defende-se que a forma de estar, pensar e agir das pessoas é condicionada pelos diferentes períodos históricos em que nasceram e pelo contexto social em que se desenvolveram (Ng & Parry, 2016). Mas a noção / conceito de geração permanece controversa. Reeves e Oh (2007) descrevem coorte geracional / geração como “*um conceito que identifica as pessoas nascidas num intervalo de tempo aproximado de 20 anos, que partilham um conjunto de características comuns ao nível de experiências históricas, condições económicas e sociais, avanços tecnológicos, bem como outras mudanças sociais que tenham em comum*” (Reeves & Oh, 2007), sendo esta uma das definições frequentemente mais partilhada na literatura.

Para os efeitos do presente estudo iremos considerar coorte geracional / geração como um grupo de pessoas que nasceu num dado período histórico, que experienciou e partilhou os mesmos contextos ao nível de acontecimentos marcantes e estímulos sociais e culturais - alterações económicas, guerras, mudanças políticas, inovação tecnológica - (Ryder, 1965) pelo que, em termos histórico-sociológicos têm interesses, atitudes e comportamentos similares (Costanza et al., 2012). Neste sentido, ressalva-se que algumas atitudes e comportamentos são similares na mesma geração e divergem entre gerações.

A diversidade geracional é um dos tópicos que revela dissensões na literatura, visto que alguns estudos apoiam e reconhecem diferenças entre as gerações (Hansen & Leuty, 2012) e outros verificaram resultados inconclusivos e incongruentes (Kowske, Rasch & Wiley, 2010). A generalidade dos estudos que abordam a diversidade geracional foca-se sobretudo em

variáveis como os traços de personalidade, motivações (Twenge & Campbell, 2008), valores, atitudes face ao trabalho (Twenge et al., 2010), expectativas de carreira (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010) e comportamentos de liderança (Gentry, Griggs, Deal, Mondore & Cox, 2011), sendo que são raras as investigações que exploram a importância que o significado do trabalho traduz para cada geração, bem como o tipo de características / valores que numa organização, uma determinada geração mais valoriza.

Neste sentido, o presente estudo considerou capital compreender as características que cada geração, em estudo, mais valoriza e em que ponto são divergentes, de forma a refletir sobre as estratégias de atração e retenção em sintonia com as preferências geracionais, por parte das organizações.

A diversidade geracional é atualmente facilmente visível nas organizações, uma vez que nos últimos anos as mesmas integram a força de trabalho, a qual é constituída por pessoas de diversos grupos etários. A integração de diferentes gerações nas organizações, as quais revelam diferenças significativas, converteu-se num grande desafio para a gestão dos recursos humanos, pois torna-se necessário delinear estratégias que satisfaçam as necessidades de todas as gerações que integram a organização, garantindo um bom alicerce de retenção e motivação.

Nos debates presentes na literatura, é comum reconhecerem quatro diferentes gerações que integram a força de trabalho, nomeadamente a “*Silent Generation*” (indivíduos nascidos entre 1925 e 1945), a geração “*Baby Boomers*” (nascidos entre 1946 e 1964, filhos dos sobreviventes pós-guerra), a “*Geração X*” (nascidos entre 1965 e 1981), a geração “*Millennials*”, igualmente conhecida por “*Geração Y*” ou “*GenMe*” (nascidos entre 1982 e 1999) e recentemente a “*Geração Z*” (Twenge et al., 2010). Apesar do consenso relativo à designação atribuída a cada geração, a literatura não é consistente quanto aos períodos e anos exatos de cada geração, sendo esta uma das maiores críticas à teoria das gerações (Parry & Urwin, 2017). Neste sentido, e apesar do “buraco negro” quando à medição do horizonte temporal das gerações, que constituem uma importante parcela da força laboral global, a presente dissertação considera a proposta de Parry e Urwin (2017), que pressupõe a geração X nascida entre 1965 e 1981 e a geração Y nascida entre 1982 e 1999, não considerando as restantes gerações nesta análise.

### **1.1.2 A Geração X**

A geração X revela uma idade compreendida entre os 40 e 54 anos e tende a ser caracterizada como a geração liberalista, individualista e cética (Tridapalli et al., 2017). Estas características mais egocêntricas poderão ser explicadas pelo facto de os membros deste grupo terem crescido

a dividir tudo com todos, pois a grande maioria eram filhos de famílias grandes, sendo obrigados a dividir tudo o que tinham. Contrariamente à geração dos seus pais, destacam-se pela faceta empreendedora e pelo compromisso nas suas carreiras (Tridapalli et al., 2017).

A geração X revelou-se a primeira geração que maior contato teve com o mundo académico e experiência internacional e, é neste sentido, que esta geração inicia assim uma rotura com as atitudes formais típicas da época, que contrariavam o ambiente mais informal e o abandono da autoridade hierárquica, em prol da existência de estruturas organizacionais mais horizontais e flexíveis. Rotura a qual, apelou à criação de políticas de flexibilidade, liberdade de expressão, quebra de paradigmas e obtenção de novos costumes e valores. De igual forma, esta geração lutou pelos seus direitos, dando início à quebra de paradigmas impulsionando mudanças (Tridapalli et al., 2017).

Profissionalmente esta geração ingressa no mercado de trabalho e contribui para alterar toda a estrutura organizacional implementada pelas gerações precedentes. Privilegiam organizações com políticas atrativas ao nível da flexibilidade de horários (Gursoy, Maier & Chi, 2008) que permita um equilíbrio família-trabalho, políticas de desenvolvimento e produtividade (Smola & Sutton, 2002). Revelam-se tecnicamente competentes e capazes de facilmente adaptar-se à diversidade de tarefas, autonomia, mudanças e competitividade (Kupperschmidt, 2000). Enfatizam como prioridade os valores de trabalho, como a segurança do posto de trabalho (Chen & Choi, 2008) e bons salários (Twenge et al., 2010).

### **1.1.3 A Geração Y**

A geração Y corresponde a uma geração com uma forte presença no mercado de trabalho, a qual aprende, trabalha, comunica e cria comunidades de uma forma muito diferente às das gerações anteriores (Stillman & Stillman, 2017).

Esta geração apesar do conforto, encorajamento e atenção de que foram alvos, cresceu num ambiente particularmente tenso, derivado da tensão política e da crise financeira à escala mundial (Schwieger & Ladwig, 2018). São uma geração que se desenvolveu no auge da tecnologia e da comunicação, sob um ambiente com acesso constante à informação, pelo que encontra-se fortemente interconectada com o mundo e com as redes sociais.

Em termos de características, e em resultado do contexto social e educacional, é possível verificar valores, atitudes e comportamentos muito específicos desta geração (McGinnis, 2011). Manifesta-se uma geração bem-educada, socialmente responsável, com objetivos próprios, sendo que se distingue pelo autocontrolo e responsabilidade económica (Stillman & Stillman,

2017). Autenticidade, honestidade e transparência são características que esta geração revela e aprecia nos outros (Twenge & Campbell, 2008). Revelam necessidades relacionadas com sentimentos de pertença e consideram a lealdade e aceitação pelos pares muito importantes (Williams & Page, 2011). São autoconfiantes e otimistas, pois têm consciência de quem são, do que é relevante para a sua vida, do contributo / impacto que podem criar na sociedade, sendo que percebem o que fazem como importante (Alsop, 2008).

Em termos profissionais, esta geração manifesta uma visão realista e pragmática relativamente às expectativas no local de trabalho (Stillman & Stillman, 2017). Mostram elevadas aspirações futuras para si próprio e para a sua carreira uma vez que são indivíduos muito otimistas, determinados, que definem grandes sonhos e planos. Procuram uma rápida evolução na carreira e pretendem alcançar a curto prazo os seus objetivos, pelo que relevam comportamentos de arriscar, tais como, trocar de funções e / ou de organização, de forma mais espontânea (Atkinson, 1957), bem como acreditam que terão de trabalhar mais arduamente que as gerações anteriores (Iorgulescu, 2016). São autodidatas (Schwieger & Ladwig, 2018), empreendedores (Schwieger & Ladwig, 2018), criativos e pretendem realizar funções que sejam desafiantes e que permitam uma aprendizagem contínua. Veem a aprendizagem contínua e o adquirir de novas competências como instrumentos de progressão na carreira (Pousson & Myers, 2018), pelo que necessitam constantemente desses estímulos, mesmo que isso implique ter diferentes funções / projetos na mesma organização (Stillman & Stillman, 2017). O *feedback* e o reconhecimento do seu trabalho são variáveis que prezam e procuram (Iorgulescu, 2016).

Nas organizações, esta geração valoriza o respeito pelo próximo e procura alcançar determinados estatutos, mesmo que a renumeração não corresponda às expectativas (Suleman & Nelson, 2011). Rawlins et al. (2008) considera que a geração Y é menos focada na obtenção de dinheiro, pois tende a procurar organizações que são socialmente responsáveis, que proporcionam incentivos à realização pessoal dos colaboradores e que revelam um ambiente profissional tecnologicamente sofisticado (Stillman & Stillman, 2017).

Os *Millennials* (geração Y) definem-se como a geração que aprecia autonomia e flexibilidade uma vez que manifestam interesse em customizar o seu próprio percurso profissional, prezando a flexibilização do horário de trabalho e a oportunidade de trabalhar a partir de casa / exterior (Stillman & Stillman, 2017). De igual forma esperam flexibilidade e autonomia nas funções que exercem, pois reflete a confiança e diminui a insegurança. Os *Millennials* revelam uma procura intensa por organizações que priorizem a satisfação dos colaboradores e que fomentem a existência de um conceito peculiar na literatura - *meaningful work* igualmente designado por significado do trabalho (Lyons, Ng & Schweitzer, 2014).

## 1.2 Significado do Trabalho / *Meaningful Work*

Atualmente as organizações são pressionadas por diversas obrigações éticas e morais, entre as quais, a promoção de experiências positivas e gratificantes que garantam o bem-estar (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007) e satisfação dos colaboradores (Kamdron, 2005). A importância de garantir experiências compensadoras no trabalho passa em parte por se considerar o trabalho como um elemento de definição da identidade do colaborador uma vez que poderá ser considerado uma importante fonte de significado (Tavares, 2009). O colaborador ao internalizar os valores e as normas da organização, como parte do seu autoconceito, irá mais facilmente alcançar um sentido de significância e tornar-se mais consciente do seu lugar no mundo social (Ashforth et al., 2008).

O conceito de significado do trabalho refere-se à experiência subjetiva de trabalho do colaborador como sendo significativa e positiva - significativa porque se torna importante para o indivíduo e garante-lhe um sentido de propósito (Pratt & Ashforth, 2003) e positiva na medida em que contribui para o crescimento pessoal (Steger, Dik, & Duffy, 2012). O conceito de significado do trabalho é frequentemente confundido na literatura com o conceito de significância, sendo que Pratt e Ashforth (2003) sugerem que significado do trabalho, refere-se ao que o trabalho significa para os colaboradores – significado - bem como à quantidade de significado que eles atribuem a isso – significância. A quantidade de significado do trabalho percebida pode variar, ou seja, uma experiência de trabalho pode ser sentida como excessivamente significativa por um indivíduo, mas pouco significativa por outro. Porém, ressalva-se que o constructo de significância tem uma valência positiva com foco eudaimônico associado - orientado para o crescimento e para o propósito - o que permite que "*trabalho significativo*" seja sempre considerado um trabalho experimentado como especialmente significativo e com significado positivo para os indivíduos (Pratt & Ashforth, 2003). Estudiosos defendem que a experiência de significado do trabalho reflete-se quando se "*encontra um propósito no trabalho que é maior que os resultados extrínsecos do trabalho*" (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007).

Cada vez mais as pessoas têm consciência de que o seu trabalho tem um propósito e não serve unicamente para fins remuneratórios, e por esta razão, o significado do trabalho é um tópico que tem vindo a ser cada vez mais estudado. Contudo as muitas definições de significado do trabalho ainda não são consensuais e consistentes na literatura, pelo que na tentativa de melhor esclarecer o construto de significado do trabalho - dada a sua natureza subjetiva, pois não é possível uma observação direta do conceito - Steger, Dik, & Duffy (2012) identificam

três dimensões subjacentes à sua definição, sendo essas o *Positive meaning in work*, *Meaning making through work* e *Greater good motivations* (manteve-se as expressões inglesas, derivado da incongruência da tradução das mesmas para português). O construto *Positive Meaning in Work*, igualmente definido por *psychological meaningfulness*, traduz o significado psicológico do trabalho, que captura a sensação de que as pessoas experienciaram o seu trabalho como importante, impactante e significativo. O construto *Meaning making through work* sugere que se o trabalho é significativo, então a vida do colaborador também deverá ser significativa (Steger & Dik, 2009), uma vez que algumas pesquisas empíricas demonstraram que o trabalho manifesta-se uma importante fonte de significado na vida das pessoas, como um todo (Steger & Dik, 2010), colocando a hipótese da existência de uma sobreposição entre o trabalho e a vida (Michaelson, 2005). Steger e Dik (2010) sugerem que a existência de significado no trabalho poderá ajudar as pessoas a compreender os seus egos e o mundo ao seu redor. Finalmente, o construto *Greater good motivations* reflete a ideia de que o trabalho se torna mais significativo se manifestar um impacto positivo mais amplo sobre os outros (Grant, 2007).

No decorrer da década de 90, muitos estudos foram desenvolvidos no âmbito do significado do trabalho, uma vez que o tema começou a suscitar interesse e importância nas organizações (Harpaz & Fu, 2002). Nesta década, o movimento “*Meaning of Working International Research*” desenvolveu uma das principais referências literárias sobre o significado do trabalho. O modelo MOW *Meaning of Working International Research Team* defende que o significado do trabalho é determinado por seis construtos: centralidade do trabalho (importância absoluta e relativa atribuída ao trabalho); normas sociais focadas nos direitos (direito à formação, a tarefas interessantes e a tomada de decisões); normas sociais focadas nos deveres (dever de economizar, dar importância ao trabalho, contribuir para uma sociedade trabalhadora); valores económicos (salário, outros rendimentos, despesas); valores intrínsecos (variedade de tarefas, autonomia); valores interpessoais (relacionamento interpessoal) (MOW, 1987). Após a conceptualização deste modelo, muitos outros se desenvolveram, guiados pelos construtos fundamentados.

Em seguimento do modelo de MOW, Rosso e colegas (2010), formularam um quadro teórico interativo que identifica os fatores que influenciam as perceções de significado do trabalho, os quais revelam-se, de igual forma, potenciais fontes de significado do trabalho. Este modelo destaca a importância da dinâmica recíproca entre indivíduos e grupos, pois realçou o facto de que o indivíduo trabalha para beneficiar o *self* e o coletivo, por meio do significado do trabalho (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Este modelo representa as perspetivas distintas e bem definidas sobre como uma determinada fonte poderá afetar o significado que os indivíduos



retiram das suas experiências no trabalho. As potenciais fontes de significado do trabalho abrangem as atitudes dos indivíduos (o eu – *self* - e os outros), os valores organizacionais (contexto laboral / organizacional) e as conexões espirituais (vida espiritual). O fator “*self*” invoca o autoconceito, ou seja, os pensamentos e sentimentos do indivíduo, o qual é maleável, modificando-se em função das auto percepções e dos sentimentos que surgem como respostas às experiências e contextos de trabalho. A literatura explora o *self* como uma fonte de significado do trabalho, a qual poderá ser dividida em três domínios - valores, motivações e crenças sobre o trabalho. O fator “*os outros*” permite perceber como as interações e as relações com as outras pessoas e grupos, fora e dentro do local de trabalho, poderão influenciar o significado que as pessoas atribuem ao trabalho. Este fator remete a aspetos como colegas de trabalho, líderes, amigos e família. O fator “*contexto*”, em que o indivíduo realiza as suas atividades laborais, simboliza outra importante fonte de trabalho, o qual relaciona-se com o desenho das tarefas, cultura organizacional, características financeiras e estratégia da organização. O fator “*a vida espiritual*” tem particular influência no significado no trabalho, embora seja muito colocada de parte na maioria dos estudos. Estudos evidenciaram que os indivíduos usualmente recorrem à espiritualidade ou religião quando pretendem alcançar significado e propósito nas suas vidas (Lips-Wiersma, 2002). De igual forma, autores mostraram que um grande número de colaboradores pensa no seu trabalho num sentido espiritual (Davidson & Caddell, 1994) pois veem a religião com um condutor importante das suas carreiras profissionais.

Rosso e colegas (2010), definiram ainda sete mecanismos que tornam o trabalho significativo - autenticidade, autoeficácia, autoestima, propósito, pertença, transcendência, e *sensemaking* cultural / interpessoal. De igual forma, vários investigadores estudaram as fontes de um trabalho significativo e identificaram um conjunto de características individuais (Lips-Wiersma, 2002); características do trabalho (Hackman & Oldham, 1980); interações sociais (Wellman & Spreitzer, 2011); e ajustamento pessoa-trabalho (Kahn, 1990) que influenciam a percepção de existência de significado no trabalho.

Apesar de algumas pessoas tenderem a perceber maiores níveis de significado do trabalho, unicamente porque possuem traços de personalidade e determinadas características chave - por exemplo, sentido de missão (Wrzesniewski et al., 1997), ou espiritualidade (Lips-Wiersma, 2002) - a forma como o trabalho e as tarefas são definidas, bem como as oportunidades de interação com os outros, poderá de igual forma influenciar o significado atribuído ao trabalho. Neste sentido, Hackman e Oldham (1976) formularam um modelo que explica o poder de influência das características do trabalho no significado do trabalho – sendo que definem significado do trabalho como o grau em que o colaborador percebe o seu

trabalho como sendo significativo, valioso e como tendo um propósito – o qual fora considerado como um importante estado psicológico que medeia a relação entre as características do trabalho e os resultados. O modelo defende que existem cinco características do trabalho - variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* – que influenciam estados psicológicos como o significado do trabalho; a responsabilidade pelos resultados do trabalho; e o conhecimento dos atuais resultados das atividades do trabalho (Hackman & Oldham, 1976). O modelo sugere ainda que a percepção da existência de significado do trabalho conduz ao aumento da satisfação no trabalho; a níveis de bem-estar maiores (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007); menores níveis de absentismo no trabalho; maior valorização do trabalho (Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990); à percepção do trabalho como sendo mais importante (Harpaz & Fu, 2002); à percepção do trabalho como tendo um propósito; e ao aumento da motivação interna do colaborador - podendo assim argumentar que a motivação interna do colaborador é uma consequência direta da existência de significado no trabalho.

A motivação interna igualmente conhecida por motivação intrínseca ocorre quando o indivíduo sente uma elevada motivação interna para realizar o seu trabalho, manifestando sentimentos de satisfação, bem-estar e realização de um bom trabalho (Richard & Oldham, 1976). Hackman e Lawrence (1965) através da Teoria de Autodeterminação - macroteoria que se centra na influência da satisfação das necessidades psicológicas básicas sobre a motivação e bem-estar do indivíduo – demonstraram que as pessoas quando assumem um trabalho onde se sentem verdadeiramente motivadas, revelam mais interesse e entusiasmo no trabalho, bem como tendem a ser mais persistentes e a manifestar um maior envolvimento nas funções, pois o trabalho tem um propósito e revela significado – significado do trabalho (Deci & Ryan, 2000).

Autores sugerem que motivação interna no trabalho poderá ocorrer perante três condições, nomeadamente: obtenção de *feedback* perante um bom ou mau desempenho, de forma a garantir que os indivíduos expressam sentimentos positivos pela realização do bom trabalho e consequentemente incrementam a motivação para a realização da tarefa; o indivíduo experiencia responsabilidade pelos resultados do seu trabalho, percecionando que é a pessoa responsável pelos resultados obtidos - se o indivíduo percecioner que os bons resultados advêm do seu esforço / empenho, irá ficar orgulhoso com o trabalho realizado; o indivíduo perceciona o seu trabalho como significativo – significado do trabalho – garantindo níveis de motivação intrínseca elevados (se a função do indivíduo manifestar-se rotineira e monótona então o desenvolvimento da mesma será pouco provável e o sentimento de desmotivação nasce no

indivíduo, proporcionando ausência de experienciar um trabalho significativo com impacto positivo).

A existência de significado do trabalho poderá ser uma peça fundamental para o incremento da motivação, contudo também esta poderá ser influenciada pelo sistema de recompensas que a organização possui, mais concretamente com tipo de recompensas disponibilizadas aos colaboradores (Kerrin & Oliver 2002).

### **1.3 Sistema de Recompensas Organizacionais**

A definição de sistema de recompensas modificou-se ao longo das décadas. Inicialmente, Heather Bowker (1996) defendia que o objetivo do sistema de recompensas assentava no remunerar equitativamente. Na década de 80, o conceito evoluiu para o recompensar o desempenho do colaborador. Já na década de 90, filósofos afirmaram ter como objetivo despultar comportamentos de acordo com os objetivos e valores da organização. Atualmente a definição mais consistente na literatura é a de Camara (2000) tendo em conta que engloba duas características fundamentais para que o sistema de recompensas seja eficaz numa organização. Primeiramente, o sistema deverá estar alinhado com os objetivos da organização, seguidamente terá de ser aceite pelos colaboradores, de forma a ser percecionado como um sistema justo, objetivo e equitativo.

A importância deste tópico centra-se na influência do sistema de recompensas na perceção dos colaboradores em diversos elementos. Autores defendem que as recompensas podem ser utilizadas para moldar a perceção dos colaboradores, relativamente à sua experiência no trabalho (Locke, 1976) – sendo muitas vezes conhecidas como variáveis moderadoras do processo. Apesar do tema manifestar-se controverso na literatura, alguns autores sugerem que o sistema de recompensas poderá influenciar a motivação individual dos colaboradores (Bamberger & Levi 2009), o compromisso, a produtividade, (Howard & Dougherty 2004) a retenção e a satisfação dos colaboradores. Os mesmos, defendem que a baixa motivação do colaborador resulta da ausência de recompensas, provocando baixo desempenho e quebras ainda maiores na atribuição deste tipo de recompensas. Contudo de forma contrária, outros autores sugerem que o sistema de recompensas em nada influencia a motivação intrínseca do colaborador.

Herzberg (1966) sugeriu que existem dois grupos principais de recompensas nas organizações, as intrínsecas e as extrínsecas.

### **1.3.1 Recompensas Extrínsecas**

As recompensas extrínsecas correspondem a recompensas materiais (Herzberg, 1987).

A primeira recompensa extrínseca, claramente visível nas organizações, é o salário, o qual é definido como o montante em dinheiro ou em espécie, que o colaborador recebe de forma regular e periódica, em resultado do seu desempenho (Camara, 2000). Contudo o salário apenas se verifica como recompensa quando o seu valor se altera em função dos padrões de desempenho – salário variável.

Os incentivos são outro tipo de recompensas extrínsecas, os quais são definidos como os mais frequentes a serem aplicados nas organizações. Este tipo de recompensa define-se como componentes variáveis do salário que tem como objetivo recompensar os colaboradores que demonstrem um elevado desempenho, com o intuito de os motivar (Rocha, 1997). Esta recompensa engloba incentivos monetários de curto prazo – bónus e comissões – e incentivos não monetários de curto prazo – viagens.

Outro tipo de recompensas extrínsecas são os benefícios, definidos como bens e serviços, os quais (Camara, 2000) pretendem dar resposta às necessidades de carácter social dos colaboradores - subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, férias e plano de pensões.

Existe ainda os símbolos de estatuto, os quais são recompensas extrínsecas que pretendem destacar colaboradores por motivos de senioridade na organização ou conquistas, garantindo sentimentos de autorrealização. Alguns exemplos deste tipo de recompensa são: lugar reservado de estacionamento, motorista privativo, assistente pessoal, atribuição de gabinete pessoal, entre outros (Camara, 2000).

No que se refere a recompensas extrínsecas não financeiras podemos ainda salientar a segurança e estabilidade no emprego - um emprego estável assegurado – o horário de trabalho flexível, a garantia de equilíbrio trabalho família.

Herzberg (1987) defende que a ausência de recompensas extrínsecas numa organização, para além de ser desmotivacional, poderá provocar insatisfação no trabalho - numa organização os colaboradores definem determinadas expectativas relativamente aos aumentos salariais, à segurança no trabalho, aos benefícios adicionais, sendo que ao receberem uma quantidade de recompensas inferior ao expectável, os níveis de frustração, insatisfação, desmotivação aumentam substancialmente. Especula-se que os colaboradores exerçam elevados esforços no trabalho de forma a garantir elevados níveis de recompensas extrínsecas. Herzberg (1987), passa a mensagem de que os colaboradores exercem esforços no trabalho de forma a evitarem o desconforto resultante dos baixos níveis de recompensas extrínsecas, uma vez que se torna

expectável que, se as pessoas exercerem esforços no trabalho, então os resultados serão mais bem-sucedidos.

Contrariamente, alguns autores defendem que este tipo de recompensas não deverá interferir com a motivação intrínseca do colaborador, pois consideram que os membros de uma equipa não devem realizar as suas funções em prol dos bens materiais que especulam receber, mas sim devem desempenhar as suas funções por se sentirem motivados, orgulhosos e satisfeitos. Balkin e Dolan (1997) verificaram que nas situações as quais se aplicam recompensas extrínsecas em prol da produtividade, o desempenho dos colaboradores torna-se influenciado por fatores externos, não sendo possível a medição exata do mesmo.

Kohn (1995) defende que este tipo de recompensas apenas garante temporariamente a submissão do indivíduo, ou seja, não há a criação de um compromisso a longo prazo por parte do colaborador - apenas se modifica temporariamente o comportamento.

Adicionalmente, salienta-se que usualmente as recompensas extrínsecas são alocadas a cada colaborador de forma individual, sendo que são facultadas de forma variável, ou seja, não se manifestam constantes no tempo. Neste sentido, as recompensas extrínsecas poderão ser consideradas como desfavoráveis ao trabalho e espírito de equipa, pois a motivação de cada colaborador para realizar a função é afetada quando numa equipa se verifica a atribuição de recompensas apenas a um elemento da equipa.

### **1.3.2 Recompensas Intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são as recompensas não materiais que tem um carácter intrínseco e estão associadas à função que o indivíduo desempenha.

O mecanismo de reconhecimento, são um tipo de recompensas intrínsecas, o qual ocorre através do destacamento do colaborador entre os restantes indivíduos. Este destacamento poderá ocorrer através da transmissão de sensações que invoquem orgulho ao colaborador, reforçando positivamente o seu comportamento.

A autonomia e responsabilidade são outros tipos de recompensas intrínsecas que as organizações tendem a adotar pois é uma forma de transmitir confiança aos seus colaboradores. Oportunidades de desenvolvimento profissional e o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização, são outras tipologias de recompensas intrínsecas.

Finalmente é importante realçar o clima organizacional e o estilo de gestão. O estilo de gestão influencia o clima organizacional de uma organização e este por sua vez proporciona aos

colaboradores um bom ambiente de trabalho - sendo por isso percebido como uma recompensa (Camara, 2000). Poderemos ainda considerar como recompensas intrínsecas as tarefas interessantes, desafiadoras, que remetem à variedade e que impliquem criatividade.

Thomas & Tymon Jr (2010) defendem que as recompensas intrínsecas mais críticas do trabalho, são: sentido de significado e propósito no trabalho (*meaningful work*), possibilidade de tomada de decisão, sentimento de progressão e sentimento de desenvolvimento de competências. A maioria das recompensas intrínsecas deriva do conteúdo interno da função e surgem sobretudo quando os colaboradores têm orgulho na função que exercem, acreditam que as tarefas que desempenham influencia o sucesso da equipa e consideram a sua função divertida e recompensadora (Mahaney & Lederer, 2006).

As recompensas intrínsecas estão fortemente associado a variáveis organizacionais tais como a motivação - para a realização das tarefas uma vez que os colaboradores sentem orgulho no trabalho que realizam, acreditam que os seus esforços são importantes para o sucesso do projeto (Hwang, 2005) – significado do trabalho, sentimentos de autoestima, realização pessoal (Honig-Haftel & Martin, 1993) e satisfação pessoal (Hauw & Vos, 2010).

As recompensas intrínsecas são mediadas pelo próprio colaborador enquanto que as recompensas extrínsecas possuem características monetárias, verbais, materiais e não são moderadas pelo colaborador. Alguns autores defendem que as recompensas extrínsecas que resultam em benefícios organizacionais, não são tão poderosas quanto as recompensas intrínsecas (Chen et al., 1999), uma vez que as recompensas extrínsecas são artificiais e arbitrárias, e as recompensas intrínsecas revelam-se as verdadeiras e intrínsecas criações do colaborador. São as recompensas intrínsecas que motivam efetivamente os colaboradores pois provocam sensações intrínsecas de autoimportância (Herzberg, 1987), para além de que as recompensas intrínsecas reforçam o espírito e identidade da equipa pois são percebidas de forma imediata e contínua, contrariamente às extrínsecas as quais são apenas facultadas num específico período de tempo (Balkin & Dolan 1997).

### **1.3.3 Valores do Trabalho / *Work Values***

No seguimento da definição de recompensas, torna-se importante considerar para esta investigação o conceito de valores do trabalho (*work values*), uma vez que são expressões intrínsecas - estados afetivos - que surgem das necessidades - financeiras, sociais, intelectuais, autorrealização - que as pessoas procuram satisfazer e que levam à ação - comportamento, desempenho (Locke, 1976). Os valores do trabalho indicam o que é importante ou desejável

para os colaboradores na sua carreira profissional - autonomia, melhores condições de trabalho (Lyons et al., 2010). Apesar da existência de dois conceitos disparos na literatura – valores do trabalho e recompensas – a conceptualização de ambos segue a mesma terminologia.

Existem diversas tipologias de valores do trabalho, no entanto a literatura revela-se consistente na identificação de quatro categorias gerais, nomeadamente: valores intrínsecos do trabalho, que resultam da existência de tarefas interessantes, desafiantes e variadas, que garante uma aprendizagem contínua, estimulação intelectual e sentimentos de autorrealização que provocam satisfação psicológica do trabalho (Elizur, 1984) – que se enquadram nas recompensas intrínsecas; valores extrínsecos do trabalho, associam-se aos aspetos materiais do trabalho, como remuneração, benefícios, horário de trabalho flexível e emprego estável assegurado (Elizur, 1984) – que se enquadram nas recompensas extrínsecas; valores sociais ou valores altruístas, os quais debruçam-se nas relações com colegas de trabalho, supervisores e traduzem o desejo de ajudar os outros, contribuir positivamente para sociedade e ter um ambiente de trabalho animado e divertido (Dawis & Lofquist, 1984); valores de prestígio, que se relacionam com o status do colaborador na organização, com o poder a deter e com o poder de influência / tomada de decisão (Dawis & Lofquist, 1984).

Os valores extrínsecos do trabalho associam-se às recompensas extrínsecas e os valores intrínsecos do trabalho correspondem às recompensas intrínsecas.

A literatura sugere que os valores do trabalho tendem a variar consoante a natureza de cada indivíduo, bem como em função da transição escola trabalho. Os valores intrínsecos do trabalho aumentam essencialmente na fase pré-carreira (ou seja, 18-22 anos de idade) e tendem a diminuir consoante a estabilidade laboral. Os valores extrínsecos de trabalho mostram o padrão oposto, diminuindo ao longo da fase pré-carreira e aumentando durante a entrada no mercado de trabalho, permanecendo estável ao longo da vida. De igual forma verifica-se que os valores do trabalho mudam substancialmente à medida que os jovens completam seus estudos e vivenciam o mercado de trabalho (Johnson & Monserud, 2010) assumindo novos papéis (Jin & Rounds, 2012).

## **1.4 Diferenças Geracionais**

### **1.4.1 Recompensas Organizacionais / Valores do Trabalho**

A literatura revela um conjunto alargado de teorias que defendem e corroboram a existência de diferenças geracionais.

Segundo Kowske e colegas (2010) são mais as semelhanças do que as diferenças encontradas em termos valores do trabalho entre a geração X e a geração Y. Contudo, Akdemir e colegas (2014) defendem que a geração X e a geração Y apresentam características, preferências, expectativas e percepções particularmente diferentes, sobretudo no mundo laboral, as quais são definidas como tendências que impactam a gestão das organizações e o mundo dos negócios. Neste sentido, damos seguimento à consideração e validação da existência de diferenças geracionais no que se refere aos valores do trabalho.

A geração X vive para trabalhar, sendo que revela tendências de permanecer na mesma organização até à reforma (Li & Devos, 2008) e como tal, associa-se fortemente à estabilidade laboral e permanência no mesmo emprego, mesmo que as funções não vão de encontro às suas expectativas. A geração X desenvolveu-se num período de incompatibilidade entre as elevadas expectativas de carreira (sucesso dos seus pais) e as limitadas oportunidades que vivenciaram no mercado de trabalho. Esta disrupção provocou a grande necessidade desta geração encontrar um emprego para a vida, mesmo que esse não correspondesse às suas necessidades, expectativas e motivações. Poder-se-á considerar esta, a principal razão pela qual a geração X atribuí uma grande importância à estabilidade / segurança organizacional. Importa realçar que a segurança organizacional enquadra-se dentro das recompensas extrínsecas que são facultadas pelas organizações. De igual forma, alguns autores defendem que a geração X tende a transportar algumas crenças dos seus pais, tais como a importância que atribui ao salário (Hornbostel et al., 2011) – recompensa extrínseca.

Contrariamente, a geração Y muda de trabalho com alguma regularidade, trabalha para viver, em vez de viver para trabalhar e tende a procurar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Esta geração tende a ser mais disruptiva, criativa e inovadora pois anseia alcançar um trabalho significativo, sendo que não manifestam preocupações em abandonar a organização, caso o trabalho não satisfaça as suas necessidades e objetivos (Akar, 2020). A geração Y anseia alcançar variedade de tarefas, autonomia, novos desafios, responsabilidades e desenvolver novas competências. Bibby, Russell e Rolheiser (2009) apresentaram um estudo que revelou que três quartos da amostra referente à geração Y tenciona encontrar um trabalho interessante, significativo, que proporcione um sentimento de realização (valores intrínsecos ao trabalho).

As evidências literárias sugerem assim que a geração Y tende a atribuir uma maior importância às recompensas intrínsecas, uma vez que estas englobam as características acima nomeadas (Twenge et al., 2010). Ng et al. (2010) defende que a geração Y nas organizações procuram sempre algo mais do que dinheiro como uma forma de agradecimento pelo bom



trabalho que realizam. Os *Millennials* (geração Y) pretendem ser recompensados através de recompensas intrínsecas que sejam significativas, únicas, criativas, variadas e que os incentive a trabalhar mais e a realizar mais esforços no trabalho. Recompensas essas, não monetárias, que transmitem experiências divertidas e entusiasmantes, evitando as recompensas sistemáticas e desmotivantes. Para esta geração, os aspetos mais importantes numa organização são os que não envolvem atributos monetários. Ações como, perguntar opinião, envolvê-los em decisões, criar oportunidades que permitam a criação de laços, períodos de socialização, oportunidades que permitam aprendizagem e desenvolvimento, são muito valorizadas pela geração Y.

No que se refere a semelhanças, a geração Y e a geração X têm facilidade no uso de tecnologia, gostam de um relacionamento informal, aprendem depressa e sentem-se confortáveis num ambiente de diversidade (Twenge et al., 2010).

#### **1.4.2 Significado do Trabalho / *Meaningful Work***

Como anteriormente referido, a existência de significado no trabalho manifesta uma grande importância, dada a sua influência no compromisso organizacional, na satisfação dos colaboradores e na motivação intrínseca dos mesmos.

Com o desenvolver dos estudos geracionais, foi possível verificar que os fatores que motivam os indivíduos no trabalho e afetam a satisfação, variam de geração para geração. Existem, de facto, fatores que influenciam a existência de significado no trabalho, tais como o contexto profissional do indivíduo, a organização onde está inserido e o ambiente externo (família, grupos sociais, cultura, entre outros). Cada geração traduz marcos políticos, históricos, educacionais únicos que influenciam o construto, significado do trabalho.

No que se refere ao significado do trabalho, alguns autores defendem que os colaboradores pertencentes às gerações mais recentes, tendem a evidenciar uma maior preferência por trabalhos que lhes proporcionem significado intrínseco (Chalofsky, 2010). No caso da geração Y, a literatura manifesta elevada consistência sobre este tópico, uma vez que a maioria dos autores sugere que a geração Y é quem mais anseia alcançar significado no trabalho (Yeoman, 2014). A literatura sugere que a geração Y tende a preferir perceber níveis de significado no trabalho em prol de salários elevados (Real, et al., 2010). Como Rawlins e colegas (2008) referem, os *Millennials* (geração Y) estão menos focados na obtenção de dinheiro e mais direccionados para garantir que a organização lhes proporcione realização pessoal e que seja socialmente responsável (Hauw & Vos, 2010). Estas conclusões são igualmente suportadas por Dries e colegas (2008), os quais defende, que a geração Y espera ter trabalhos significativos, desafiantes

e constantes oportunidades de aprendizagem que proporcione desenvolvimento na carreira. De igual forma, Galpin e colegas (2006) defendem que a geração Y está centrada em encontrar um trabalho que seja significativo e que permita criar um impacto significativo na organização. Para esta geração, os fatores que impulsionam o compromisso organizacional vão além dos fatores tangíveis, como recompensas materiais e benefícios.

Relativamente à geração X, a literatura é inconclusiva e menos extensa na sua análise e comparação. São poucas as obras literárias que se focaram na determinação dos níveis do significado do trabalho na geração X. Contudo, encontramos alguns trabalhos que se interessaram em compreender a possibilidade da existência de diferenças entre a geração X e Y, em termos do significado do trabalho. Hoole e Bonnema (2015) analisaram as possíveis diferenças existentes entre a geração X e a geração Y no que se refere ao significado do trabalho, contudo os resultados não foram de encontro ao esperado, uma vez que não foram encontradas diferenças significativas entre as gerações.

## **1.5 Hipóteses de Investigação**

Tendo em consideração a exposição literária acima referida, esta investigação tem como objetivo ampliar o conhecimento referente à relação do significado do trabalho, das recompensas organizacionais nas gerações.

Como verificado nos capítulos anteriores são visíveis as diferenças geracionais existentes entre a geração X e a geração Y, no âmbito das recompensas organizacionais a preferir. A geração X é mais focada na obtenção de segurança no trabalho, um tipo de recompensa extrínseca, e a geração Y manifesta-se fortemente relacionada com as recompensas intrínsecas pois tende a preferir recompensas relacionadas com a variedade de tarefas, autonomia, entre outras. Contudo esta divergência geracional não é consistente em todo o quadro literário, uma vez que alguns autores sugerem que a geração X e Y tendem a valorizar os mesmos valores do trabalho. Walsh e Taylor (2007) realizaram um estudo onde concluíram que quer a geração X quer a geração Y tendem a procurar organizações / funções que proporcionem oportunidade de crescimento, desenvolvimento de competências, aumento de responsabilidades e participação ativa na tomada de decisões. Estas características são proporcionadas pelas organizações através de recompensas intrínsecas, o que contradiz os autores que referem que a geração X tende a preferir recompensas extrínsecas, como a segurança no trabalho. Esta inconsistência na literatura despertou a necessidade de compreender as diferenças ou similaridades existentes

entre as gerações, sendo que se espera que a geração X tenda a preferir recompensas extrínsecas e a geração Y as recompensas intrínsecas.

Neste sentido, formulou-se as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1: A geração X atribui uma maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração Y.*

*Hipótese 2: A geração Y atribui uma maior importância às recompensas intrínsecas do que a geração X.*

Na formulação de uma terceira hipótese, a importância de comparar as duas gerações manteve-se presente, contudo a comparação fora agora no âmbito da variável significado do trabalho. A maioria dos autores sugere que a geração Y é a geração que mais anseia alcançar significado no trabalho, sendo que adicionalmente, verificou-se um fraco desenvolvimento literário sobre o significado do trabalho na geração X. Por estas razões, surgiu interesse em determinar se, de facto, a geração Y e a geração X manifestam níveis de significado do trabalho diferentes, através da formulação da seguinte hipótese:

*Hipótese 3: As gerações X e Y revelam diferenças nas dimensões integradas no constructo significado do trabalho.*

Importante realçar que a análise das possíveis diferenças geracionais no significado do trabalho será determinada através das dimensões que compõem o construto, nomeadamente: *Positive meaning, Meaning making through work* e *Greater good motivations* (manteve-se as expressões inglesas, derivado da incongruência da tradução das mesmas para português).

No seguimento da determinação de diferenças geracionais, a presente investigação pretendeu ainda determinar potenciais preditores de algumas variáveis, através da análise das possíveis relações existentes entre o significado do trabalho, as gerações e os tipos de recompensas.

O quadro literário reforça que as recompensas intrínsecas poderão ser consideradas preditores da existência de significado no trabalho. A percepção de existência de significado no trabalho advém de sentimentos internos que se relacionam com o *self* e com as características das tarefas, como a identidade, significado, autonomia, entre outras, sendo que estas características enquadram-se nos tipos de recompensas intrínsecas utilizadas nas organizações. Tendo em consideração esta certa similaridade conceptual entre as recompensas intrínsecas e a variável significado no trabalho, neste estudo pretendemos analisar a relação inversa, ou seja, analisar a possibilidade do significado no trabalho atuar como preditor da preferência por recompensas intrínsecas. Nesta relação fora igualmente adicionada a variável explicativa geração, formulando a seguinte hipótese:

*Hipótese 4: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis preditoras da importância atribuída às recompensas intrínsecas.*

De igual forma tentámos verificar se a geração e o significado do trabalho teriam influência na importância atribuída às recompensas extrínsecas:

*Hipótese 5: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis preditoras da importância atribuída às recompensas extrínsecas.*

## Método

### 2.1 Natureza do Estudo

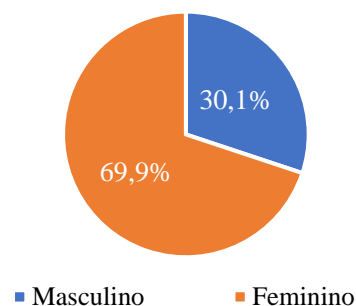
O estudo realizado é de natureza quantitativa correlacional. As principais variáveis deste estudo são: as gerações, o tipo de recompensas / valores do trabalho, a motivação e o significado do trabalho. Nesta investigação, discutimos as diferenças geracionais evidenciadas na importância atribuída a cada tipo de recompensas organizacionais (extrínsecas e intrínsecas), as diferenças geracionais nas dimensões integradas no constructo significado do trabalho, bem como os principais preditores dessas mesmas variáveis.

A presente dissertação manifesta uma natureza quantitativa, a qual procura quantificar os dados recolhidos através de uma análise estatística. O estudo adotou um método dedutivo de produção de conhecimento científico, pois assentou no conhecimento teórico prévio para confirmação de hipóteses teóricas que futuramente visam a ser confirmadas.

### 2.2 Participantes

O presente estudo contou com a colaboração de 209 participantes. Esta amostragem de carácter não-probabilístico, seleccionada por conveniência, teve como critério de exclusão todos os participantes que nunca exerceram nenhuma atividade laboral, tais como estudantes a tempo inteiro. Neste sentido, ressalva-se que a amostra para este estudo, centra-se em trabalhadores de diversas organizações, trabalhadores-estudantes, bem como desempregados.

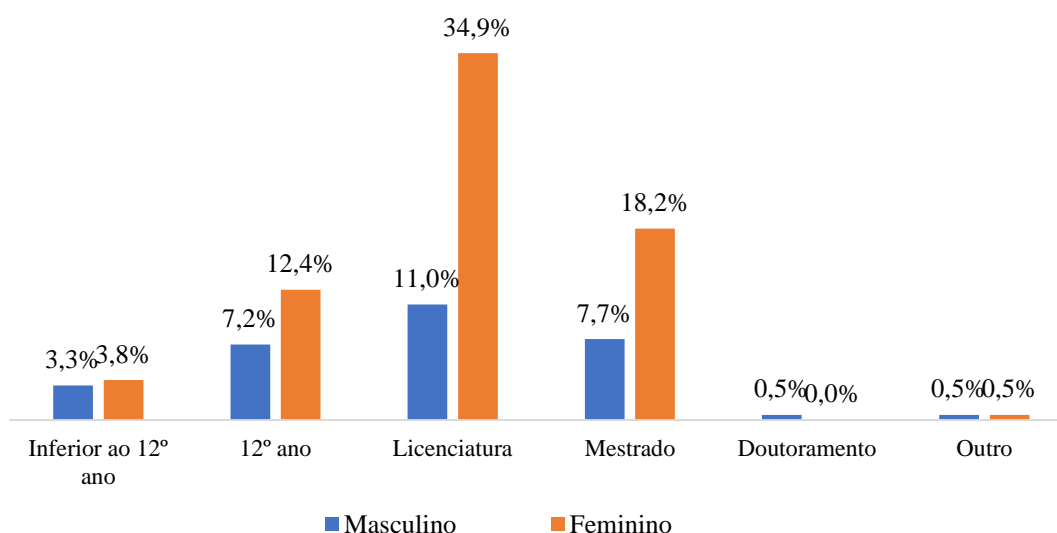
Participaram 209 pessoas, sendo que 70% (146) são do sexo feminino e 30% (63) são do sexo masculino (Figura 3.1).



**Figura 3.1** - Distribuição do sexo

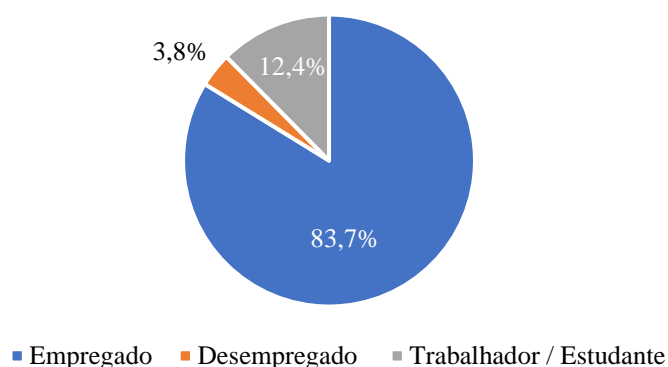
Os participantes com idades compreendidas entre os 40 e 54 anos correspondem à geração X, sendo que a percentagem desta geração é de 24,9% (52). Os participantes com idades inferiores a 39 anos, correspondem à geração Y, sendo que a percentagem desta geração é de 75,1% (157) dos participantes. Na totalidade a média de idades é de 32 anos (Anexo B).

Relativamente às habilitações académicas, 45,6% (96) dos inquiridos possui habilitações ao nível do ensino superior equivalente à licenciatura, sendo que desses, 34,9% (73) são do sexo feminino e 11% (23) do sexo masculino, como observamos na Figura 3.2. Uma outra grande parte da amostra (25,8%) revela habilitações ao nível do mestrado, sendo que desses, 18,2% (38) são mulheres e 7,7% (16) são homens. Os restantes inquiridos possuem grau académico inferior ao 12º ano (19,6%), ou doutoramento (0,5%) ou outro tipo de instrução não mencionada (1%) (Anexo B).



**Figura 3.2 - Distribuição das habilitações académicas por sexo**

Referente à situação laboral, como observado na Figura 3.3, 83,7% (175) dos participantes estão empregados, sendo que 24,9% (52) dos participantes empregados são do sexo masculino e 58,9% (123) são do sexo feminino. Denota-se ainda que 3,8% (8) do total de inquiridos encontra-se desempregado e 12,4% (26) encontram-se a trabalhar e estudar simultaneamente. Verificou-se também que a maioria dos participantes que estão empregados revelam habilitações literárias correspondentes ao 12º ano (15,8%), licenciatura (37,3%) ou mestrado (23%) (Anexo B).

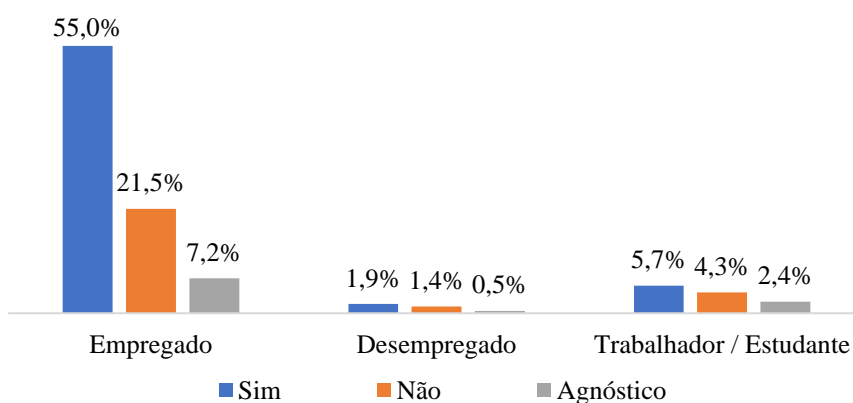


**Figura 3.3 - Distribuição da situação laboral**

A antiguidade na organização, para os participantes empregados, fora outra questão solicitada no questionário, sendo que a mesma varia entre menos de 1 ano e mais de 18 anos, com uma média de antiguidade de 6 anos (Anexo B).

Neste estudo, foram igualmente solicitadas questões de foro espiritual. Neste âmbito, verificou-se que 62,7% (131) dos inquiridos admite ser crente, ou seja, praticar um culto religioso, 27,3% (57) revela não praticar nenhum culto e 10% (21) revela-se agnóstico. Dos participantes que admitiram praticar um culto, 54,5% (114) são da religião católica, 3,3% (7) são ortodoxos, 2,9% (6) protestantes e 1,4% (3) revelaram praticar outra religião que não a evidenciada (Anexo B).

Importa ainda destacar que 55% (115) dos participantes crentes estão empregados, 1,9% (4) estão desempregados, 21,5% (45) dos não crentes estão empregados e 1,4% (3) estão desempregados. Dos inquiridos agnósticos, 7,2% (15) estão empregados e 0,5% (1) desempregados (Figura 3.4).



**Figura 3.4 - Distribuição da prática de um culto por situação laboral**

Dos inquiridos crentes, 8,6% (18) manifesta praticar diariamente o seu culto religioso, 12,9% (27) revela uma prática semanal, 11,5% (24) uma prática mensal e finalmente 29,7% (62) manifesta uma prática anual (Anexo B) orientadora.

## **2.3 Procedimentos**

A recolha dos dados fora realizada através da aplicação de um questionário *online* (Anexo A). Este foi elaborado, primeiramente em *Word*, tendo em conta a informação sociodemográfica necessária, as medidas de significado do trabalho, recompensas do trabalho e motivação, com recurso à informação recolhida na literatura. O questionário fora elaborado em português, dado que se trata da língua oficial onde o mesmo fora aplicado, Portugal.

Posteriormente, e uma vez que algumas das escalas – significado do trabalho e valores do trabalho - foram sujeitas à tradução para português, foi pedido a duas pessoas que procedessem às traduções das escalas, de inglês para português. Seguidamente fora solicitado a outras duas pessoas que traduzissem as traduções para a língua inicial (inglês). Este método foi realizado de forma a alcançar coerência na versão utilizada.

Numa terceira fase, foi solicitado a 15 pessoas que lessem e preenchessem o questionário, de forma a detetar e corrigir eventuais erros, gralhas ou dificuldades na interpretação dos itens.

Após conclusão da versão final do questionário, o mesmo fora adicionado à plataforma *Qualtrics* de forma a ser partilhada em diferentes redes sociais (LinkedIn, Facebook e Instagram). Este questionário esteve disponível para resposta de 05 de abril de 2020 até 31 junho do mesmo ano.

Foram definidos alguns requisitos de preenchimento do questionário, nomeadamente: o inquirido ter mais de 18 anos de idade e já ter tido alguma experiência profissional ou estar atualmente empregado. Estes critérios foram criados com o objetivo de garantir a experiência laboral do inquirido e não enviesar o tipo de resposta dada.

De forma a proceder-se à análise dos dados obtidos no questionário, utilizou-se o sistema *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 18). Este software permitiu o desenvolvimento de procedimentos e análises estatísticas em diversos formatos.

## **2.4 Instrumento e Medidas**

O questionário aplicado no presente estudo é constituído por quatro partes. A primeira parte inclui itens relativos à caracterização sociodemográfica do indivíduo e as restantes partes



incluem três subescalas: motivação no trabalho, significado do trabalho e valores do trabalho / recompensas do trabalho (Anexo A).

Primeiramente o instrumento de avaliação apresenta instruções gerais, onde garante aos participantes o seu anonimato e inteira confidencialidade do mesmo, informando-os que o estudo realiza-se exclusivamente para fins de investigação e que a sua participação é voluntária. No enquadramento inicial é ainda facultado um enquadramento do objetivo do estudo.

A primeira secção do questionário corresponde aos dados sociodemográficos do participante, onde se questiona o género, a idade, as habilitações literárias, a situação laboral, o tempo que está na organização (antiguidade), a profissão, se é uma pessoa crente, qual a religião que pratica e a frequência da prática do culto. Estas questões são colocadas com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo, para melhor compreensão do perfil dos inquiridos.

As três partes restantes do questionário correspondem às escalas de medida, que avaliam as três variáveis em estudo, separadamente: motivação no trabalho; significado do trabalho; e recompensas no trabalho / valores do trabalho.

#### **2.4.1 Motivação no Trabalho**

De forma a medir a motivação para o trabalho aplicou-se a escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) da Gagné e colegas (2014), traduzida e adaptada para a população portuguesa por Lopes e Chambel (2013), uma vez que se foca nos motivos pelos quais o trabalhador coloca esforços no seu trabalho (Gagné et al., 2014).

Esta escala é composta por 21 itens agrupados em seis dimensões diversas, nomeadamente: intrínseca, a qual contém 4 itens (e.g., “Esforço-me no meu trabalho porque gosto de ter um emprego.”); identificada que contém 4 itens (e.g., “Esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego é importante para mim.”); introjetada que contém 4 itens (e.g., “Esforço-me no meu trabalho porque a minha reputação depende de ter um emprego.”); regulação externa social que contém 3 itens (e.g., “Esforço-me no meu trabalho porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros.”); regulação externa material que contém 3 itens (“Esforço-me no meu trabalho porque preciso de um salário.”); e amotivação que contém 3 itens (e.g., “Eu não sei porque devo procurar emprego, porque acho que não vai servir para nada.”).

Na análise dos resultados, as seis dimensões acima referidas foram agrupadas em três sub-escalas, nomeadamente amotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca.

A sub-escala amotivação inclui apenas a dimensão amotivação, sendo que importa realçar que esta dimensão não foi considerada na análise do presente estudo.

A segunda sub-escala, motivação intrínseca, engloba unicamente a dimensão intrínseca.

Por fim, a sub-escala motivação extrínseca engloba diversos tipos de motivação extrínseca, sendo que no presente estudo engloba a dimensão regulação externa social, a dimensão regulação externa material, a dimensão introjetada e a dimensão identificada. Importa realçar que a motivação intrínseca difere da motivação identificada pois a tarefa não é realizada por satisfação e vontade própria, mas sim pelo valor instrumental que a mesma representa.

Genericamente, a motivação intrínseca ocorre perante a realização de tarefas por vontade própria pois a mesmas são interessantes, e a motivação extrínseca encontra-se relacionada com o envolvimento das tarefas por razões materiais, como receber recompensas, aprovações, evitar punições ou críticas, aumentar a autoestima ou alcançar um objetivo (Deci & Ryan, 2000).

Como referido, o presente estudo não ambiciona analisar as seis dimensões da motivação de forma exaustiva e exclusiva mas sim analisar duas das três sub-escalas anteriormente referidas, nomeadamente a motivação intrínseca - uma vez que a literatura reforça que este indicador estabelece uma associação positiva com o significado do trabalho – e a motivação extrínseca – pois esta refere-se ao envolvimento das tarefas no trabalho por efeitos materiais tais como receber recompensas, evitar punições, críticas, aumentar a autoestima.

A consistência interna da sub-escala motivação intrínseca, medida através do alfa de Cronbach foi de 0,827 e da motivação extrínseca foi de 0,860 (Anexo C).

No questionário, os participantes indicam a razão pela qual se esforçam no seu local de trabalho, numa escala de *likert* de sete pontos, que varia entre “não, de todo” (1), “muito pouco” (2), “pouco” (3), “moderadamente” (4), “bastante” (5), “muito” (6) e “totalmente” (7).

#### **2.4.2 Significado do Trabalho / *Meaningful Work***

A perceção da existência de significado do trabalho nos indivíduos fora avaliada através do inventário *The Work as Meaning Inventory* (WAMI). O inventário *Work as Meaning Inventory* (WAMI) fora desenhado de forma a produzir e encorpar as três principais dimensões que conceptualizam o conceito de significado do trabalho, nomeadamente: *Psychological meaningfulness in work*; *Meaning making through work*; *Greater good motivations*. Estas dimensões compõem três sub-escalas, nomeadamente a sub-escala *Positive Meaning* a qual contém 4 itens (e.g. “Encontrei uma carreira significativa.”); a sub-escala *Meaning making through work* que contém 3 itens (e.g. “Eu vejo o meu trabalho como um meio para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal.”); e a sub-escala *Greater good motivations* que contém

de 3 itens (e.g. “O meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo.”), totalizando 10 itens.

Importa realçar que as sub-escalas acima mencionadas foram analisadas separadamente, sendo que o alfa de *Cronbach* da sub-escala *Positive Meaning* é de 0,788; o alfa de *Cronbach* da sub-escala *Meaning making through work* é de 0,848; o alfa de *Cronbach* da sub-escala *Greater good motivations* inicialmente de 0,571, no entanto foi retirado o item\_1 “O meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo.” possibilitando o aumento da consistência interna da dimensão para 0,724 (Anexo C).

Os participantes indicaram a opção que melhor correspondia à sua situação profissional atual, numa escala de *likert* de cinco pontos, que varia entre “discordo totalmente” (1), “discordo” (2), “não concordo nem discordo” (3), “concordo” (4), “concordo totalmente” (5).

Manteve as expressões inglesas, tendo em conta a dúvida e incongruente tradução das mesmas para português.

### **2.4.3 Recompensas Organizacionais / Valores do Trabalho**

Os valores no trabalho foram medidos através da escala *Lyons Work Values Survey* (LWVS; Lyons, 2003). A escala LWVS foi desenvolvida de forma a compilar e categorizar os itens tradicionais previamente desenvolvidos na literatura, bem como a incluir novos itens que representam aspetos mais modernos do trabalho (Lyons, 2003).

No presente estudo, o conceito de valores do trabalho fora equiparado ao conceito de recompensas do trabalho, uma vez que valores do trabalho são expressões intrínsecas que surgem das necessidades que os indivíduos procuram satisfazer, ou seja, recompensas que os colaboradores mais tendem a preferir para que as suas necessidades sejam satisfeitas.

A escala LWVS é composta por 25 itens, os quais estão agrupados em quatro dimensões que correspondem às sub-escalas utilizadas para medir os quatro tipos teóricos de valores do trabalho. As sub-escalas são: recompensas intrínsecas a qual contém de 8 itens (e.g. “Realizar tarefas e/ou projetos que desafiem as suas capacidades.”); recompensas extrínsecas que contém de 9 itens (e.g. “Obter benefícios (subsídio de férias, seguro de saúde/dentário, plano de pensões, etc.) que vão de encontro às suas necessidades pessoais.”); recompensas sociais que contém 4 itens (e.g. “Trabalhar com uma equipa agradável e amigável, com quem posso construir relações de amizade.”); recompensas de prestígio que contém de 4 itens (e.g. “Ter autoridade para organizar e orientar o trabalho de outros.”).

A consistência interna da sub-escala recompensas intrínsecas, medida através do alfa de *Cronbach*, foi de 0,887; da sub-escala recompensas extrínsecas foi de 0,871; da sub-escala recompensas sociais foi de 0,801; e sub-escala recompensas de prestígio foi de 0,726 (Anexo C).

A questão referente aos valores do trabalho, no questionário do estudo presente, solicitava que os participantes indicassem a importância que atribuíam a cada valor do trabalho / recompensa numa escala de “Nada importante” (1), “Pouco importante” (2), “Importante” (3), “Muito importante” (4), “Extremamente importante” (5).

## Resultados

### 3.1 Análise Descritiva das Variáveis

No sentido de iniciar a exploração dos dados, foi elaborada uma matriz de correlações entre as principais variáveis do estudo. O quadro evidenciado apresenta a estatística descritiva e as correlações entre as variáveis em estudo, sendo possível observar as médias, os desvios-padrão e as correlações entre todas as variáveis em estudo (Quadro 3.1).

**Quadro 3.1** - Estatísticas descritivas e correlações das variáveis em análise

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Motivação Extrínseca	4,9686	,90299	1									
2. Motivação Intrínseca	5,3600	,96069	,374**	1								
3. Recompensas Extrínsecas	4,3328	,54532	,328**	,239**	1							
4. Recompensas Intrínsecas	4,3263	,54074	,283**	,348**	,796**	1						
5. Recompensas Prestígio	3,8051	,66859	,412**	,357**	,630**	,691**	1					
6. Recompensas Sociais	4,1987	,63606	,235**	,398**	,677**	,729**	,615**	1				
7. <i>Positive Meaning</i>	4,0394	,62561	,323**	,545**	,261**	,402**	,456**	,281**	1			
8. <i>Meaning making through work</i>	4,0279	,73629	,417**	,560**	,265**	,386**	,420**	,394**	,644**	1		
9. <i>Greater good motivations</i>	3,9729	,71095	,231**	,298**	,256**	,232**	,346**	,270**	,404**	,362**	1	
10. Geração	2,7512	,43336	,020	,081	,223**	,172*	,083	,156*	-,027	,171*	,106	1

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

O Quadro 3.1 permite-nos verificar as correlações entre as variáveis recompensas intrínsecas, de prestígio, sociais, *positive meaning* e *meaning making through work*, as quais, de forma geral, manifestam-se positivas, moderadas e estatisticamente significativas.

As recompensas intrínsecas correlacionam-se fortemente com as recompensas extrínsecas ( $r=0,796$ ); as recompensas de prestígio manifestam uma associação moderada-forte com as recompensas extrínsecas ( $r=0,630$ ) e intrínsecas ( $r=0,691$ ); as recompensas sociais são a dimensão que mais correlações estabelece com as restantes variáveis, sendo que se correlaciona de forma moderada-forte às recompensas extrínsecas ( $r=0,677$ ), intrínsecas ( $r=0,729$ ) e de prestígio ( $r=0,615$ ); a dimensão *meaning making through work* revela uma associação moderada com a dimensão *positive meaning* ( $r=0,644$ ) e com a variável motivação intrínseca ( $r=0,560$ ); o *positive meaning* para além da associação com a dimensão *meaning making through work*, correlaciona-se de igual forma com a motivação intrínseca ( $r=0,545$ ).

## 3.2 Resultado dos Testes de Hipóteses

### 3.2.1 Análise dos Resultados da *One-Way ANOVA*

O presente estudo pretende realçar as diferenças entre a geração Y e X num conjunto alargado de variáveis, de forma a inferir os seus efeitos geracionais nas mesmas. Neste sentido procedeu-se primeiramente à aplicação e análise de um teste paramétrico de igualdade de médias, designado por *One-Way ANOVA*, por forma a comparar médias entre dois grupos populacionais, a geração X e a geração Y. O objetivo assenta em perceber quais as variáveis em que a geração revela influência / efeito, ou seja, quais as variáveis que refletem diferenças significativas entre gerações.

Foram consideradas as seguintes variáveis dependentes: motivação extrínseca (ME); motivação intrínseca (MI); recompensas extrínsecas (RE); recompensas intrínsecas (RI); recompensas prestígio (RP); recompensas sociais (RS); *positive meaning* (PM); *meaning making through work* (MW); *greater good motivations* (GM). Como variável independente considera sendo que a análise pretendeu confirmar as seguintes hipóteses:

*Hipótese 1: A geração X atribui uma maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração Y.*

*Hipótese 2: A geração Y atribui uma maior importância às recompensas intrínsecas do que a geração X.*

*Hipótese 3: As gerações X e Y revelam diferenças nas dimensões integradas no constructo significado do trabalho (positive meaning; meaning making through work; greater good motivations).*

O teste estatístico *One-Way ANOVA* teve como base a formulação das seguintes hipóteses, por variável:

H0:  $\mu$ GeraçãoX =  $\mu$ GeraçãoY

H1:  $\mu$ GeraçãoX  $\neq$   $\mu$ GeraçãoY

Ressalva-se que a análise foi precedida com a verificação dos pressupostos (Anexo E). Através da ANOVA, concluiu-se que existem evidências estatísticas para afirmar que as médias das recompensas extrínsecas ( $F(1;193)=10,113$ ;  $p\text{-value}=0,002$ ); as médias das recompensas intrínsecas ( $F(1;193)=5,875$ ;  $p\text{-value}=0,016$ ); as médias das recompensas sociais ( $F(1;193)=4,784$ ;  $p\text{-value}=0,030$ ); e as médias da dimensão *meaning making through work* ( $F(1;201)=6,091$ ;  $p\text{-value}=0,014$ ) são significativamente diferentes na geração X e na geração Y. Os resultados apurados nestes variáveis permitem rejeitar H0 (pois  $p\text{-value} < 0,05$ ), a qual defendia que as médias das variáveis eram iguais em ambos os grupos. Nas restantes variáveis não se verificaram diferenças significativas entre gerações (pois  $p\text{-value} > 0,05$ ) (Quadro 3.2).

**Quadro 3.2 – Estatística Descritiva e ANOVA**

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Motivação Extrínseca	Geração X	52	4,9368	,92026	,085	,771
	Geração Y	157	4,9791	,89993		
Motivação Intrínseca	Geração X	52	5,2260	1,05284	1,351	,246
	Geração Y	157	5,4045	,92747		
Recompensas Extrínsecas	Geração X	48	4,1204	,56509	10,113	,002
	Geração Y	147	4,4021	,52218		
Recompensas Intrínsecas	Geração X	48	4,1641	,56737	5,875	,016
	Geração Y	147	4,3793	,52290		
Recompensas Prestígio	Geração X	48	3,7083	,73357	1,337	,249
	Geração Y	147	3,8367	,64549		
Recompensas Sociais	Geração X	48	4,0260	,60635	4,784	,030
	Geração Y	147	4,2551	,63736		
<i>Positive</i>	Geração X	51	4,0686	,61660	,148	,701

<i>Meaning</i>	Geração Y	152	4,0296	,63031		
<i>Meaning making through work</i>	Geração X	51	3,8105	,78388	6,091	,014
	Geração Y	152	4,1009	,70741		
<i>Greater good motivations</i>	Geração X	51	3,8824	,70812	3,306	,071
	Geração Y	152	4,0746	,63408		

De facto, a geração Y revela uma maior média em todas as dimensões quando comparada com a Geração X. Numa escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), a geração Y atribuiu uma maior importância às recompensas extrínsecas quando comparada com a geração X (M=4,40; M=4,12 respetivamente), o que corrobora a *hipótese 1: A geração X atribui uma maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração Y* (Quadro 3.2).

De igual forma, a geração Y atribuiu uma maior importância às recompensas intrínsecas do que a geração X (M=4,38; M=4,16 respetivamente), o que simboliza a importância que atribuem aos valores intrínsecos subjacentes às tarefas que desempenham, suportando assim a *hipótese 2: A geração Y atribui uma maior importância às recompensas intrínsecas do que a geração X* (Quadro 3.2).

Como referido anteriormente, diferenças também se registaram nas recompensas sociais uma vez que a geração Y revelou uma preferência média de 4,26 e a geração X de 4,02.

Por fim, diferenças entre gerações foram encontradas numa das dimensões do significado do trabalho, nomeadamente *meaning making through work*, sendo que, de igual forma a geração Y tende a revelar valores médios superiores em comparação com a geração X (M=4,1; M=3,8 respetivamente) (Quadro 3.2). Esta análise permite apoiar a *hipótese 3: As gerações X e Y revelam diferenças nas dimensões integradas no constructo significado do trabalho*.

No entanto, diferenças geracionais, estatisticamente significativas, não foram verificadas nas restantes dimensões do construto significado do trabalho, nomeadamente no *Positive meaning* e na dimensão *Great good motivations*

A principal conclusão dos resultados acima evidenciados sublinha que a geração influencia significativamente a preferência por recompensas intrínsecas, extrínsecas, sociais e uma das dimensões do significado do trabalho - *meaning making through work*. No que se refere às restantes variáveis, diferenças significativas não foram registadas, o que simboliza que o fator geração não influencia significativamente a motivação intrínseca, a motivação extrínseca, a preferência por recompensas de prestígio, o *positive meaning*, o *greater good motivations*, apesar de ser verificar diferenças de médias entre duas gerações.



### 3.2.2 Análise Inferencial dos Resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Posteriormente à realização dos testes de comparações de médias, e em função do segundo objetivo do presente estudo, realizou-se uma regressão linear múltipla, tratando as variáveis geração (GEN) e *meaning making through work* (MW) como independentes e a variável recompensas intrínsecas (RI) como dependente.

Pretendeu-se analisar a associação linear entre as variáveis, de forma a verificar a possibilidade de se adotar um modelo linear de regressão, o qual permitisse estimar os valores da variável recompensas intrínsecas em função dos valores da geração e de um das dimensões do significado do trabalho - *meaning making through work*.

Ressalva-se que a análise foi precedida com a verificação dos pressupostos, por meio da aplicação do teste de multicolinearidade entre as variáveis independentes, dos testes de normalidade dos resíduos de *Kolmogorov-Smirnov*, do teste da independência de *Durbin-Watson*, entre outros (Anexo F).

Relativamente aos resultados do modelo de regressão linear múltipla aplicado, através do Quadro 3.3 é possível aferir a qualidade do modelo através de diversos indicadores. O coeficiente de correlação R, indica que a intensidade da relação entre os valores observados e os valores estimados é moderada ( $R=0,399$ ).

O coeficiente de determinação ajustado,  $R^2$  ajustado, indica que 15% da proporção da variância das recompensas intrínsecas é explicada pela geração e pela dimensão do significado do trabalho ( $R^2$  ajustado= $0,151$ ) – Quadro 3.3. Contudo, o valor do coeficiente traduz que o modelo de regressão linear revela uma fraca capacidade explicativa da variação das recompensas intrínsecas a partir da geração e da dimensão do significado do trabalho.

**Quadro 3.3** - *Qualidade do Modelo de Regressão Linear Múltipla com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas intrínsecas como variável dependente*

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,399 <sup>a</sup>	,160	,151	,49831

Após a avaliação da qualidade do modelo, é importante avaliar a significância global do modelo (validez para inferência estatística), através estatística F, sendo que verificamos que o modelo é no seu global significativo, isto é, existe pelo menos uma variável que explica significativamente as recompensas intrínsecas ( $F=18,222$ ;  $p=0,001$ ).

Na interpretação dos Betas Padronizados, e de forma a analisar os preditores das recompensas intrínsecas verificou-se que a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work* - MW) revela um poder preditor mais robusto e significativo do que a variável geração (GEN).

De facto, a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work* - MW) contribui significativamente para a explicação da preferência por recompensas intrínsecas / importância atribuída ( $\beta=0,367$ ;  $p\text{-value}=0,001$ ). Contrariamente, a variável geração (GEN) ( $\beta=0,103$ ;  $p\text{-value}=0,127$ ) não contribui significativamente para a explicação da preferência por recompensas intrínsecas / importância atribuída (Quadro 3.4).

**Quadro 3. 4** – *Inferência Estatística com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas intrínsecas como variável dependente*

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,889	,278		10,389	,000
	GEN	,129	,084	,103	1,534	,127
	MW	,268	,049	,367	5,449	,000

Importa assim realçar o efeito robusto da dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work* - MW), quando comparado com a variável geração, na determinação da preferência por recompensas intrínsecas. Esta análise permitiu assim suportar parcialmente a hipótese formulada - *Hipótese 4: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis predictoras da importância atribuída às recompensas intrínsecas* - bem como reabre a discussão sobre as diferenças entre as gerações na importância atribuída às recompensas intrínsecas.

Seguidamente realizou-se uma regressão linear múltipla tratando as variáveis geração e *meaning making through work* como independentes e a variável recompensas extrínsecas como dependente, de forma a testar a *Hipótese 5: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis predictoras da importância atribuída às recompensas extrínsecas*. Pretendeu-se analisar a associação linear entre as variáveis, de forma a verificar a possibilidade de se estimar os valores da variável recompensas extrínsecas em função dos valores da geração e da dimensão do significado do trabalho.

Ressalva-se que a análise foi precedida com a verificação dos pressupostos (Anexo F).

Relativamente à qualidade do modelo, verifica-se que através do coeficiente de correlação R, que a intensidade da relação entre os valores observados e os valores estimados é moderada (R=0,318).

O coeficiente de determinação ajustado, R<sup>2</sup> ajustado, indica que 9% da proporção da variância das recompensas extrínsecas é explicada pela geração e pela dimensão do significado do trabalho (R<sup>2</sup> ajustado=0,092) – Quadro 3.5. O valor do presente coeficiente traduz que o modelo de regressão linear revela uma fraca capacidade explicativa da variação das recompensas extrínsecas a partir da geração e da dimensão do significado do trabalho.

**Quadro 3.5** – *Qualidade do Modelo de Regressão Linear Múltipla com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas extrínsecas como variável dependente*

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,092	,51963

Através estatística F, verificamos que o modelo é no seu global significativo, isto é, existe pelo menos uma variável que explica significativamente as recompensas extrínsecas (F=10,831; *p-value*=0,001).

Na análise detalhada dos preditores das recompensas extrínsecas verificou-se que a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) revela um poder preditor robusto ( $\beta=0,231$ ; *p-value*=0,001) o que leva a concluir que a dimensão do significado do trabalho contribui significativamente para a explicação da preferência por recompensas extrínsecas.

No que se refere à variável geração, ( $\beta=0,180$ ; *p-value*=0,011), conclui-se que a variável geração contribui significativamente igualmente para a explicação da preferência por recompensas extrínsecas (Quadro 3.6).

Importa ainda realçar que apesar de ambas as variáveis registarem efeitos robustos na explicação da preferência das recompensas extrínsecas, a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) manifesta um poder preditor superior em comparação com o fator geração.

Esta análise permitiu assim suportar a hipótese formulada - *Hipótese 5: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis predictoras da importância atribuída às recompensas extrínsecas.*

**Quadro 3.6** – *Inferência Estatística com a geração (GEN) e o meaning making through work (MW) como variáveis explicativas e as recompensas extrínsecas como variável dependente*

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,020	,290		10,415	,000
	GEN	,227	,088	,180	2,584	,011
	MW	,171	,051	,231	3,320	,001

Importa assim realçar que a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) e geração são preditores diretos da determinação da preferência por recompensas extrínsecas. Esta análise permitiu validar a hipótese formulada: *Hipótese 5: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis predictoras da importância atribuída às recompensas extrínsecas.*

## Capítulo 4.

### Discussão

Esta investigação foi realizada com o principal objetivo de compreender as diferenças entre a geração Y e X num conjunto alargado de variáveis - motivação extrínseca; motivação intrínseca; recompensas extrínsecas; recompensas intrínsecas; recompensas prestígio; recompensas sociais; significado do trabalho - de forma a inferir os seus efeitos geracionais nas mesmas.

A principal conclusão dos resultados sublinha que as gerações variam significativamente no que se refere à importância atribuída às recompensas intrínsecas, extrínsecas e sociais, bem como na perceção de existência de significado do trabalho.

No que se refere *Hipótese 1: A geração X revela uma maior preferência por recompensas extrínsecas do que a geração Y*, a mesma não foi suportada, pois verificou-se que a geração Y tende a atribuir maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração X. Esta afirmação corrobora algumas evidências literárias que afirmam que os *Millennials* (geração Y) não se interessam por recompensas materiais, tal como o salário, a estabilidade e segurança organizacional, bem como não sustenta o quadro literário que defende que a geração X tende a registar uma elevada preferência por recompensas extrínsecas, nomeadamente, pela segurança organizacional (Akdemir et al., 2014). De igual forma, os resultados contradizem os autores Twenge e colegas (2010), os quais afirmam que a Geração X atribui maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração Y. Contudo, ressalva-se que estes mesmos autores também alegam que a expectativa de obter um bom salário tem vindo a aumentar consideravelmente na Geração *Millennial* sobretudo quando comparados com as gerações anteriores (Twenge & colegas, 2010). Em conformidade com os resultados obtidos, os autores Ng e Gossett (2013) através de alguns estudos, concluíram que os *Millennials* evidenciam uma fraca relação com as motivações de carreira e uma elevada associação com as recompensas extrínsecas. O facto da geração Y preferir recompensas extrínsecas em prol das intrínsecas vai de encontro às características dessa mesma geração, nomeadamente o facto de serem uma geração materialista, egocêntrica e autoritária (Twenge et al., 2010).

No que se refere à *Hipótese 2: A geração Y revela uma maior preferência por recompensas intrínsecas do que a geração X*, a mesma é apoiada pela nossa amostra. Concluímos que a preferência por recompensas intrínsecas diverge entre as gerações, uma vez que a geração Y revela uma maior preferência por este tipo de recompensas, em comparação com a geração X. Os resultados do presente estudo, surgem em conformidade com Ng e Gossett (2013), os quais

defendem que a geração Y procura novas formas interessantes de viver, bem como procura recompensas intrínsecas em prol das extrínsecas. A geração Y reflete os indivíduos que atentam aos valores da organização a que pertencem e que pretendem realizar funções em organizações que lhes proporcione oportunidades alargadas, diversas e com significado, muito além do salário. Os resultados do presente estudo não vão de encontro aos resultados verificados por Twenge e colegas (2010), os quais concluíram que a geração Y atribuiu menor importância às recompensas intrínsecas do que a geração X – “*Thus a work context that provides intrinsic rewards was somewhat less valued by GenMe than by the two prior generations.*”.

Os resultados obtidos apoiam ainda a *Hipótese 3: As gerações X e Y revelam diferenças nas dimensões integradas no constructo significado do trabalho*. Verificou-se a existência de diferenças geracionais numa das dimensões do significado do trabalho, nomeadamente na dimensão *meaning making through work*. Esta dimensão traduz a conexão entre o significado do trabalho e o significado da vida como um todo, sendo que se verificou que geração Y tende a perceber maiores níveis de significado em comparação com a geração X.

O quadro literário, como anteriormente referido, demonstra que de facto a geração Y tende a preferir e a perceber elevados níveis de *meaningful* e de *fulfilling* (Lancaster and Stillman 2002). A geração do Y interessa-se pelos valores, pelo propósito das organizações e sobretudo pelas mais valias que poderá retirar das suas experiências laborais, e não tanto pelo dinheiro a ganhar. Um estudo realizado em 2005, verificou que nas entrevistas de empregos uma das questões que a geração Y mais solicitava às organizações era em que aspetos essas os poderiam ajudar a ter uma vida mais significativa (Corporate Leadership Council, 2005). A geração Y pretende criar impacto positivo nas organizações, bem como garantir que as funções que realizam geram impacto no seu self e significado nas suas vidas (Lancaster e Stillman, 2002; Zemke, Raines e Filipczak, 2000). Tal como Steger e Dik (2010) sugerem, a existência de significado no trabalho poderá ajudar os indivíduos a melhor compreenderem os seus egos e o mundo ao seu redor. Howe e Strauss (2000) afirmam que a Geração Y enquanto geração determinada pretende superar padrões, os quais não foram superados pela geração X, nomeadamente o lidar com eles próprios.

Como referido anteriormente, diferenças também se registaram nas recompensas sociais uma vez que a geração X revelou uma preferência média de 4,26 e a geração Y de 4,03. Algumas evidências literárias validaram que a geração Y é a geração que mais valoriza este tipo de recompensas, contudo evidências contrárias foram igualmente registadas na literatura, contribuindo assim para alguma inconsistência. Os resultados do presente estudo vão de encontro a alguns autores que sugerem que a geração X é a geração mais extrovertida e social

(Twenge, 2001), apesar de não atribuir grande importância à aprovação social (Twenge & Im, 2007). Esta evidência no âmbito da personalidade extrovertida poderá explicar a importância atribuída a este tipo de recompensa, uma vez que as recompensas sociais associam-se à necessidade de estabelecermos relações interpessoais no trabalho

Numa segunda fase do presente estudo estimou-se modelos de regressão, que permitissem realizar inferências estatísticas, consoante as variáveis em estudo.

Numa primeira fase recorreu-se ao Modelo de Regressão Linear Múltipla de forma a verificar a possibilidade de se adotar um modelo linear de regressão, o qual permitisse estimar os valores da variável recompensas intrínsecas em função dos valores da geração e de uma das dimensões do significado do trabalho - *meaning making through work*, testando assim a quarta hipótese do presente estudo - *Hipótese 4: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis preditoras da importância atribuída às recompensas intrínsecas.*

Concluiu-se que a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) revela um elevado poder preditor e robusto na determinação da importância atribuída às recompensas intrínsecas. A perceção de existência de significado do trabalho poderá contribuir para a atribuição de uma maior importância às recompensas intrínsecas.

A perceção de existência de significado do trabalho advém em parte da existência de características particulares nas tarefas como variedade, autonomia entre outras, sendo que estas características enquadram-se nos tipos de recompensas intrínsecas utilizadas nas organizações.

Quando os indivíduos experienciam significado no trabalho, tendem a relatar o trabalho como intrinsecamente mais recompensador (Thomas, Jansen e Tymon, 1997), sendo que as recompensas intrínsecas proporcionam esse trabalho recompensador pois contribuem para o desenvolvimento e para sentimentos de *fulfillment*. Neste seguimento, o significado do trabalho surge como preditor da importância atribuída às recompensas intrínsecas, uma vez que indivíduos que percecionem maiores níveis de significado do trabalho, também tenderão a dar mais importância às recompensas intrínsecas.

A geração não se revela um preditor das recompensas intrínsecas, contudo, como previamente analisado, surgiram diferenças geracionais na importância atribuída a esta recompensa. Alguns autores defendem que a geração X tende a preferir recompensas extrínsecas derivado da necessidade de segurança organizacional que especulam ter, contudo também na literatura se verifica que esta geração apela às tarefas interessantes, desafiadoras que torna o trabalho impactante, as quais se enquadram as recompensas intrínsecas. Neste sentido acreditamos que de facto a geração poderá não ser um bom fator diferenciador da importância atribuída às recompensas intrínsecas.

No seguimento da formulação da hipótese anterior, tentou-se posteriormente compreender as possíveis influências da dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) e da geração na determinação da importância das recompensas extrínsecas para os indivíduos, através da formulação da *Hipótese 5: A geração e o significado do trabalho atuam como variáveis preditoras da importância atribuída às recompensas extrínsecas.*

A hipótese foi suportada, sendo que se concluiu-se que a dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) e geração são preditores diretos da determinação da importância das recompensas extrínsecas.

Os resultados permitiram concluir que a variável geração tem influência na importância que cada indivíduo atribui às recompensas extrínsecas, bem como verificar que as gerações não valorizam de igual forma as recompensas extrínsecas. Estes resultados vão de encontro aos resultados obtidos nos testes de comparações de médias, os quais verificaram que a geração Y atribui uma maior importância às recompensas extrínsecas do que a geração X.

Foi registado a influência da dimensão do significado do trabalho (*meaning making through work*) na determinação da importância das recompensas extrínsecas, contudo importa salientar que as recompensas extrínsecas são um tipo de recompensas material e externa, as quais são maioritariamente utilizadas como forma de incrementar o desempenho do colaborador. Considerando o significado do trabalho como a experiência subjetiva de trabalho que o colaborador toma como sendo significativa e positiva, o conceito de recompensas extrínsecas aparenta ser pouco associativo. No entanto a geração que registou maiores níveis de significado também atribuiu maior importância às recompensas extrínsecas - geração Y - o que poderá simbolizar que quando os indivíduos detêm o sentimento de *fulfillment* e de *meaning* tendem a procurar outras formas de se auto recompensar.

## **4.1 Limitações**

Esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração.

A primeira limitação foca-se na natureza do estudo, uma vez que nos estudos de cariz quantitativo, uma amostra por conveniência impossibilita que os resultados obtidos sejam generalizáveis para a população.

A segunda limitação surge no âmbito da amostra. O questionário do presente estudo fora aplicado num formato online, o que poderá ter restringido as respostas a pessoas mais jovens, mais qualificadas, e assim, conseqüentemente, enviesar os resultados obtidos.



A terceira limitação advém do facto do questionário aplicado ser um pouco extenso, o que poderá ter derivado efeitos de saturação, provocando que os participantes deixassem de responder ao mesmo no decorrer da sua realização.

A quarta limitação relaciona-se com a ausência de qualquer recompensa no final do preenchimento do questionário, o que poderá ter provocado que alguns inquiridos o tenham preenchido sem muito detalhe e atenção.

A quinta limitação enquadra-se no facto de o questionário ter sido aplicado a qualquer individuo com idade superior a 18 anos e que esteja atualmente empregado, o que não permitiu desenvolver um estudo mais detalhado, como por exemplo, sobre um determinado setor de atividade.

A sexta limitação prende-se com o tamanho da amostra. O presente estudo fora composto por 209 indivíduos. Este número poderá ser considerado reduzido na recolha dados e obtenção de resultados mais concretos. Em estudos futuros, para obter resultados com maior fiabilidade, deverá ser utilizada uma amostra de maior dimensão.

A sétima limitação prende-se com o questionário, o qual por si só, não permite uma recolha exaustiva de dados, sendo que seria favorável aos resultados a recolha de dados através de entrevistas.

Outra limitação do presente estudo assenta na forma como foi analisada a diferença entre as recompensas extrínsecas e intrínsecas na geração. Esta análise foi feita com base na questão “quais as duas mais importantes”, sendo que esta questão é influenciada pelas recompensas que os inquiridos já receberam, pois, a maioria assinalou as opções como sendo as mais importantes.

Finalmente, importa salientar uma última limitação relacionada com as características dos grupos de gerações. O presente estudo pretendeu analisar as diferenças entre grupos, contudo é relevante reforçar que os indivíduos que constituem esses grupos, poderão não relevar homogeneidade no grau de importância atribuído quer às recompensas intrínsecas quer às extrínsecas, ou seja, para além das diferenças entre grupos poderá de igual forma existir diferenças intra grupos.

## **4.2 Investigação Futura**

Dada a complexidade da relação entre o significado do trabalho e a importância atribuída às recompensas intrínsecas seria interessante a construção de um modelo que tenha em conta variáveis moderadoras ou mediadoras que possam causar impacto nesta relação.

De igual forma, seria interessante a construção de um modelo com variáveis moderadoras ou mediadoras na relação entre a motivação intrínseca e o significado do trabalho.

Nos estudos futuros será importante analisar a importância atribuída às recompensas intrínsecas e extrínsecas de forma individualizada, de forma a capturar as diferenças geracionais mais em detalhe e por tipo de recompensa.

De igual forma, em estudos futuros garantir um maior número de inquiridos, irá permitir obter uma maior e mais diversificada amostra.

### **4.3 Implicações práticas**

O presente estudo teve como principal objetivo capturar as diferenças geracionais em diversas vertentes, sendo que permitiu sustentar a linha teórica que defende a existência de diferenças geracionais no tipo de recompensas a preferir e nos níveis de significado do trabalho percebidos.

De facto, os profissionais de recursos humanos têm evidenciado curiosidade nos modelos de gestão de recursos humanos que defendem que indivíduos de diferentes gerações têm comportamentos, valores e expectativas igualmente diferentes (Cennamo & Gardner, 2008). Esta curiosidade surge da necessidade das organizações quererem adaptar-se e adotar-se medidas consoante os diferentes indivíduos que compõem o seio organizacional. Cennamo e Gardner (2008) defendem que a adoção de modelos que vão de encontro às expectativas, valores e interesses dos colaboradores, contribui para a satisfação dos mesmos, para o compromisso organizacional, para a retenção e atração de talento. Em consequência, o *turnover* e os encargos com processos de recrutamento e seleção irão diminuir. Independentemente da existência significativa de diferenças geracionais, é fundamental que as organizações estejam disponíveis e abertas à satisfação das diferentes necessidades dos colaboradores (Cennamo & Gardner, 2008).

As diferenças entre gerações influenciam as políticas de gestão de recursos humanos, uma vez que os modelos de compensação e remuneração, a estruturação das funções e as condições no local de trabalho, terão de ser adaptadas aos valores e as expectativas das diferentes gerações. Assumir diferenças, mas também similaridades, entre a Geração X e os *Millennials* é crucial para um eficaz processo de recrutamento, gestão e retenção de colaboradores (Twenge et al., 2010). Tal como referem Cennamo e Gardner (2008):

*“Ao compreender as diferenças e semelhanças entre os grupos geracionais, os profissionais de recursos humanos, psicólogos e gestores podem desenvolver políticas que*

*auxiliem na comunicação, melhorem a satisfação, o compromisso e a retenção dos colaboradores.”*

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Conclusão

Na literatura não existe consenso relativamente ao tipo de recompensas que a geração X e a geração Y tendem a preferir. Se por um lado autores defendem que quem atribui maior importância às recompensas intrínsecas é a geração Y, derivados dos elevados níveis de significado do trabalho que percebem, por outro o presente estudo verificou que para além de grande importância atribuída às recompensas intrínsecas, a geração Y também considera muito importante as recompensas extrínsecas, sobretudo quando comparada com a geração X.

Contudo, importa salientar que a média de importância atribuída às recompensas intrínsecas é ligeiramente superior à média de importância atribuída às recompensas extrínsecas na geração Y. As diferenças geracionais existem mas a sua compreensão requer a consideração de interações complexas de múltiplas variáveis, para além das discutidas no nosso trabalho. No entanto a importância deste tema é elevada, sendo que as organizações necessitam de se reorganizar e atender às necessidades que os seus colaboradores exigem, e para tal torna-se fulcral perceber as tendências e preferências das diversas gerações que possam integrar o seio organizacional.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Referências Bibliográficas

- Akar, F. (2020). Examining the meaningful work level of generation X and generation Y teachers. *Elementary Education Online*, 19(3), 1225-1241.
- Akdemir, A., Konakay. G., Demirkaya. H., Noyan. A., Demir, B., Ag, C, Pehlivan, C. Özdemir, E. Akduman, G., Eregez, H., Öztürk. İ. & Balcı. O. (2014). The investigation of relationship between organizational investigation of expectations of career perception and change, and leadership style of generation y. *Journal of Economics and Management Research*, 2 (2), 11-42.
- Alsop, R. (2008). The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. *John Wiley & Sons*.
- Anderson, T. L. (2017). Fracture mechanics: fundamentals and applications.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6p1), 359.
- Balkin, D., Dolan, S., & Forgues, K. (1997). Rewards for team contributions to quality.
- Bamberger, P.A., & Levi, R. (2009). Team-Based Reward Allocation Structures and the Helping Behaviors of Outcome-Interdependent Team Members. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (4), 300-327.
- Bennet, N., and G. James Lemoine. 2014. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Organizational Performance*, 57 (3): 311–317.
- Bibby, R. W., Russell, S., & Rolheiser, R. (2009). The Emerging Millennials: How Canada's newest generation is responding to change & choice. *Project Canada Books*.
- Câmara, P. B. D. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 1ª edição. *Sistema Retributivo nas Forças Armadas: equidade interna, equidade relativa e competitividade externa*.
- Chalofsky, N. E. (2010). Meaningful workplaces: Reframing how and where we work.

- Chen, C., Ford, C. M., & Farris, G. F. (1999). Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 47–55.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Comte, A. (1858). *The positive philosophy of Auguste Comte*. Blanchard.
- Connolly, J. (2019). Generational conflict and the sociology of generations: Mannheim and Elias reconsidered. *Theory, Culture & Society*, 36(7-8), 153-172.
- 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.
- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the scientific study of religion*, 135-147.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of business and psychology*, 25(2), 293-302.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dilthey, W. (1989). *Introduction to the human sciences* (Vol. 1). Princeton University Press.
- Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. D. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is. *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of applied psychology*, 69(3), 379.
- Galpin, M., Linley, A., Page, N., & Stairs, M. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection & Development Review*, 22(5), 19-23.
- 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.



- Grama, B., & Todericiu, R. (2017). What makes work meaningful. *Studies in Business and Economics*, 12(2), 46-52.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- 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*, 27(3), 448-458.
- Hackman, J. R., & Jones, L. E. (1965). Development of a set of dimensions for analyzing verbal group products. *ILLINOIS UIV AT URBANA GROUP EFFECTIVENESS RESEARCH LAB*.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: *A relative stability amidst change*. *Human relations*, 55(6), 639-667.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *Cleveland. World*, 290, 339-341.
- Herzberg, F. (1987). Workers' needs: the same around the world. *Industry week*, 21(9), 29-30.
- Herzberg, F. (2008). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review Press.
- Honig-Haftel, S., & Martin, L. R. (1993). The effectiveness of reward systems on innovative output: An empirical analysis. *Small Business Economics*, 5(4), 261-269.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11.
- Hornbostel, B., Kumar, R., & Smith, R. (2011). My generation.
- Howard, L. W., & Dougherty, T. W. (2004). Alternative reward strategies and employee reactions. *Compensation & Benefits Review*, 36(1), 41-51.
- Howe, N. Strauss, W. 2010. Millennials rising: The next great generation. New York, NY: Vintage Books.
- Hwang, Y. (2005). Investigating enterprise systems adoption: Uncertainty avoidance, intrinsic motivation, and the technology acceptance model. *European Journal of Information Systems* 14(2), 150-161.
- Iorgulesco, M. (2016). Generation Z and its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- 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.

- Johnson, M. K., & Monserud, M. A. (2010). Judgments about work and the features of young adults' jobs. *Work and Occupations*, 37(2), 194-224. *Journal of Management Development*, 21(7), 497-520.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kamdron, T. (2005). Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials. *International Journal of Public Administration*, 28, 1211-1240.
- Kerrin M. & Oliver N. (2002). Collective and Individual Improvement Activities: The Role of Reward Systems. *Personnel Review*, 31 (3), 320-337.
- Kohn, A. (1996). By all available means: Cameron and Pierce's defense of extrinsic motivators. *Review of educational research*, 66(1), 1-4.
- Kompier, M. (2005). Dealing with workplace stress. In C.L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*, 349-374.
- Kowske, B., 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 pp. 265-279.
- Kupperschmidt, B. 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective Management. *The Health Care Manager*, 19 (1): 65-76.
- Lancaster, L.C. and Stillman, D. (2002). When Generations Collide Who They Are. *Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Business.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. University of Kalmar, Sweden.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual "meaning-making" on career behavior. *The Journal of Management Development*, 21(7/8), 497-519.
- Locke, E.A. (1976), The nature and cause of job satisfaction, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1394.
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2014). Launching a career. *In Generational diversity at work: New research perspectives*, 148-163.
- Lyons, S., Higgins, C. and Duxbury, L. (2010), "Work values: development of a new 3-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
- Macky, Keith, et al. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*.

- Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Martínez, JL (2015). Hernán Cortés. *Fundo de Cultura Econômica*.
- McGinnis, J. (2011). The young and restless: Generation Y in the nonprofit workforce. *Public Administration Quarterly*, 35, 342-362.
- Michaelson, C. (2005). "I want your shower time!": Drowning in work and the erosion of life. Business and Minnesota Press, Minneapolis.
- MOW - International Research Team (1987). The meaning of working. London: Academic Press
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292.
- Ng, E. S., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358.
- Ng, E., Parry, E. (2016). Multigenerational Research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34: 1-41.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. Brief & W. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parry, E., Urwin, P. (2017). The evidence base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3 (2): 140-148.
- People's Relations to Their Work. *Journal of Rsearch in Personality*, 31, 21–33.
- Pousson, J. M., & Myers, K. A. (2018). Ignatian Pedagogy as a frame for Universal Design in college: Meeting learning needs of Generation Z. *Education sciences*, 8(4), 193.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 309-327. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Radford, K., Shacklock, K. 2012. Generational differences in retention motives: a review of the literature and implications for practice. *Paper presented at the 26th Annual Australian 99 and New Zealand Academy of Management Conference: Managing for Volatility and Instability*, Perth.
- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2008). Understanding the new generation: What the Millennial cohort absolutely, positively must have at work. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12(2), 1.

- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the US building trades. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 303-313.
- Reeves, T. C., Oh, E. J. 2007. Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. Van Merriënboer, & M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology*, 295-303. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Richard, H. J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91– 127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryder, N, 1965, The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 3, 843-61
- Schwieger, D., Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information System Educational Journal*, 16 (3): 45-54.
- Smola, K., Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.
- Steger, M.F., & Dik, B.J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning at work? *Applied Psychology: Health and Wellbeing*, 1, 303–320.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as meaning. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Page (Eds.), Oxford
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Stillman, D. & J. Stillman (2017). *Gen Z @ Work*. HarperCollinsPublishers, New York.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to leader*, 2011(62), 39-44.
- Tavares, S.M. (2009). Fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Thomas, K. W., Jansen, E., & Tymon Jr, W. G. (1997). Navigating in the realm of theory: An empowering view of construct development. *Research in organizational change and development*, 10, 1-30.
- Thomas, K. W., & Tymon Jr, W. G. (2010). Work engagement profile interpretive report.

- Tridapalli, J., da Silva, E., Ziede, M. K. L., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista húmus*, 7(20).
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008a). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862-877.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008b). Increases in positive self-views among high school students birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19, 1082-1086.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Walsh, K., Taylor, M., (2007). Developing in-house careers and retaining management talent: what hospitality professionals want from their jobs. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 48 (2), 163–182.
- Wellman, N., & Spreitzer, G. M. (2011). Crafting scholarly life: Strategies for creating.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997). *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235-251.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Anexos

### Anexo A – Questionário

#### Parte 1. Rosto do Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Adriana Inácio e sou aluna do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

No âmbito da minha dissertação, encontro-me a realizar uma investigação sobre o papel das recompensas no significado do trabalho, consoante a geração.

A sua ajuda é fundamental para alcançar esta meta pelo que solicito a sua colaboração voluntária, através do preenchimento de todas as questões apresentadas neste questionário.

Assinale para cada pergunta a opção que melhor corresponde à sua opinião, ou que mais se adequa à sua experiência. Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas obtidas são confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos destinam-se a ser tratados apenas para fins académicos.

Por este motivo, solicito-lhe que disponha de cerca de 10 minutos do seu tempo para participar no questionário enquanto colaborador de uma organização.

Desde já, muito obrigada pela sua participação. Se tiver alguma questão ou tiver interesse nos resultados obtidos, por favor não hesite em contactar-me.

Adriana Inácio

[aalio@iscte-iul.pt](mailto:aalio@iscte-iul.pt)

#### Parte 2 - Questões Sociodemográficas

Assinale a opção que melhor corresponde à sua atual situação.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

3. Indique o seu grau de instrução:

- Inferior ao 12º ano
- 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro. Indique \_\_\_\_\_

4. Considera-se uma pessoa crente em alguma religião?

- Sim
- Não
- Agnóstico

5. Se respondeu sim, indique a religião que pratica.

- Católica
- Ortodoxo
- Protestante
- Islamismo
- Budismo
- Hinduísmo
- Judaísmo
- Outra. Indique \_\_\_\_\_

6. Indique a regularidade / frequência da prática do culto / religião.

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Anualmente

7. Indique a sua situação atual perante o trabalho (atividade profissional).

- Empregado (a)
- Desempregado (a)
- Estudante
- Trabalhador-Estudante



8. Se respondeu uma das anteriores, indique a sua profissão atual.

\_\_\_\_\_

9. Indique a antiguidade onde se encontra atualmente a prestar funções (anos na organização). \_\_\_\_\_anos

### Parte 3 – Motivação no Trabalho

Leia atentamente as frases que se seguem e assinale a opção que melhor corresponde à sua situação. Não há respostas certas nem erradas, apenas a sua opinião sobre o seu trabalho. Tendo em conta a escala abaixo, refira o que significa para si o seu emprego, ou seja, a razão pela qual se esforça no seu trabalho ou orienta esforços no mesmo.

Não, de todo	Muito pouco	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Porque ter um emprego está de acordo com os meus valores.							
2. Porque ter um emprego ajuda a não ser criticado pelos outros.							
3. Porque preciso de ter um salário.							
4. Porque ter um emprego permite-me atingir os meus objetivos.							
5. Porque ter um emprego é importante para mim.							
6. Porque ter um emprego faz parte do meu plano de vida.							
7. Porque ter um emprego permite-me provar a mim próprio que sou capaz.							
8. Porque ter um emprego é fundamental para não falhar.							

9. Porque ter um emprego é essencial para não me sentir mal comigo próprio.							
10. Porque a minha reputação depende de ter um emprego.							
11. Porque ter um emprego permite-me ter aprovação dos outros (família, amigos...).							
12. Porque ter um emprego permite-me ter um certo nível de vida.							
13. Porque tendo um emprego sou mais respeitado pelos outros.							
14. Porque ter um emprego permite-me ganhar dinheiro.							

#### Parte 4 – Significado do Trabalho

Pedimos agora que pense na sua situação profissional e nas opções que toma na sua carreira. Assinale a opção que melhor corresponde à sua situação, tendo em conta a escala evidenciada.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Encontrei uma carreira significativa.					
2. Compreendo como é que o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida.					
3. Tenho uma boa noção daquilo que torna o meu trabalho significativo.					
4. Descobri um trabalho que tem um propósito satisfatório.					
5. Eu vejo o meu trabalho como um meio para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal.					

6. O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor.					
7. O meu trabalho ajuda-me a compreender e dar sentido ao mundo que me rodeia.					
8. O meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo.					
9. Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva para o mundo.					
10. O trabalho que faço serve um propósito maior.					

### Parte 5 – Valores do Trabalho

Gostaríamos agora que pensasse na importância que cada item tem para si. Assinale as respostas considerando a escala evidenciada.

<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Extremamente importante</b>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Obter benefícios (subsídio de férias, seguro de saúde/dentário, plano de pensões, etc.) que vão de encontro às suas necessidades pessoais					
2. Realizar um trabalho que tenha um impacto significativo na organização.					
3. Ter autoridade para organizar e orientar o trabalho de outros.					
4. Realizar tarefas e/ou projetos que desafiem as suas capacidades.					
5. Ter supervisores/gestores que transmitam feedback oportuno e construtivo sobre o meu desempenho.					
6. Trabalhar com uma equipa agradável e amigável, com quem posso construir relações de amizade.					

7. Trabalhar num ambiente animado e divertido.					
8. Ter a oportunidade de aprender continuamente e desenvolver novos conhecimentos.					
9. Ter uma garantia de emprego estável assegurado					
10. Ter um horário de trabalho ajustado à sua vida pessoal.					
11. Realizar trabalho que considere interessante, estimulante e envolvente.					
12. Ter a liberdade para tomar as suas próprias decisões em relação à forma como realiza o seu trabalho e onde gasta o seu tempo.					
13. Trabalhar num ambiente propicio ao equilíbrio entre vida profissional a vida pessoal e responsabilidades familiares.					
14. Ter acesso a informação necessária para realizar o seu trabalho.					
15. Realização de trabalhos prestigiantes e reconhecidos por outros.					
16. Ter um trabalho bem pago/bom salário.					
17. Realizar trabalhos e atividades variadas e diversificadas.					
18. Ser reconhecido pelo trabalho bem executado.					
19. Ter oportunidade usar as suas competências desenvolvidas ao longo da sua formação					
20. Ter oportunidade de progredir na carreira					
21. Realizar um trabalho que lhe proporcione um sentimento pessoal de realização.					
22. Realizar um trabalho que permita frequente interação e relação com outros.					
23. Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais.					
24. Trabalhar com um supervisor que valoriza e apoia o seu trabalho					

25. Realizar um trabalho que permita ajudar as pessoas.					
---	--	--	--	--	--

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Anexo B – Análise Descritiva da Amostra

**Quadro 1** – Estatística descritiva por sexo e idade

	N Válido	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sexo	209	1	2	1,70	0,460
Idade	209	18	54	32,24	9,727

**Quadro 2** – Distribuição por sexo

Sexo	N Válido	%	% válida	% cumulativa
Masculino	63	30,1	30,1	30,1
Feminino	146	69,9	69,9	100,0
Total	209	100,0	100,0	

**Quadro 3** – Distribuição das habilitações académicas

Habilitações Académicas	N Válido	%	% válida	% cumulativa
Inferior ao 12º ano	15	7,2	7,2%	7,2%
12º ano	41	19,6	19,6%	26,8%
Licenciatura	96	45,9	45,9%	72,7%
Mestrado	54	25,8	25,8%	98,6%
Doutoramento	1	0,5	0,5%	99%
Outro	2	1,0	1,0%	100%
Total	209	100	100%	100%

**Quadro 4** – Distribuição da situação laboral

		Frequência	%	% válida	% cumulativa
Válido	Empregado (a)	175	83,7	83,7	83,7
	Desempregado (a)	8	3,8	3,8	87,6

	Trabalhador / Estudante	26	12,4	12,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

**Quadro 5 – Distribuição da situação laboral por sexo**

			Sexo		Total
			Masculino	Feminino	
Situação Laboral	Empregado (a)	N Válido	52	123	175
		% do Total	24,9%	58,9%	83,7%
	Desempregado (a)	N Válido	2	6	8
		% do Total	1,0%	2,9%	3,8%
	Trabalhador / Estudante	N Válido	9	17	26
		% do Total	4,3%	8,1%	12,4%
Total	N Válido	63	146	209	
	% do Total	30,1%	69,9%	100,0%	

**Quadro 6 – Distribuição das habilitações académicas por sexo**

		Sexo		Total	%
		Masculino	Feminino		
Habilitações Académicas	Inferior ao 12º ano	7	8	15	7,2%
	12º ano	15	26	41	19,6%
	Licenciatura	23	73	96	45,9%
	Mestrado	16	38	54	25,8%
	Doutoramento	1	0	1	0,5%
	Outro	1	1	2	1,0%
Total		63	146	209	100,0%

**Quadro 7 – Distribuição das habilitações académicas por sexo**

	Sexo	Total
--	------	-------



			Masculino	Feminino	
Habilitações Académicas	Inferior ao 12º ano	N Válido	7	8	15
		% do Total	3,3%	3,8%	7,2%
	12º ano	N Válido	15	26	41
		% do Total	7,2%	12,4%	19,6%
	Licenciatura	N Válido	23	73	96
		% do Total	11,0%	34,9%	45,9%
	Mestrado	N Válido	16	38	54
		% do Total	7,7%	18,2%	25,8%
	Doutoramento	N Válido	1	0	1
		% do Total	0,5%	0,0%	0,5%
	Outro	N Válido	1	1	2
		% do Total	0,5%	0,5%	1,0%
Total		N Válido	63	146	209
		% do Total	30,1%	69,9%	100,0%

**Quadro 8 – Distribuição da situação laboral por sexo**

		Sexo		Total	%
		Masculino	Feminino		
Situação Laboral	Empregado	52	123	175	83,7%
	Desempregado	2	6	8	3,8%
	Trabalhador / Estudante	9	17	26	12,4%
Total		63	146	209	100,0%

**Quadro 9 – Distribuição das habilitações académicas por situação laboral**

	Situação_Laboral	Total

			Empregado	Desempregado	Trabalhador / Estudante	
Habilitações Académicas	Inferior ao 12º ano	N Válido	13	1	1	15
		% do Total	6,2%	0,5%	0,5%	7,2%
	12º ano	N Válido	33	1	7	41
		% do Total	15,8%	0,5%	3,3%	19,6%
	Licenciatura	N Válido	78	5	13	96
		% do Total	37,3%	2,4%	6,2%	45,9%
	Mestrado	N Válido	48	1	5	54
		% do Total	23,0%	0,5%	2,4%	25,8%
	Doutoramento	N Válido	1	0	0	1
		% do Total	0,5%	0,0%	0,0%	0,5%
Outro	N Válido	2	0	0	2	
	% do Total	1,0%	0,0%	0,0%	1,0%	
Total		N Válido	175	8	26	209
		% do Total	83,7%	3,8%	12,4%	100,0%

**Quadro 10** – Distribuição da prática de um culto religioso

	N Válido	%	% válida	% cumulativa
Sim	131	62,7	62,7%	62,7%
Não	57	27,3	27,3%	90,0%
Agnóstico	21	10,0	10,0%	100,0%
Total	209	100,0	100,0%	

**Quadro 11** – Distribuição da religião

Religião	Frequência	%	% válida	% cumulativa
Católica	114	54,5	87,7	87,7
Ortodoxo	7	3,3	5,4	93,1
Protestante	6	2,9	4,6	97,7

Outra	3	1,4	2,3	100,0
Total	130	62,2	100,0	
Omisso	79	37,8		
Total	209	100,0		

**Quadro 12** – *Distribuição da prática de um culto por sexo*

Crente	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Sim	39	92	62,7%
Não	15	42	27,3%
Agnóstico	9	12	10,0%
Total	63	146	100,0%

**Quadro 13** – *Distribuição da prática de um culto por situação laboral*

Crente	Situação Laboral			Total	%
	Empregado	Desempregado	Trabalhador / Estudante		
Sim	115	4	12	131	62,7%
Não	45	3	9	57	27,3%
Agnóstico	15	1	5	21	10,0%
Total	175	8	26	209	100,0%

**Quadro 14** – *Distribuição da prática de um culto por situação laboral*

Crente		Empregado	Desempregado	Trabalhador / Estudante	Total
Sim	N Válido	115	4	12	131
	%	55,0%	1,9%	5,7%	62,7%
Não	N Válido	45	3	9	57
	%	21,5%	1,4%	4,3%	27,3%

Agnóstico	N Válido	15	1	5	21
	%	7,2%	0,5%	2,4%	10,0%
Total	N Válido	175	8	26	209
	%	83,7%	3,8%	12,4%	100,0%

**Quadro 15** – *Distribuição da religião por situação laboral*

Religião	Situação Laboral			Total	%
	Empregado	Desempregado	Trabalhador / Estudante		
Católica	103	3	8	114	87,7%
Ortodoxo	5	0	2	7	5,4%
Protestante	5	1	0	6	4,6%
Outra	1	0	2	3	2,3%
Total	114	4	12	130	100,0%

**Quadro 16** – *Distribuição da frequência da prática do culto religioso*

Frequência da prática do culto religioso	N Válido	%	% válida	% cumulativa
Diariamente	18	8,6	13,7	13,7
Semanalmente	27	12,9	20,6	34,4
Mensalmente	24	11,5	18,3	52,7
Anualmente	62	29,7	47,3	100,0
Total	131	62,7	100,0	
Não respondentes	78	37,3		
Total	209	100,0		

**Quadro 17** – *Distribuição da religião por frequência da prática do culto religioso*

Religião	Frequência				Total
	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anualmente	
Católica	14	21	20	59	114

Ortodoxo	1	0	4	2	7
Protestante	2	4	0	0	6
Outra	1	2	0	0	3
Total	18	27	24	61	130

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Anexo C – Alfas de Cronbach

**Quadro 18** – Alfa de Cronbach da Dimensão Motivação Intrínseca

Alfa de Cronbach	N de itens
,827	4

**Quadro 19** – Alfa de Cronbach da Dimensão Motivação Intrínseca

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Motivação_Intrínseca_1	15,61	9,450	,635	,792
Motivação_Intrínseca_2	15,64	9,318	,635	,791
Motivação_Intrínseca_3	16,70	8,221	,647	,788
Motivação_Intrínseca_4	16,37	8,147	,711	,755

**Quadro 20** – Alfa de Cronbach da Dimensão Motivação Extrínseca

Alfa de Cronbach	N de itens
,860	14

**Quadro 21** – Alfa de Cronbach da Dimensão Motivação Extrínseca

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Motivação_Identificada_1	63,58	146,523	,434	,855
Motivação_Ext_Social_1	66,26	129,829	,555	,850
Motivação_Ext_Material_1	63,29	148,734	,366	,858
Motivação_Identificada_2	63,49	148,770	,362	,858
Motivação_Identificada_3	63,49	148,040	,444	,856
Motivação_Identificada_4	63,61	146,066	,417	,856
Motivação_Introjetada_1	63,91	141,391	,517	,851
Motivação_Introjetada_2	65,34	130,706	,615	,845
Motivação_Introjetada_3	65,08	128,600	,666	,841
Motivação_Introjetada_4	66,69	129,619	,641	,843
Motivação_Ext_Social_2	66,41	128,492	,645	,843
Motivação_Ext_Material_2	63,71	146,362	,468	,854
Motivação_Ext_Social_3	66,05	127,714	,637	,844
Motivação_Ext_Material_3	63,37	149,051	,366	,858



**Quadro 22** – Alfa de Cronbach da Dimensão *Greater good motivations* com 3 itens

Alfa de Cronbach	N de itens
,571	3

**Quadro 23** – Alfa de Cronbach da Dimensão *Greater good motivations* com 3 itens

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Good_Motivations_1	7,95	2,022	,249	,724
Good_Motivations_2	8,08	2,137	,535	,281
Good_Motivations_3	8,13	2,132	,417	,419

**Quadro 24** – Alfa de Cronbach da Dimensão *Greater good motivations* com 2 itens

Alfa de Cronbach	N de itens
,724	2

**Quadro 25** – Alfa de Cronbach da Dimensão *Greater good motivations* com 2 itens

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
--	--	--	------------------------------------	---

Good_Motivations _2	3,95	,720	,572	.
Good_Motivations _3	4,00	,569	,572	.

**Quadro 26** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Positive Meaning*

Alfa de Cronbach	N de itens
,788	4

**Quadro 27** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Positive Meaning*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Positive_Meaning_1	12,33	2,996	,662	,713
Positive_Meaning_2	12,07	3,920	,626	,724
Positive_Meaning_3	11,84	4,648	,512	,782
Positive_Meaning_4	12,22	3,520	,648	,709

**Quadro 28** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Meaning making through work*

Alfa de Cronbach	N de itens
,848	3

**Quadro 29** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Meaning making through work*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Meaning_Work_1	7,76	2,558	,644	,854
Meaning_Work_2	8,23	2,189	,794	,713
Meaning_Work_3	8,17	2,252	,718	,788

**Quadro 30** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Intrínsecas*

Alfa de Cronbach	N de itens
,887	8

**Quadro 31** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Intrínsecas*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Valor_Intrínseco_1	30,29	14,734	,627	,875
Valor_Intrínseco_2	30,08	14,818	,712	,868
Valor_Intrínseco_3	30,17	14,743	,690	,870
Valor_Intrínseco_4	30,44	14,886	,561	,882
Valor_Intrínseco_5	30,55	13,898	,689	,869
Valor_Intrínseco_6	30,38	14,433	,639	,874

Valor_Intrínseco _7	30,15	14,739	,643	,874
Valor_Intrínseco _8	30,21	14,226	,720	,866

**Quadro 32** – Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Extrínsecas

Alfa de Cronbach	N de itens
,871	9

**Quadro 33** – Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Extrínsecas

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Valor_Extrínseco _1	34,84	19,083	,528	,866
Valor_Extrínseco _2	34,62	19,608	,609	,857
Valor_Extrínseco _3	34,72	19,626	,504	,867
Valor_Extrínseco _4	34,66	18,814	,649	,853
Valor_Extrínseco _5	34,54	19,600	,656	,853
Valor_Extrínseco _6	34,55	19,723	,627	,855
Valor_Extrínseco _7	34,70	19,303	,675	,851
Valor_Extrínseco _8	34,65	19,106	,620	,855

Valor_Extrínseco_9	34,69	19,195	,635	,854
--------------------	-------	--------	------	------

**Quadro 34** – Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Sociais

Alfa de Cronbach	N de itens
,801	4

**Quadro 35** – Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Sociais

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Valor_Social_1	12,52	3,880	,624	,745
Valor_Social_2	12,55	3,620	,711	,701
Valor_Social_3	12,79	3,752	,593	,763
Valor_Social_4	12,52	4,282	,533	,787

**Quadro 36** – Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas de Prestígio

Alfa de Cronbach	N de itens
,726	4

**Quadro 37** – *Alfa de Cronbach da Dimensão Recompensas Sociais*

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Valor_Prestígio_ 1	10,99	4,763	,544	,656
Valor_Prestígio_ 2	11,96	4,251	,421	,734
Valor_Prestígio_ 3	11,39	4,332	,495	,677
Valor_Prestígio_ 4	11,32	4,218	,645	,592

## Anexo D – Análise Descritiva das Variáveis e Correlações

**Quadro 38** – Análise descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
ME	209	2,86	7,00	4,9686	,90299
MI	209	2,75	7,00	5,3600	,96069
RE	195	2,89	5,00	4,3328	,54532
RI	195	3,00	5,00	4,3263	,54074
RP	195	2,25	5,00	3,8051	,66859
RS	195	2,50	5,00	4,1987	,63606
PM	203	2,00	5,00	4,0394	,62561
MW	203	1,33	5,00	4,0279	,73629
GM	203	2,00	5,00	3,9729	,71095
GEN	209	2,00	3,00	2,7512	,43336
N válido (listwise)	195				

**Quadro 39** – Matriz de Correlações de Pearson

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Motivação Extrínseca	Correlação de Pearson	1	,374**	,328**	,283**	,412**	,235**	,323**	,417**	,231**	,020
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,771
	N	209	209	195	195	195	195	203	203	203	209
2. Motivação Intrínseca	Correlação de Pearson	,374**	1	,239**	,348**	,357**	,398**	,545**	,560**	,298**	,081
	Sig. (bilateral)	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,246
	N	209	209	195	195	195	195	203	203	203	209
	Correlação de Pearson	,328**	,239**	1	,796**	,630**	,677**	,261**	,265**	,256**	,223**

3. Recompensas Extrínsecas	Sig. (bilateral)	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
4. Recompensas Intrínsecas	Correlação de Pearson	,283**	,348**	,796**	1	,691**	,729**	,402**	,386**	,232**	,172*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,016
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
5. Recompensas Prestígio	Correlação de Pearson	,412**	,357**	,630**	,691**	1	,615**	,456**	,420**	,346**	,083
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,249
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
6. Recompensas Sociais	Correlação de Pearson	,235**	,398**	,677**	,729**	,615**	1	,281**	,394**	,270**	,156*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,030
	N	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
7. <i>Positive Meaning</i>	Correlação de Pearson	,323**	,545**	,261**	,402**	,456**	,281**	1	,644**	,404**	-,027
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,701
	N	203	203	195	195	195	195	203	203	203	203
8. <i>Meaning making through work</i>	Correlação de Pearson	,417**	,560**	,265**	,386**	,420**	,394**	,644**	1	,362**	,171*
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,014
	N	203	203	195	195	195	195	203	203	203	203
9. <i>Greater good motivations</i>	Correlação de Pearson	,231**	,298**	,256**	,232**	,346**	,270**	,404**	,362**	1	,106
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,132
	N	203	203	195	195	195	195	203	203	203	203
10. Geração	Correlação de Pearson	,020	,081	,223**	,172*	,083	,156*	-,027	,171*	,106	1



	Sig. (bilateral)	,771	,246	,002	,016	,249	,030	,701	,014	,132	
	N	209	209	195	195	195	195	203	203	203	209

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

## Anexo E – Pressupostos e Testes de Hipótese da *One-Way ANOVA*

Assegurou-se a verificação dos pressupostos para a realização do teste *One-Way ANOVA*.

As variáveis dependentes - motivação extrínseca (ME); motivação intrínseca (MI); recompensas extrínsecas (RI); recompensas intrínsecas (RI); recompensas prestígio (RP); recompensas sociais (RS); *positive meaning* (PM); *meaning making through work* (MW); greater good motivations (GM) – são variáveis qualitativas ordinais, escala tipo *likert* tratadas como quantitativas;

A variável independente – gerações – é uma variável qualitativa nominal;

As amostras são independentes, ou seja, os grupos constituídos por elementos diferentes;

O pressuposto da normalidade - as variáveis seguem uma distribuição normal em ambos os grupos populacionais, sendo que para a verificação deste pressuposto fora necessário analisar o teste de ajustamento à normalidade mais pertinente a utilizar é o *Kolmogorov Smirnov*, uma vez que em ambos os grupos o valor de  $n > 50$  – foi verificado. As hipóteses subjacentes à realização deste teste de normalidade são:

H0: A variável dependente segue uma distribuição normal na geração Y.

H1: A variável dependente não segue uma distribuição normal na geração Y.

e

H0: A variável dependente segue uma distribuição normal na geração X.

H1: A variável dependente não segue uma distribuição normal na geração X.

Com observável no Quadro 40, algumas variáveis não seguem uma distribuição normal, pelo que fora necessário invocar o Teorema do Limite Central, o qual assume que as variáveis dependentes seguem aproximadamente uma distribuição normal em ambos os grupos populacionais.

**Quadro 40** – *Testes de Normalidade*

Testes de Normalidade							
	GEN	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
ME	GEN X	,085	48	,200*	,981	48	,631
	GEN Y	,081	147	,020	,986	147	,155
MI	GEN X	,173	48	,001	,941	48	,017

	GEN Y	,078	147	,027	,977	147	,013
RE	GEN X	,113	48	,167	,966	48	,170
	GEN Y	,143	147	,000	,911	147	,000
RI	GEN X	,095	48	,200*	,956	48	,068
	GEN Y	,155	147	,000	,914	147	,000
RP	GEN X	,131	48	,040	,956	48	,068
	GEN Y	,096	147	,002	,973	147	,006
RS	GEN X	,108	48	,200*	,964	48	,142
	GEN Y	,142	147	,000	,914	147	,000
PM	GEN X	,161	48	,003	,944	48	,024
	GEN Y	,132	147	,000	,951	147	,000
MW	GEN X	,150	48	,009	,927	48	,005
	GEN Y	,176	147	,000	,900	147	,000
GM	GEN X	,226	48	,000	,900	48	,001
	GEN Y	,199	147	,000	,912	147	,000
*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.							
a. Correlação de Significância de <i>Lilliefors</i>							

Com observável no Quadro 41 pressuposto da homogeneidade das variâncias fora verificado através da realização do teste de *Levene*. As hipóteses subjacentes à realização deste teste de homogeneidade são:

H0: As variâncias da variável dependente são iguais em ambos os grupos populacionais.

H1: As variâncias da variável dependente não são iguais em ambos os grupos populacionais.

Os resultados permitiram concluir que em algumas variáveis dependentes não se rejeita H0 ( $p\text{-value} > 0,05$ ), ou seja, as variâncias das variáveis são iguais em ambos os grupos populacionais, não sendo assim verificado o pressuposto da homogeneidade das variâncias, o qual seria verificado com a rejeição de H0 ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

#### Quadro 41 – Homogeneidade das Variâncias

Teste de Homogeneidade de Variâncias			
	Estatística de Levene	gl1	gl2

ME	,068	1	207
MI	1,112	1	207
RE	,482	1	193
RI	,301	1	193
RP	1,944	1	193
RS	1,023	1	193
PM	,019	1	201
MW	1,161	1	201
GM	2,226	1	201

No que se refere ao teste estatístico F, o mesmo submeteu a formulação das seguintes hipóteses:

H0: A média de variável dependente na geração X é igual à média de variável dependente na geração Y.

H1: A média de variável dependente na geração X é diferente da média variável dependente na geração Y.

#### Quadro 42 – ANOVA

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
ME	Entre Grupos	,070	1	,070	,085	,771
	Nos grupos	169,530	207	,819		
	Total	169,600	208			
MI	Entre Grupos	1,245	1	1,245	1,351	,246
	Nos grupos	190,724	207	,921		
	Total	191,969	208			
RE	Entre Grupos	2,872	1	2,872	10,113	,002
	Nos grupos	54,819	193	,284		
	Total	57,691	194			
RI	Entre Grupos	1,676	1	1,676	5,875	,016
	Nos grupos	55,049	193	,285		
	Total	56,725	194			

RP	Entre Grupos	,597	1	,597	1,337	,249
	Nos grupos	86,123	193	,446		
	Total	86,720	194			
RS	Entre Grupos	1,899	1	1,899	4,784	,030
	Nos grupos	76,589	193	,397		
	Total	78,487	194			
PM	Entre Grupos	,058	1	,058	,148	,701
	Nos grupos	79,002	201	,393		
	Total	79,060	202			
MW	Entre Grupos	3,221	1	3,221	6,091	,014
	Nos grupos	106,288	201	,529		
	Total	109,508	202			
GM	Entre Grupos	1,147	1	1,147	2,284	,132
	Nos grupos	100,954	201	,502		
	Total	102,101	202			

**Quadro 43 - Descritivas**

Descritivas									
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
ME	GEN X	52	4,9368	,92026	,12762	4,6806	5,1930	2,93	6,93
	GEN Y	157	4,9791	,89993	,07182	4,8372	5,1209	2,86	7,00
	Total	209	4,9686	,90299	,06246	4,8454	5,0917	2,86	7,00
MI	GEN X	52	5,2260	1,05284	,14600	4,9328	5,5191	2,75	7,00
	GEN Y	157	5,4045	,92747	,07402	5,2582	5,5507	2,75	7,00
	Total	209	5,3600	,96069	,06645	5,2290	5,4911	2,75	7,00
RE	GEN X	48	4,1204	,56509	,08156	3,9563	4,2845	2,89	5,00
	GEN Y	147	4,4021	,52218	,04307	4,3170	4,4872	2,89	5,00
	Total	195	4,3328	,54532	,03905	4,2557	4,4098	2,89	5,00

RI	GEN X	48	4,1641	,56737	,08189	3,9993	4,3288	3,00	5,00
	GEN Y	147	4,3793	,52290	,04313	4,2940	4,4645	3,00	5,00
	Total	195	4,3263	,54074	,03872	4,2499	4,4027	3,00	5,00
RP	GEN X	48	3,7083	,73357	,10588	3,4953	3,9213	2,25	5,00
	GEN Y	147	3,8367	,64549	,05324	3,7315	3,9420	2,25	5,00
	Total	195	3,8051	,66859	,04788	3,7107	3,8996	2,25	5,00
RS	GEN X	48	4,0260	,60635	,08752	3,8500	4,2021	2,50	5,00
	GEN Y	147	4,2551	,63736	,05257	4,1512	4,3590	2,75	5,00
	Total	195	4,1987	,63606	,04555	4,1089	4,2886	2,50	5,00
PM	GEN X	51	4,0686	,61660	,08634	3,8952	4,2420	2,75	5,00
	GEN Y	152	4,0296	,63031	,05113	3,9286	4,1306	2,00	5,00
	Total	203	4,0394	,62561	,04391	3,9528	4,1260	2,00	5,00
MW	GEN X	51	3,8105	,78388	,10977	3,5900	4,0309	1,33	5,00
	GEN Y	152	4,1009	,70741	,05738	3,9875	4,2142	1,33	5,00
	Total	203	4,0279	,73629	,05168	3,9260	4,1298	1,33	5,00
GM	GEN X	51	3,8431	,79051	,11069	3,6208	4,0655	2,00	5,00
	GEN Y	152	4,0164	,67945	,05511	3,9076	4,1253	2,00	5,00
	Total	203	3,9729	,71095	,04990	3,8745	4,0713	2,00	5,00

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]



## Anexo F – Pressupostos e Modelos de Regressão Linear Múltipla

No seguimento da verificação de pressupostos para realização do modelo regressão linear múltipla, tratando as variáveis geração e *meaning making through work* como independentes e a variável recompensas intrínsecas como dependente, importa realçar que todos os pressupostos foram verificados, garantindo a fiabilidade e grau de confiança.

O primeiro pressuposto é a ausência de multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não podem estar correlacionadas entre si, uma vez que estas dificultariam o reconhecimento das contribuições de cada fator para a explicação da variável dependente. No caso de existir multicolinearidade entre as variáveis explicativas, então pode-se aumentar a variância dos coeficientes de regressão, tornando-os instáveis. Uma forma de medir a multicolinearidade é através dos fatores de inflação da variância (VIF). O Quadro 44 mostra o valor de VIF para todas as variáveis do modelo, sendo que se verifica que os valores VIF das variáveis explicativas são inferiores a 5 e muito próximos de 1 (VIF=1,036), o que significa uma ausência de relação linear, considerando-se. De igual forma verifica-se que os valores da tolerância (mede o nível de correlação entre uma variável independente e as restantes) são inferiores a 1 (0,965), o que remete à ausência de colinearidade entre a variável e as restantes variáveis independentes. Portanto, conclui-se que o pressuposto ausência de multicolinearidade foi verificado (Quadro 44).

**Quadro 44 - Coeficientes**

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,889	,278		10,389	,000		
	GEN	,129	,084	,103	1,534	,127	,965	1,036
	MW	,268	,049	,367	5,449	,000	,965	1,036
a. Variável Dependente: RI								

No que respeita ao pressuposto da independência dos erros utilizou-se o teste de *Durbin-Watson*, para a garantir a inexistência de autocorrelação, ou seja, cada erro não poderá depender dos seus predecessores. Considera-se que os erros são independentes se *Durbin-Watson*

apresentar valores próximos de 2. O valor de *Durbin-Watson* é de 2,058, logo este pressuposto está validado, pois os erros não estão autocorrelacionados (Quadro 45).

**Quadro 45 – Resumo do modelo**

Sumarização do modelo <sup>b</sup>										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	g1	g2	Sig. Mudança F	
1	,399 <sup>a</sup>	,160	,151	,49831	,160	18,222	2	192	,000	2,058
a. Preditores: (Constante), MW, GEN										
b. Variável Dependente: RI										

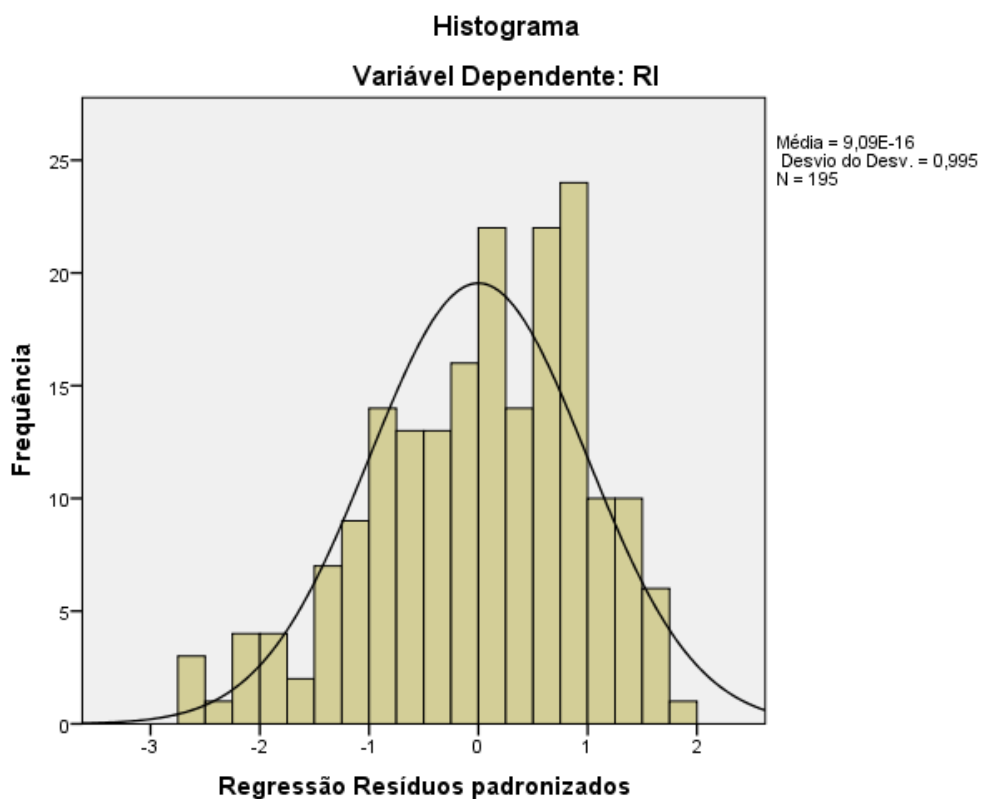
O pressuposto de que média dos resíduos deve ser nula poderá ser verificado através do Quadro 46. Uma vez que a média é zero, o modelo cumpre com o pressuposto. Deve-se realçar ainda que neste caso é apresentado um desvio padrão de 0,49573, um valor mínimo de -1,35125 e um máximo de 0,91725.

**Quadro 46 – Análise dos resíduos**

Estatísticas de resíduos <sup>a</sup>					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	3,5059	4,6197	4,3263	,21598	195
Valor Predito Padrão	-3,799	1,359	,000	1,000	195
Erro padrão do valor predito	,041	,143	,059	,019	195
Valor predito ajustado	3,4307	4,6345	4,3257	,21811	195
Resíduo	-1,35125	,91725	,00000	,49573	195
Resíduo Padrão	-2,712	1,841	,000	,995	195
Resíduo Estandarizado	-2,721	1,858	,001	1,003	195
Resíduo Excluído	-1,36065	,94427	,00058	,50413	195
Resíduo Estandarizado Excluído	-2,768	1,870	-,001	1,008	195
Mahal. Distância	,345	14,888	1,990	2,285	195

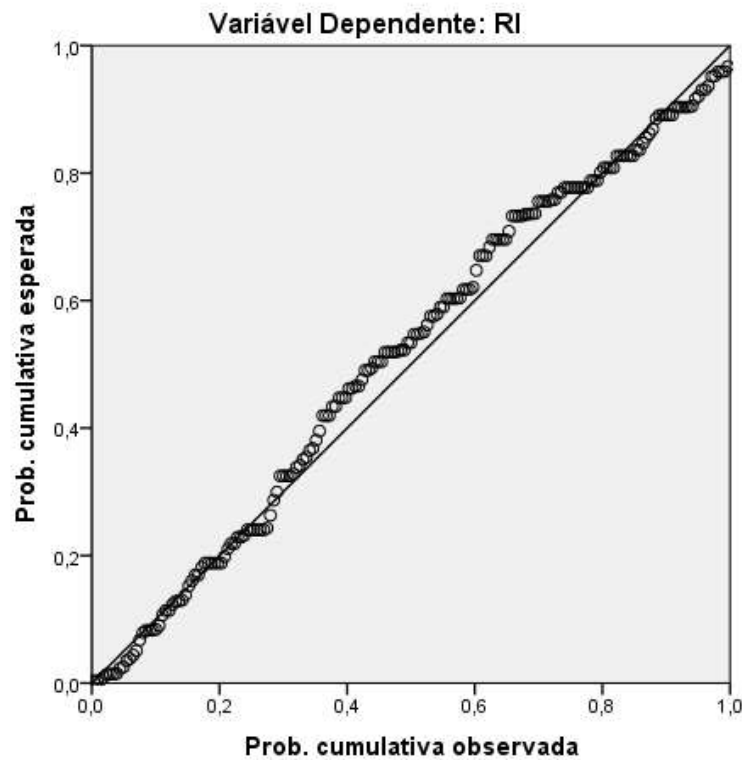
Distância de Cook	,000	,095	,006	,011	195
Valor Centralizado de Alavancagem	,002	,077	,010	,012	195
a. Variável Dependente: RI					

O pressuposto da normalidade dos erros verifica-se através dos gráficos, nomeadamente do histograma (Figura 1) e do gráfico (Figura 2) que apresenta a Distribuição Esperada vs Distribuição Observada. Os gráficos das Figuras 1 e 2 apresentam uma distribuição aproximadamente normal, pelo que o pressuposto está verificado.



**Figura 1 - Distribuição dos resíduos**

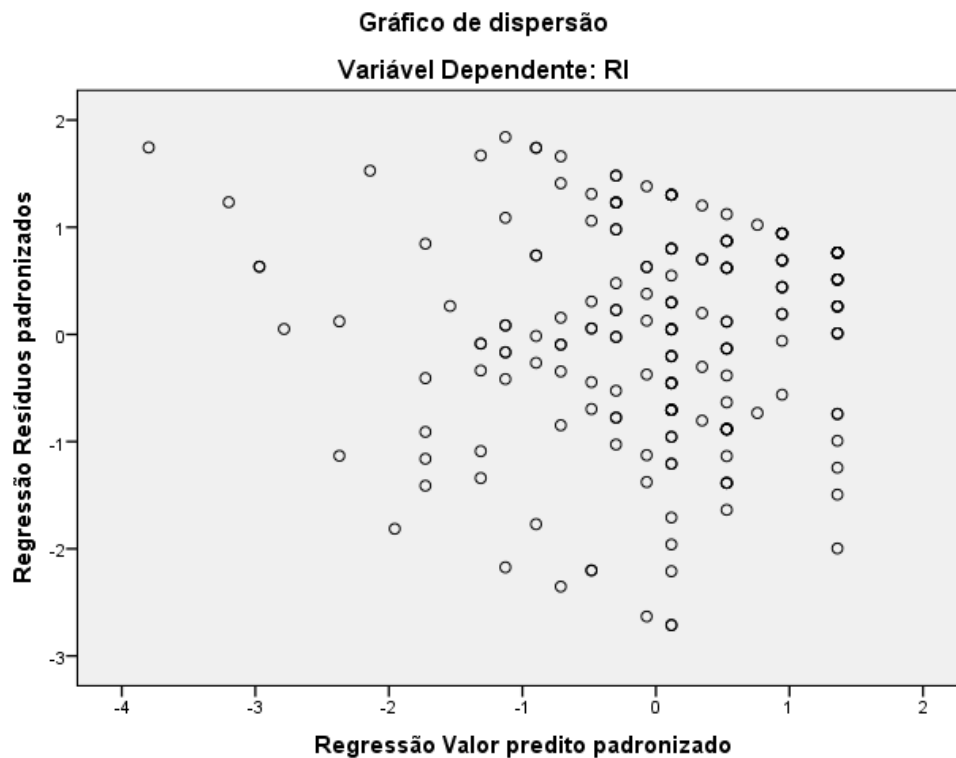
### Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



**Figura 2** - *Distribuição Esperada vs Distribuição Observada*

Por último, o pressuposto da heteroscedasticidade dos erros, ou seja, o modelo deverá ajustar-se igualmente bem para todos os valores de X. A validação se os erros têm a mesma variância para qualquer valor da variável independente, poderá ser verificado através do diagrama de dispersão o qual cruza os resíduos estandardizados com os valores estimados estandardizados para a variável dependente. Conclui-se pela homocedasticidade dos erros quando a distribuição dos resíduos evidencia um padrão de variabilidade constante em torno de resíduos. Este pressuposto é verificado através da Figura 2.

Por forma a verificar se os erros cumprem o pressuposto da heteroscedasticidade, o gráfico da figura 3 deveria apresentar uma maior dispersão entre os pontos, através da formação de um retângulo. Na figura 3 verifica-se uma dispersão moderada, ou seja, os erros são homogêneos, cumprindo assim o pressuposto do modelo.



**Figura 3 - Distribuição dos resíduos**

**Quadro 47 – Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,399 <sup>a</sup>	,160	,151	,49831

**Quadro 48 - ANOVA**

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	9,049	2	4,525	18,222	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	47,675	192	,248		
	Total	56,725	194			
a. Variável Dependente: RI						
b. Preditores: (Constante), MW, GEN						

**Quadro 49 - Coeficientes**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,889	,278		10,389	,000
	GEN	,129	,084	,103	1,534	,127
	MW	,268	,049	,367	5,449	,000

De igual forma fora necessário proceder-se à verificação dos pressupostos subjacente ao Modelo de Regressão Linear, tratando as variáveis geração e *meaning making through work* como independentes e a variável recompensas extrínsecas.

O primeiro pressuposto é a ausência de multicolinearidade, ou seja, as variáveis independentes não podem estar correlacionadas entre si, uma vez que estas dificultariam o reconhecimento das contribuições de cada fator para a explicação da variável dependente. No caso de existir multicolinearidade entre as variáveis explicativas, então pode-se aumentar a variância dos coeficientes de regressão, tornando-os instáveis. Uma forma de medir a multicolinearidade é através dos fatores de inflação da variância (VIF). O Quadro 50 mostra o valor de VIF para todas as variáveis do modelo, sendo que se verifica que os valores VIF das variáveis explicativas são inferiores a 5 e muito próximos de 1 (VIF=1,036), o que significa uma ausência de relação linear, considerando-se. De igual forma verifica-se que os valores da tolerância (mede o nível de correlação entre uma variável independente e as restantes) são inferiores a 1 (0,965), o que remete à ausência de colinearidade entre a variável e as restantes variáveis independentes. Portanto, conclui-se que o pressuposto ausência de multicolinearidade foi verificado.

**Quadro 50 - Coeficientes**

Coeficientes <sup>a</sup>										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
						zero				

1	(Constante)	3,020	,290		10,415	,000					
	GEN	,227	,088	,180	2,584	,011	,223	,183	,177	,965	1,036
	MW	,171	,051	,231	3,320	,001	,265	,233	,227	,965	1,036

a. Variável Dependente: RE

No que respeita ao pressuposto da independência dos erros utilizou-se o teste de *Durbin-Watson*, para a garantir a inexistência de autocorrelação, ou seja, cada erro não poderá depender dos seus predecessores. Considera-se que os erros são independentes se Durbin-Watson apresentar valores próximos de 2. De acordo com o Quadro 51, o valor de Durbin-Watson é de 1,967, logo este pressuposto está validado, pois os erros não estão autocorrelacionados.

**Quadro 51 - Resumo do modelo**

Sumarização do modelo <sup>b</sup>										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,092	,51963	,101	10,831	2	192	,000	1,967

a. Preditores: (Constante), MW, GEN

b. Variável Dependente: RE

O pressuposto de que média dos resíduos deve ser nula poderá ser verificado através do Quadro 52. Uma vez que a média é zero, o modelo cumpre com o pressuposto. Deve-se realçar ainda que neste caso é apresentado um desvio padrão de 0,51694 um valor mínimo de -1,27321 e um máximo de 1,18668.

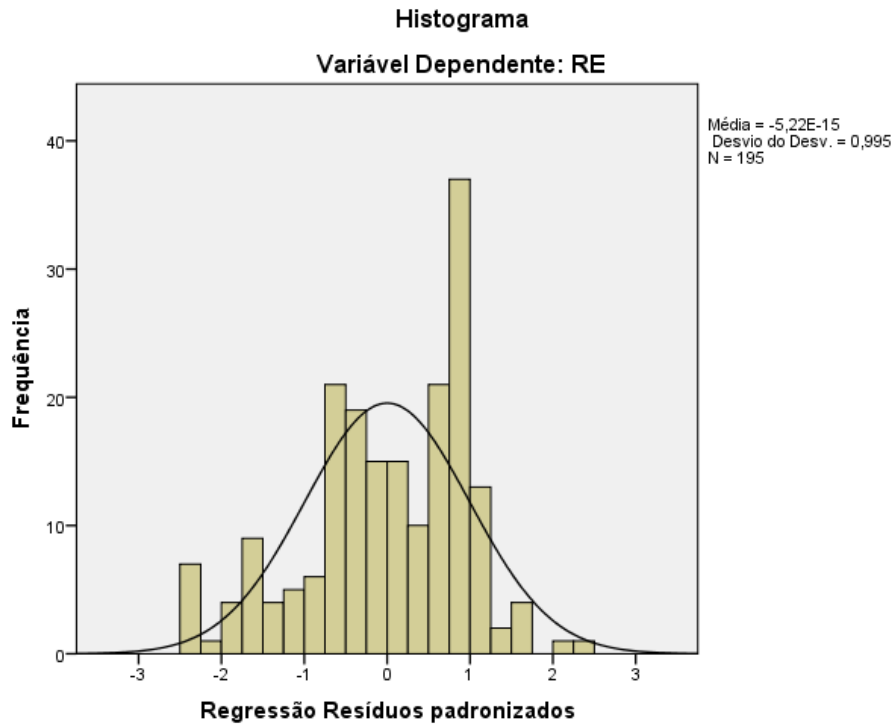
**Quadro 52 – Análise do Resíduos**

Estatísticas de resíduos <sup>a</sup>					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor predito	3,7022	4,5549	4,3328	,17363	195
Valor Predito Padrão	-3,632	1,279	,000	1,000	195

Erro padrão do valor predito	,043	,149	,061	,020	195
Valor predito ajustado	3,5996	4,5698	4,3321	,17643	195
Resíduo	-1,27321	1,18668	,00000	,51694	195
Resíduo Padrão	-2,450	2,284	,000	,995	195
Resíduo Estandarizado	-2,467	2,380	,001	1,004	195
Resíduo Excluído	-1,29579	1,28929	,00070	,52627	195
Resíduo Estandarizado Excluído	-2,501	2,410	-,001	1,008	195
Mahal. Distância	,345	14,888	1,990	2,285	195
Distância de Cook	,000	,163	,006	,015	195
Valor Centralizado de Alavancagem	,002	,077	,010	,012	195
a. Variável Dependente: RE					

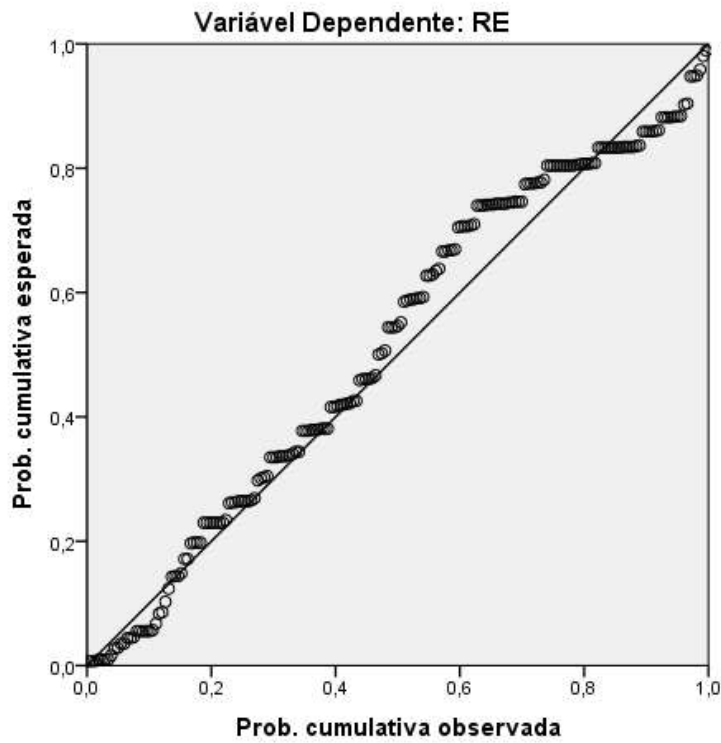
O pressuposto da normalidade dos erros verifica-se através dos gráficos, nomeadamente do histograma e do gráfico que apresenta a Distribuição Esperada vs Distribuição Observada. As Figuras 4 e 5 apresentam uma distribuição aproximadamente normal, pelo que o pressuposto está verificado.





**Figura 4 - Distribuição dos resíduos**

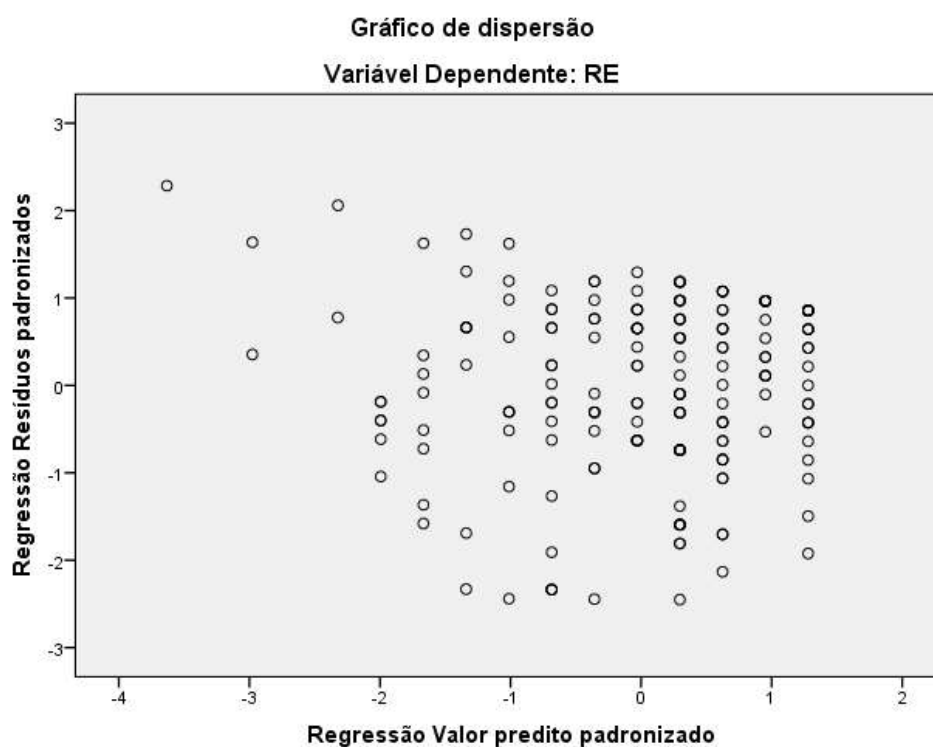
**Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados**



**Figura 5 - Distribuição dos resíduos**

Por último, o pressuposto da heteroscedasticidade dos erros, ou seja, o modelo deverá ajustar-se igualmente bem para todos os valores de X. A validação se os erros têm a mesma variância para qualquer valor da variável independente, poderá ser verificado através do diagrama de dispersão o qual cruza os resíduos estandardizados com os valores estimados estandardizados para a variável dependente. Conclui-se pela homocedasticidade dos erros quando a distribuição dos resíduos evidenciam um padrão de variabilidade constante em torno de resíduos. Este pressuposto é verificado através da Figura 5.

Por forma a verificar que os erros cumprem o pressuposto da heteroscedasticidade, o gráfico da figura deveria apresentar uma maior dispersão entre os pontos, através da formação de um retângulo. Na figura 7 verifica-se uma dispersão moderada, ou seja, os erros são homogêneos, cumprindo assim o pressuposto do modelo.



**Figura 6 - Distribuição dos resíduos**

**Quadro 53 – Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,092	,51963

**Quadro 54 - ANOVA**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	5,849	2	2,924	10,831	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	51,843	192	,270		
	Total	57,691	194			
a. Variável Dependente: RE						
b. Preditores: (Constante), MW, GEN						

**Quadro 55 - Coeficientes**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,020	,290		10,415	,000
	GEN	,227	,088	,180	2,584	,011
	MW	,171	,051	,231	3,320	,001