



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

MILLENIALS ON BOARD AND GENERATION Z TAKING OFF:

Um olhar sobre os fatores motivadores, a satisfação e o bem-estar das duas gerações

Pedro Henrique Mira Lopes dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Professora Associada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

MILLENNIALS ON BOARD AND GENERATION Z TAKING OFF:

Um olhar sobre os fatores motivadores, a satisfação e o bem-estar das duas gerações

Pedro Henrique Mira Lopes dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Sílvia Agostinho da Silva, Professora Associada
Iscte Business School

Outubro, 2020

*"Sê fiel nas pequenas coisas porque é
nelas que reside a tua força"*

Madre Teresa de Calcutá

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Agradecimentos

Desejo expressar a minha imensa gratidão por toda a orientação e ânimo dados pela professora Doutora Sílvia Agostinho da Silva.

Agradeço também a todos os entrevistados, por terem disponibilizado tempo, pela confiança demonstrada e pela delicadeza em aceitar contribuir para a presente investigação.

Por último, gostaria de fazer um agradecimento especial à minha família e amigos pelo seu apoio e amabilidade constantes, não só aqui, mas ao longo de todo o meu percurso.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Resumo

As gerações mais jovens que constituem ou estão a ingressar hoje a *workforce*, cresceram num mundo pautado por mudanças constantes e cada vez mais rápidas. Concretamente, as gerações *Millennial* (Y) e Z são exigentes com a sua motivação, satisfação e bem-estar. Nos últimos anos foram realizados vários estudos centrados nas gerações no contexto organizacional. A investigação que existe sobre os *Millennials*, revela que ainda é necessário compreender melhor questões relacionadas com fatores motivadores, satisfação e bem-estar e que, no caso da geração Z, o que se sabe é reduzido. O objetivo será caraterizar e diferenciar a geração *Millennial* e Z quanto a fatores motivadores, satisfação e bem-estar.

Com efeito, realizou-se um estudo exploratório qualitativo a 24 jovens: 13 da geração Z e 11 da geração *Millennial*, utilizando entrevistas semiestruturadas. Para a análise de conteúdo, criou-se um sistema de categorias (*template*) através de uma abordagem indutiva e dedutiva apoiada no *Software MaxQDA2020*.

Nos resultados foi possível identificar os principais fatores motivadores destacados foram: um bom equilíbrio vida-trabalho; relações com os outros e ambiente de trabalho positivos; o reconhecimento, sobretudo verbal, mas também monetário; e, com menor importância, um trabalho que contribua para o desenvolvimento e crescimento, pessoal e profissional e progressão de carreira. Sobre diferenças entre gerações, a geração Z exibe maior exigência com a generalidade dos fatores motivadores, satisfação e bem-estar e maior diversidade de fatores face aos *Millennials*, reforçando a ideia da dificuldade de corresponder às suas expectativas, em comparação aos *Millennials*.

Por fim, contemplou-se sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Geração Y, Geração Z, Fatores Motivadores, Bem-Estar, Satisfação no Trabalho, *Turnover*

Classificação JEL: I30, J63, M50, M54

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Abstract

The younger generations that make up or are entering the workforce today, have grown up in a world marked by constant and evermore rapid change. To be specific, Millennial (Y) and Z generations are exigent with their motivation, satisfaction and well-being. Recently, several studies have been conducted focusing on generations in the organizational context. Research that already exists on Millennials, reveals that it is still necessary to better understand issues related to motivational factors, satisfaction and well-being and also that, in the case of generation Z, what is known is reduced. The aim will be to characterize and differentiate the Millennials and Z generation in terms of motivational factors, satisfaction and well-being.

A qualitative exploratory study was carried out on 24 young people, 13 from generation Z and 11 from generation Millennial, using semi-structured interviews. For the content analysis, a category system (template) was created through an inductive and deductive approach supported by MaxQDA2020 software.

In the results, the main motivational factors highlighted were a good work-life balance; positive relationships with others and work environment; recognition, mainly verbal, but also monetary; and, with less importance, work which contributes to personal and professional development and growth, and career progression. Regarding differences between generations, it was found that Z generation exhibits a greater exigency with the generality of motivational factors, satisfaction and well-being and a greater diversity of factors in comparison to Millennials, reinforcing the difficulty of meeting their expectations, in comparison to Millennials.

Finally, suggestions for future research were considered.

Keywords: Generation Y, Generation Z, Motivational Factors, Well-being, Job Satisfaction, Turnover

JEL Classification: I30, J63, M50, M54

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	3
1.1. Introdução às gerações.....	3
1.1.1. Geração Y.....	5
1.1.2. Geração Z	7
1.1.3. Conclusão	12
1.2. Millennials, Fatores Motivadores e Bem-estar.....	13
1.3. Geração Z, Fatores Motivadores e Bem-estar	17
1.4. Comparação entre gerações para diversos fatores motivadores	19
1.4.1. Motivação intrínseca	19
1.4.2. Motivação extrínseca.....	19
1.4.3. Fatores relacionados com RH.....	20
1.4.4. Conteúdo e características do trabalho e/ou empresa	21
1.4.5. Crescimento, desenvolvimento e progressão	22
1.4.6. Significado, satisfação e realização.....	23
1.4.7. Contexto de trabalho	24
Metodologia	25
2.1. Participantes.....	25
2.2. Procedimento de recolha de dados	26
2.3. Procedimento de análise de dados	28
Resultados	33
3.1. Análise geral dos temas	33
3.2. Análise específica de categorias e subcategorias.....	34
3.2.1. Antecedentes da motivação: Contexto de trabalho	34
3.2.2. Antecedentes da motivação: Vida fora do trabalho	40
3.2.3. Fatores motivadores: Fatores motivadores para o trabalho	41
3.2.4. Fatores Motivadores: Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa; e Motivos para não mudar para uma outra empresa.....	43

3.2.5. Saúde e Bem-estar: Bem-estar: Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)	45
3.2.6. Satisfação com o trabalho	49
3.2.7. Atitudes	51
Discussão.....	55
4.1. Implicações práticas e contributos.....	61
4.2. Limitações.....	63
4.3. Pesquisas futuras.....	64
Referências bibliográficas	67
Anexos.....	81

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Time-line da geração Y/ <i>Millennial</i> segundo diversos autores.....	4
Quadro 1.2 - Time-line da geração Z segundo diversos autores.....	4
Quadro 2.1 - Dados sociodemográficos	26
Quadro 3.1 - Ocorrências nos temas principais mencionados pela Geração <i>Millennial</i> e Z	33
Quadro 3.2 - Ocorrências na categoria "Contexto de trabalho" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	34
Quadro 3.3 - Ocorrências na categoria "Vida fora do trabalho e hobbies" e na sua principal subcategoria mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z.....	40
Quadro 3.4 - Ocorrências na categoria "Fatores motivadores para o trabalho" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z.....	42
Quadro 3.5 - Ocorrências na categoria "Motivos para o <i>Turnover</i> e/ou para mudar para uma outra empresa" e na categoria "Motivos para não mudar para uma outra empresa" mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	43
Quadro 3.6 - Ocorrências na subcategoria "Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z.....	45
Quadro 3.7 - Ocorrências nas categorias endereçadas ao tema principal "Satisfação com o trabalho" mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	49
Quadro 3.8 - Ocorrências nas categorias endereçadas ao tema principal "Atitudes" mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	52

Índice de Anexos

Anexo A - Guião da Entrevista	81
Anexo B - Ficha de Características Sociodemográficas dos Participantes	85
Anexo D - Sistema de Categorias emergente.....	88
Anexo E - Dicionário de Categorias Pré-definidas	94
Anexo F - Ocorrências de algumas Categorias e respetivas subcategorias mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	109

Anexo F-1 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores com abertura para abdicar mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	109
Anexo F-2 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores sem abertura para abdicar mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	109
Anexo F-3 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores em falta mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	109
Anexo F-4 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Motivos para o <i>Turnover</i> e/ou para mudar para uma outra empresa mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	110
Anexo F-5 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Motivos para não mudar para uma outra empresa mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	110
Anexo F-6 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Trabalho construtivo para a pessoa mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	111
Anexo F-7 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Trabalho destrutivo para a pessoa mencionadas pela Geração <i>Millennial</i> e Z	111

Introdução

Vivemos num mundo em constante mudança, cada vez mais veloz, onde aquilo que hoje é fundamental, amanhã pode ser supérfluo ou ‘fora do prazo’, onde tudo está à distância de um clique.

As novas gerações já cresceram (geração *Millennial*) ou nasceram (geração *Z*) neste mundo. Conseguir satisfazer estas gerações mais jovens no geral e, concretamente no trabalho, parece mais importante e difícil que antes. Como muitos autores referem, estes não irão aceitar trabalhar tantas horas e, consequentemente, não aceitarão um trabalho inflexível, nem irão consentir a falta de reconhecimento ou de oportunidades de carreira (Kultalahti & Viitala, 2014). Houve uma mudança de paradigma: enquanto os *Baby Boomers* viviam para trabalhar, os *Millennials* trabalham para viver (Lancaster, L. C., & Stillman, 2003, citados por Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010, pp.1122) e isso altera o conceito de trabalho, motivação, satisfação e bem-estar como os conhecíamos.

A pertinência deste tema, prende-se ainda com o facto de se ter percecionado uma discrepância entre a literatura e aquilo que parecia ser a perceção generalizada das pessoas sobre este tema. Um exemplo de inconsistência prende-se com a atribuição da importância a alguns fatores motivadores. Por um lado, alguns autores afirmam que para estas gerações mais jovens, estas questões não são tão importantes, pelo menos como para outras gerações (Mihelič & Aleksić, 2017; Jean M. Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Weeks & Schaffert, 2019). Pelo contrário, outros estudos destacam que os colaboradores destas gerações (*Millennials* e *Z*) parecem mostrar-se muito mais exigentes, intransigentes até, face a certas questões, sobretudo quando relacionadas com o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (Kong, Wang, & Fu, 2015; Kultalahti & Viitala, 2014), o que demonstra que a empresa tem de se preocupar com a motivação, a satisfação e o bem-estar destes. Só assim é possível mantê-los motivados, satisfeitos e bem e, assim, favorecer a sua retenção.

Além disso, nas investigações referidas, foram utilizadas diferentes metodologias, sendo que, como se mencionou, quando o conhecimento existente não se demonstra consistente sobre determinado grupo, é preferível usar uma metodologia qualitativa para dar a possibilidade de aceder às perspetivas e experiências destas gerações. Assim, não ficamos condicionados por aquilo que já se assume acerca das suas experiências. Como tal, concluiu-se ser pertinente utilizar um método qualitativo na presente investigação.

Tal como referido acima, o tema mencionado é de grande relevância para investigação, pela efetiva falta de consistência na literatura, sobre o grau de importância desses fatores para a geração *Millennial* (*research gap*). Já para a geração Z, dado que só agora começam a entrar no mercado de trabalho, ainda há muito que não se sabe e que merece ser investigado, sendo que o número de estudos existentes é ainda reduzido.

É por essa razão que nos propusemos a realizar esta investigação com a seguinte questão de base: quais os fatores motivadores, de satisfação e bem-estar que definem a geração Y e Z? O foco deste estudo é a geração *Millennial* e Z e terá como objeto de estudo, colaboradores de empresas com habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior.

Este estudo teve três objetivos distintos: caracterizar os fatores motivadores, a satisfação e o bem-estar para a geração *Millennial* e Z; para esses temas, identificar as semelhanças e diferenças entre a geração *Millennial* e Z; e extrapolar os resultados de forma a contribuir para práticas e estratégias que sejam positivas para os colaboradores e assim conseguir amplificar os melhores desempenhos dos mesmos, aumentar o seu comprometimento e, assim, conseguir uma maior retenção.

Mediante o referido anteriormente, iremos de seguida focar-nos de forma mais detalhada e através de uma reflexão mais profunda, nos estudos levados a cabo pelos estudiosos da área.

Revisão de Literatura

1.1. Introdução às gerações

Tal como referido por Deci, Olafsen e Ryan (2017), organizações altamente eficazes promovem desempenhos de elevada qualidade (e, com efeito, o lucro) e o *employee thriving*, em termos de motivação no trabalho e bem-estar. Esta motivação e bem-estar de elevada qualidade pode contribuir para a saúde da organização a longo-prazo, para a satisfação e lealdade do cliente e sucesso financeiro, tal como muitos consultores modernos sugerem (Doshi & McGregor, 2015; Mackey & Sisodia, 2014; Pink, 2009; citados por Deci et al., 2017). Enquanto o mundo está continuamente em mudança, o mesmo está a acontecer com os sistemas de valores partilhados entre gerações, por exemplo, em valores e crenças sobre trabalho e organizações, ética laboral, objetivos relacionados com o trabalho e o que se espera da vida profissional (Kultalahti & Viitala, 2014).

Neste contexto, o termo “Gerações” é entendido como “um grupo de indivíduos, que pertencem ao mesmo grupo etário, que experiencia ou experienciará vivências de acordo com uma experiência de vida semelhante ao longo dos anos, que poderá moldar as suas vida” (Hung K., F. Gu, & C. Yim, 2008; citados por Berkup, 2014, p. 219). Berkup (2014), tendo em conta as diferentes definições de geração, sugere que este termo pode ser definido como “os grupos de pessoas que nasceram, cresceram e mantiveram a sua vida num certo período de tempo e deverão ter características e pontos de vista em comum, já que eles são afetados por eventos ocorridos durante esse mesmo período”.

Relativamente aos intervalos temporais a que pertencem estas gerações ou, em inglês, os “*generational cohorts*”, não existe de todo uma concordância generalizada no que toca aos anos “fronteira”, sendo que isto se intensifica sobretudo na geração Z. Alguns motivos podem ser enunciados, nomeadamente o facto de que esta geração foi a menos explorada, sobretudo no que toca à vida profissional. Como já foi referido, esta geração encontra-se a dar os primeiros passos no mercado de trabalho. Ademais, sendo relativamente recente, ainda será cedo para se definir exatamente quando esta termina e a seguinte se inicia.

Não obstante, já começam a surgir algumas informações sobre a geração que se irá seguir à Geração Z, nomeadamente o nome que é “Geração Alfa”, cujos os créditos parecem ser geralmente atribuídos a McCrindle (2015) que, numa entrevista refere que, aparentemente, uma

nova geração estava prestes a iniciar-se. Tanto este autor como outros já apresentaram algumas perspectivas sobre esta geração (e.g. Bejtkovský, 2016).

Desta forma, procurámos categorizar as gerações pelos intervalos temporais que apresentaram um maior consenso entre a literatura. Nos quadros seguintes (Quadro 1.1 e 1.2) é apresentada esta mesma divisão.

Quadro 1.1 - Time-line da geração Y/Millennial segundo diversos autores

Intervalo	Referências
1975 e em diante	Rudolph, Rauvola, e Zacher (2018)
1979 - 1994	Smola e Sutton (2002)
1980 - 1990s	Schroer (2015); citado por Wiedmer (2015)
1980 - 1994	Maloni, Hiatt, e Campbell (2019) Berkup (2014)
1980 - 1995	Bencsik, Juhász, e Horváth-Csikós (2016) Horváthová, Bláha, e Čopíková, 2016; Knight, 2014; Zemke, Raines, e Filipczak, 2000; citados por Bejtkovský (2016)
1980 - 2000	Zemke, Raines, e Filipczak (2000)
1980 - 1999	Green, Eigel, James, Hartmann, e McLean (2012)
1981 - 2001	
1982 - 1999	Twenge et al. (2010)
Meados de 1980s – início de 2000s	Costanza, Badger, Fraser, Severt, e Gade (2012)
1984 - 2002	Weeks, Weeks, e Long (2017)

Quadro 1.2 - Time-line da geração Z segundo diversos autores

Intervalo	Referências
1995 e em diante	Berkup (2014) Priporas, Stylos, e Fotiadis (2017) Bassiouni e Hackley (2014); Fister-Gale (2015); citados por Priporas et al. (2017)
1995 - 2010	Bencsik et al. (2016) Bejtkovský (2016)
1995 - 2012	Maloni et al. (2019)
1995 - 2015	Schroer (2015); citado por Wiedmer (2015)

Quanto à geração *Millennial*, a maior parte dos autores aponta para que o início seja no ano de 1980. Já para o ano de fronteira em que esta geração termina, a maioria das referências indicam para que este seja em 1995, havendo também três referências no quadro que referem o ano de 1994. Posto isto, o intervalo considerado para esta investigação foi 1980 a 1995, o que

significa que se consideram pertencentes a esta geração, pessoas que tenham nascido entre o ano de 1980 e 1995.

Relativamente à geração Z, todos os autores referenciados apontam para o início desta geração seja no ano de 1995, o que está em concordância com o ano de fim da geração anterior. O ano de fronteira que foi considerado para o fim desta geração foi o ano de 2010, por ter sido o que apresentou maior consistência e concordância na literatura. Assim considerou-se que a geração Z compreende pessoas nascidas entre o ano 1995 e 2010. Não obstante, é crucial ter em consideração que, quanto mais perto destes anos de fronteira, maior é a possibilidade de existir uma sobreposição/mistura de gerações, ou seja, poderá acontecer que, por exemplo, um jovem do ano de 1994 tenha características das duas gerações.

1.1.1. Geração Y

A geração Y, que é também chamada *Gen Y*, *Millennials*, entre outros, é distinguida pela necessidade de procurar o ‘porquê’ quando confrontados com uma situação, sendo por isso também apelidada de Geração *Why* (Berkup, 2014). Definem-se como ‘*free souls*’ e os seus valores têm sido influenciados por eventos como o 11 de Setembro e ataques terroristas similares, desastres naturais (Wiedmer, 2015) ou a guerra no Médio Oriente (Berkup, 2014).

Estes nasceram ‘na tecnologia’ e, por isso, têm uma inclinação para viverem junto da tecnologia e acompanham o seu desenvolvimento diário (Berkup, 2014). Como Berkup (2014) afirmou, a geração Y utiliza a tecnologia para pesquisar e aceder a informação (eles são expostos a ‘bombardeamento de informação’ desde que nascem, realizam tarefas e resolvem problemas). Através da tecnologia e das redes sociais mantêm-se extremamente conectados 24 horas por dia (Bejtkovský, 2016), existindo um rápido avanço da informação e das tecnologias de comunicação.

A geração Y é a primeira geração ‘global’ (Bejtkovský, 2016) e apresenta características similares independentemente do seu país de origem (Bejtkovský, 2016). As pessoas desta geração são capazes de manter o ritmo (Ansbach, 2008; Francis-Smith, 2004; Green, Eigel, James, Hartmann, & McLean, 2012) da mudança e de até gostar dela e desejá-la (Berkup, 2014). Além disso, conseguem adaptar-se mais facilmente e rapidamente às condições das empresas nas quais são empregadas (Berkup, 2014), estando cientes da velocidade da mudança (Berkup, 2014). São impacientes (Ansbach, 2008; Berkup, 2014; Francis-Smith, 2004; Green et al., 2012).

A geração Y procura o equilíbrio vida-trabalho (Bejtkovský, 2016) e felicidade (Wiedmer, 2015). Assim, eles tentam estabelecer um balanço entre a vida profissional e a vida familiar,

pois preocupam-se com as suas famílias que os sustentam, não só em casa mas durante a sua carreira (Berkup, 2014). Preferem trabalhar para viver (trabalham para se tornarem livres, não por dinheiro) ao invés de viver para trabalhar – o lema da geração Y em relação à vida é ‘primeiro viver, depois trabalhar’ (Berkup, 2014). Os membros desta geração querem ser conhecidos pelas suas carreiras, não pelo trabalho que fazem (Berkup, 2014).

Os *Millennials* desafiam a autoridade, não gostam de ordens e hierarquia e não se impressionam pelo título ou a posição (Berkup, 2014). Eles querem regras e burocracia mínimas (Bejtkovský, 2016) e um ambiente de trabalho informal (Eisner, 2005; Green et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008).

Esta geração quer que o colaborador com mais antiguidade seja o seu superior – não os seus colegas (Berkup, 2014). Eles precisam dos seus colegas para se divertirem no trabalho e querem um clima positivo de trabalho (Bejtkovský, 2016) e um ambiente competitivo (Berkup, 2014).

É importante para esta geração haver abertura, transparência (Bejtkovský, 2016) (e.g. objetivos claros e estrutura) (Wiedmer, 2015) e *feedback* frequente e imediato (Ansbach, 2008; Bejtkovský, 2016; Francis-Smith, 2004; Green et al., 2012). Os colaboradores da geração Y, que atribuem importância aos valores espirituais na vida empresarial e requerem que a sua opinião seja solicitada, pretendem ser sempre ativos na empresa (Berkup, 2014). “Em vez de fazerem parte de uma cadeia que desconhecesse o que está a fazer, eles escolhem estar numa posição crítica em relação à visão da empresa” (Schawbel, 2013).

Os *Millennials* são geralmente menos independentes (os colaboradores da geração Y querem ser liderados na organização para a qual trabalham e preferem trabalho individual apoiado por *coaching*) (Berkup, 2014), são orientados para uma comunidade mais inclusiva (são motivados pela sua necessidade de ter um sentido de propósito e de pertença a comunidades relevantes para si) e procuram um senso de significado em contextos maiores (Wiedmer, 2015). Têm espírito cívico, respeitam a diversidade (Ansbach, 2008; Green et al., 2012) e favorecem um estilo inclusivo de gestão, direcionado para a equipa (Bejtkovský, 2016).

Esperam ser *empowered* (Bejtkovský, 2016) e têm a necessidade de saber se o seu trabalho é suportado e valorizado pelos supervisores e empregadores (Wiedmer, 2015). Eles visam melhorar as suas carreiras juntamente com os seus seniores, responsáveis por os formar (Berkup, 2014). Eles sabem que o sucesso é poder, que a educação é chave para ser bem sucedido na vida empresarial e olham para o trabalho como uma oportunidade para aprender (Berkup, 2014). Eles inscrevem-se em cursos, formações, estágios, empregos em *part-time*, etc. (Berkup, 2014). Querem educação e desenvolvimento, mas têm de ser relevantes, interativos,

personalizados, recreativos (Bejtkovský, 2016); valorizam e esperam ter avanço na carreira (Ansbach, 2008; Green et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008).

Os jovens desta geração são espíritos empreendedores e inovadores, almejam a que qualquer trabalho que façam seja frutífero e diferente (Berkup, 2014) e abordam os projetos a partir de uma variedade de pontos de vista criativos (Wiedmer, 2015). Eles prosperam, desenvolvem-se, numa corrida na procura de novos desafios, oportunidades e a serem levados ao limite (Bejtkovský, 2016).

Outra característica associada a esta geração é a deslealdade para com a organização (Ansbach, 2008; citado por Green et al., 2012) no sentido em que, por exemplo, podem facilmente mudar de trabalho, pois esperam promoções rápidas (Berkup, 2014). Mudar de trabalho parece ser algo normal para esta geração (Berkup, 2014). Os membros da geração Y não têm medo de ficar desempregados, uma vez que confiam nas suas famílias que estão prontas para suportá-los. Martin (2005), citado por Bejtkovský (2016), sugere que os trabalhadores desta geração talvez estejam preparados para estabelecer compromissos de longo-prazo com as empresas, no entanto, isso pode significar um ano. As pessoas desta geração preferem fazer planos de curto-prazo ao invés de longo-prazo (Berkup, 2014), já que procuram a felicidade no seu trabalho e na vida, o que faz com que a noção de trabalho de um indivíduo e o seu *mindset* da carreira já não sejam válidos (Wiedmer, 2015). Uma vez que os *Millennials* são resolvidos e auto-confiantes, mantêm a sua motivação elevada, pelo que, a forma de os manter na organização é motivando-os (Berkup, 2014). Eles são leais quando a empresa lhes dá o que eles precisam para se sentirem bem, senão não sentem um vínculo com a empresa e não têm medo de arriscar por algo melhor.

Procuram uma carreira portátil e maiores graus de flexibilidade pessoal (e.g. horários flexíveis tal como referiram os autores Bejtkovský, 2016; Eisner, 2005; Green et al., 2012; Twenge e Campbell, 2008). Num estudo *cross-cultural*, Murphy, Gordon, e Anderson (2004) citados por Bejtkovský (2016), encontraram semelhanças entre gerações, mas notaram que os membros da geração Y não estão preparados para trabalhar tantas horas como os *Baby Boomers* ou os tradicionalistas trabalham.

1.1.2. Geração Z

A geração Z, também denominada *Gen Z*, *digital natives* (Menzies, 2015; Schroer, 2015; citados por Wiedmer, 2015) e ainda referida na literatura como geração *mobile* (Bejtkovský, 2016), está ainda a ser estudada e ainda há muito por saber (Wiedmer, 2015). Muitos dos primeiros *Gen Z*, estão a começar a integrar as forças de trabalho (Bejtkovský, 2016; Wiedmer,

2015), sendo que até aos últimos anos apenas alguns podiam trabalhar (Berkup, 2014). Não obstante, muito já se sabe sobre o ambiente no qual os Gen Z estão a crescer (Wiedmer, 2015). Esta geração experienciou ou eventos históricos e *milestones* como os ataques terroristas em Nova Iorque ou a crise financeira global de 2008 (Bejtkovský, 2016). É de ter em conta que, como referiu Berkup (2014), uma vez que as personalidades dos membros mais jovens desta geração ainda estão em maturação – e tendo em conta que muitos ainda estão em salas de aula (Wiedmer, 2015) –, ainda poderão surgir eventos que terão impacto nesta geração, como é o caso do recente corona vírus – COVID 19. Com efeito, alguns dos traços que vão definir esta geração ainda têm de emergir (Wiedmer, 2015).

A geração Z é a geração completamente tecnológica, pelo que o avanço da tecnologia é o traço mais distintivo desta geração (Berkup, 2014). Estes nasceram na tecnologia ao invés de se terem acostumado à mesma (Berkup, 2014), e cresceram com ela (Kapil & Roy, 2014; citados por Bejtkovský, 2016).

Os membros desta geração são conhecedores e experientes em redes sociais (West, 2014; citado por Bejtkovský, 2016) e *tech* (Wiedmer, 2015). Cross-Bystrum (2015), citado por Wiedmer (2015), observou que, graças ao *Facebook*, *Skype*, *Facetime*, *etc.*, as pessoas da geração Z estão a comunicar de uma forma ‘real’ com os indivíduos com quem não estão no mesmo espaço físico. Este tipo de comunicação pode ocorrer de pontos opostos do país ou do mundo, onde podem estar online a qualquer hora e momento (Wiedmer, 2015). O lançamento de produtos tecnológicos avançados e de redes sociais tornou-se uma parte importante da vida (Berkup, 2014). Os membros desta geração que acedem a qualquer tipo de informação de que precisam na Internet, devem ser a geração mais conectada alguma vez nascida (Berkup, 2014). Esta geração percebe a tecnologia como uma parte da sua vida quotidiana e não uma inovação, conveniência ou um requisito ao qual um indivíduo tenha de estar acostumado (Berkup, 2014).

Os trabalhadores desta geração tendem a ser inovadores e criativos e querem causar um impacto na sociedade, estando mais interessados em trabalhar para uma causa ou empresa pelas quais são apaixonados e estando possivelmente dispostos a receber menos para tal (Bejtkovský, 2016). Todavia, as empresas têm de lhes oferecer salários e benefícios competitivos, caso contrário, irão encontrar um empregador que atenda às suas exigências (Bejtkovský, 2016). Os profissionais desta geração são definidos por atuar como *freelancers* e prezarem o trabalho flexível (Wiedmer, 2015). São leais e acompanham as constantes mudanças e inovações (Bejtkovský, 2016). Querem causar impacto na empresa logo no seu início de carreira, o que significa que estas empresas têm de trabalhar arduamente para captar a sua atenção (McGraw,

2014; citado por Bejtkovský, 2016). Estes têm maiores expectativas para o seu relacionamento com os seus chefes (Bejtkovský, 2016).

Ainda que sejam fluentes num mundo de redes sociais, mensagens de texto e email, preferem muito mais ter conversas e conexões genuínas com os seus superiores (Bejtkovský, 2016). Além disso, preferem receber muito *feedback* e contribuições relevantes para o seu trabalho e desempenho dos seus superiores (Bejtkovský, 2016).

Os membros da Geração Z, que tentam compreender o mundo em rápida mudança e crescer nele, são a geração do futuro (Berkup, 2014). Esta geração é impaciente e quer que tudo aconteça instantaneamente, tal como acontece com a geração Y, e estes jovens são capazes de se interessar por mais do que um assunto em simultâneo (Berkup, 2014). São conhecidos por ser multitarefas (Berkup, 2014; West, 2014). Adicionalmente, esta geração é muito orientada para projetos, e tomam a iniciativa independentemente do que lhes for dado (Bejtkovský, 2016).

A geração Z está preocupada com o ambiente (West, 2014; Wiedmer, 2015) e são definidos pela aceitação geral de populações diversas (Renfro, 2015; citado por Wiedmer, 2015).

São inteligentes, com a capacidade de processar muita informação rapidamente (West, 2014; citado por Bejtkovský, 2016). Tal como com gerações anteriores, os Z começam a ser educados mais cedo e recebem uma educação desenvolvida e planeada (Berkup, 2014). Renfro (2015), citado por Wiedmer (2015), referiu que os alunos esperam *feedback* instantâneo e preferem uma aprendizagem customizada. Estes querem avançar e crescer profissionalmente e estão dispostas a fazer uso de estágios e experiências de aprendizagem para o fazer (Bejtkovský, 2016).

Outros exemplos de traços distintivos dos membros desta geração são o consumir rapidamente, a praticidade e rapidez, a interatividade, eficiência, insatisfação, orientação para resultados, a liberdade, individualismo (o não gostar de trabalho de equipa), ponto de vista global preferência por trabalhos menos padronizados e personalizados (Berkup, 2014). Noutra perspetiva, foi defendido que a geração Z é feliz e que encaixa no espírito de equipa e interessa-se mais por atividades sociais do que as gerações anteriores (Ozkan & Solmaz, 2015). Tem uma grande quantidade de motivação, talento e ambição para ‘pôr em cima da mesa’ (Bejtkovský, 2016). Espera-se que eles vivam com melhores padrões de vida, durante mais tempo e com maior riqueza do que as gerações anteriores, graças à tecnologia avançada (Berkup, 2014).

Para atrair e reter esta próxima geração de trabalhadores, será necessário trabalhar para suprir as suas necessidades, descritas acima (Bejtkovský, 2016) e, assim, ser capaz de lidar, ajustar-se à geração Z e fazer face a toda a mudança que está por vir. No estudo destes grupos, têm sido realçados aspetos sobre bem-estar e fatores motivadores.

Compreender melhor os fatores que levam à motivação, ao bem-estar e à satisfação no trabalho é algo com grande relevância. Começamos, primeiramente, por apresentar uma definição de motivação, sugerida por Ryan e Deci (2000, p. 54): “Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Uma pessoa que não sente ímpeto ou inspiração para agir, é assim caracterizada como desmotivada, enquanto que alguém que está energizado ou ativado para um fim, é considerado motivado”. A pesquisa muitas vezes examina a motivação em conjunto com a satisfação no trabalho (Furnham, Forde, & Ferrari, 1999; Tietjen & Myers, 1998; citados por Kultalahti & Viitala, 2014), o que tem sido definido como a extensão a que as pessoas gostam (satisfação) ou desgostam (insatisfação) do seu trabalho (Kultalahti & Viitala, 2014). Já em 1968, Herzberg (1968) salientava que o ‘ser movido’ a fazer algo, tem de vir da própria pessoa e que, só quando um indivíduo é o gerador de si próprio é que se pode falar em motivação porque, só aí, é que o indivíduo não necessita de estimulação exterior e quererá fazer as coisas. No estudo realizado, os fatores apontados como motivadores ou de crescimento foram a realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou avanço (Herzberg, 1968). Os fatores para evitar a insatisfação, ou também apelidados pelo autor de fatores de higiene (KITA), contemplam as políticas e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho,; salário, estatuto e segurança (Herzberg, 1968).

Além da teoria da motivação-higiene acima apresentada que foca os fatores motivadores, existem outras, das quais destacamos a do Modelo das Exigências-Recursos (*Job Demand-Resources Model*, JDR). No caso da presente investigação, tendo em conta o objeto de estudo, incide-se aqui sobretudo o processo de motivação. Schaufeli e Taris (2018), quanto a este modelo, defendem que é esperado que elevados níveis de recursos desencadeiem motivação no trabalho (*engagement*; combinação de elevados níveis de energia, dedicação ao trabalho e absorção) e elevado desempenho no trabalho. Assim, o JDR propôs explicitamente que o bem-estar ao nível individual afeta o desempenho da função (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Taris, 2018).

É de realçar ainda Deci et al. (2017) que tornaram evidente que, nas diferentes culturas e indústrias, é importante diferenciar estes fatores motivadores, sejam estes associados a motivação mais autónoma ou mais controlada. Reforça-se que aqui o foco não são tanto os tipos de motivação, mas mais os fatores motivadores, ou seja, aqueles que desencadeiam motivação.

Neste sentido, irá ser explorada a teoria da autodeterminação ou *self-determination theory* (SDT) impulsionada por Ryan e Deci (2000) e sintetizada por Schaufeli e Taris (2018). Estes últimos autores referem que se trata de uma perspetiva sobre a relação entre o bem-estar individual e o desempenho, que se debruça sobre o grau em que o trabalho satisfaz as

necessidades psicológicas básicas. O satisfazer destas necessidades desencadeia diferentes tipos de motivação que, por sua vez, afeta o desempenho de trabalho (Wilmar B Schaufeli & Taris, 2018). Estas necessidades, que são inatas ao ser humano, de acordo com Ryan e Deci (2000), são: (1) a necessidade de *relatedness*, que se refere ao experienciar de relações positivas com os outros; (2) a necessidade de competência, que se refere ao cumprir de tarefas desafiantes com sucesso; e (3) a necessidade de autonomia, que se refere ao experienciar de liberdade de escolha e à oportunidade de iniciar um comportamento. Colaboradores intrinsecamente motivados, envolvem-se em atividades, pelas atividades em si e por si, e agem com um total sentido de vontade (Gagné & Deci, 2005; citados por Schaufeli & Taris, 2018), sendo que este tipo de comportamento será sustentado enquanto contribuir para o satisfazer destas necessidades. Pelo contrário, colaboradores que estão extrinsecamente motivados para uma atividade, executam esta atividade pelo seu valor instrumental (e.g. recompensa monetária, prestígio ou perspectivas de promoção), uma vez que não satisfaz as suas necessidades pessoais (Taris, Van Beek, & Schaufeli, 2014; Schaufeli & Taris, 2018). Pode-se ainda depreender daqui que as necessidades psicológicas básicas (*relatedness*, competência e autonomia) são, em si, fatores motivadores já que, quando satisfeitos desencadeiam motivação nas pessoas.

O significado inerente ao trabalho, sendo algo mais intrínseco na motivação da pessoa, é um assunto também relevante e abordado na literatura. Weeks e Schaffert (2019) reforçaram que o sentimento de que um trabalho tem significado, leva subsequentemente a muitos *outcomes* organizacionais desejados (Michaelson, Pratt, Grant, & Dunn, 2014), tais como motivação intrínseca (Fried & Ferris, 1987), satisfação com trabalho, comprometimento organizacional (Cardador, Dane, & Pratt, 2011), um aumento nos comportamentos de cidadania organizacional (Piccolo & Colquitt, 2006) e um decréscimo nas intenções de turnover (Scroggins, 2008).

Quanto ao Bem-estar e começando com uma definição sugerida por Cowen (1991) citado por Ryan e Deci (2001), p. 161, “bem-estar deveria ser definido, não simplesmente como a ausência de uma psicopatologia, mas antes como uma série de aspetos positivos do funcionamento que são promovidos pelo atingir de relacionamentos de apego fortes, aquisição de *skills* cognitivas, interpessoais e de *coping* adequadas à idade e pela exposição a ambientes que empoderam a pessoa”.

Ryan e Deci (2001) postularam que o bem-estar é um construto complexo que diz respeito ao funcionamento psicológico e experiência ótimos. Ademais, acrescentaram que os estudos sobre o bem-estar têm derivado de duas perspetivas gerais: a abordagem hedonista (associada ao bem-estar subjetivo, SWB), que se foca na felicidade e define o bem-estar em termos da

obtenção de prazer e do evitar do sofrimento; e a abordagem eudaimónica (associada ao bem-estar psicológico, PWB), que se foca no bem-estar psicológico, no significado e na autorrealização e define o bem-estar em termos do grau em que uma pessoa está a funcionar totalmente (Ryan & Deci, 2001).

Ryan e Deci (2001) afirmaram que evidências de vários investigadores indicaram que o bem-estar é provavelmente mais bem concebido como um fenómeno multidimensional que inclui aspetos de ambas as concepções, hedonista e eudaimónica. Não obstante, a abordagem eudaimónica foi considerada especialmente relevante para o estudo presente.

A perspetiva eudaimónica (PWB) foi operacionalizada recorrendo a um conjunto de seis dimensões (Ryff, 2014) que se podem consultar no anexo E.

À semelhança do que já foi mencionado nos fatores motivadores, a SDT (Ryan & Deci, 2001) teoriza que o satisfazer das necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e *relatedness*), é essencial para o crescimento psicológico (e.g. motivação intrínseca), para a integridade (internalizar e assimilar de práticas culturais) e bem-estar (e.g. satisfação com a vida e saúde psicológica), assim como experiências de vitalidade (Ryan & Frederick, 1997; citados por Ryan & Deci, 2001) e auto-congruência (Sheldon & Elliot, 1999; citados por Ryan & Deci, 2001).

1.1.3. Conclusão

Como resultado do estender da idade da reforma, é recorrente que 3 ou 4 gerações tenham de cooperar e trabalhar juntas na maioria das empresas (Bencsik et al., 2016). A diferença entre a maneira de pensar, a atitude, comportamento e sistema de valores, a sua flexibilidade e conhecimento técnico destas gerações, pode facilmente tornar-se uma fonte de diversos conflitos e é por vezes difícil gerir estes problemas (Bencsik et al., 2016). Hoje em dia, a questão de como gerir os requisitos das duas gerações mais jovens (Y e Z), em nome de servir o interesse da partilha de conhecimento e satisfazendo os seus requisitos, é bastante atual e não resolvida (Bencsik et al., 2016). Também por isso, se optou por focar nestas duas gerações mais jovens. Uma vez que a presente investigação incide apenas sobre a geração Z e *Millennial*, os dados que recolhemos e analisámos não permitem retirar conclusões sobre possíveis comparações com gerações que não sejam essas duas, ao contrário do que aconteceu neste capítulo da revisão de literatura. Como tal, pensou-se ser muito interessante analisar um pouco o ‘estado da arte’ de cada uma das gerações (Z e *Millennial*) e explorar o que já se sabe até aqui no que toca aos temas específicos focados nesta investigação, nomeadamente o bem-estar e os fatores de motivação. No capítulo que se segue a este, incidir-se-á sobre esses mesmos temas, mas, ao

invés da comparação, o foco será explorar o que a literatura referiu para cada uma dessas duas gerações.

1.2. *Millennials*, Fatores Motivadores e Bem-estar

Em particular, os colaboradores da Geração Y são uma força de trabalho que tem enfrentado variadas e numerosas mudanças organizacionais. A confiança, empenho, percepções de justiça e intenção de permanecer na organização mudou imenso (Ferres, Travaglione, & Firns, 2003; citados por Lazányi & Bilan, 2017). Ademais, Kultalahti e Viitala (2014) argumentaram que há evidências que mostram que a motivação no trabalho torna o colaborador mais comprometido com a organização, influencia positivamente o desempenho profissional e aumenta o bem-estar profissional. Além disso, a motivação é influenciada, por exemplo, pelo conteúdo do trabalho, estabelecimento de objetivos, *feedback* de desempenho e reconhecimento social, recompensa monetária e tempo flexível. Já o estudo realizado pelos próprios, indica que os *Millennials* esperam algumas coisas no trabalho, que contrastam com as práticas tradicionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em muitas organizações (Kultalahti & Viitala, 2014). Acima de tudo, esperam que a ênfase mude para uma maior flexibilidade no trabalho (tempo, local, equipamento, etc.) e responsabilidades de trabalho variáveis. Assim, os horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar remotamente não são apropriados para todo o trabalho, mas quando tal é possível, poderia ser interessante testar com os *Millennials* (Kultalahti & Viitala, 2014). Na prática, as ideias tradicionais de enriquecimento do trabalho e alargamento das atividades de trabalho continuam a ser aplicáveis (Kultalahti & Viitala, 2014). O desejo perene de um local de trabalho saudável com um bom clima, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e o apoio e atenção de um supervisor, podem ser ainda mais fortes entre os *Millennials* do que entre os colaboradores em geral (Kultalahti & Viitala, 2014). Em linha com este autor, também (Bencsik et al., 2016) referiram que para os *Millennials* é importante trabalharem onde quiserem e fazerem o que realmente gostam de fazer. Para esta geração, o conceito de sucesso, carreira e dinheiro é da máxima prioridade, porque aprenderam que é a única coisa que os pode fazer avançar na sociedade de consumo (Tari, 2010; citado por Bencsik et al., 2016). O sentimento de tempo livre e de relaxamento é inevitável para eles. Desde já, denota-se uma tendência desta geração ser bastante exigente com a generalidade dos fatores.

Detalhadamente, sobre o tema do equilíbrio vida-trabalho e tudo o que este engloba, Twenge, Campbell, Hoffman e Lance (2010), sobre os colaboradores mais jovens de hoje, postularam que estes estão mais interessados em fazer com que os seus empregos acomodem

as suas vidas familiares e pessoais. Um inquérito de 2004 aos gestores descreveu os trabalhadores mais jovens como um grupo que "procura equilíbrio trabalho/vida" e "gosta de informalidade" (*Society of Human Resource Management*, 2004) (Twenge et al., 2010). De acordo com o pensamento popular, estes querem empregos com flexibilidade, opções de teletrabalho e a possibilidade de passar a *part-time* ou deixar a força de trabalho temporariamente para ter filhos (ou para viajar ou passar tempo com amigos) (Twenge et al., 2010). Embora horários de trabalho alternativos tenham um impacto positivo na motivação, satisfação e compromisso organizacional dos empregados (Angle & Perry, 1983; Ng, Sorensen, & Eby, 2006; Thomas & Ganster, 1995; citados por Twenge et al., 2010), tais intervenções são frequentemente orientadas e utilizadas pelos colaboradores que têm família e procuram alcançar um melhor equilíbrio trabalho-família. Os resultados de Twenge et al. (2010) indicaram que o desejo de lazer e de um melhor equilíbrio vida-trabalho começa muito antes dos jovens trabalhadores terem família, pelo que as políticas devem ir além das que visam os pais que precisam de tempo para partilhar as tarefas de cuidados dos filhos e das que visam os *Baby Boomers* que procuram entrar gradualmente na reforma. Estas políticas devem estender-se a pessoas mais jovens que querem tempo de lazer para viajar ou passar com os amigos. Também no estudo desenvolvido por Kultalahti e Viitala (2014), o equilíbrio trabalho-vida foi um fator muito crítico para a Geração Y. Os inquiridos não separaram ‘ser um trabalhador’ de ‘ser um ser humano como um todo’: de acordo com as histórias contadas, para se sentirem bem no trabalho, os *Millennials* querem ter tempo suficiente para as coisas que gostam: passatempos, exercício físico, família e amigos (Kultalahti & Viitala, 2014). Embora tenham escrito sobre a prontidão dos protagonistas para serem flexíveis no trabalho quando necessário, sublinharam que não estão dispostos a sacrificar a sua vida privada pelo trabalho (Kultalahti & Viitala, 2014). Esta descoberta, segundo Kultalahti & Viitala (2014), está de acordo com estudos anteriores (Behrstock-Sherratt & Cogshall, 2010; Smith, 2010; Hurst & Good, 2009; Shaw & Fairhurst, 2008; Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007) e indica que o equilíbrio vida-trabalho tem de ser seriamente considerado aquando da criação de pré-condições para a motivação no trabalho dos *Millennials*. Twenge et al. (2010) defenderam que em 2006 quase metade queria um emprego "que deixa muito tempo para outras coisas na sua vida". O trabalho aparentemente não deve tomar conta da vida de uma pessoa, já que ter tempo livre suficiente foi referido como sendo uma importante fonte de bem-estar no trabalho (Kultalahti & Viitala, 2014). Consequentemente, o lazer continua a ser importante para a geração Y, pois estes consideram que o trabalho é menos central para as suas vidas do que as gerações mais velhas (Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019; Ng & Parry, 2016; Twenge, 2010). Os *Millennials* mostraram menos

probabilidade de querer trabalhar horas extraordinárias e mais probabilidades de dizer que deixariam de trabalhar se tivessem dinheiro suficiente.

Em contraste, histórias e práticas organizacionais emergentes sugerem que a geração jovem de hoje é mais motivada por trabalho interessante do que por dinheiro (e.g. Lancaster & Stillman, 2003; citados por Twenge et al., 2010). Dado que viram os seus pais trabalhar demasiado, a passar menos tempo em casa, e que é mais provável que eles próprios sejam despedidos, os membros da geração Y possivelmente acreditarão que há mais na vida do que um grande salário, resultando num valor inferior para as recompensas extrínsecas por parte dessa geração (Twenge et al., 2010). Da mesma forma, Kultalahti e Viitala (2014), nos seus estudos concluíram que os jovens que estão apenas a construir a sua própria vida, incluindo casas, carros, e outras coisas materiais, não abordam os salários ao explicar a fraca motivação. Noutros estudos a perspetiva postulada foi um pouco diferente, já que foi defendido que as recompensas extrínsecas continuam a desempenhar um papel importante no processo de *employment*, apesar da teoria organizacional moderna colocar menos ênfase em recompensas extrínsecas (e.g. Brett & Stroh, 2003; Ryan & Deci, 2000; citados por Twenge et al., 2010). Também Maloni et al. (2019) referiu que valores de trabalho extrínsecos, tais como compensação, benefícios e estatuto, tendem a ser importantes para os Y (Hansen & Leuty, 2012; Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010). Kultalahti e Viitala (2014), nos seus estudos verificaram que os trabalhadores a tempo inteiro mencionaram o salário apenas algumas vezes como fator desmotivador, quando lhes foi pedido que escrevessem livremente sobre motivação. Os seus argumentos sobre a motivação ou desmotivação tinham fortes ligações com as três necessidades básicas dos indivíduos. Nas suas histórias, os *Millennials* expressaram que a satisfação das 3 necessidades básicas é motivadora e que, se estas não forem satisfeitas, a sua motivação é prejudicada (Kultalahti & Viitala, 2014).

Uma dessas necessidades básicas é a competência e sobre esta, Twenge et al. (2010) destacaram que as gerações mais recentes estão a entrar na força de trabalho com uma maior procura de educação de nível superior (Organização Internacional do Trabalho, 2007). A geração Y tem uma forte convicção de que a educação conduz ao sucesso futuro, uma vez que as competências intrínsecas permitem resultados extrínsecos (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014; citados por Maloni et al., 2019).

Sobre a questão dos valores intrínsecos, Twenge et al. (2010) defenderam que estes continuam a estar entre as características de emprego melhor classificadas pelos Y. Relacionado com valores intrínsecos, Kultalahti e Viitala (2014), postularam que os fatores psicológicos têm sido reconhecidos como extremamente importantes para o florescimento dos *Millennials*.

Segundo Kultalahti & Viitala (2014), os académicos adotaram uma grande variedade de conceitos ao discutir o tema, por exemplo, a satisfação profissional (Avery, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989), o compromisso (Meyer, Allen, & Smith, 1993), o compromisso laboral (Sonnentag, 2003) e o contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994). Todos estão relacionados com a motivação. As gerações mais recentes têm orientações de valor mais individualistas e materialistas do que as gerações passadas (e.g. Dey, Astin, & Korn, 1992; citados por Twenge et al., 2010). Além dos *Millennials* serem mais individualistas, são também mais auto-focados (Twenge et al., 2010). O aumento dos traços individualistas e das autoavaliações positivas (Twenge et al., 2010) sugere que os membros da geração Y poderão procurar empregos que lhes interessem e que lhes deem mais significado pessoal.

A geração Y também se concentra fortemente nas oportunidades de progressão de carreira, incluindo um caminho claro para suceder na organização (Campion, 2015; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008; citados por Maloni et al., 2019). Da mesma forma, Goh e Lee (2018) também defenderam que os *Millennials* são mais motivados pelo desenvolvimento de carreira. Tal como De Hauw e De Vos (2010) propuseram, o desenvolvimento da carreira e as recompensas financeiras estão "embutidos dentro da geração" (Maloni et al., 2019). Este foco no desenvolvimento da carreira está em sintonia com os aspetos de aprendizagem e competências dos valores intrínsecos que são também muito importantes para a geração Y (Hansen & Leuty, 2012; Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; citados por Maloni et al., 2019), como aliás já se referiu previamente.

O conteúdo do trabalho também é um assunto fundamental para os *Millennials*. Nos dados obtidos por Kultalahti e Viitala (2014), haviam muitas histórias em que o protagonista estava desmotivado só porque estava a trabalhar no mesmo emprego há demasiado tempo e se aborreceu. Em comparação com isso, muito raramente escreveram sobre dinheiro, e os poucos que o fizeram, escreveram sobre um salário injustamente baixo em relação ao facto de o trabalho ser um fator desmotivante (Kultalahti & Viitala, 2014). Mesmo a ideia da segurança do emprego como fator motivador não era visível a partir das histórias (Kultalahti & Viitala, 2014). Em vez disso, *Millennials* consideraram a oportunidade de aprender e desenvolver constantemente através de novas tarefas e desafios como um dos fatores mais motivadores (Kultalahti & Viitala, 2014). O conteúdo do trabalho pareceu ser crucial para a motivação. Um trabalho aborrecido e sentimentos de estagnação alimentam a desmotivação (Kultalahti & Viitala, 2014). Os membros desta geração veem as rotinas como uma ameaça à motivação (Kultalahti & Viitala, 2014). Além disso, enfatizaram prazos razoáveis e outros recursos. Os inquiridos demonstraram não querer estar soterrados em trabalho (Kultalahti & Viitala, 2014).

Da mesma forma, Goh e Lee (2018) citam Lub, Bal, Blomme, & Schalk (2016), que também defenderam que os *Millennials* são mais motivados pelo conteúdo do trabalho.

Focando agora o tema do ambiente positivo de trabalho e as interações com os outros na empresa, na investigação levada a cabo por Weeks e Schaffert (2019), quando perguntaram aos *Millennials* qual seria o seu emprego ideal, estes demonstraram preferência por um emprego que incluísse interação com os outros e fosse descontraído (ambiente). Os *Millennials* concordam que o desafio é importante numa carreira, mas também querem felicidade pessoal, colegas simpáticos e ser capazes de ajudar os outros. Os *Millennials* encontram significado nas relações de colegas de trabalho (Weeks & Schaffert, 2019). Não obstante, Twenge et al. (2010) argumentaram que a literatura se divide no que toca ao quanto os *Millennials* valorizam as interações sociais e há provas de que o valor pode não ser tão elevado como este estudo indica.

Sobre o tema do comprometimento com o trabalho e a organização, nas conclusões fornecidas por Kultalahti e Viitala (2014), os *Millennials* classificaram o seu *engagement*, satisfação profissional e comprometimento organizacional como sendo significativamente inferiores comparado com outras gerações. Isto poderá fazer com que os *Millennials* estejam menos dispostos a fazer certos sacrifícios que outras gerações faziam e que, possivelmente, se não se sentirem satisfeitos, motivados e bem, pensarão em sair com muito mais facilidade. De acordo com o *Deloitte Millennial Survey* (2016), dois terços dos *Millennials* expressaram o desejo de abandonar as suas organizações até 2020 (Bejtkovský, 2016). Isto confirma as opiniões dos profissionais de Recursos Humanos (RH) que participaram na pesquisa de Bejtkovský (2016). Estes indicaram consistentemente o baixo nível de lealdade da Geração Y. Esta evidência mostra que as empresas devem, portanto, ajustar a forma como cultivam a lealdade entre os *Millennials* ou arriscam-se a perder uma grande percentagem da sua força de trabalho.

1.3. Geração Z, Fatores Motivadores e Bem-estar

Em primeiro lugar e, à semelhança dos *Millennials*, os Z parecem valorizar muito o equilíbrio vida trabalho já que, segundo Bencsik et al. (2016), para esta geração, os objetivos de carreira mais importantes são o equilíbrio vida-trabalho e a estabilidade no local de trabalho. Encontrar e manter o equilíbrio adequado entre trabalho e tempo livre tornar-se-á mais tarde um problema, porque para esta geração o tempo livre ainda é muito importante (Lazányi & Bilan, 2017). A questão da estabilidade já parece não estar tão de acordo com a tendência demonstrada pelos *Millennials* e, como tal, merecerá mais alguma atenção no decorrer da presente investigação.

Com base no estudo de Bencsik et al. (2016), é sobretudo o dinheiro e as oportunidades de carreira que poderão motivar os jovens adultos (não só os Z como os Y) a permanecer numa empresa, o que faz com que estes autores defendam que os instrumentos tradicionais são mais motivadores do que os incentivos não-materiais (Bencsik et al., 2016). Um estudo no sector hoteleiro feito por Goh e Lee (2018), mostrou que os trabalhadores do setor hoteleiro da Geração Z não são motivados pelo salário, mas sim pela satisfação profissional e pelas perspectivas de carreira da indústria hoteleira. A questão do que motiva mais, se recompensas mais ou menos extrínsecas, parece, portanto, não ser tão consensual, pelo que será algo que se olhará com maior atenção ao longo desta investigação.

As conclusões desse estudo no setor hoteleiro que Goh e Lee (2018) realizaram, sugerem que, para atrair a Geração Z, os recrutadores do sector hoteleiro deviam concentrar-se nos aspetos do trabalho gratificante, como uma carreira dinâmica, entusiasmante e estável, com oportunidades de viajar para trabalhar em posições internacionais. Também relacionado com o conteúdo do trabalho, Bejtkovský (2016) alude para as pesquisas de Moore, Grunberg e Krause (2015) onde estes descrevem os colaboradores da Geração Z, como sendo pessoas que valorizam a realização, bem como os desafios, a melhoria enquanto pessoa, a inovação e a criatividade no seu trabalho, todos estes aspetos ligados ao conteúdo e características do trabalho.

Quanto à questão das interações sociais também parece haver alguma inconsistência na literatura. No estudo realizado por Lazányi e Bilan (2017), os autores ao sintetizar um pouco a literatura referiram que, para os Z, as relações sociais - sendo visíveis -, são muito mais valiosas do que manter a informação e o conhecimento para si próprios. Assim, têm fortes laços com os seus pares, têm muito mais amigos do que os membros de outras gerações (Lazányi & Baimakova, 2016; citados por Lazányi & Bilan, 2017). Os mesmos autores, após a sua investigação, concluíram algo um pouco diferente, já que os resultados pareceram indicar que a geração Z não considera os seus companheiros de trabalho como relações sociais fortes (Lazányi & Bilan, 2017). Apenas confiam neles como confiariam nos seus conhecidos, e apenas um pouco mais do que confiariam num estranho (Lazányi & Bilan, 2017). Dada a multiplicidade de argumentos, esta é uma questão que se abordará com maior atenção mais à frente nesta investigação.

Quanto ao tema da felicidade, Lazányi e Bilan (2017) postularam que é um valor que, não só é mais prevacente na geração Z, em comparação com as gerações mais velhas, como também tem muito mais valor para os colaboradores desta geração do que para outras gerações. No estudo realizado por Bejtkovský (2016), com o objetivo de perceber o que motiva os

colaboradores, os profissionais de RH defenderam o facto de cada colaborador ser único e de ser necessário conhecer cada um destes para afetar positivamente a sua motivação.

Compreender as diferenças geracionais é uma ferramenta que os gestores podem utilizar para gerar mais produtividade, lealdade, inovação e cidadania corporativa para os colaboradores (Bejtkovský, 2016).

1.4. Comparação entre gerações para diversos fatores motivadores

No que diz respeito à comparação entre gerações incluindo, não só as duas tidas em conta nesta investigação, como outras, a literatura tem vindo a enfatizar os temas dos fatores motivadores e do bem-estar, como referido no início.

1.4.1. Motivação intrínseca

A título mais geral, Twenge et al. (2010) postularam nos seus estudos empíricos que os *Millennials* valorizam recompensas intrínsecas e sociais ligeiramente menos que os *Baby Boomers* valorizaram na mesma idade. Não obstante, nesses estudos, ao longo das 3 gerações (*Baby Boomers*, X e Y) os colaboradores valorizam recompensas intrínsecas mais do que todas as outras recompensas (Twenge et al., 2010) e fatores. Weeks e Schaffert (2019) citaram Twenge et al. (2010) que referiram que a literatura tende a dizer que os *Millennials* não procuram significado no trabalho já que estes se demonstraram "ligeiramente" menos propensos a valorizar recompensas intrínsecas (que são definidas como trabalhar pelo trabalho em si). Os estudos realizados por Weeks e Schaffert (2019), no entanto, sugerem que todas as gerações definem trabalho com significado por meio do crescimento pessoal e do ser fiel a si mesmas, o que indica que todas as gerações podem definir o significado usando recompensas intrínsecas, mais do que foi indicado na literatura anterior sobre gerações, nomeadamente por Twenge et al. (2010), citado acima por Weeks e Schaffert (2019). Já antes, Catania e Randall (2013) também não tinham encontrado diferenças entre pessoas mais jovens e mais velhas em termos dos seus fatores motivadores intrínsecos (Kultalahti & Viitala, 2014), o que corrobora a ideia de Weeks e Schaffert (2019) de que motivadores intrínsecos são igualmente e fortemente valorizados por todas as gerações.

1.4.2. Motivação extrínseca

Quanto a fatores motivadores extrínsecos, Catania e Randall (2013) citados por Kultalahti e Viitala (2014), concluíram que no seu estudo, as pessoas mais jovens estavam mais preocupadas

com fatores motivadores extrínsecos, especialmente aos fatores financeiros. Da mesma forma, Goh e Lee (2018) salientam que Oliver (2006), ao comparar as expectativas da geração Y face às outras, concluiu que havia um aumento das expectativas no que toca a salário. Já Twenge et al. (2010) concluíram que os X e Y valorizam mais recompensas extrínsecas do que os *Baby Boomers*. Também Weeks e Schaffert (2019) postularam que a geração X valorizava recompensas extrínsecas (e.g. salário e *status*) mais do que a Y que, por sua vez, valorizava mais do que os *Baby Boomers*.

Ademais, Bejtkovský (2016) descobriram que o sistema de remunerações justo estava no *top 5* dos fatores motivadores mais pelos *Baby Boomers*, X e Y. Da mesma forma concluiu que os bónus financeiros pelo trabalho realizado estava no *top 5* dos fatores motivadores mais relevados pelos Y e Z (Bejtkovský, 2016). Ainda relacionado com fatores extrínsecos, Bencsik et al. (2016) consideraram o *status* e o materialismo como os fatores motivadores mais relevados pelos X. Os mesmo autores, concluíram que uma remuneração imediata seria um dos fatores motivadores mais valorizados pelos Z (Bencsik et al., 2016).

1.4.3. Fatores relacionados com RH

Especificamente, sobre o equilíbrio vida-trabalho, Weeks e Schaffert (2019) citaram Twenge et al. (2010), que descobriram que os *Millennials* procuram mais liberdade e balanço entre a vida e o trabalho do que a geração X e, por sua vez, a geração X mais do que os *Baby Boomers*. Outros autores argumentaram que ter uma vida equilibrada é um valor fundamental na geração X e Y (Chao, 2005; citados por Twenge et al., 2010). Ademais, concluíram também que os *Baby Boomers* têm uma centralidade no trabalho significativamente maior que a geração X que, por sua vez, tem uma centralidade no trabalho superior aos *Millennials* (Twenge et al., 2010; citados por Weeks & Schaffert, 2019). Ainda sobre o tema da centralidade no trabalho Twenge et al. (2010) fizeram menção também à pesquisa de Smola e Sutton (2002) que descobriram que, ao longo das gerações, houve um declínio na centralidade no trabalho e ética, consistente com o aumento da valorização do lazer. No estudos de Twenge et al. (2010), os *Millennials* demonstraram valorizar mais o lazer do que a geração X que, por sua vez, valoriza mais que os *Baby Boomers* (Twenge et al., 2010; citados por Weeks & Schaffert, 2019).

Por último, acrescentar que especificamente “ter dias para usar quando estão doentes ou quando têm necessidades pessoais” foi *top 5* dos fatores mais relevados pelos *Baby Boomers*, no estudo feito por Bejtkovský (2016). Isto revela que o entendimento sobre a necessidade de ter este equilíbrio entre a vida e o trabalho tem vindo a crescer, sendo que na geração dos *Baby Boomers* esse equilíbrio estava muito ligado ao trabalho e era muito mais por uma questão de

saúde. Já para as gerações mais recentes, à medida que o tempo foi passando, parece que este equilíbrio tem passado a envolver também o lazer e a ser mais uma questão de aproveitamento da vida fora do trabalho do que meramente uma questão de danos à saúde.

Relacionado com o tema da liberdade, como descrito por Bencsik et al. (2016), um dos fatores mais apontados pelos Z foi também a necessidade de não-comprometimento ou, por outras palavras, uma menor valorização da *job security* enquanto fator motivador. Não obstante, Kultalahti e Viitala (2014) citando um estudo de Wong et al. (2008), descobriu que não haviam diferenças entre gerações em relação ao fator motivador *job security*. Contudo, Bejtkovský (2016) no *top 5* de fatores motivadores mais cruciais apontados pelos *Baby Boomers*, surge a *job security*.

1.4.4. Conteúdo e características do trabalho e/ou empresa

Quanto ao fator relacionado com trabalho interessante, desafiante e/ou com variabilidade, Twenge et al. (2010), afirmaram que várias fontes teorizaram que a geração X e a Y pretendiam que o trabalho fosse interessante e desafiante (e.g. Arnett, 2004; Lancaster & Stillman, 2003). No entanto, Twenge et al. (2010) argumentaram que, nos seus estudos, os *Millennials* tinham tido uma pontuação inferior em termos da valorização dada a encontrar um trabalho que fosse interessante e que proporcionasse desafios (Twenge et al., 2010; citados por Weeks & Schaffert, 2019). Contrariamente ao teorizado por Twenge et al. (2010), no *top 5* de fatores motivadores com maior relevância para a geração Z, proposto por Bejtkovský (2016), consta o trabalho desafiante. Bencsik et al. (2016), defenderam ainda que, junto com o trabalho desafiante, a variabilidade e o trabalho interessante constituíam três dos fatores motivadores principais e que mais incentivavam os Y e os Z. Os autores nesse mesmo artigo acrescentaram ainda que as gerações *Millennial* e Z demonstraram não gostar de monotonia (Bencsik et al., 2016), o que sugere que necessitam de variabilidade no seu trabalho para que o possam achar interessante, dinâmico e desafiante.

Sobre o trabalho flexível, se no caso dos *Baby Boomers*, em estudos realizados, estes valorizavam um local fixo de trabalho e o consideravam como um dos fatores motivadores mais importantes (Bencsik et al., 2016), as gerações X, Y e Z apontaram o trabalho flexível como sendo um dos 5 fatores motivadores mais fundamentais para estes (Bejtkovský, 2016).

Quanto ao tema da participação e autonomia, é salientado pelas duas gerações estudadas na presente investigação, Y e Z. No *top 5* de fatores motivadores mais relevantes para a geração Z, apresentado por Bejtkovský (2016), consta a possibilidade de desenhar e planejar as próprias ideias. Além disso, a liberdade individual de movimento e a possibilidade de tomar decisões

foi um dos fatores motivadores que, segundo Bencsik et al. (2016), é mais importante para a geração Y e que a liberdade é crucial para a geração Z.

Twenge et al. (2010) citados por Weeks e Schaffert (2019), referiram que, contrariamente à crença popular, os *Millennials*, de todas as gerações, eram os que valorizavam menos as interações sociais. Também Bejtkovský (2016) concluiu que, tanto para os *Baby Boomers* como para a geração X, o fator motivador relacionado com bons relacionamentos no trabalho constava no *top 5* de principais motivadores para essas gerações. O mesmo autor sugeriu também que o ambiente de trabalho agradável constituía também um dos 5 fatores motivadores mais fundamentais para os *Baby Boomers* (Bejtkovský, 2016). Por outro lado, Ryff (2014) postulou outra perspetiva, ao argumentar a existência, no seu estudo, relatos de que a família e a experiência relacional eram os preditores mais fortes do bem-estar em jovens adultos, sugerindo que os *Millennials* valorizam muito as interações e relações com os outros. Na mesma linha de pensamento, Bejtkovský (2016) argumentou que trabalhadores da geração Z preferiam trabalho colaborativo, mais do que os da geração X. Isto reforça a ideia de que os *Millennials* poderão de facto valorizar bastante as interações sociais, o ambiente e as relações com os outros no trabalho e que será importante focar mais este aspeto nesta investigação.

Por último, Oliver (2006) citado por Goh e Lee (2018), nos seus estudos comparou as expectativas de trabalho da geração Y com as das outras gerações anteriores e concluiu que houve um aumento nas expectativas no que toca às condições de trabalho.

1.4.5. Crescimento, desenvolvimento e progressão

Começando pelas gerações mais velhas, Ryff (2014), defende que os preditores mais fortes do bem-estar entre os adultos mais velhos, são as experiências de trabalho e educativas. Para a geração X e Y, Bejtkovský (2016) argumentou os cursos educacionais, formação e *workshops* como sendo um dos cinco fatores motivadores mais relevados por estas duas gerações. Também Ryan e Deci (2001) postularam já nessa altura que os jovens adultos se focavam mais no autoconhecimento, na competência e na autoaceitação. Por último, Bejtkovský (2016) sobre a geração Z, incluiu no *top 5* de fatores motivadores mais importantes para esta geração, os estágios internacionais. Concluindo, as evidências dão a entender que o crescimento, desenvolvimento e aprendizagem no trabalho são fatores motivadores transversais a todas as gerações. Parece também que tem existido, nas gerações mais recentes, um aumento da procura e necessidade de viver experiências que proporcionem um crescimento enquanto pessoa (e.g. autoconhecimento, estágios internacionais), mais do que apenas formações ou outras aprendizagens a nível profissional.

Sobre o tema da progressão de carreira e começando pelos *Baby Boomers*, Bencsik et al. (2016) defenderam que a possibilidade de progressão de carreira e novas trajetórias são dois dos fatores motivadores mais centrais para esta geração. Além disso, Wong et al. (2008) citados por Kultalahti e Viitala (2014), descobriram que os trabalhadores jovens, se motivavam mais por oportunidades para avançar nas suas carreiras do que gerações antigas. Da mesma forma, Oliver (2006) citado por Goh e Lee (2018) ao comparar as expectativas da geração Y com as gerações anteriores, percebeu um aumento nas expectativas relacionadas com promoção e avanço na carreira. Adicionalmente, Bejtkovský (2016), concluiu na sua pesquisa que um dos cinco fatores motivadores mais centrais para as gerações X e Y era a possibilidade de progressão de carreira. A conclusão que se pode tirar é que aparentemente, para todas as gerações, o tema da progressão de carreira é de muita importância, sendo que a preocupação com este fator poderá ter vindo a crescer ao longo das gerações, com destaque para os *Millennials*. Isto corroboraria a teoria defendida por Oliver (2006) citado por Goh e Lee (2018).

1.4.6. Significado, satisfação e realização

Estudos realizados por Twenge et al. (2010) sobre os valores ao longo das gerações sugeriram que as gerações mais jovens não estão à procura de significado no trabalho (Twenge et al., 2010; citados por Weeks & Schaffert, 2019). Estas gerações mais jovens também tiveram uma classificação inferior em termos de valorização de encontrar um trabalho que tenha impacto nos outros (Twenge et al., 2010; citados por Weeks & Schaffert, 2019). Contudo, o estudo levado a cabo por Weeks e Schaffert (2019), revelou algo diferente, já que fornece evidências de que todas as gerações acreditam que ter um trabalho com significado é importante. Além disso, à semelhança de outras gerações, os *Millennials* salientaram que ter um trabalho com significado era muito importante, contrariando o que Weeks e Schaffert (2019) tinham encontrado na literatura de Twenge et al. (2010). Os *Millennials* acreditam que um trabalho com significado é um trabalho que inclui a felicidade e realização pessoal, a existência de bons colegas de trabalho, o ajudar os outros e o ser desafiado (Weeks & Schaffert, 2019).

Quanto ao tema da realização no trabalho, Twenge et al. (2010) referiram que diversas fontes teorizaram que as gerações X e Y têm a expectativa de sentirem realização no seu trabalho. Da mesma forma, Bencsik et al. (2016) concluíram que a autorrealização constituía um dos fatores motivadores destacados como mais relevantes para a geração Y.

Sobre o tema da satisfação, um estudo nos países nórdicos conduzido por Eskilden, Kristensen, e Westlund, 2004; citados por Kultalahti e Viitala (2014), sugeriu que a relação

entre a satisfação no trabalho e a idade era linear, isto é, quanto mais jovem for o colaborador, menos satisfeito estará no seu trabalho.

1.4.7. Contexto de trabalho

Ryan e Deci (2001) propuseram com os seus estudos que os adultos mais velhos se focavam mais no *coping* positivo com a mudança.

Bencsik et al. (2016) referiu que um dos fatores motivadores mais relevados pelos Y foi de facto a competição.

Considerando o mencionado anteriormente, o presente estudo visou conhecer e perceber melhor sobretudo a geração Y e Z, a fim de conseguir contribuir com conhecimento importante e assim dar resposta às necessidades e motivações destes e das empresas.

CAPÍTULO 2.

Metodologia

A realização do estudo em causa teve como base um método de recolha de dados qualitativo a partir da realização de entrevistas. Optou-se por este instrumento de obtenção de dados qualitativos por ser o mais comum, sendo que no caso as entrevistas eram semiestruturadas por permitir uma comunicação mais fluida e ajustar-se mais a cada entrevistado, sem perder o foco nos tópicos centrais da investigação (Flick, 2005).

Os dados qualitativos, consistem em informação aberta baseada em observações ou tirada de informação verbalmente (Villalba-Lamprea, 2017), sendo a informação baseada nas experiências e histórias pessoais dos participantes (Weeks et al., 2017). Estas entrevistas potenciaram uma interpretação mais profunda dos resultados quantitativos.

2.1. Participantes

As entrevistas foram feitas a trabalhadores pertencentes às gerações Y e Z. Como já referido, considerou-se para efeitos deste estudo, pelo facto de reunir maior consenso na literatura, que os *Millennials* pertencem ao intervalo de anos entre 1980 e 1995, à qual se segue a geração Z que compreende pessoas no intervalo de anos de 1995 a 2010. Adicionalmente optou-se por se incluir homens e mulheres, que estivessem atualmente a trabalhar, em meio empresarial e que possuíssem o grau de licenciatura ou superior.

Consideraram-se 24 entrevistas pois, ao chegar às 19 entrevistas, atingiu-se a “saturação teórica dos dados”. De forma a conseguir garantir com segurança que a informação se tornava redundante (ausência de novidade teórica), analisaram-se ainda mais 5 entrevistas (Silva et al., 2013). Não obstante, mais 2 entrevistas foram realizadas, ainda que não tenham sido analisadas.

Da geração *Millennial*, entrevistaram-se 11 pessoas, 6 mulheres e 5 homens, entre os 29 e os 38 anos e da geração Z entrevistaram-se 13 pessoas, 7 mulheres e 6 homens, entre os 22 e os 24 anos. Procurou-se ir de encontro à proporção de homens e mulheres em Portugal em 2019, sendo que estes dados podem ser observados mais detalhadamente na PORDATA (FFMS, 2019). Abaixo apresenta-se um quadro (Quadro 2.1) com algumas características sociodemográficas dos participantes, para além das já descritas acima:

Quadro 2.1 - Dados sociodemográficos

Dados sociodemográficos		Nº de participantes
Geração	Z	13 (7 mulheres, 6 homens)
	Millennial	11 (6 mulheres, 5 homens)
Idade	22 anos	4
	23 anos	8
	24 anos	1
	27 anos	1
	29 anos	2
	30 anos	1
	31 anos	1
	32 anos	1
	33 anos	2
	35 anos	1
	37 anos	1
	38 anos	1
Habilitações académicas	Mestrado	14
	Pós-graduação	6
	Licenciatura	4
Nº de filhos	Nenhum	19
	1	3
	2	1
	3 ou mais	1
Nacionalidade	Portuguesa	22
	Belga	1
	Francesa	1
Antiguidade na organização atual	Menos de 1 ano	11
	Entre 1 ano e 5 anos	7
	Entre 6 anos e 10 anos	4
	Entre 11 anos e 15 anos	2
Nº de mudanças de empresa	Nenhuma	13
	1	7
	2	2
	3 ou mais	2
Com responsabilidades de chefia	Não	20
	Sim	4
Tipo de contrato	Com termo	6
	Sem termo	18
Tipo de trabalho	Full-time	20
	Part-time	1
	Estágio	3

2.2. Procedimento de recolha de dados

Tal como já referido, o instrumento utilizado para obtenção de dados qualitativos foram as entrevistas. Os grandes temas abordados na entrevista são, de uma forma geral, questões

relacionadas com motivação e bem-estar, partindo as definições e modelos propostos por Ryff (1989), de Kleine, Rudolph, e Zacher, (2019) e de Ryan e Deci, (2000). A título mais específico, as entrevistas procuraram aumentar o entendimento também sobre temas como satisfação e realização no trabalho e tudo o que se relaciona com fatores motivadores, passando ainda por fatores com disposição (ou não) para abdicar e fatores em falta no trabalho da pessoa. Ademais, constaram ainda fatores relevantes como características do trabalho ou da empresa, entre outros.

Alguns outros temas que igualmente se destacaram nas entrevistas estão relacionados com o significado do trabalho e o seu propósito, com os objetivos de vida e com alterações naquilo que se procura no trabalho. Por fim, mas não menos importante, focam-se ainda os motivos para mudar/sair ou não mudar de empresa.

Há diferentes tipologias e estruturas de entrevistas utilizadas em métodos de pesquisa qualitativos, dos quais as entrevistas estruturadas, as semiestruturadas, as não estruturadas e ainda as dos informantes-chave (Villalba-Lamprea, 2017). Cada uma destas, estão relacionadas com a natureza da interação entre quem está a investigar e os que participam no processo (Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, 2009; citados por, Villalba-Lamprea, 2017, pp.181). O tipo de entrevista utilizado neste estudo, é a entrevista semiestruturada, uma vez que o propósito da entrevista é explorar e perceber a perceção dos trabalhadores. As entrevistas semiestruturadas utilizam um conjunto de temas e questões, a serem incluídas num guião preparado *à priori*, apesar destas poderem variar de entrevista para entrevista (Villalba-Lamprea, 2017). No Anexo A encontra-se esse guião de entrevista.

Como entrevista semiestruturada que era, o guião de entrevista continha as mesmas questões para todos os entrevistados, no entanto, no decorrer da entrevista, algumas dessas questões poderiam não ser efetuadas e outras poderiam ser adicionadas, caso a entrevista o proporcionasse e caso algum aspeto adicional quisesse ser esclarecido (Bryman, 2016).

As entrevistas começavam com a leitura de um pedido de autorização (presente nesse guião) ao participante para a realização da entrevista e a sua gravação, com um compromisso de confidencialidade e incluindo também uma breve noção sobre o tema da investigação, o facto de se destinar a uma dissertação de mestrado e ainda que orientação esta possui. As questões foram maioritariamente de resposta aberta, a fim de condicionar o menos possível a resposta dos entrevistados e de forma a conseguir captar ao máximo as perceções dos mesmos, incluindo pequenas nuances e detalhes, que são mais passíveis de se encontrar neste tipo de questões. As entrevistas foram feitas cara-a-cara para obter conhecimento empírico sobre o tema, e também para ter uma perspectiva vasta sobre os respondentes para os vários temas

(Kvale, 2008; citado por Villalba-Lamprea, 2017). Este método foi utilizado para se poder ouvir a voz dos trabalhadores.

A entrevista foi composta, não só por questões de forma a explorar e a dar resposta à pergunta de investigação, mas também continha a apresentação de dois cenários de trabalhadores em situações profissionais distintas. Contudo, uma vez que a maioria da informação obtida neste segmento foi semelhante à que já tinha sido conseguida com o resto da entrevista e que não trazia nenhuma informação extra muito significativa, tomou-se a decisão de não se considerarem os cenários para a análise.

Complementarmente à entrevista, havia o preenchimento de uma ficha de caracterização sobre o perfil sociodemográfico a fim de se obter mais informações genéricas sobre o entrevistado, tais como idade, sexo e informações sobre a situação profissional que poderiam vir a ser importantes para categorizar os entrevistados (pode-se encontrar essa ficha no anexo B).

O processo de recolha de dados iniciou-se com 2 entrevistas-teste. Este método serviu para aprimorar o guião, encontrar possíveis lacunas e melhorar alguns detalhes (Villalba-Lamprea, 2017). Tendo este processo concluído, pôde-se avançar para as restantes entrevistas, todas elas realizadas entre 7 de Novembro de 2019 e 9 de março de 2020. A entrevista mais curta durou 15 minutos, a mais longa 57 minutos e a duração média rondou os 30 minutos, tendo-se procedido à sua gravação. Posteriormente, as entrevistas foram analisadas, utilizando a análise de *template*.

2.3. Procedimento de análise de dados

Para a análise temática a abordagem utilizada foi a análise de *template*, tal como descrito por (King, 2004) e com recurso ao Software MaxQDA2020, que parte de uma lista hierárquica de códigos para codificar segmentos de texto e áudio. A abordagem da categorização dos temas para esta análise foi mista. Por outras palavras, foi uma combinação das abordagens dedutiva e indutiva. Com efeito, por um lado, partiu da literatura com auxílio simultaneamente do guião da entrevista (pode conferir-se o *template* inicial no anexo C), pelo que algumas categorias foram definidas *a priori*. E, por outro, considerou também posteriormente temas/conteúdos/categorias que os entrevistados apontaram como sendo relevantes para si, implicando que certas categorias fossem modificadas, acrescentadas ou retiradas por via da análise dos dados (King, 2004) tendo dado origem, por fim, ao *template* final.

O *template* inicial, como já referido, é proveniente de uma reflexão sobre o modelo da teoria da autodeterminação no trabalho de Deci, Olafsen e Ryan (2017) e o modelo conceptual de Kleine et al. (2019), recorrendo ainda às definições presentes no modelo de taxonomia da motivação de Ryan e Deci (2000) e às definições guiadas pela teoria para as dimensões do bem-estar propostas por Ryff (2014). No anexo C podem-se conferir de forma mais detalhada as referências que deram origem a cada categoria do *template* inicial. Este estava dividido em três pontos principais: os antecedentes da motivação, a motivação e os *outcomes* da motivação. Nos antecedentes da motivação constavam as características individuais e o contexto de trabalho (Deci et al., 2017; Kleine et al., 2019); dentro da motivação estavam essencialmente os tipos de motivação (Deci et al., 2017; Ryan & Deci, 2000) e as necessidades psicológicas básicas conforme descrito por Deci et al. (2017); nos *outcomes* da motivação constava a saúde e bem-estar (Deci et al., 2017; Ryff, 2014), atitudes (Kleine et al., 2019) e comportamentos de trabalho (Deci et al., 2017; Kleine et al., 2019).

As já referidas mudanças ao *template* inicial, foram motivadas por uma necessidade, que se veio a tornar cada vez mais patente ao longo dessa análise, de ter categorias/códigos menos conceptuais e mais fáceis de associar ao que os entrevistados dizem, já que os códigos do *template* inicial tendiam a ser pouco específicos e pouco ‘próximos’ dos entrevistados. Além, disso, houve alguns temas que se revelaram não ser tão relevantes para o estudo ou, por oposição, temas que se mostraram centrais, como a questão da satisfação no trabalho que era um dos temas com mais segmentos codificados e por isso fazia sentido subir de nível (de subcategoria para categoria); ou pelo menos, mais relevantes. Não se fez uma explicação exaustiva de todas as alterações, mas destacaram-se algumas. Podem-se conferir abaixo alguns exemplos. O *template* final encontra-se no anexo D (no *template* final, encontram-se também as categorias que constituíam de alguma forma questões no guião de entrevista, assinaladas com um “*”). Aí estão presentes todos temas e dentro dos quais as diversas categorias, subcategorias. Ademais, tudo aquilo que é novo face ao *template* inicial encontra-se no *template* final em itálico, nesse mesmo anexo. Houve 164 novos códigos (entre temas, categorias e subcategorias).

A título de exemplo, uma das alterações prendeu-se com a criação da subcategoria “Reconhecimento do trabalho da pessoa” – com subcategorias a esta associados –, que foi um dos temas mais importantes relevados pelos entrevistados. A subcategoria “Caraterísticas do trabalho/empresa” aumentou muito a quantidade de subcategorias a si associadas, o que seria de esperar, por ser um tópico bastante lato, destacando-se “Trabalho que contribui para o crescimento, desenvolvimento da pessoa e das suas capacidades”, “Ambiente de trabalho” e

“Equilíbrio vida-trabalho”, entre diversos outros. Ainda dentro dos “Antecedentes da motivação”, destaque para a categoria “Vida fora do trabalho e hobbies” e respectivas subcategorias.

Sobre o tema “Fatores de motivação” salientam-se, além de fatores motivadores em si, fatores “Com abertura para abdicar”, “Sem abertura para abdicar” ou “Em falta” e ainda os “Motivos para o *turnover* e/ou para mudar para uma outra empresa” e os “Motivos para não mudar para uma outra empresa”, tendo dos eles subcategorias associadas.

Quanto ao tema “Atitudes”, destaque para a adição da categoria “limites do sacrifício próprio no trabalho” com subcategorias dentro.

Com o intuito de garantir a qualidade do estudo, procurou-se seguir as diretrizes recomendadas por (Gaskell & Bauer, 2000) e assim estar seguro de que os a informação apresentada é importante e útil.

Da mesma forma, procurou-se que, no decorrer processo de recolha e análise de dados, houvesse transparência. Para tal, procedeu-se à construção de um dicionário temático formado por definições advindas das categorias presentes no *template* inicial e assim ser possível para qualquer pessoa avaliar e validar a qualidade do estudo (Silva et al., 2013) (Anexo E). Com igual intuito, no capítulo dos resultados constam também citações dos entrevistados, para ficar mais claro o que englobam as categorias e subcategorias, dar a conhecer melhor a riqueza da informação recolhida e assim assegurar que os resultados espelham de forma adequada a realidade. Por fim, dizer ainda que o papel da orientadora da dissertação nesta validação e rigor do estudo foi essencial.

No capítulo dos resultados, pretendeu-se, por um lado, identificar e focar nos tópicos e temas mais relevantes, indo ao encontro dos objetivos do estudo e assim contribuir para a riqueza do conhecimento científico; e, por outro, pôr em evidência o que distingue a geração Z da *Millennial* e o que têm em comum, através dos critérios descritos por (King, 2004) de seletividade e da relação entre temas.

Por fim, no que toca a questões de nomenclatura para diferenciar entre entrevistados e, de modo a ser facilmente perceptível ao longo da investigação de qual estamos a falar, optou-se por classificar como entrevista, o número da mesma, se o entrevistado é da geração Z ou *Millennial* e, por último, se é do sexo masculino ou feminino, nesta mesma ordem. Com efeito, a título de exemplo, se estivermos a falar do primeiro entrevistado, este era um homem pertencente à geração Z, pelo que o código que o identifica é E1ZM.

Relativamente à contabilização de ocorrências, para cada categoria/subcategoria, considerou-se o número de entrevistados (“N”) que a mencionaram, lembrando que, para

tal, contou-se com 24 entrevistas para a análise dos resultados do estudo. Não obstante, salientar ainda que, nos quadros de resultados, sempre que houver uma ou mais subcategorias dentro de determinada categoria, essa categoria de nível superior compreende todas as ocorrências nas subcategorias.

Procurou-se encontrar um critério para que os quadros apresentados incluíssem todas as categorias e subcategorias que tinham sido mais abordadas ou consideradas mais importantes pelos entrevistados. Algo que fosse sintético, mas que partisse de um racional que fosse sempre aplicável e deixasse de lado possíveis subjetivismos de fundo. O critério encontrado foi considerar para os quadros, todos os códigos cujo somatório do total das 24 entrevistas fosse $N \geq 11$. A divisão dos quadros foi feita tendo em atenção os assuntos que os códigos na condição anteriormente referida, endereçavam.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

CAPÍTULO 3.

Resultados

3.1. Análise geral dos temas

Primeiramente, iremos analisar os resultados globais quanto aos temas “1. Antecedentes da Motivação”, “2. Fatores Motivadores”, “3. Saúde e Bem-estar”, “4. Satisfação com o Trabalho” e “5. Atitudes”, comparando quais os temas mais frequentemente foram referidos nas entrevistas realizadas. O quadro 3.1, compreende os 5 principais temas do *template*.

Quadro 3.1 - Ocorrências nos temas principais mencionados pela Geração Millennial e Z

Ordem	Temas	Total Z	Total M	Total
1.	Antecedentes da Motivação	248	183	431
2.	Fatores Motivadores	186	138	324
3.	Saúde e Bem-estar	53	49	102
4.	Satisfação com o Trabalho	41	30	71
5.	Atitudes	58	34	92

Os Antecedentes da Motivação foi o tema com mais ocorrências, muito por conta da categoria “1.2. Contexto de trabalho”, onde se destacaram principalmente as subcategorias relacionadas com o Comportamento dos colegas de trabalho, do Reconhecimento do trabalho da pessoa e das Características do trabalho/empresa. De seguida foi o tema dos Fatores Motivadores onde se exploram os fatores motivadores para o trabalho, que fatores os entrevistados estão (ou não) dispostos a abdicar, quais aqueles em falta e também quais os fatores que constituem motivos para sair, mudar ou ficar na empresa. Os 3 últimos temas, tiveram um número bastante inferior de segmentos codificados, sendo que, para o tema da Saúde e Bem-estar, a grande maioria dos segmentos codificados vêm de categorias relacionadas com o propósito e significado do trabalho, objetivos de vida, alterações ao que se procura no trabalho, relações positivas com colegas e *environmental mastery*. Já para o tema da Satisfação com o trabalho, o foco é sobretudo na questão de se o trabalho é construtivo ou não e se a pessoa se sente satisfeita, realizada, que tem impacto e cria valor no trabalho que faz. Já o tema das Atitudes aborda sobretudo os limites que os entrevistados estabelecem para o seu sacrifício pelo trabalho e questões relacionadas com o comprometimento com o trabalho e/ou empresa. É de realçar que, no geral, a geração Z apresenta mais ocorrências que a *Millennial* para todos os 5 temas, mesmo considerando que se entrevistaram mais 2 indivíduos da geração Z do que da

Millennial. Sem detrimento desta introdução, todos estes tópicos serão analisados mais em profundidade no decorrer deste capítulo dos resultados.

3.2. Análise específica de categorias e subcategorias

3.2.1. Antecedentes da motivação: Contexto de trabalho

Este capítulo compreende o tópico com maior número de ocorrências, a categoria “1.2. Contexto de trabalho” e respectivas subcategorias (Quadro 3.2).

Quadro 3.2 - Ocorrências na categoria "Contexto de trabalho" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13) ¹	Total M (N=11)	Total
1.2.	Contexto de trabalho	211	171	382
1.2.1	Heedful relating	7	5	12
1.2.2.	Comportamento dos colegas de trabalho	11	9	20
1.2.2.2.	Colegas que se tornam amigos	7	6	13
1.2.3.	Liderança	7	7	14
1.2.4.	Suporte organizacional percebido	7	9	16
1.2.5.	Reconhecimento do trabalho da pessoa	21	29	50
1.2.5.1.	Verbal	11	8	19
1.2.5.2.	Financeiro	6	8	14
1.2.8.	Caraterísticas do trabalho/empresa	147	104	251
1.2.8.7.	Espírito jovem (pouca hierarquia, estrutura flat, informalidade)	7	4	11
1.2.8.10.	Feedback	7	8	15
1.2.8.11.	Autonomia no trabalho	9	6	15
1.2.8.13.	Responsabilidades no trabalho	7	6	13
1.2.8.17.	Trabalho que contribui para o crescimento, desenvolvimento da pessoa e das suas capacidades	12	10	22
1.2.8.21.	Ambiente de trabalho	13	7	20
1.2.8.22.	Trabalho flexível e/ou favorável (e.g. horário, local...)	12	4	16
1.2.8.23.	Equilíbrio vida-trabalho	13	11	24
1.2.8.24.	Variabilidade	8	5	13
1.2.8.25.	Progressão na carreira (e.g. componente financeira, posição, clientes)	8	9	17
1.2.8.27.	Trabalho desafiante	12	5	17

¹ Doravante deve-se levar em conta este N=13 apenas quando se trata de uma categoria no seu último nível, caso contrário, o N terá em conta as ocorrências nas subcategorias. O mesmo sucede para a geração *Millennial* (N=11). Aconselha-se a consulta destes quadros com o auxílio do *template* final.

Aqui há três principais 3 subcategorias cada uma apontando para 3 focos diferentes: o foco no comportamento dos colegas de trabalho, no reconhecimento e nas principais características relevadas pelos entrevistados para o seu trabalho e empresa.

Começando por “1.2.2. Comportamento dos colegas de trabalho”, muitos apontam que têm relacionamentos positivos com os colegas de trabalho. Uma entrevistada destaca a importância de sentir que se preocupam consigo e que procuram integrá-la no início, *“acabou por aliviar essa pressão e me fazer sentir melhor porque, podia estar cheia de trabalho, mas chegava à hora de almoço ou chegava à hora do intervalo e às vezes vinham ter comigo e diziam ‘Então como é que tu estás?’”*. Aqui, a subcategoria mais relevante é sem dúvida “1.2.2.2. Colegas que se tornam amigos”, sendo que pouco mais de metade dos entrevistados de cada geração o aludem. Os que o fazem, dizem ser algo que é importante, ao ponto de *“o facto de haver alguém, um amigo no trabalho, pode ajudar a não mudar”*, como refere um entrevistado, porque serve de suporte. Um entrevistado realça que o relacionamento com colegas *“É muito de amizade também por serem da mesma idade”* e não foi o único a dizer que a amizade se torna mais fácil de ser criada quando as pessoas têm mais ou menos a mesma idade. Uma entrevistada diz *“as pessoas com quem eu trabalho mais...estou sempre na galhofa e estou sempre na brincadeira para deixar um ambiente positivo”*.

A subcategoria “Reconhecimento do trabalho da pessoa” é um dos tópicos considerados como mais importantes dentro da categoria “1.2. Contexto de trabalho” já que, como um entrevistado referiu *“motiva bastante”* e outro refere *“não consigo deixar de me sentir feliz”*. Um entrevistado salientou que esta questão é mais importante para as novas gerações, já que, mais do que antes, *“hoje, as pessoas precisam de um motivo para ficar na empresa”*, pelo que *“na geração mais nova de hoje, este reconhecimento é muito importante para tentar fidelizar pessoal e reter as pessoas na empresa”*.

O reconhecimento mais vezes mencionado foi o verbal, sendo que a maioria dos entrevistados o referiu (19 em 24 entrevistados) e não havendo diferenças significativas entre gerações, 11 na Z e 8 na *Millennial*. Alguns entrevistados realçam que este tem de ser feito de forma sincera e desinteressada, *“É importante ser reconhecido, sim. Mas ser reconhecido é diferente de ser bajulado, não é? Ou seja, não acho que seja relevante e até acho que é um pouco estranho aquelas empresas que estão constantemente a dizer, ‘o ‘não sei quantos’ fez não sei o quê”, e que no outro dia a seguir outra vez, “o ‘não sei quantos’ fez não sei o quê e que bom, palmas para o ‘não sei quantos’”. Mas quanto tu fazes efetivamente algo que é outstanding e que tiveste de fazer das tripas coração para realizar aquilo, acho que faz todo o sentido seres reconhecido, nem que seja só pelo teu manager dizer-te “muito bom trabalho,*

estava mesmo a precisar que tu fizesses aquilo.”. Vários entrevistados argumentaram que este reconhecimento é importante também para a pessoa se guiar, tal como salienta um entrevistado, “assim sei para onde é que devo de ir e também para que saibas o que é mais importante no trabalho, o que é que de facto adiciona valor”. Outro entrevistado, ainda sobre esta questão acrescenta que assim “fica contente e ganha motivação, uma motivação extra”. Uma entrevistada diz mesmo que no caso da empresa onde está “nem falamos em [prémios] práticos porque agora estamos numa altura que é crítica. Mas palavras, para mim, chegavam. E acho que palavras é fácil”.

No entanto, os entrevistados reforçam muitas vezes que se o reconhecimento for por norma meramente verbal, não é suficiente e que é importante que se materialize, sobretudo para a geração *Millennial*. Como tal, o segundo tipo de reconhecimento mais indicado pelos entrevistados foi o financeiro (14 dos 24 entrevistados), sendo que a maioria dos *Millennials* o mencionou (N=8) na geração Z, 6 em 13 entrevistados. Não obstante, um entrevistado da geração Z destaca ainda que “*Se estás numa empresa que só te reconhece salarialmente e tudo o resto não reconhece é um bocado acético*”. Outro acrescenta ainda que “*o reconhecimento monetário está de mãos dadas com o reconhecimento pessoal/social. Quando o reconhecimento não tem componente monetária é quase como uma palmadinha nas costas, do género ‘parabéns’*”. Alguns entrevistados falaram ainda na importância dos meios e benefícios e em como isso pode colmatar a parte financeira.

O crescimento e desenvolvimento a nível profissional foi associado muitas vezes ao código “1.2.8.17. Trabalho que contribui para o crescimento, desenvolvimento da pessoa e das suas capacidades”. É algo de grande importância (para alguns, o mais importante) para ambas as gerações e que as motiva, sendo que apenas um dos entrevistados de cada geração não fez referência. Essa necessidade de desenvolvimento e crescimento chega a ser tão patente que um entrevistado afirma que “*Mesmo que seja reconhecido pelo trabalho que faz, o facto de (...) que não está a desenvolver-se a ele próprio com isso, não o faz sentir-se motivado, sei lá, manda-te abaixo*” e outro diz ainda, o facto de não se sentir a aprender, “*acabou por ser uma coisa que começou a frustrar-me, o facto de, em primeiro lugar, estar neste trabalho sem perspectiva de “o que vou aprender amanhã?”. Porque ali comecei a saturar-me e eu não queria isso, queria aprender.*”. Portanto, não só é um fator de motivação como, na sua ausência ou falta, pode ser um fator de desmotivação grande. Esta aprendizagem e desenvolvimento, como referem alguns entrevistados, dá-lhes mais autonomia, controlo e segurança no desempenhar da sua função. Como destaca um entrevistado, “*agora eu acho que consigo, e eu sinto-me muito mais à vontade para desenvolver as ideias que eu tenho*”. Ambas as gerações fazem referência,

tanto ao desenvolvimento de *soft skills* como conhecimentos próprios da função, quando o especificaram. Contudo, houve alguma tendência para a geração Z mencionar mais a necessidade de adquirir *know-how* associado à função, possivelmente por muitas vezes, ser a primeira experiência profissional ‘a sério’. Por seu turno, a geração *Millennial* destacou mais a necessidade de adquirir *soft skills*, possivelmente, pela fase da vida em que estão e pela experiência profissional que já possuem não requerer tanta aquisição de novos conhecimentos sobre a função.

O ambiente de trabalho foi mencionado por todos os entrevistados da geração Z e 7 dos 11 *Millennials*, a maioria das vezes enquanto fator importante para ter motivação para o trabalho. Exemplo disso, é a seguinte afirmação de um entrevistado, que diz que é “*o que me faz sentir bem*” ou, como uma outra que acrescenta ainda “*Eu fui muito bem acolhida e as pessoas gostam muito de mim. Isso faz com que eu acorde todos os dias para ir trabalhar*”. A questão de fazer a pessoa querer acordar para ir trabalhar, espelha de forma muito clara a motivação e satisfação da mesma com o trabalho, reforçando a ideia de que o ambiente é um fator-chave. Uma entrevistada salienta até que “*Tu podes até não adorar o que estás a fazer, que é o meu caso, não estou a adorar o que estou a fazer, mas o ambiente que tenho dentro do gabinete é propício a pelo menos o dia não ser maçador e não custar a passar*”. Algumas vezes aparece junto das subcategorias “1.2.8.7. Espírito jovem (pouca hierarquia, estrutura *flat*, informalidade)” e “3.3.2.4. Relações positivas com os outros”. Foi associado por alguns entrevistados a um “*espírito de equipa*”. É um tópico muito relacionado também com “1.2.2.2. Colegas que se tornam amigos”, já muitos entrevistados falam que um ambiente positivo é um ambiente onde, como refere uma entrevistada “*muitas vezes não sinto que estou no meu trabalho, mas sim num ambiente de amigos*”, ou outro que refere também que a abertura para falar da vida pessoal, “*Tu sentes que podes estar a trabalhar e podes estar a falar do que é que fizeste ontem, ou o que é que se passou ontem em tua casa, ou na tua vida pessoal e tens esse à vontade.*”. Dentro deste ponto específico há um entrevistado que vai mais além e diz que para o ambiente ser positivo ele faz tudo o que está ao seu alcance para surpreender os colegas, veja-se “*Cada semana, o meu desafio é quero surpreender estes colegas. À maneira portuguesa, com bolo! Ou, pode ser com muita coisa: almoçar num sítio diferente, mas convidar toda a gente a ir; chegar ao escritório com panquecas feitas em casa, ou contar uma piada em qualquer momento do dia...Sim, disto gosto muito!*”. É um fator importante também nesta relação com os colegas ao nível da comunicação pois, como é referido numa entrevista, quando “*o clima entre os colegas é super bom, tu podes comunicar com eles e eles ajudarem-te*”. Por vezes, surgiu nas entrevistas também como algo que, quando ausente ou em falta, constitui um fator de

desmotivação, tal como refere a seguinte entrevistada *“eu se tiver um ambiente negativo em equipa, isso também acaba por ser uma pressão duradoura, isso afeta negativamente a minha motivação”*. Portanto, é claramente um dos temas mais cruciais para a motivação dos colaboradores, sendo que a maioria dos *Millennials* a referiu e, mais interessante ainda, todos os entrevistados da geração Z fizeram destaque a este tópico.

O equilíbrio vida-trabalho apareceu em todas as entrevistas de ambas as gerações. Foi sem dúvida um dos fatores principais e mais vezes salientado pelos entrevistados. Uns têm mais esse equilíbrio que outros, sendo crítico para todos de alguma forma e um fator determinante para a pessoa sentir-se bem. À semelhança de outros tópicos, houve entrevistados a destacar que na ausência ou falta deste equilíbrio, constitui um fator desmotivador, *“É muito, muito, muito importante. Ao ponto de, se eu não fizer as coisas que eu neste momento identifico como fulcrais para a minha vida pós-laboral, fico super aborrecido, triste, frustrado, stressado. Para mim não faz sentido não ter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida mais lúdica.”*. Além disso, o fator filhos, cônjuge, ter alguém que depende da pessoa de alguma maneira, segundo alguns entrevistados, condiciona, sendo que ambas as gerações o referem. Uma *Millennial*, que antes não dava tanta importância se tivesse de trabalhar mais 2 ou 3 horas, hoje pensa mais se de facto o deve fazer e que impacto isso terá nos que dependem dela. Por outras palavras, a necessidade de ter este equilíbrio é mais evidente do que antes para si. Associado a este equilíbrio, como seria de esperar, apareceu muitas vezes o trabalho flexível como meio para atingir o equilíbrio vida-trabalho pretendido. Alguns exemplos dados pelas pessoas passam pela flexibilidade para quando se está doente ou se tem uma consulta poder faltar ao trabalho; o deixarem não ir trabalhar um dia para ir a uma festa do filho (flexibilidade de horário); ou o poder trabalhar um dia a partir de casa (flexibilidade de local de trabalho) que, segundo o entrevistado que o refere *“ajuda bastante este equilíbrio e a organizar a nossa vida como precisarmos”*; ou até ter a possibilidade de trazer o filho para o trabalho se necessário (algo que uma entrevistada refere ter acontecido na sua empresa). Outra coisa várias vezes mencionada nas entrevistas e que contribui para este equilíbrio, foi o fazer atividades no tempo livre nada a ver com o trabalho, bem como tempo para fazer desporto e, tal como disse um entrevistado, para *“manter uma alimentação saudável e a horas”*. Por oposição ao que foi referido até aqui, um entrevistado disse que, ter um equilíbrio muito grande e muito tempo fora do trabalho é algo que *“(…) não valorizo muito. Normalmente, quando a pessoa fala do equilíbrio vida-trabalho é quando vem para casa, não pensar no trabalho. E, para mim, prefiro gostar do que faço e se for preciso trabalhar mais horas, faço-o.”*. Outro ponto que pareceu ser crítico para diversos dos entrevistados prende-se com a questão do levar trabalho (ou não) para casa e, consequente,

ser possível desligar (ou não) do trabalho quando se chega a casa. Assim, houve, por um lado, entrevistados que disseram ser impossível desligarem quando saem do trabalho, por causa do telemóvel ou do computador, em que um referiu que durante a semana quando vai para casa não consegue desligar e só ao sábado e domingo é que consegue concretizar projetos pessoais. Por outro lado, noutra entrevista sobressai a importância de, mesmo fazendo horas extra quando há mais volume de trabalho, não ter esses dispositivos que obrigam ou propiciam a levar trabalho para casa para, assim, conseguir desligar completamente quando se chega a casa. Com o disposto acima, torna-se claro que a vida pessoal impacta a vida profissional, tal como referiu um entrevistado e que, por isso, é preciso dar importância e atenção à vida pessoal, o que implica tempo para o fazer. Um entrevistado, quanto a isto faz uma reflexão mais profunda, *“É mais importante de tudo, ter perfeita noção que, embora às vezes os problemas no trabalho possam ser grandes, ou alguma coisa assim, podes ter muitos problemas no trabalho, é trabalho... são coisas que não afetam a vida, a saúde das pessoas, não afetam coisas que se calhar são muito mais importantes. Ter a noção que há muito mais para além do trabalho e que há coisas muito mais importantes que o trabalho, sei lá, sentimentos, família...”*. Esta parte dos relacionamentos foi também abordada no quadro que se segue. Por fim, destacar uma citação de uma entrevistada que reforçou a ideia que conseguir proporcionar este equilíbrio aos coladores, fá-los querer estar na empresa e, conseqüentemente, faz com que a empresa os consiga reter, *“O facto de tu sentires que a tua chefe te deixa ter um equilíbrio vida/trabalho, vai-te levar a um aumento da motivação e também do bem-estar e do tu querereres estar naquela empresa, principalmente.”*.

A progressão de carreira é também uma questão importante para os entrevistados, sendo que 8 de 13 dos Z e que 9 de 11 dos *Millennials* abordaram este tópico. Portanto, torna-se claro que este tópico é de alguma relevância para os Z mas de maior relevância para os *Millennials*, uma vez que já têm mais anos de experiência dentro da empresa em que estão e também por terem mais intenções e motivos para querer estabilizar, pela fase da vida em que estão, em que já têm a sua vida pessoal e familiar mais estabilizada, muitos já com filhos, com a sua própria casa; o que não se sucede com a geração Z, em que muitos ainda vivem em casa dos pais ou, pelo menos, dependem financeiramente (total ou em parte) dos mesmos. Além disso, à medida que a antiguidade numa empresa aumenta, os colaboradores precisam de sentir que estão a progredir de variadas formas, sendo esta uma delas. Portanto, tendo havido mais referências por parte dos *Millennials*, pode-se dizer que estes resultados estão mais relacionados com a fase de carreira da pessoa e a sua antiguidade na empresa do que com uma questão geracional.

3.2.2. Antecedentes da motivação: Vida fora do trabalho

Este capítulo compreende a categoria “1.3. Vida fora do trabalho e *hobbies*” (Quadro 3.3).

Quadro 3.3 - Ocorrências na categoria "Vida fora do trabalho e hobbies" e na sua principal subcategoria mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
1.3.	Vida fora do trabalho e hobbies	26	6	32
1.3.1.	Relacionamentos com amigos/família/cônjuges	8	4	12

Nesta categoria “1.3. Vida fora do trabalho e *hobbies*”, notou-se ser uma categoria que, não sendo das mais mencionadas, teve alguma relevância. Não tanto para a geração *Millennial* que muito poucas vezes o menciona e em poucas entrevistas, mas para a geração Z que explora este tópico com diversas perspectivas. Numa entrevista, foi destacado que “*um bom trabalho diria que é aquele que nos entusiasma a fazer bem o nosso trabalho, a dar o máximo, mas que também nos permite desenvolver as outras partes da nossa vida*” e noutra “*muitas vezes temos de ficar horas extra no trabalho, o que, às vezes, pode ter implicações pessoais*”, aludindo uma vez mais à importância de a empresa criar condições para haver um equilíbrio saudável entre a vida dentro e fora do trabalho. Um entrevistado destaca mesmo a importância de ter uma vida além do trabalho e de procurar não viver para trabalhar porque diz que, quem vive para trabalhar, “*acaba por ignorar tudo o resto e que, depois, chega à idade da reforma e, se olhar para trás e perceber o que é que fez, não fez nada, só trabalhou.*”. Uma entrevistada confessa “*também tenho muitos objetivos a nível pessoal, como num mundo mais à frente construir família, ter um bom relacionamento e tudo mais*”, o que reforça o quão fundamental é a vida pessoal para as pessoas. Um entrevistado da geração *Millennial* fez uma reflexão sobre a sua geração e diz “*principalmente na minha geração, acho que damos cada vez mais valor ao facto de termos tempo além-empresa para a nossa vida pessoal, para os hobbies, para os filhos, para o que for*”.

Dentro desta categoria e em primeiro lugar, as pessoas falam principalmente da necessidade de darem tempo aos seus relacionamentos (sejam família, cônjuges, amigos...), tal como já tinha sido salientado no capítulo anterior na parte do equilíbrio vida-trabalho. Do total de 12 entrevistados que o mencionaram, 8 eram da geração Z e 4 da geração Y. Um entrevistado, apesar de dizer que é muito importante ter disponibilidade para “*passar tempo com a família e com a namorada*”, disse, por outro lado, “*No entanto, isto é um motivo um pouco egoísta, na*

minha perspectiva, mas no que diz respeito a abdicar de estar tanto tempo com a namorada ou a família, aí abdicar um pouco, sim. Tenho mais facilidade... é a realidade, não tenho que me sentir mal quanto a isso. Mas eu percebo que, consigo mais facilmente abdicar de estar mais tempo com a minha namorada ou com a minha família, para trabalhar do que da minha saúde”, o que introduz uma questão interessante que se prende com o que é que a pessoa se preocupa primeiro, consigo próprio ou com as pessoas mais importantes para si. Por outro lado, houve também casos como o referido pela seguinte entrevistada, *“acho que, quando vives com alguém, como é o meu caso, tu já passas 8 horas sem a pessoa, se chegares a casa e se ainda estiveres a fazer coisas do trabalho ou preocupada com o trabalho, chegas ao fim da semana e pensas "passou uma semana inteira, eu vivo com esta pessoa e nem estive com ela". E, às vezes, eu quase que tenho essa sensação e nem levo trabalho para casa.”*. A tendência demonstrada nestes resultados é de que a principal preocupação é, em primeiro lugar, com os outros, poder ter tempo para investir nos relacionamentos com os outros pois, como descrito por um entrevistado *“no fim, no fundo, só as pessoas que tu mais gostas e que são importantes é que contam e que contribuem em maior medida para a tua felicidade. São essas pessoas que te apoiam quando há problemas e se tu tiveres um problema no trabalho, se fores despedido, são essas pessoas que estão lá para ti, não é o trabalho que está lá para ti.”*.

Além de já ter sido falado no capítulo anterior (no capítulo do equilíbrio vida-trabalho) e apesar de não ter sido o tópico que mais entrevistados consideraram, aqui uma vez mais, houve referência à importância de ter tempo para fazer desporto. Um entrevistado considera que *“fazer desporto que mantém muito a cabeça e o corpo são, é muito importante, é uma coisa que, sinceramente, quando comesças a trabalhar desleixas-te, não fazes quase nada, ficas sedentário porque ficas muito focado no trabalho.”*, reforçando a ideia de que a prática de desporto poderá também ter um impacto positivo nos outros ramos da vida, incluindo o do trabalho.

Quanto à questão do lazer, viajar, do descanso e alimentação saudável, apenas a geração Z fez referência.

3.2.3. Fatores motivadores: Fatores motivadores para o trabalho

Este capítulo compreende o segundo assunto com maior número de ocorrências, a categoria “2.1. Fatores motivadores para o trabalho” e respetivas subcategorias (Quadro 3.4).

Quadro 3.4 - Ocorrências na categoria "Fatores motivadores para o trabalho" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
2.1.	Fatores motivadores para o trabalho	95	78	173
2.1.8.	Empresa vs trabalho: qual o fator mais importante?	16	17	33
2.1.8.1.	Trabalho	11	8	19
2.1.8.2.	Empresa	5	9	14
2.1.10.	Atingir objetivos	8	3	11
2.1.11.	Trabalho em equipa	7	5	12
2.1.15.	Com abertura para abdicar	11	7	18
2.1.16.	Sem abertura para abdicar:	12	7	19
2.1.17.	Em falta:	21	13	34

Para a subcategoria “2.1.8. Empresa vs trabalho: qual o fator mais importante?”, no global dos entrevistados, verificou-se que o trabalho foi relevado por uma grande maioria dos entrevistados. Analisando o conteúdo das citações, concluiu-se que um total de 11 entrevistados afirmaram que valorizavam mais o trabalho, sendo que 4 desses mencionaram que, apesar de valorizarem muito mais o trabalho, a empresa também tem o seu papel e que é um fator a ter em conta. Concluiu-se também que os Z se preocupam mais com o trabalho que fazem e menos com a empresa em que estão do que os *Millennials*, já que desse total de 11, 8 eram da geração Z e apenas 3 da geração *Millennial*. De salientar também que nenhum entrevistado da geração Z destacou que o mais importante para si era a empresa, ao passo que da geração *Millennial* 2 o fizeram. Este número baixo deve-se ao facto de 8 entrevistados no total de ambas as gerações terem referido que para si é importante uma proporção de 50/50 para o fator trabalho e o fator empresa, sendo que desses, 5 eram *Millennials* e apenas 3 eram da geração Z. Isto permite concluir que, para a geração *Millennial*, o fator trabalho é importante, junto com o fator empresa. Da mesma forma, para a geração Z, o fator empresa tem alguma (ainda que reduzida) importância, contudo o fator trabalho pesa muito mais.

Quanto aos fatores que as pessoas estão dispostas a abdicar, não abdicar e em falta, são muito diversos. Para cada uma dessas subcategorias, podem-se consultar de forma mais detalhada os quadros, respetivamente, no anexo F-1, anexo F-2 e anexo F-3. Como se verificou uma grande diversidade de aspetos dentro dessas subcategorias e por não haver uma maioria que se destacasse, optou-se por apresentar todos esses pontos. No caso da subcategoria “Com abertura para abdicar”, os entrevistados apontam o “Ser bom no que se faz”; “Reconhecimento”; “Caraterísticas do trabalho” que contempla tópicos como autonomia,

gostar do trabalho que faz, trabalho desafiante ou horário flexível e/ou favorável; a “Compensação (financeira, meios e benefícios)”; “Oportunidades a nível internacional na empresa”; “Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros”.

Já para a subcategoria “2.1.16. Sem abertura para abdicar”, os principais aspetos levantados pelos entrevistados foram relacionados com “Caraterísticas do trabalho”, que englobam questões como o trabalho desafiante, o gostar do que se faz, o nível de responsabilidade alto, a independência e autonomia no trabalho, a função que desempenha, o trabalho flexível e o horário bem definido e que não se desrespeita constantemente; o “Reconhecimento e valorização do trabalhador”; “Oportunidades de aprendizagem e crescimento”; “Bom ambiente de trabalho”; “Gostar do setor em que se trabalha”.

Por último, a subcategoria “2.1.17. Em falta” é a que mais tópicos apresenta e estes passam por “Ser bom no que se faz”; “Ambiente de trabalho, espírito jovem e relações com os outros; estruturas internas, comunicação e acompanhamento”; “Maior rapidez na mudança (menos resistência, menos barreiras)”; “Atingir objetivos pretendidos e a implementar a visão que tem”; “Caraterísticas do trabalho” das quais trabalho dinâmico e/ou desafiante, trabalho que te deixa ser criativo, gostar do que se faz, horário menos rígido, autonomia no trabalho e possibilidade de autodesenvolvimento; “Mais mobilidade interna para trabalhar noutros projetos e equipas”; “Componente financeira”; “Formação”; “Nenhum”.

De salientar que a geração Z teve um número significativamente superior de fatores em falta e muitos deles relacionados com caraterísticas do trabalho. Mesmo sentindo-se satisfeitos, parecem mostrar-se mais exigentes.

3.2.4. Fatores Motivadores: Motivos para o *Turnover* e/ou para mudar para uma outra empresa; e Motivos para não mudar para uma outra empresa

Este capítulo compreende duas categorias, “2.3. Motivos para o *Turnover* e/ou para mudar para uma outra empresa” e “2.4. Motivos para não mudar para uma outra empresa” (Quadro 3.5).

Quadro 3.5 - Ocorrências na categoria "Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa" e na categoria "Motivos para não mudar para uma outra empresa" mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
2.3.	Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa	42	28	70
2.4.	Motivos para não mudar para uma outra empresa	35	23	58

Numa primeira análise, os entrevistados pareceram ter ligeiramente uma diversidade maior de motivos para sair ou mudar de empresa, do que propriamente para permanecer na empresa em que estavam. Não obstante, isto também depende do peso e prioridade atribuídos por estes entrevistados a cada um desses motivos. E, uma vez mais, os motivos para as pessoas saírem/mudarem de empresa ou para ficar na empresa em que estão, são muito diversos. Podem-se consultar os quadros com as subcategorias referentes a estas duas categorias, respetivamente, no anexo F-4 e no anexo F-5. Além disso, a geração Z, apresentou mais motivos do que os *Millennials*, tanto para sair/mudar de empresa como para ficar na empresa. Como se verificou uma grande diversidade de aspetos dentro dessas categorias, por não haver uma maioria que se destacasse e, tendo em conta o objetivo do estudo, optou-se por apresentar todos esses pontos.

Apesar disso, na categoria “2.3. Motivos para o *Turnover* e/ou para mudar para uma outra empresa”, houve quatro tópicos que se destacaram de forma um pouco mais evidente. Este foram “Caraterísticas do trabalho” que contemplavam maior autonomia, participação e poder de decisão, trabalho mais flexível (horário, local), falta de gosto pela área de trabalho e/ou pelo que se faz, cargo mais elevado, falta de variabilidade e trabalho demasiado operacional; “Impacto e realização”; “Novos desafios, possibilidades de crescimento, desenvolvimento e aprendizagem”; e “Compensação (financeira, meios e benefícios)”. Adicionalmente, os restantes tópicos são “Sair para apostar na formação (voltar a estudar)”; “Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares”; “Empresa não cumprir com o que se comprometeu”; “Valores e processos da empresa”; “Mudança de objetivos pessoais/fase da vida”; “Localização da empresa”, subcategoria que engloba questões como o querer mudar de cidade, o local de trabalho mais perto de casa e o trabalho deslocado do país de origem; e “Falta de reconhecimento”. Denote-se ainda que quanto às caraterísticas do trabalho, estas foram especialmente relevadas pela geração Z.

Na categoria “2.4. Motivos para não mudar para uma outra empresa”, nenhum tema se destaca realmente, sendo que “Caraterísticas do trabalho” é o aspeto que se destaca mais, tal como na categoria anterior. Ou seja, este aspeto e o que o envolve, acabam por se revelarem algo determinantes para uma pessoa decidir sair ou permanecer da empresa em que está ou para decidir mudar para outra empresa. Esta subcategoria contempla questões ligadas a horário de trabalho, gostar da área de trabalho e do desafio, possibilidade de imputar mudança e coisas novas na empresa e variabilidade. Os restantes motivos para permanecer na empresa mencionados incluem “Compensação (financeira, meios e benefícios)”; “Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares”, que inclui ainda o aspeto do conforto/acomodação; “Progressão de carreira, mobilidade interna ou internacional”; “Suporte organizacional e das

chefias” que inclui os tópicos de acompanhamento por parte das chefias (inclui *feedback*), empresa apostar na pessoa e verdade, confiança e responsabilidade nas pessoas; “Respeito pelas chefias”; “Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros”; “Ser bom no que se faz”; “Identificação com a missão, visão, valores da empresa”; “CV”; “Empresa ser conhecida e boa”; “Aprendizagem e desenvolvimento”; “Localização interessante e conveniente”; e “Responsabilidades pessoais que inviabilizam procura de desafios”.

3.2.5. Saúde e Bem-estar: Bem-estar: Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)

Este capítulo compreende a subcategoria “3.3.2. Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)” (Quadro 3.6), que foi a que se destacou mais dentro do tema “3. Saúde e Bem-estar”.

Quadro 3.6 - Ocorrências na subcategoria "Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)" e nas suas principais subcategorias mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
3.3.2.	Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)	46	43	89
3.3.2.2.	Environmental mastery	10	8	18
3.3.2.3.	Crescimento pessoal	8	11	19
3.3.2.4.	Relações positivas com os outros	12	10	22
3.3.2.5.	Propósito vida profissional/pessoal (significado, objetivos, propósito do trabalho e mudanças no que se procura com o trabalho)	13	11	24

Primeiramente, quanto à subcategoria “3.3.2.2. *Environmental mastery*”, a grande maioria afirma sentir-se competente e procurar sempre estar ‘*up-to-date*’ na capacidade de dar resposta e desempenhar o que é esperado e ainda que é importante para si ter este sentimento de conseguir desempenhar e que se é útil e capaz. Diversos entrevistados referem que no início, quando entraram se sentiam menos capazes e que agora já conseguem desempenhar mais as suas funções autonomamente sem ter a ajuda que tinham ao início. Uma entrevistada descreve “*sinto-me capaz nas atividades que eu realizo, mas também ainda identifico muitas competências que precisam de desenvolvimento*”, reforçando uma vez mais o interesse que os entrevistados na generalidade apresentaram em aprenderem, crescerem e se desenvolverem. De salientar ainda que um entrevistado diz que é importante sentir-se capaz nas suas funções ao ponto de que, “*Se não me sentisse, não tinha aceite o desafio e não estava aqui*”, demonstrando que este é um fator importante para conseguir manter as pessoas na empresa.

Assim como o código “1.2.8.17. Trabalho que contribui para o crescimento, desenvolvimento da pessoa e das suas capacidades” foi tendencialmente associado ao desenvolvimento profissional, referências ao contributo da empresa para o desenvolvimento pessoal tenderam a serem ligadas ao código “3.3.2.3. Crescimento pessoal”. O Crescimento pessoal é algo importante para ambas as gerações, sendo que todos os *Millennials* fizeram referência e 8 em 13 entrevistados da geração Z o mencionaram. Este crescimento pessoal pode ser de diversas formas, sendo que um entrevistado focou o tornar-se mais seguro de si, *“Eu em termos de crescimento pessoal, esta insegurança no início foi um bocadinho assustadora porque como somos uma empresa muito pequenina tenho muito mais responsabilidade do que eu tinha no meu trabalho anterior e então esta responsabilidade é bastante assustadora. Mas é por isso que acho que isto foi um bom desafio porque em termos da pessoa, sinto-me já muito mais seguro em termos de se alguma coisa é preciso fazer, é preciso fazer e algumas coisas pode correr bem, algumas vezes fazes um erro e..acontece.”*. Vários entrevistados salientam este crescimento pessoal em termos de conseguir lidar melhor com erros que cometem. Um outro entrevistado menciona que este crescimento pode ser também o conseguir suportar um ‘não’, *“saberes lidar com um 'não' e aprenderes que, muitas vezes, o normal não é um sim, é um 'não' e tu tens de saber lidar com isso”*. Também foi referenciado por alguns entrevistados o aprender a lidar com pessoas, sendo que uma acrescenta ainda sobre este tópico *“(...) no mundo do trabalho, tens situações que nunca te aconteceram enquanto tu estudavas. E aí, tanto relativamente a relações interpessoais (pessoal com quem tu trabalhas), como de trabalho especificamente, eu acho que aí mudei um bocadinho para melhor, porque a pessoa fica mais calejada.”*

Sobre a subcategoria “3.3.2.4. Relações positivas com os outros”, apenas um entrevistado de cada geração não menciona este aspeto. Aparece muitas vezes associado ao código “2.1.11. Trabalho em equipa”, “1.2.2.2. Colegas que se tornam amigos” e ainda mais ao código “1.2.8.21. Ambiente de trabalho”. Apenas um entrevistado de cada uma das gerações não fez referência a este tópico, pelo que, se torna evidente a importância de ter um bom relacionamento com os colegas com a equipa, chefias e até com clientes (como referiu uma entrevistada), para que todos os envolvidos se sintam bem, ou como disse um entrevistado, *“as pessoas são a motivação”*. Além disso, um entrevistado da geração Z afirmou que este aspeto ao longo do tempo tem-se revelado mais importante do que outros que ele valorizava mais como o salário, *“Notei que a minha ambição salarial, a parte mais de compensação, etc., foi perdendo valor, comecei a motivar-me muito mais pelo trabalho que faço e pelas pessoas com quem estou e logo a seguir o salário.”*. Uma outra entrevistada, aborda a questão da perspetiva da ausência

ou relação negativa com outros na empresa e diz que constitui um fator para mal-estar ou desmotivação, *“Mas, de facto, é assim, eu imagino se eu estivesse só com ¼ [da equipa] que é péssimo, ou se estivesse com uma equipa onde eu não tinha nada a ver com as pessoas, isso ia ter um impacto direto, tanto no meu trabalho, como no meu bem-estar.”*. Numa outra entrevista sobressaiu que, se não se investir nestas relações com os colegas isso tem consequências nefastas para a própria pessoa, *“(...) senão te dás um bocadinho às pessoas, as pessoas também não te procuram, depois se calhar também não te sentes à vontade para procurar as pessoas e o espírito de equipa acaba até por nem sequer se desenvolver.”*.

Dada a panóplia de aspetos pertencentes à subcategoria “3.3.2.5. Propósito vida profissional/pessoal (significado, objetivos, propósito do trabalho e mudanças no que se procura com o trabalho)”, e como seria expectável, todos os entrevistados, de alguma forma, tocaram neste assunto. Desta ampla variedade de tópicos salientados pelos entrevistados, houve dois que se destacaram mais.

Por um lado, podemos referir aspetos relacionados com o significado e propósito do trabalho. Quanto a este tema, vários entrevistados afirmam que não têm e/ou não procuram ter um trabalho com um significado mais ‘forte’, por assim dizer, como um médico, alguém que salva vidas, etc. Contudo, na generalidade consideram que um trabalho com significado, como apontou um entrevistado, é um trabalho *“que tenha impacto, diria, impacto na vida dos outros e na minha também, se possível.”*. E este significado é importante para que estes possam estar satisfeitos no trabalho. Um outro entrevistado fez uma ponte com a sua realidade de trabalho, veja-se *“Um trabalho com significado tem a ver com eu estar a contribuir para o mundo, se quiseres uma visão mais romântica, com os valores nos quais eu acredito. (...) Aquilo que faz sentir que o meu trabalho tem significado é o facto de nós aqui estarmos a oferecer novas propostas, novas soluções de gestão de consultores, alimentamos muito a transparência entre os consultores e a consultora, e eu ao saber que estou a criar algo que ainda não existe no mercado, não porque é difícil de criar, porque não é, mas só porque as pessoas não o querem fazer só porque dá mais trabalho, faz-me sentir que o meu trabalho tem significado porque eu sei que, apesar de sermos poucos, aqueles que estão connosco têm condições que não iriam ter em mais nenhuma empresa. E eu sinto que estou a dar-lhes a eles, através do meu trabalho, condições que eles não iriam ter em mais lado nenhum e nesse sentido faz-me sentir que o meu trabalho tem significado porque estou a ter um impacto direto na vida deles.”*. Ainda sob a aba do significado, no geral, todos encontram esse significado no trabalho e conseguem entender o significado e propósito do mesmo. Quanto à importância atribuída a que o trabalho tenha significado, os entrevistados, quase sem exceções, afirmam que é muitíssimo importante,

reforçando-o diversas vezes. Veja-se um exemplo do que disse uma entrevistada, *“Para mim, imagina, fazer só por fazer, acho que não satisfaz a pessoa, tu não te sentes concretizada e, o facto de eu saber que aquele trabalho é importante, dá-me muito mais motivação para o fazer e saber que há prazos a cumprir e coisas que tu tens de entregar até àquele dia, para mim, eu sinto que é importante o trabalho que eu estou a realizar, porque se eu não o fizer, vais ter muitas consequências atrás. E então sim, eu sinto mesmo que o meu trabalho é importante para mim, para a empresa e para o cliente.”*.

O segundo tópico que se destacou nesta subcategoria, prendeu-se mais com aspetos ligados aos objetivos que os entrevistados estabeleceram para a sua vida. E aqui, houve três vertentes principais: uma mais ligada ao investir no trabalho, comprometer-se com este e desenvolver-se com este; outra mais ligada a objetivos para a vida pessoal, sobretudo relacionados com a família, habitação, etc, num equilíbrio com a vertente anterior; e o objetivo relacionado com o próprio bem-estar da pessoa. Para a vertente de ter como objetivo focar-se e desenvolver-se no e com o trabalho, um entrevistado disse *“O meu objetivo de vida agora é focar-me no trabalho, aprender o máximo que conseguir nesta área, para conseguir ter um bom futuro nesta área e um bom futuro para a frente, para a minha família... Mas também não posso estar 100% num trabalho que não me possibilite fazer outras coisas e eu iria ficar triste se fosse só trabalho.”*. Acabou também por fazer referência à vertente mais ligada às ambições de um bom futuro com a família, para si, que foi a segunda vertente referida. Outra entrevistada, à semelhança de outros, mencionou essas duas vertentes fazendo uma associação entre ambos. No fundo, destacou o quão fundamental é ter um equilíbrio entre conseguir alcançar as ambições para as suas competências e vida profissional e as ambições para a sua vida pessoal, como constituir família, ter um bom relacionamento, entre outros, *“Objetivos, no geral, é desenvolver essas competências; é fazer um bom trabalho, lá está; é conseguir esse balanço entre trabalho/casa e não me focar no trabalho excessivamente, porque também tenho muitos objetivos a nível pessoal, como num mundo mais à frente construir família, ter um bom relacionamento e tudo mais, é também acabar as minhas habilitações (o meu mestrado) é um objetivo que eu tenho atualmente. Basicamente, é conciliar tudo o que eu tenho na minha vida. Acaba por ser um grande objetivo. E é desenvolver-me enquanto pessoa e enquanto colaboradora, enquanto profissional e ter uma carreira de sucesso.”*. Quanto à terceira vertente de objetivos de vida mais relacionada com o bem-estar individual, note-se o que referiu a seguinte entrevistada, *“Acima de tudo, eu tento procurar sempre a minha felicidade máxima e estar bem comigo e com o mundo. Se o meu trabalho o permitir, ainda bem. Se começar a implicar e comprometer demasiado a minha felicidade e o meu estado de saúde, acho que é altura de abandonar.”*. Para

além de ter posto em evidência este objetivo de estar bem ao longo da vida com o mundo em geral e consigo mesmo e de maximizar a felicidade da pessoa, o entrevistado reforçou ainda que, no momento em que o trabalho prejudicar esta vida equilibrada, é o momento de sair. Por outras palavras, a empresa ao não permitir a pessoa estar bem, provocará a saída da pessoa.

3.2.6. Satisfação com o trabalho

Este capítulo compreende as categorias mais importantes endereçadas ao tema “4. Satisfação com o trabalho” (Quadro 3.7).

Quadro 3.7 - Ocorrências nas categorias endereçadas ao tema principal “Satisfação com o trabalho” mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
4.1.	Trabalho construtivo para a pessoa	14	17	31
4.2.	Trabalho destrutivo para a pessoa	14	3	17
4.3.	Importância de sentir que se cria valor e que se tem impacto	13	10	23

As categorias “4.1. Trabalho construtivo para a pessoa” e “Trabalho destrutivo para a pessoa” focaram questões que afetam a satisfação e o sentimento de realização da pessoa. Para a segunda categoria que mostra em que medida é que o trabalho dos entrevistados é destrutivo, os Z apresentaram a mesma quantidade de motivos que tinham apresentado para a categoria do trabalho construtivo. Por outro lado, os *Millennials* mostraram ter dificuldade em encontrar pontos destrutivos no trabalho, já que apresentaram um número residual e muito inferior de razões que fazem o seu trabalho ser destrutivo, comparado com a quantidade de razões que faziam o seu trabalho ser construtivo. Esta discrepância entre as ocorrências nos Z (14) e *Millennials* (3), é relevadora de que os Z estão mais ‘sensíveis’ ao que é um trabalho prejudicial para si, o que se poderá traduzir numa maior preocupação com um bem-estar mais completo e, com efeito, poderá fazer com que sejam mais ‘atentos’ aos sinais de Mal-estar ou situações que o provocam. Além disso, conclui-se que os *Millennials* se mostraram menos insatisfeitos com o trabalho que têm do que os Z, com menos situações que considerem destrutivas para si no trabalho.

À semelhança do sucedido em categorias anteriores, como se verificou uma grande diversidade de aspetos dentro dessas duas categorias, por não haver uma maioria que se destacasse e, tendo em conta o objetivo do estudo, optou-se por apresentar todos esses pontos.

Podem-se consultar os quadros com as subcategorias referentes a estas duas categorias, respetivamente, no anexo F-6 e no anexo F-7.

Apesar disso, dentro do “4.1. Trabalho construtivo para a pessoa” houve uma subcategoria que se destacou de forma um pouco mais evidente, que foi “Ganhar conhecimento” em que houve um total de 12 entrevistados a fazerem referência, metade de cada geração. À parte desta, as restantes subcategorias apontadas foram “Ser bom no que se faz”, “Gostar do que se faz”, “Componente financeira”, “Trabalho com um propósito”, “Consegue ter equilíbrio vida-trabalho”, “Criar relações frutíferas e duradouras”, “Ajuda a empresa, a equipa e colegas”, “Ganhar experiência”, “Foco no trabalho que traz mais valor ou que é mais prioritário”, “É valorizado e uma necessidade para o negócio”. De referir ainda que a geração Z fez referência apenas a 5 dessas subcategorias, enquanto que para a geração *Millennial* foram 9 as subcategorias mencionadas.

Já para “4.2. Trabalho destrutivo para a pessoa”, as subcategorias que surgiram foram “Pressão que a pessoa coloca em si própria”, “Estagnação”, “Não gostar do que se faz ou não ser o que se pretende fazer”, “Não se gostar da área em que se está ou não ser a área pretendi”, “Muita pressão e prejuízos para a saúde”, “Trabalho e/ou situações desgastantes/pesadas/cansativas/desagradáveis”, “Horário de trabalho afeta o equilíbrio com a vida pessoal”, “Frustração de objetivos”, “Falta de abertura para *side projects*”, “Frustrações vividas a solo”. Para a geração Z todas estas subcategorias foram mencionadas pelo menos por um entrevistado, ao passo que, a geração *Millennial*, apenas fez referência a uma das subcategorias. Por outras palavras, há uma diversidade bastante superior de motivos levantados pelos Z para acharem o seu trabalho destrutivo do que pelos *Millennials*.

Da mesma forma, notou-se também uma diversidade maior de motivos levantados pelos Z (para um mesmo número de ocorrências) para acharem o seu trabalho destrutivo do que motivos levantados pelos mesmos para considerarem o seu trabalho construtivo. Isto vem reforçar a ideia de que os Z mostram ter muitos motivos para estarem satisfeitos, mas que também encontram no seu trabalho bastantes coisas que os deixam insatisfeitos, muito mais do que os *Millennials*. Isto reflete uma maior exigência por parte da geração Z, mas reflete também uma valorização maior do que é o bem-estar físico, psicológico e social em todas as suas vertentes e, dentro do psicológico, um bem-estar eudaimónico mais desenvolvido ou consciente.

Todos os entrevistados, à exceção de um da geração *Millennial*, falaram na importância de sentir que aquilo que fazem tem valor, que criam valor para a empresa e que aquilo que fazem tem impacto de alguma forma. É, portanto, um aspeto muito importante para ambas as gerações. De seguida, procurou-se ir um pouco em detalhe nas citações associadas a esta categoria para

ter um entendimento mais alargado do que o mesmo englobava e do que pensam estas gerações mais jovens. Primeiramente, e apesar de ter havido um entrevistado que referiu que o impacto o motivava, mas não era a sua *top priority*, a generalidade dos entrevistados identificou a criação de valor e o impacto como uma necessidade para que se possam sentir bem e constitui um importante fator de motivação. Não obstante, à semelhança desse entrevistado em específico, alguns entrevistados justificam essa não ser uma das *top priorities* porque consideram que um trabalho onde se tem um impacto mesmo forte são aqueles trabalhos em que se salvam vidas por exemplo. Quanto a isto, há um entrevistado que acrescenta "*Se não tens um propósito tão abrangente como algo que tenha um impacto significativo tanto para a sociedade como para o planeta, pode colocar-te numa equipa onde tu gostes de trabalhar, onde sintas que, ao desempenhares bem as tuas funções, ajuda a tua equipa*". Portanto, parece que a atribuição do impacto que se vê ter no trabalho, é algo subjetivo e que diferentes pessoas atribuem pesos diferentes. No entanto, todas têm a necessidade de encontrar o impacto que tem e o valor que criam no trabalho para que se possam sentir bem e satisfeitas no e com o trabalho. Adicionalmente, sugeriram vários entrevistados que não se sentiam a criar valor no trabalho em que estavam ou no trabalho anterior (e isso os fez mudar). Uma entrevistada acrescenta que "*É muito importante para a tua autoestima saberes que tu acrescentas valor*". Por oposição houve um entrevistado, que afirmou que "*Mais do que o criar valor, é sentir-me realizado. Acho que uma pessoa que não se sinta realizada, não é feliz*". Além disso, muitos entrevistados referiram que é na criação de valor e no impacto que têm que encontram o significado do seu trabalho "*Eu acho que um trabalho com significado, é um trabalho onde nós fazemos a diferença, em que o nosso trabalho é importante, quer seja para o crescimento da empresa, quer seja para o desenvolvimento das pessoas, quer para o bem-estar das pessoas*". Um entrevistado salienta ainda que sentir que se tem impacto e que se cria valor "*É uma coisa importantíssima. Acho que, se eu não sentir isso, acho que não estou bem no trabalho e devia mudar de trabalho, ou as pessoas deveriam mudar de trabalho, se não sentem isso*"., ou seja, a ausência ou falta do sentimento de impacto e de criação de valor são um fator de desmotivação e, consequentemente de *turnover*.

3.2.7. Atitudes

Este capítulo compreende as categorias com mais destaque endereçadas ao tema "5. Atitudes" (Quadro 3.8).

Quadro 3.8 - Ocorrências nas categorias endereçadas ao tema principal “Atitudes” mencionadas pela Geração Millennial e Z

Ordem	Categorias	Total Z (N=13)	Total M (N=11)	Total
5.1.	Atitudes positivas para o autodesenvolvimento	8	6	14
5.2.	Limites do sacrifício próprio no trabalho	24	10	34
5.2.1.	Bem-estar	10	2	12
5.2.2.	Interferência com a vida pessoal	10	7	17
5.3.	Comprometimento	13	11	24
5.4.	Lealdade à empresa	10	5	15

Começando pela categoria “5.2. Limites do sacrifício próprio no trabalho”, e numa primeira análise, verifica-se que os Z apresentaram muito mais limites do que os *Millennials*, pelo que parece que estão menos dispostos a sacrificar-se pelo trabalho, no sentido em que impõem mais os limites a esse sacrifício. De recordar que já se tinha chegado à conclusão de que os Z eram mais exigentes que os *Millennials*, no capítulo anterior. Destes limites, houve dois que claramente se destacaram, e representam a esmagadora maioria das ocorrências na categoria.

Um desses é o “5.2.1. Bem-estar”, sendo que metade do total de entrevistados o referiu. O outro limite é a “5.2.2. Interferência com a vida pessoal”, sendo que 17 dos 24 entrevistados o mencionaram. De salientar ainda que foram 10 os entrevistados da geração Z que mencionaram, tanto o primeiro como o segundo limite acima descritos, enquanto que da geração *Millennial* para o limite “5.2.1. Bem-estar” foram apenas 2 e para o limite “5.2.2. Interferência com a vida pessoal”, foram 7. Portanto, a informação pareceu mostrar uma tendência de que a geração Z dá igual importância ao seu bem-estar pessoal (no trabalho e fora) e à interferência com a vida pessoal (disponibilidade para a família, amigos, descanso, lazer...) e mais do que os *Millennials*. Já os *Millennials* pareceram mostrar dar mais importância à questão da interferência do trabalho com a vida pessoal, nomeadamente o impacto que tem na sua disponibilidade para a família e todos os objetivos que têm a este nível. Quanto ao bem-estar próprio, os *Millennials* não o relevaram tanto, talvez por terem o foco da sua vida descentralizados de si e mais em quem lhes é mais próximo e com os quais têm um vínculo, como com os cônjuges, ou de quem são responsáveis, como com os filhos. Sem desfazer esta questão da fase da vida, uma vez mais aqui, a geração Z reflete uma maior valorização do que é o Bem-estar físico psicológico e social em todas as suas vertentes e, dentro do psicológico, um bem-estar eudaimónico mais desenvolvido ou consciente.

Assim, pode-se dizer também que a maioria dos Z não se mostraram dispostos a abdicar do bem-estar da pessoa nem da sua vida pessoal fora da empresa. Sobre o aspeto do bem-estar próprio uma dessas entrevistadas relevou que “(...) *por exemplo, fazer uma direta, ou trabalhar até para lá da meia noite, não estou disposta de todo. Isso já mexe com a saúde e não acho que seja... Portanto, sempre que implicar o meu bem-estar e a minha saúde, não estou disposta.*”. Sobre o aspeto da interferência com a vida pessoal, um entrevistado desta geração diz “*Quando comesas a não ter vida pessoal, a não ter tempo para estares com os teus amigos é muito mau, quando não consegues sair, fazer desporto, ver uma série, cozinhar, não fazer nada se é isso que gostas.*”. Os Millennials pareceram preocupar-se mais com a vida pessoal e também não estar dispostos a sacrificar este aspeto, seja pela vida da família, do descanso ou outra. Um entrevistado desta geração disse, “*Para mim claramente a família vem sempre à frente do trabalho, o que não significa que não haja situações de pico onde eu tivesse de trabalhar imenso, tendo sempre presente que esta não era a minha prioridade.*”.

Relativamente à categoria “5.3. Comprometimento”, não só com o trabalho, mas também com a empresa, de mencionar que foram tópicos que se revelaram cruciais para a ambas as gerações. Isto porque todos os entrevistados os referiram de alguma dessas duas perspetivas. O comprometimento, ou como muitas vezes referido, ‘o vestir a camisola’, foi abordado pelos entrevistados em diversas óticas. Por um lado, evidentemente com a vontade de desempenhar bem o seu trabalho e cumprir os objetivos do mesmo, tal como mencionou um entrevistado, “*Naquele tempo que estou ali fully committed para o que tenho de fazer, bem, tem que ser feito bem e de forma produtiva, rápida ou o quer que seja.*”. A maioria dos entrevistados mostraram-se muito comprometidos com o seu trabalho e responsabilidades. A questão da responsabilidade é essencial: a partir do momento em que aceitam um projeto, abraçam-no e comprometem-se mesmo com este e fazem tudo (mantendo o equilíbrio com a vida pessoal) o que podem para alcançar os objetivos pretendidos. Desta forma, diversos entrevistados afirmaram ser fácil para eles estarem comprometidos, veja-se o que descreveu uma entrevistada, “*Eu acho que é bastante fácil porque, por exemplo, se eu digo que sim e que aceito um certo trabalho, eu sinto que tenho aquela responsabilidade.*”. Por outro lado, notou-se que, para a questão do vínculo que se tem para com a empresa, já houve perspetivas mais diversas. Houve entrevistados que disseram que o seu comprometimento com a empresa é tal que nem abrem anúncios para outros empregos e outros que afirmaram que, podem desempenhar o seu trabalho o melhor possível e estarem a 100% naquela empresa e comprometidos com essa, mas que isso não impede que estejam atentos ao mercado de trabalho e a outras oportunidades que possam aparecer. De qualquer das formas, o que foi sempre reforçado foi a questão de desempenhar da melhor

maneira o seu trabalho e cumprir com o que é esperado para o mesmo. Um entrevistado afirmou ainda que este comprometimento pode ser também associado a um certo sentimento de responsabilidade e preocupação com os colegas, *“Os colegas (...) precisavam mesmo que eu fosse para ajudar, para aliviar um bocadinho nas tarefas. Dessa forma, sinto-me comprometida porque sinto que, se eu sair ou se não for, ou se..., eles precisam de mim, se calhar, tenho que ir à mesma.”*. Este comprometimento parece surgir quando se gosta verdadeiramente do se está a fazer e se encontra realização nisso mesmo, já que, como salientou um entrevistado, esta sentia-se muito comprometida, *“(...) porque é mesmo o que eu quero fazer na vida, é mesmo o que eu quero fazer no futuro, é uma coisa que eu adoro. Portanto, estou comprometido ao máximo.”*. Apesar disso, este comprometimento, quando em demasia, pode tornar-se nefasto e fazer com que a pessoa não se consiga desligar quando sai do trabalho, aproveitar as outras partes da sua vida e ter um equilíbrio saudável com a vida pessoal que, como já se pôde concluir, é algo essencial para o bem-estar das pessoas. Uma entrevistada mostrou isso mesmo na seguinte citação *“Eu acho que não preciso de procurar focar-me muito. Eu tenho uma grande dificuldade que é conseguir desligar-me do trabalho. Portanto, perder esse foco, para mim é que é difícil”*.

CAPÍTULO 4.

Discussão

Um dos principais resultados descobertos é uma tendência da geração Z para ser mais exigente e preocupada com o seu bem-estar, satisfação e motivação e menos disposta a fazer certos sacrifícios pelo seu trabalho do que a geração *Millennial*. Como vimos nos resultados, em diversas situações, os Z pareceram demonstrar-se mais exigentes para com o seu bem-estar individual e a sua motivação, erguendo mais limites àquilo que estão dispostos a aceitar ou a suportar do que os *Millennials*. Dando alguns exemplos, salientaram um número significativamente superior de fatores motivadores que consideram estar em falta no seu trabalho. Sobre a importância da vida fora do trabalho, os Z referiram vários fatores como lazer, viajar, do descanso e alimentação saudável, que a geração Y não fez referência, estando todos eles ligados ao aproveitamento da vida pessoal e a uma atenção reforçada sobre a mesma, nas suas várias esferas. A nossa leitura é que a valorização destes aspetos tem evoluído ao longo do tempo na sociedade/trabalhadores e agora a geração de trabalhadores mais novos “incorpora” cada vez mais estas necessidades ou a valorização do seu bem-estar no sentido mais completo (físico, psicológico e social).

Outro exemplo disso, verificou-se quando se focou a questão dos limites do sacrifício próprio no trabalho, pois os Z apresentaram muito mais limites do que os *Millennials*, pelo que parece que estão menos dispostos a sacrificar-se pelo trabalho, no sentido em que impõem mais os limites a esse sacrifício, sobretudo quando se corre o risco de prejudicar da vida pessoal e o bem-estar da própria pessoa. Além disso, os *Millennials* mostraram-se menos insatisfeitos com o trabalho que têm, com menos situações que considerem destrutivas para si no trabalho.

Isto não quer dizer que os Z não se comprometam com o trabalho, no caso dos limites, ou que não estejam satisfeitos, no caso dos fatores motivadores. Contudo, há mais motivos que os fazem ficar insatisfeitos e mais fatores que identificam como sendo necessários para que possam estar motivados, satisfeitos e bem do que para a geração *Millennial*. Todas estas evidências apontam para que os Z sejam mais exigentes do que as gerações anteriores, nomeadamente a *Millennial*.

A partir da revisão de literatura percebeu-se que, aparentemente, os *Millennials* eram até agora a geração mais exigente com a generalidade dos fatores (Bencsik et al., 2016), menos disposta ao sacrifício próprio e da sua vida pessoal (Kultalahti & Viitala, 2014) e também menos disposta a prejudicar o seu bem-estar e motivação. Mais concretamente, destaca-se que os

limites ao sacrifício próprio estão ligados ao sacrifício da vida pessoal, sendo que se revelam também exigentes para com o equilíbrio vida-trabalho (Kultalahti & Viitala, 2014), tempo livre, relaxamento, com o seu sucesso, carreira e dinheiro (Bencsik et al., 2016). Contudo, como já se referiu, nos resultados que se obtiveram nesta investigação, muitas vezes sobressaiu que a geração Z era mais exigente e preocupada com o seu bem-estar, satisfação e motivação e menos disposta a fazer certos sacrifícios pelo seu trabalho do que a geração *Millennial*.

Isto leva-nos a concluir que, se já se tinha considerado que a geração *Millennial* era exigente e que erguia mais limites ao sacrifício próprio do que as gerações anteriores, note-se que agora a geração Z eleva isso a outro patamar. Dos resultados obtidos, destaca-se que os Z se mostraram exigentes ao apresentarem mais fatores motivadores em falta, maioritariamente relacionados com as características do trabalho. Além disso, destacaram que necessitam de, na sua vida pessoal, ter tempo para lazer, viajar, descansar e manter uma alimentação saudável, demonstrando também serem mais exigentes com o seu bem-estar pessoal e com o equilíbrio vida-trabalho. Tanto a questão das características do trabalho como do equilíbrio, tinham sido relevadas também pelos *Millennials*, como já mencionado, o que evidencia que estas gerações têm preocupações e exigências parecidas, no entanto, os Z mostram-se muito mais exigentes e menos dispostos a sacrificarem-se. Portanto, a tendência parece ser de um crescimento constante ao longo das gerações, das exigências no que toca ao seu bem-estar, motivação e satisfação e dos limites erguidos para o sacrifício próprio e da vida e bem-estar pessoais.

No que diz respeito a questões relacionadas com fatores motivadores com (ou sem) disposição para abdicar, fatores em falta, fatores que fazem o trabalho ser construtivo ou destrutivo e ainda motivos para o *turnover* ou para se manter na empresa, como já referido, verificou-se uma enorme diversidade de fatores, tanto para a geração *Millennial* como para a Z. No entanto, esta torna-se ainda mais expressiva quando se trata da geração Z. Isto reforça a ideia de que, mesmo dentro da própria geração, as pessoas podem procurar coisas muito diferentes, como se verificou. Este constitui um dos resultados principais e está relacionado com os valores/necessidades diferentes dentro da mesma geração por, provavelmente, terem diferentes necessidades/valores no que diz respeito ao Bem-estar e à Motivação entendidos e valorizados de um modo mais completo e exigente pela geração Z. Esta complexidade e diversidade de fatores motivadores e para o bem-estar verificadas nestas gerações e mais demarcada ainda na geração Z, é algo que não tínhamos identificado na literatura e, também por isso, é uma das conclusões mais interessantes desta investigação exploratória.

Parece então haver um aumento da complexidade e uma decrescente capacidade de promover uma motivação generalizada, o que torna muito mais difícil a tarefa dos *managers* e

das empresas de motivar, satisfazer, para assim conseguir manter os seus colaboradores. Isto porque, de facto, parece haver uma tendência para uma necessidade crescente de customização de medidas e estratégias a aplicar ou, por outras palavras, que as medidas a serem aplicadas sejam vistas um pouco caso a caso.

Um exemplo dessa customização pode ser através de um conjunto diverso de benefícios (todos com o mesmo valor) pelos quais os colaboradores podem optar, onde pautem a flexibilidade e a adaptação aos interesses, personalidade e fase da vida em que os colaboradores se encontram. Dependendo disso, os benefícios podem estar mais ligados ao mundo familiar, a viagens, lazer ou bónus monetários.

Quanto aos principais aspetos ou, por outras palavras, fatores mais importantes para a motivação, bem-estar e satisfação dos colaboradores, salientados nos resultados pelos *Millennials* e *Z*, destacam-se os seguintes:

Um dos principais aspetos relevados foi o equilíbrio vida-trabalho, que se mostrou absolutamente fulcral para as duas gerações, sendo determinante para a pessoa sentir-se bem e constituindo um fator desmotivador se este fator estiver ausente ou em falta. Em ambas as gerações, a necessidade deste equilíbrio é maior se as pessoas se encontrarem em fases da vida em que tenham pessoas que dependam de si de alguma forma, sejam filhos, cônjuges ou pais, uma vez que implicam que as pessoas tenham mais disponibilidade para estar com estes e fazer uma vida com estes. Para este equilíbrio vida-trabalho ser atingido, a flexibilidade no trabalho a vários níveis é essencial, seja para poder ir a uma consulta se necessário, seja poder trabalhar a partir de casa ocasionalmente. No fundo, que as pessoas tenham alguma liberdade para organizarem as suas vidas como precisarem. Um tópico também relacionado com este equilíbrio prende-se com a questão do levar trabalho (ou não) para casa e, conseqüente, ser possível desligar (ou não) do trabalho quando se chega a casa. Há evidências de que possuir telemóvel ou computador da empresa faz com que este equilíbrio possa ser um pouco mais difícil pois não é fácil desligar do trabalho quando se chega a casa. Este aspeto relaciona-se também com a importância da vida fora do trabalho, um assunto que é considerado, por estas gerações, como tendo alguma pertinência para a sua motivação, sendo que tem um pouco mais para a geração *Z*. Relaciona-se ainda com a ideia que concluímos nos resultados de que a vida pessoal impacta a vida profissional. Estas gerações têm a noção de que o trabalho é apenas uma parte das suas vidas e que a sua vida pessoal, a sua família, os seus sonhos pessoais e para/com a sua família são mais importantes do que a vida profissional. Além disso, postulam que trabalham para viver e não o oposto. Tudo isto demonstra que a empresa tem a exigente tarefa de criar condições para haver um equilíbrio saudável entre a vida dentro e fora do trabalho,

sendo este um desafio que se tem tornado cada vez maior ao longo das gerações, sobretudo agora com as mais jovens. Adicionalmente, os Z demonstraram atribuir igual importância ao bem-estar pessoal (no trabalho e fora) e à interferência com a vida pessoal (disponibilidade para a família, amigos, descanso, lazer...), e mais do que os Y. Já os *Millennials* pareceram dar mais importância à questão da interferência do trabalho com a vida pessoal. Isto estará também relacionado com uma questão de fase da vida, já que os Z se encontram numa fase da vida com menores responsabilidades familiares e em que se podem focar mais em si próprios. No entanto, estando a geração Z a revelar-se muito mais exigente que os *Millennials*, conclui-se que, tanto o bem-estar e motivação individuais como a menor disposição para prejudicar a vida pessoal pela interferência do trabalho, são igualmente muito decisivos para esta geração, ainda mais do que para a Y.

Estes resultados estão em concordância com o que se tinha captado na revisão de literatura, já que tanto Weeks e Schaffert (2019), como Twenge et al. (2010), Kultalahti e Viitala (2014), Bencsik et al. (2016) e Bejtkovský (2016), tinham aludido para a importância - ou até mesmo necessidade - do equilíbrio vida-trabalho para a motivação, a satisfação e o bem-estar destas gerações poder ser alcançado. Especificamente Bejtkovský (2016), levou-nos a concluir que as gerações mais recentes valorizam o equilíbrio não só por uma questão de saúde mas também de aproveitamento da vida para objetivos pessoais, sejam eles ligados a *hobbies*, lazer, família, etc. Isto vai de encontro aos resultados que obtivemos na questão da valorização da vida pessoal por si só, na linha com o paradigma do ‘trabalhar para viver’ e não o oposto. Está também em concordância com a diminuição drástica da centralidade no trabalho também abordada por Twenge et al. (2010). Tal como Twenge et al. (2010) defenderam, também concluímos que o equilíbrio vida-trabalho tem de ser seriamente considerado aquando da criação de pré-condições para a motivação no trabalho dos *Millennials* e acrescentamos que isto ainda é mais premente para a geração Z.

Conseguir proporcionar este equilíbrio é fundamental para que as pessoas destas duas gerações, sobretudo a Z, queiram permanecer na empresa e assim que a empresa consiga reter esta força de trabalho.

Um dos principais resultados obtidos, prendeu-se com o aspeto do ambiente de trabalho e as relações positivas com os outros. O ambiente é claramente um dos temas mais cruciais para a motivação dos colaboradores de ambas as gerações, mas sobretudo a Z. Nos resultados, por vezes, verificou-se que um bom ambiente poderia ser até mais importante do que gostar daquilo que se faz, sendo que, para muitas pessoas, é o que as move e o que as faz querer acordar de manhã para trabalhar. Além disso, foi evidente a importância de ter um bom relacionamento

com os colegas, com a equipa, chefias e com clientes, para que todos os envolvidos se sintam bem. Um entrevistado da geração Z afirmou que este aspeto, ao longo do tempo, tem-se revelado mais importante do que outros que ele valorizava mais, como o salário. Não obstante, concretamente sobre relações positivas com os outros, não se verificaram diferenças significativas entre gerações.

Comparando com a revisão de literatura, enquanto que Twenge et al. (2010) defenderam que os *Millennials* valorizavam menos as interações sociais, os nossos resultados de facto demonstraram o contrário. Nos nossos resultados, as interações sociais ou, por outras palavras, as relações positivas com os outros revelaram-se ser importantes para ambas as gerações (*Millennials* e Z), o que está em linha com o defendido por Ryff (2014) e Bejtkovský (2016). As nossas conclusões estão também de acordo com o postulado por Weeks e Schaffert (2019) sobre a necessidade dos *Millennials* terem um ambiente descontraído (positivo) no trabalho e boas relações com os colegas no trabalho. O mesmo se conclui nesta investigação para a geração Z, estando de acordo com a síntese inicial proposta por Lazányi e Bilan (2017) e contra os resultados que os mesmos autores obtiveram após a sua investigação de que a geração não via os seus colegas como relações sociais fortes. Os nossos resultados apontam que os Z valorizam muito as relações positivas com os colegas e, mais ainda, que muitas vezes os percecionam como amigos, ao contrário do postulado por Lazányi e Bilan (2017) na sua investigação.

O Reconhecimento do trabalho da pessoa é um dos tópicos considerados por estas gerações como mais importante, sendo fundamental para conseguir fidelizar as novas gerações. Deste reconhecimento, parece que o mais crucial é o verbal, não havendo diferenças significativas entre gerações. Contudo, este pode ser interpretado como ‘uma palmadinha nas costas’ se, por muitas vezes, não resultar em algo mais material. Como tal, o segundo tipo de reconhecimento mais indicado foi o financeiro, sendo mais importante para os *Millennials*. A componente financeira foi mencionada muitas vezes como sendo uma importante forma de reconhecimento e não apenas um fator meramente extrínseco que permita a pessoa alcançar e/ou manter um certo nível de vida. Isto revela uma certa internalização da motivação pois já está associada a objetivos mais autónomos e intrínsecos à pessoa.

Quanto a este tema, como vimos na revisão de literatura, os *Millennials* valorizam-no muito (Kultalahti & Viitala, 2014). Ademais, sobre a geração Z não possuíamos informação adicional. Assim, os resultados obtidos na presente investigação parecem reforçar o que já se sabia sobre a geração *Millennial* e introduzir a novidade de que este reconhecimento é igualmente importante para a geração Z e que deve ser feito, acima de tudo, verbalmente, mas também que é necessário que seja feito financeiramente a certo ponto.

Outro aspeto importante a ser discutido é sobre o crescimento e desenvolvimento profissional, pessoal e a progressão de carreira. O crescimento e desenvolvimento a nível profissional é algo de grande importância (para alguns, o fator mais importante) para ambas as gerações e que as motiva ou, na sua ausência ou falta, pode desencadear em desmotivação. Essa necessidade de desenvolvimento e crescimento pode mesmo ser mais importante do que o reconhecimento pelo trabalho que se faz. Para os Z será mais importante a empresa lhes dar as condições para aprenderem coisas mais ligadas à função enquanto que os *Millennials* procuram mais *soft skills*. O crescimento pessoal é algo importante para ambas as gerações, sobretudo para os *Millennials*. Esse crescimento pode ser em termos da pessoa se tornar mais segura de si, conseguir lidar melhor com erros que se comete, conseguir aceitar melhor um ‘não’ ou aprender a lidar com pessoas. Por outro lado, a progressão de carreira revelou-se não ser de primordial importância, embora não deixe de ser algo com algum peso, sendo um pouco mais relevante para os *Millennials*. Estes resultados levaram-nos a concluir que a necessidade de progressão de carreira está mais relacionada com a fase de carreira da pessoa e a sua antiguidade na empresa do que com uma questão geracional.

Os resultados obtidos quanto à importância do crescimento e desenvolvimento, tanto profissional como pessoal, parecem estar de acordo com a literatura. Primeiramente sobre o desenvolvimento profissional, e focando a geração Y, os resultados desta investigação vão de encontro ao postulado por Bejtkovský (2016) de que a geração Y valoriza muito os cursos educacionais, formação e *workshops*, por outras palavras, aprendizagem e desenvolvimento profissional, enquanto fatores motivadores. Além disso, relacionado com o tema do crescimento pessoal, Ryan e Deci (2001) postularam já nessa altura que os jovens adultos se focavam mais no autoconhecimento, na competência e na autoaceitação. Da mesma forma, Hansen e Leuty, 2012; Kuron et al., 2015; citados por Maloni et al. (2019) defenderam que, para a geração Y, os aspetos de aprendizagem e competências dos valores intrínsecos eram também muito importantes, o que também vai de encontro aos resultados que obtivemos quanto ao crescimento pessoal destas duas gerações mais jovens. Contudo, na literatura não se identificou uma distinção entre a geração *Millennial* e Z face a este tópico, ao contrário do que concluímos com os nossos resultados onde, embora ambas as gerações tenham mostrado dar importância a este crescimento pessoal, os *Millennials* relevaram-na mais do que os Z. Não obstante, não se identificou na literatura diferenciação entre o tipo de desenvolvimento profissional (mais ligado à função ou mais ligado a *soft skills*) que os Y mais procuram e o que os Z mais procuram. Sobre o tema da progressão de carreira, a literatura mostrava várias perspetivas, sendo que, em primeiro lugar, a ideia mencionada por Oliver (2006) citado por

Goh e Lee (2018) de que a preocupação face a este tópico tem vindo a crescer ao longo das gerações, não é corroborada pela presente investigação, já que se concluiu que os *Millennials* valorizavam mais do que os Z. Da mesma forma não confirma o defendido por Wong et al. (2008) citados por Kultalahti e Viitala (2014) de que os trabalhadores jovens, se motivam mais por oportunidades para avançar nas suas carreiras do que gerações antigas.

4.1. Implicações práticas e contributos

O conhecimento científico está em constante transformação e concretamente, sobre temas de motivação, bem-estar e satisfação relacionados com gerações, há sempre novas descobertas. Além disso, também verificámos que muito há ainda para saber sobre estes temas, mas sobretudo, no que diz respeito à geração Z pois, o que se sabe e já estudou sobre esta geração é notoriamente insuficiente.

Neste sentido, a presente investigação foi muito pertinente pois é uma das pioneiras no estudo exploratório da geração Z quanto aos temas específicos dos fatores motivadores e bem-estar e é também uma das pioneiras na comparação da geração Z e Y quanto a estes temas. Além disso, permitiu ainda consolidar mais o conhecimento sobre esses mesmos temas para a geração *Millennial*.

A partir do nosso estudo, conclui-se que tanto a geração Y com Z são bastante exigentes com a sua motivação, satisfação e bem-estar a nível geral. Referimos a nível geral pois estas gerações não olham para estes temas focando só o trabalho. Estas gerações mostraram que, cada vez mais, se percebe que a motivação, a satisfação e o bem-estar no trabalho influenciam a vida fora do trabalho e vice-versa, o que é um sinal para as empresas e deve ser visto com preocupação, sobretudo pelos departamentos de RH. As empresas têm de ter uma séria preocupação com o disponibilizar de tempo aos colaboradores para poderem viver a sua vida pessoal, têm de assegurar que estes se sintam bem no trabalho para poderem estar bem a nível geral e não prejudicar as suas vidas pessoais, o que, caso acontecesse, resultaria em prejuízos para a vida profissional desses colaboradores e, consequentemente, traria efeitos nefastos para a empresa. Estas gerações percebem que o trabalho é apenas uma parte da sua vida pessoal e que trabalham para viver e não o oposto. Por essa razão, o que querem para a sua vida pessoal e da sua família e todas as ambições a esta associadas são o mais importante para si. Como tal, o desafio para as empresas de criar condições haver um equilíbrio saudável entre a vida dentro e fora do trabalho tem-se tornado cada vez maior e mais exigente, ao longo das gerações, sobretudo com as mais recentes.

Quanto a esta questão mencionada pelas duas gerações – e ainda mais pela geração Z -, da maior exigência no que toca ao bem-estar, motivação e satisfação, dos crescentes limites erguidos e menor disposição para o sacrifício próprio, da vida e bem-estar pessoais, a conclusão que as empresas devem retirar é que a valorização destes aspetos tem evoluído ao longo do tempo na sociedade/trabalhadores e agora a geração de trabalhadores mais novos “incorpora” cada vez mais estas necessidades ou a valorização do seu bem-estar no sentido mais completo (físico, psicológico e social). Uma vez mais, reforça-se que isto não quer dizer que estas gerações, e sobretudo os Z, não se comprometam com o trabalho, no caso dos limites, ou que não estejam satisfeitos, no caso dos fatores motivadores. De facto, comprometem-se e levam o trabalho muito a sério. No entanto, saber responder a esta nova realidade e paradigma, é essencial para conseguir manter os colaboradores destas gerações e cativar novos colaboradores. A questão do *turnover* no nosso estudo, também se revelou como algo que as empresas têm de estar atentas, pois sobretudo a geração Z, não está disposta a aceitar certas coisas e condições que gerações anteriores, incluindo a *Millennial* aceitavam e não têm problemas em mudar de empresa, podendo resultar em perdas de percentagens significativas da força de trabalho. Considerando o que foi referido nas entrevistas pode-se inferir que, algumas pessoas destas gerações olham para estas ‘falhas’ na motivação, satisfação e bem-estar no trabalho, como uma falta de ‘comprometimento’ ou uma certa ‘deslealdade’ por parte da empresa para com estas pessoas e, como tal, sentem que, se a empresa quebrou esse vínculo, também o podem fazer.

De forma mais prática, acima de tudo as empresas devem preocupar-se e criar estratégias de promoção de um bom equilíbrio vida-trabalho que incite a uma vida agradável fora do trabalho; do reconhecimento, sobretudo verbal, mas também financeiro, nas pessoas destas novas gerações; de culturas assentes em bons ambientes de trabalho e com relações positivas entre as pessoas da empresa; de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal, e também da progressão de carreira.

Não obstante destes principais fatores manifestados de forma mais evidente nesta investigação, também concluímos que, nestas gerações mais recentes, parece haver, face a outras gerações, um aumento da diversidade de fatores identificados como motivadores, de satisfação e de bem-estar, um aumento da complexidade e, conseqüentemente, uma decrescente capacidade de promover uma motivação, satisfação e bem-estar generalizados para os *Millennials* e mais ainda para os Z. De facto, parece haver uma tendência para uma necessidade crescente de customização de medidas e estratégias a aplicar ou, por outras palavras, que as medidas a serem aplicadas sejam vistas um pouco caso a caso, o que, uma vez mais, torna muito

mais difícil a tarefa dos managers e das empresas de motivar, satisfazer para, assim, conseguir manter os seus colaboradores.

A título de exemplo, tal como referido anteriormente, uma estratégia que pode ser adotada em linha com esta evidente necessidade de customização é ter flexibilidade nos benefícios (e.g. mais relacionados com o mundo familiar, lazer, viagens, bónus monetários) e possuir um quadro de alternativas pelos quais os colaboradores podem optar (todos com o mesmo valor), onde na criação dos mesmos, os diferentes interesses, personalidade e fases da vida dos colaboradores sejam tidas em consideração. Esta adaptabilidade com vista à satisfação, bem-estar e motivação de cada colaborador poderá ter ótimos resultados. Portanto, esta constitui uma proposta para garantir que as empresas conseguem dar resposta às diversas necessidades e fatores motivadores e dar oportunidade às pessoas de ter participação a terem abertura para que, se não quiserem determinado benefício, ser possível customizar.

Neste sentido, outra ideia a reter é que, sendo os líderes fundamentais para que qualquer proposta seja aplicada, estes devem estar treinados para lidar com os colaboradores destas novas gerações, com especial atenção para os Z, porque estas gerações mais jovens, como se concluiu, não são *'yes sir!'*.

Em suma, compreender as diferenças geracionais é uma ferramenta que os gestores podem utilizar para gerar mais produtividade, lealdade, inovação e cidadania corporativa para os colaboradores, tal como referiu Bejtkovský (2016), sendo que isto se tem vindo a tornar cada vez mais essencial e decisivo para conseguir reter os colaboradores e mantê-los motivados, satisfeitos e com bem-estar.

O mundo em que vivemos está em constante mudança e tal acontece também ao nível das pessoas, pelo que as empresas devem criar estratégias diversas, se possível, customizáveis para o colaborador poder optar por aquelas que mais precisa ou prefere. Assim, conseguem garantir a motivação para trabalhar, satisfação e bem-estar com o trabalho a fim de alcançar melhores desempenhos, mais sucesso para a empresa e, o mais importante, reter as pessoas e assegurar o seu bem-estar.

4.2. Limitações

Terminada a investigação, é importante identificar as limitações a esta associadas. A dimensão da amostra foi reduzida, o que pode constituir uma limitação quando se procura proceder a uma generalização a outros contextos específicos. Ademais, tendo-se tratado de um estudo qualitativo de carácter exploratório, o número de entrevistados foi, por si só, limitado.

Por outro lado, esta investigação não focou a diferença entre homens e mulheres, nem relacionou os resultados com outras características sociodemográficas como, se a pessoa tem funções de chefia ou que tipo de contrato tem, ou a antiguidade da pessoa na empresa, entre outros. Igualmente, o estudo considerou apenas pessoas com formação superior, o que pôde, de alguma forma, influenciar os resultados.

Outro tópico que é assinalado aqui, é o infeliz acontecimento da pandemia Covid-19 que assolou o mundo em 2020. A informação foi recolhida antes do início das medidas de confinamento, pelo que se considera que os dados fornecidos pelos entrevistados não foram influenciados por este evento marcante na história mundial recente que certamente afetou e continua a afetar toda a sociedade. Os efeitos e consequências desta pandemia ainda estão para ser apurados a todos os níveis e em todas as áreas de conhecimento. É importante ter em consideração que, por vezes, marcos históricos desta dimensão tendem a imputar mudanças nas gerações, sobretudo nas mais novas, moldando-as de formas muito distintas e complexas. Por isso mesmo, as respostas dos entrevistados moldados por um marco desta importância num estudo idêntico a este, poderão variar, evoluir, sofrer transformações, alterando assim os resultados e as conclusões, constituindo, por isso, uma limitação.

Adicionalmente, os resultados e principais conclusões não foram apresentados aos entrevistados para que estes os pudessem confirmar. Além disso, este estudo carece de validação da codificação por um investigador independente, o que constitui outra limitação. Apesar disso, com o intuito de se assegurar a qualidade do estudo, como já referido no capítulo da metodologia, incluiu-se um dicionário temático e, no capítulo dos resultados, consideraram-se e apresentaram-se citações dos entrevistados com o objetivo de comutar uma das limitações implícitas neste estudo. A intenção transversal ao longo de toda a investigação foi que a informação transmitida ao leitor fosse o mais transparente, clara, direta e detalhada possível.

4.3. Pesquisas futuras

Tendo esta investigação tido uma natureza exploratória e mesmo considerando o contributo científico para o conhecimento presente, há sempre mais a estudar, a descobrir. Estamos, por isso, cientes da necessidade de prosseguir com investigações sobre os temas em destaque neste estudo, sendo preciso no futuro que se disserte a fim de alcançar para um entendimento mais pormenorizado e amplo sobre os colaboradores das gerações Y e Z e, concretamente focando os temas dos fatores motivadores, da satisfação e do bem-estar.

Uma sugestão para pesquisas futuras, é que contemplem amostras mais heterógenas, onde se averigue a influencia que caraterísticas sociodemográficas como: se a pessoa tem funções de chefia, ou que tipo de contrato tem, ou a antiguidade da pessoa na empresa, entre outros, têm nas gerações em causa e focar também nas semelhanças e diferenças entre mulheres e homens e ainda se diferentes *backgrounds* e níveis de formação têm impacto nos resultados.

Além disso, considerando as limitações que mencionámos relacionadas com o recente corona vírus, uma sugestão que fazemos, é que se realize um estudo idêntico ao que fizemos, para comparar o antes e depois da pandemia e ver se algo mudou e, se sim, o que mudou para atestar que efeitos este evento marcante teve na sociedade e se, de alguma forma, moldou e/ou moldará as gerações Y e Z e as que as procederão.

Da mesma foram, futuramente, seria interessante serem realizados estudos de forma a atestar mudanças que possam acontecer. Uma boa forma é através da realização de um estudo longitudinal que permita a validar a evolução destas gerações em relação a fatores motivadores, satisfação e bem-estar, já que este tipo de estudos permite comparar resultados ao longo do tempo e analisar as diferenças. Isto pode ser também um bom método a ser utilizado para comparar resultados antes e depois da pandemia, como se referiu antes.

Seria interessante recolher sugestões concretas - além dos fatores motivadores já identificados - das pessoas destas gerações de medidas a aplicar que melhorem concretamente o seu *turnover* e que aumentem o vínculo dos colaboradores com as empresas.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Referências bibliográficas

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*.
- Ansbach, J. (2008). Generation Dynamics and Inclusion: Using age diversity to drive performance in the workplace & marketplace. *Presentation at the Multicultural Summit, Dallas, TX*.
- Arnett, J. J. (2004). Emerging adulthood. *New York: Oxford University Press*.
- Astin, H. S. & Leland, C. (1991). Women of influence. women of vision. In *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Avery, R. D., Bouchard, T. J. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74 No. 2, 187–192.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *London: Psychology Press*.
- Bassiouni, D. H., & Hackley, C. (2014). “Generation Z” children’s adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior : a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(August 1992), 103–118.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*. <https://doi.org/10.4324/9781351153683-3>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 97, 15–2.

- Behrstock-Sherratt, E., & Coggshall, J. G. (2010). Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership*, 67 No. 8, 28–34.
- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, (2), 25–45.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389–402. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*.
- Broadbridge, A.M. Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13_2_30: experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International*, 12 No. 6, 523–544.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Campione, W. A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying? *The Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60–75.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367–378.
- Catania, G., & Randall, R. (2013). The relationship between age and intrinsic and extrinsic motivation in workers in a Maltese cultural context. *International Journal of Art & Sciences*, 6 No. 2, 31–45.
- Chao, L. (2005). For Gen Xers, it's work to live: Allowing employees to strike balance between job and life can lead to better retention rates. *Wall Street Journal, Eastern, ed. B6*.
- Clark, D. W. and L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures

- of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1051/epjconf/201714006017>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing Via Workplace Relationships Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Cowen, E. (1991). In pursuit of wellness. *Am. Psychol.*
- Cross-Bystrum, A. (2015). What you need to know about Generation Z. *IMedia Connection*.
- D.Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. Retrieved from <http://coursedelivery.org/write/wp-content/uploads/2015/02/2-Happiness-is-everything-or-is-it.pdf>
- 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.
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870144>
- DeCharms, R. (1968). Personal causation. *New York: Academic Press*.
- 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, 319–338.
- Deci, Edward L. (1975). Intrinsic motivation. In *New York: Plenum*. https://doi.org/10.1057/9781403990037_26
- Deci, Edward L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dey, E. L., Astin, A. W., & Korn, W. S. (1992). The American freshman: Twenty-five year trends, 1966-1990. *Los Angeles: Higher Education Research Institute*.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575.
- Diener, E., Sapyta, J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychol. Inq.*, 9, 33–37.

- Diener, Ed, Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*.
<https://doi.org/10.23943/princeton/9780691188959.003.0002>
- Doshi N., & McGregor L. (2015). *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*. New York: Harper Collins.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.
- Eskilden, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26, 122–136.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2015). A new look at social support: A theoretical perspective on thriving through relationships. *Personality and Social Psychology Review*, 19, 113–147.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress*, 26(3), 213–229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Ferres, N., Travaglione, A., & Firms, I. (2003). Attitudinal differences between Generation-X and older employees. *International Journal of Organisational Behaviour*, 6(3).
- FFMS. (2019). População residente, média anual: total e por sexo. Retrieved June 15, 2020, from PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. website: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela/5812401>
- Fister-Gale, S. (2015). Forget millennials: Are you ready for Generation Z? Retrieved March 1, 2016, from <http://eds.b.ebscohost.com.proxy.lnu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid%41587bc3d-0f9de48d2-bfcee09ebe1f7223%2540sessionmgr115&vid%410&hid%4103>
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor.
- Francis-Smith, J. (2004). Surviving and Thriving in the multigenerational workplace. *Journal Record*.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society, B: Biological Sciences*, 359, 1367–1377.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512> Fredrickson,
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *J. Soc. Issues*.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Fromm, E. (1981). Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Acad. Psychol. Bull.*, 3, 29–45.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26, 1035–1043.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work. *Journal of Organizational Behavior*, 362(June 2004), 331–362.
- Gaskell, G., & Bauer, M. (2000). *Para uma prestação de contas de pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade*.
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73(October 2017), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective*. (Lmx). <https://doi.org/10.1115/GT2016-57374>
- Green, A. P., Eigel, L. M., James, J. B., Hartmann, D., & McLean, K. M. (2012). Multiple Generations in the Workplace: Exploring the Research, Influence of Stereotypes, and Organizational Applications. *The Oxford Handbook of Work and Aging*, (November 2016). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0146>
- 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, 448–458.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., & Dietz, G. (2020). *Preserving Organizational Trust During Disruption*. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46, 53–62.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0003->

- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. *Praha: Management Press*.
- HSE. (2009). How to tackle work-related stress: A guide for employers on making the Management Standards work. Retrieved from <https://www.hse.gov.uk/stress/standards/role.htm>
- Hull, C. L. (1943). Principles of behavior. *New York: Appleton–Century–Crofts*.
- Hung K., F. Gu, & C. Yim. (2008). A Social Institutional Approach to Identifying Generation Cohorts in China with a Comparison of American Consumers. *Journal of International Business Studies*.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587. <https://doi.org/10.5465/256799>
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14 No. 6, 570–593.
- Jex, S. M., Beehr, T. A., & Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77, 623–628. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.623>
- Judge, T. A., Vianen, A. E. M. Van, & Pater, I. E. De. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology. *New York: Russell Sage Found*.
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 02(01), 10 – 14.
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven tips for managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80–91.
- King, N. (2004). Using Templates in the Thematic Analysis of Text. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 256–270. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n21>

- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Kluger, A. N., & Denisi, A. (1996). *The Effects of Feedback Interventions on Performance : A Historical Review , a Meta-Analysis , and a Preliminary Feedback Intervention Theory*. II(2), 254–284.
- Knight, R. (2014). Managing people from 5 generations. Retrieved June 28, 2016, from Harvard Business Review [online]. website: <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147–168. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0353>
- Kubovy, M. (1999). *On the pleasures of the mind*.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569–582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009.
- Kvale, S. (2008). *Doing interviews*. Sage.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. *New York: HarperCollins*.
- Lazányi, K., & Baimakova, K. (2016). Az alapvető érzelmi beállítottság és a társas támogatás kapcsolata – két felsőoktatási intézmény adatainak tükrében. [In:] Csiszárík-Kocsir Ágnes *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században VI.: Tanulmánykötet*. Budapest: Óbudai Egyetem.
- Lazányi, Kornélia, & Bilan, Y. (2017). Generation z on the labour market – do they trust others within their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 1258–1274. <https://doi.org/10.1037/a0024442>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3–15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM2>3.0.CO;2-M)
- Lub, X., Bal, M., Blomme, R., & Schalk, R. (2016). One job, one deal or not: do generations

- respond differently to psychological contract fulfillment? *Int. J. Hum. Resour. Manage.*, 27 (6), 653–680.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust* (pp. 94–107). New York: Basil Blackwell.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mackey J., S. R. (2014). *Conscious Capitalism*. Brighton, MA: Harvard Bus. Rev. Press.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 927–935. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Martin, C. A. (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(01), 39 – 44.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- McCrindle, M. (2015). Generation Alpha: Mark McCrindle Q & A with the New York Times. Retrieved from New York Times website: <https://web.archive.org/web/20190314230413/https://mccrindle.com.au/insights/blog/generation-alpha-mark-mccrindle-q-new-york-times/>
- McGrath, J. E. (1970). Social and psychological factors in stress. *New York, NY: Holt, Rinehart & Winston*.
- McGraw, M. (2014). Getting to Know Gen Z. Retrieved February 28, 2016, from <http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534357059>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 No. 4, 538–551.

- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77–90.
- Mihelič, K. K., & Aleksić, D. (2017). “Dear Employer, Let Me Introduce Myself”–Flow, Satisfaction with Work–Life Balance and Millennials’ Creativity. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397–408. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1376503>
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408–414.
- Möllering, G. (2006). Trust: Reason, routine, reflexivity. *London: Emerald Group Publishing*.
- Moore, S., Grunberg, L., & Krause, A. J. (2015). Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology*, 34(02), 346 – 362.
- Murphy, E. F., Gordon, J. D., & Anderson, T. L. (2004). Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences Between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 09(01), 21 – 48.
- Ng, E. S. W., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management* (Pp. 1–41). Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Ng, Eddy S.W., 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ng, T., Sorensen, K., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328–346.
- Nicholson, N., Schuler, R. S., & Van de Ven, A. H. (1995). The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior. *The Blackwell Encyclopedia of Management*, xvii, 628 s.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Oliver, D. (2006). An Expectation of Continued Success: The Work Attitudes of Generation Y. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 17(1), 61–84. <https://doi.org/10.1080/10301763.2006.10669339>

- Organ, D. W. (1988). OCB: The good soldier syndrome. *Lexington, MA: Lexington Books.*
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410. <https://doi.org/10.1177/0021886309335067>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26(01), 476 – 483.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Pink, D. (2009). *Drive*. New York: Riverhead Books.
- Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1527–1541. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000016>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1–21.
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Renfro, A. (2015). Meet Generation Z. Retrieved from Getting Smart website: <http://gettingsmart.com/2012/12/meet-generation-z/>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698> *Riaz,
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Carmerer, C. (1998). Not so different after all:

- A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
- Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *J. Pers.*
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 43, 450–461.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. J. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*.
- Ryan, Richard M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, Richard M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, Richard M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology. In *Wiley series on personality processes. Developmental psychopathology*.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychol. Inq.*, 9, 1–28.
- Ryff, C.D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Curr. Dir. Psychol. Sci.*, 4, 99–104.
- Ryff, C.D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 69, 719–27.
- Ryff, C.D., & Singer, B. (2000). Interpersonal flourishing: a positive health agenda for the new millennium. *Pers. Soc. Psychol. Rev.*, 4, 30–44.
- Ryff, Carol D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. *Harlow: Financial Times Prentice Hall*.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model:

- Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (Pp. 43–68). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud.*, 3, 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B, & Taris, T. W. (2018). Individual Well-Being And Performance At Work: A conceptual and theoretical overview. In *Current Issues in Work and Organizational Psychology*.
- Schawbel, D. (2013). Millenials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 7, 68–78.
- Seligman, M. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. San Francisco: W. H. Freeman.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179– 185.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education & Training*, 505, 366–378.
- Sheldon, K., & Elliot, A. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well- being: the self-concordance model. *J. Pers. Soc. Psychol.*
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475–492.
- Silva, S. A., Costa, P. L., Costa, R., Tavares, S. M., Leite, E. S., & Passos, A. M. (2013). Meanings of quality of care: Perspectives of Portuguese health professionals and patients. *British Journal of Health Psychology*, 18(4), 858–873. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12031>
- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: Macmillan.
- Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31, 434–447.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The

- mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 388–412. <https://doi.org/10.1080/13594320802077146>
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.
- Tari, A. (2010). Y generáció. *Budapest: Jaffa Kiadó*.
- Taris, T. W., Van Beek, I., & Schaufeli, W. B. (2014). The beauty versus the beast: On the motives of workaholic and engaged employees. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy Work Investment: Its Nature, Sources, Outcomes, and Future Directions* (Pp. 121–139). New York: Routledge.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*.
- Tietjen, M., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 No. 4, 226–231.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). 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(11), 1082–1086.
- Twenge, Jean 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), 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 271–360). New York, NY: Academic Press.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. In *Motivation and Emotion* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
- Villalba-Lamprea, N. (2017). Lowered Expectations Towards Employer in the Current Labour

- Market: Analysing Graduate Recruitment Issues for Young Workers in Ireland. *Revista Científica General José María Córdova*, Vol. 15, pp. 175–199.
<https://doi.org/10.21830/19006586.79>
- Waterman, A. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *J. Pers. Soc. Psychol.*, 64, 678–91.
- Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045–1061.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>
- Weeks, K. P., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(1), 33–53.
<https://doi.org/10.1108/EDI-07-2016-0062>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393372>
- West, M. (2014). What Manufacturers Need to Know About Generation Z. *Manufacturing Engineering*, 153(01), 168 – 168.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
<https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations At Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*.

Anexos

Anexo A - Guião da Entrevista

Introdução

Bom dia / Boa tarde. Desde já agradeço a sua presença e colaboração para a entrevista.

O meu nome é Pedro Santos e sou aluno do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do ISCTE, estando a ser orientado pela professora Sílvia Silva na realização da dissertação.

Estou atualmente a desenvolver o meu estudo que tem como tema a importância da motivação para o bem-estar dos colaboradores.

A entrevista terá uma duração prevista de 45 minutos.

Para que eu possa fazer uma análise correta daquilo que será dito na entrevista e de forma a garantir que não haja perdas de informação, gostaria de ter o seu consentimento para gravar a entrevista em áudio, sendo que garantirei o seu anonimato, nunca referindo em qualquer circunstância o seu nome e todos os aspetos que mencionar serão confidenciais e usados exclusivamente para fim deste estudo.

Caso tenha alguma dúvida acerca do estudo ou da entrevista que vamos agora realizar, eu disponibilizo-lhe o meu contacto.

Podemos então começar a entrevista?

(A Gravar)

Vou então começar a gravação. Para efeito de ficar registado o que referi anteriormente, peço-lhe então o seu consentimento para gravar a entrevista.

Parte 1:

Objetivo: caracterizar os fatores motivadores no trabalho no presente

Introdução: Tendo em conta a sua situação no presente...

1. O que faz na empresa onde está? Há quanto tempo?
2. O que é que o(a) faz sentir-se bem no trabalho?

Vamos começar a falar um pouco do bem-estar...

3. Quais os fatores que têm maior impacto na sua motivação a nível do trabalho?
4. Quais os fatores que têm maior importância para si?
 - 4.1. Quais destes estaria disposto a abdicar se necessário?
 - 4.2. Quais destes não estaria disposto a abdicar de todo?
 - 4.3. Quais sente que faltam no seu trabalho?

Objetivo: caracterizar a empresa ideal e trabalho ideal no sentido de identificar fatores motivadores

Introdução: Tendo em vista o trabalho ideal...

5. Como seria para si uma empresa ideal?

Pergunta: Para si que características deveria ter a empresa ideal?
6. Como caracterizaria o trabalho ideal?
7. O que é mais importante para si, o trabalho que realiza e como se sente em relação a este, ou, as características da empresa em que está? Pode-me explicar porquê, as razões?
8. O que é para si um trabalho com significado?
9. Sente que o que procura no trabalho já se alterou com o tempo?

Objetivo: caracterizar os fatores motivadores e o bem-estar na empresa onde a pessoa se encontra atualmente

Introdução: No momento, na empresa em que está...

10. Como se sente na empresa em que está?
11. Que razões mais o/a fazem permanecer nesta empresa?
12. Como caracteriza o seu crescimento e desenvolvimento nesta empresa, tanto profissionalmente como pessoalmente?
13. Qual a sua perceção sobre se o seu trabalho é *purposeful* e tem significado?
14. Sente que entende plenamente o propósito do seu trabalho e concorda com este? Pode-me explicar porquê?
15. Que importância atribui a que o seu trabalho tenha significado?
16. Como vê o relacionamento com os seus colegas?
17. Até que ponto contribui ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros?
18. Em que medida se sente competente e capaz nas atividades que são importantes para si?
19. Como caracteriza a relevância do equilíbrio vida/trabalho para si?

- 20. Como faz para atingir o equilíbrio vida/trabalho?
- 21. De que forma percebe este trabalho como sendo construtivo ou destrutivo para si?
- 22. De que modo se foca e se preocupa em atingir todo o seu potencial no trabalho?
- 23. De que forma se sente comprometido com o trabalho? Porquê?
- 24. Em que medida é fácil para si comprometer-se com o seu trabalho?

Objetivo: caraterizar a perspetiva da pessoa sobre o que deve ser o trabalho

- 25. De que forma é importante para si sentir que está satisfeito com o seu trabalho e que cria valor?
- 26. De que modo é importante para se sentir que é reconhecido?
- 27. Quanto está disposto a sacrificar-se pelo seu trabalho?
- 28. A partir de que limites já não está disposto a sacrificar-se?

Objetivo: caracterizar os valores de vida gerais da pessoa

- 29. Quais são os seus objetivos de vida?

Parte 2:

Introdução: Passaremos agora para um momento em que lhe apresento 2 cenários baseados em 2 histórias diferentes.

- A. História positiva:** Imagine que um dia Paulo/Luís (Paula/Luísa) volta para casa do trabalho. Sente-se verdadeiramente motivado(a) e tem muita energia para trabalhar. Sempre que vai trabalhar vai com gosto e entusiasmo. Porque é que Paulo/Luís, Paula/Luísa se sente tão motivado(a) e entusiasmado(a) assim?
- B. História negativa:** Imagine que um dia Paulo/Luís (Paula/Luísa) volta para casa do trabalho. Sente-se cansado(a) e não parece encontrar motivação no seu trabalho. Não lhe agrada ir trabalhar e não podia querer menos ir de novo na semana seguinte. Paulo/Luís, Paula/Luísa só quer que chegue o fim de semana, para que não tenha de ir trabalhar. Porque é que Paulo/Luís, Paula/Luísa não se sente motivado(a) pelo seu trabalho e porque é que não se sente entusiasmado(a)?

Objetivo: caraterizar os fatores motivadores de intenção de saída de uma empresa e de mudança para outra empresa

- 30. Na situação destes cenários, o que o/a faria (perspetiva do entrevistado sobre os cenários):
 - 30.1. Mudar

30.2. Não mudar mas ficar a ver o mercado de trabalho (estar à procura de outras oportunidades...Que outras coisas são?)

30.3. Não mudar

31. Já mudou de empresa? Se sim, o que o(a) fez mudar? Se não, o que o/a faria mudar?

(Caso a pessoa mostre interesse) Conclusão: Antes de terminar, apenas acrescentar que este estudo tem como foco trabalhadores da área de business da geração *Millennial* e *Z*, das quais faz parte. O objetivo do estudo é sobretudo averiguar a importância atribuída por estes colaboradores à motivação para o seu bem-estar.

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo B - Ficha de Características Sociodemográficas dos Participantes

Por favor, responda às seguintes questões. Todas as informações serão confidenciais, usadas exclusivamente para fim deste estudo. De qualquer modo pode não responder a alguma pergunta se assim o preferir.

Idade:	
Habilitações Académicas:	Grau de escolaridade completo: <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
Sexo	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Número de Filhos	<input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 ou mais
Há quanto tempo trabalha na organização onde está agora?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 ano e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 anos e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 anos e 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 15 anos
Desde que começou a trabalhar, quantas vezes já mudou de empresa?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 ou mais
Tem responsabilidades de chefia?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
Função na empresa:	
Tipo de contrato	<input type="checkbox"/> Sem termo <input type="checkbox"/> Com termo
Tipo de trabalho	<input type="checkbox"/> Estágio <input type="checkbox"/> <i>Part-time</i> <input type="checkbox"/> <i>Full-time</i>
Setor de Atividade da Organização:	
Nacionalidade:	

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo C - Categorias à priori e respetivas fontes

1. Antecedentes da Motivação

1.1. Caraterísticas individuais (Deci et al., 2017; Kleine et al., 2019)

1.1.1. Capital Psicológico (Kleine et al., 2019)

1.1.2. Autoavaliações nucleares positivas (autoestima da pessoa, ...) (Kleine et al., 2019)

1.1.3. Personalidade proativa (Kleine et al., 2019)

1.2. Contexto de trabalho (Deci et al., 2017)

1.2.1. Heedful relating (Kleine et al., 2019)

1.2.2. Comportamento dos colegas de trabalho

1.2.2.1. Comportamento solidário de coworker (Kleine et al., 2019)

1.2.2.2. Civilidade no trabalho (Kleine et al., 2019)

1.2.2.3. Incivilidade no trabalho (Kleine et al., 2019)

1.2.3. Liderança

1.2.3.1. Comportamento solidário de liderança (Kleine et al., 2019)

1.2.3.2. Liderança empowering (Kleine et al., 2019)

1.2.3.3. Liderança transformacional (Kleine et al., 2019)

1.2.3.4. Qualidade do intercâmbio líder-membro (Kleine et al., 2019)

1.2.4. Suporte organizacional percecionado (Kleine et al., 2019)

1.2.5. Confiança (Kleine et al., 2019)

1.2.6. Caraterísticas do trabalho (autonomia, recursos enquanto meios de apoio ao trabalho, controlo do próprio trabalho, apoio da chefia e dos colegas, ...)

1.2.6.1. Transparência no papel (aquilo que é esperado)

1.2.6.2. Feedback

2. Motivação (Deci et al., 2017)

2.1. Nível de Autodeterminação (Deci et al., 2017)

2.1.1. Amotivação (Ryan & Deci, 2000)

2.1.2. Motivação Controlada (Deci et al., 2017)

2.1.2.1. Externa (Deci et al., 2017)

2.1.2.2. Introjetada (Deci et al., 2017)

2.1.3. Motivação Autónoma (Deci et al., 2017)

2.1.3.1. Intrínseca (Deci et al., 2017)

2.1.3.2. Internalizada (Deci et al., 2017)

2.2. Necessidades psicológicas básicas (Deci et al., 2017)

- 2.2.1.1. Autonomia (Deci et al., 2017)
- 2.2.1.2. Competência (Deci et al., 2017)
- 2.2.1.3. Relatedness (Deci et al., 2017)
- 3. Outcomes da Motivação
 - 3.1. Saúde e Bem-estar (Deci et al., 2017)
 - 3.1.1. Saúde subjetiva (Kleine et al., 2019)
 - 3.1.2. Engagement (vitalidade) (Kleine et al., 2019)
 - 3.1.3. Bem-estar (Deci et al., 2017)
 - 3.1.3.1. Visão hedonista: Bem-estar subjetivo (SWB) (Ryan & Deci, 2001)
 - 3.1.3.1.1. Satisfação com a vida (D.Ryff, 1989)
 - 3.1.3.1.2. Presença de afeto positivo (Kleine et al., 2019)
 - 3.1.3.2. Visão eudaimônica: Bem-estar psicológico (PWB) (Ryan & Deci, 2001; Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.1. Autonomia (Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.2. Environmental mastery (Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.3. Crescimento pessoal (Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.4. Relações positivas com os outros (Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.5. Propósito de vida (objetivos, significado e propósito do trabalho) (Ryff, 2014)
 - 3.1.3.2.6. Autoaceitação (Ryff, 2014)
 - 3.1.4. Mal-estar (Deci et al., 2017)
 - 3.1.4.1. Presença de afeto negativo (Kleine et al., 2019)
 - 3.1.4.2. Burnout (Kleine et al., 2019)
 - 3.1.4.3. Stress percebido (Kleine et al., 2019)
 - 3.2. Atitudes (Kleine et al., 2019)
 - 3.2.1. Satisfação com o trabalho (Kleine et al., 2019)
 - 3.2.2. Comprometimento (Kleine et al., 2019)
 - 3.2.3. Atitudes positivas para o autodesenvolvimento (Kleine et al., 2019)
 - 3.2.4. Intenções de turnover (Kleine et al., 2019)
 - 3.3. Comportamentos de trabalho
 - 3.3.1.1. Desempenho da tarefa (Kleine et al., 2019)
 - 3.3.1.2. Comportamento organizacional cívico (Kleine et al., 2019)
 - 3.3.1.3. Desempenho criativo (Kleine et al., 2019)

Anexo D - Sistema de Categorias emergente

1. Antecedentes da Motivação

1.1.Caraterísticas Individuais

1.1.1. Personalidade proativa

1.1.2. *Gosto por explorar a criatividade*

1.1.3. *Autoexigência*

1.1.4. *Insegurança*

1.1.5. *Não saber lidar com a decepção/desilusão/frustração de objetivos*

1.2.Contexto de trabalho

1.2.1. Heedful relating*

1.2.2. Comportamento dos colegas de trabalho*

1.2.2.1.Comportamento solidário de coworker

1.2.2.2.*Colegas que se tornam amigos*

1.2.2.3.*Incivilidade e/ou bullying (vertical e/ou horizontalmente)*

1.2.3. Liderança

1.2.4. Suporte organizacional percebido

1.2.5. *Reconhecimento do trabalho da pessoa**

1.2.5.1.*Verbal*

1.2.5.2.*Financeiro*

1.2.5.3.*Meios e benefícios*

1.2.5.4.*Formação*

1.2.5.5.*Bons reports por parte de colegas e/ou clientes*

1.2.5.6.*Continuar a apostar nas equipas da pessoa para novos projetos*

1.2.5.7.*Eventos e iniciativas da empresa para os colaboradores*

1.2.5.8.*Mais responsabilidades e/ou participação nas tomadas de decisão*

1.2.6. Confiança (e controlo)

1.2.7. *Justiça*

1.2.8. Caraterísticas do trabalho/empresa

1.2.8.1.*Empresa muito focada*

1.2.8.2.*Disponibiliza todos os recursos materiais necessários*

1.2.8.3.*Colaboradores como prioridade máxima*

- 1.2.8.4. *Necessidade de melhoria constante e que os colaboradores participem nesta*
- 1.2.8.5. *Trabalho dinâmico*
- 1.2.8.6. *Trabalho que te deixar ser criativo*
- 1.2.8.7. *Espírito jovem (pouca hierarquia, estrutura flat, informalidade)*
- 1.2.8.8. *Inovação*
- 1.2.8.9. *Transparência no papel (aquilo que é esperado)*
- 1.2.8.10. *Feedback*
- 1.2.8.11. *Autonomia no trabalho*
- 1.2.8.12. *Objetivos de trabalho claros*
- 1.2.8.13. *Responsabilidades no trabalho*
- 1.2.8.14. *Pessoas experientes com quem possa aprender*
- 1.2.8.15. *Pessoas com quem se identifica*
- 1.2.8.16. *Lidar/Interações com pessoas (colegas, clientes, acionistas...)*
- 1.2.8.17. *Trabalho que contribui para o crescimento, desenvolvimento*
- 1.2.8.18. *Trabalho mais técnico com menos contacto com pessoas*
- 1.2.8.19. *Cooperatividade em detrimento de competitividade*
- 1.2.8.20. *Entreaajuda*
- 1.2.8.21. *Ambiente de trabalho*
- 1.2.8.22. *Trabalho flexível e/ou favorável (e.g. horário, local,...)*
- 1.2.8.23. *Equilíbrio vida-trabalho**
- 1.2.8.24. *Variabilidade*
- 1.2.8.25. *Progressão na carreira (e.g. comp. financeira, posição, clientes)*
- 1.2.8.26. *Formação (enquanto meio de apoio ao trabalho)*
- 1.2.8.27. *Trabalho desafiante*
- 1.2.8.28. *Novos projetos e/ou clientes*
- 1.2.8.29. *Trabalho deslocado do país de origem*
- 1.2.9. *Soft skills mais importantes que as technical skills*
- 1.2.10. *Bom networking*
- 1.3. *Vida fora do trabalho e hobbies*
 - 1.3.1. *Relacionamentos com amigos/família/cônjuges*
 - 1.3.2. *Sair*
 - 1.3.3. *Prática de desporto*
 - 1.3.4. *Viajar (conhecer coisas novas)*

- 1.3.5. *Alimentação saudável e a horas*
- 1.3.6. *Ter experiências*
- 1.3.7. *Ver filmes/séries*
- 1.3.8. *Ler*
- 1.3.9. *Ouvir música*
- 2. *Fatores motivadores**
 - 2.1. *Fatores motivadores para o trabalho*
 - 2.1.1. *Sentir que se dá o seu melhor*
 - 2.1.2. *Gostar da empresa em que se trabalha*
 - 2.1.3. *Gostar do produto/serviço da empresa*
 - 2.1.4. *Gostar do que se faz*
 - 2.1.5. *Liberdade para tomar a iniciativa*
 - 2.1.6. *Liberdade para ser criativo*
 - 2.1.7. *Gostar do setor em que se trabalha*
 - 2.1.8. *Empresa vs trabalho: qual o fator mais importante?**
 - 2.1.8.1. *Trabalho*
 - 2.1.8.2. *Empresa*
 - 2.1.9. *Localização da empresa*
 - 2.1.10. *Atingir objetivos*
 - 2.1.11. *Trabalho em equipa*
 - 2.1.12. *Suporte de amigos, família, cônjuges, ...*
 - 2.1.13. *Componente financeira*
 - 2.1.14. *Horário bem definido e que não se desrespeita constantemente*
 - 2.1.15. *Com abertura para abdicar**
 - 2.1.15.1. *Ser bom no que se faz*
 - 2.1.15.2. *Reconhecimento*
 - 2.1.15.3. *Caraterísticas do trabalho*
 - 2.1.15.4. *Compensação (financeira, meios e benefícios)*
 - 2.1.15.5. *Oportunidades a nível internacional na empresa*
 - 2.1.15.6. *Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros*
 - 2.1.15.7. *Cuidado da organização com os colaboradores*
 - 2.1.16. *Sem abertura para abdicar**
 - 2.1.16.1. *Caraterísticas do trabalho*
 - 2.1.16.2. *Reconhecimento e valorização do trabalhador*

- 2.1.16.3. *Oportunidades de aprendizagem e crescimento*
- 2.1.16.4. *Bom ambiente de trabalho*
- 2.1.16.5. *Gostar do setor em que se trabalha*
- 2.1.17. *Em falta**
 - 2.1.17.1. *Ser bom no que se faz*
 - 2.1.17.2. *Ambiente de trabalho, espírito jovem e relações com os outros; estruturas internas, comunicação e acompanhamento*
 - 2.1.17.3. *Maior rapidez na mudança (menos resistência, menos barreiras)*
 - 2.1.17.4. *Atingir objetivos pretendidos e a implementar a visão que tem*
 - 2.1.17.5. *Caraterísticas do trabalho*
 - 2.1.17.6. *Mais mobilidade interna para trabalhar noutros projetos e equipas*
 - 2.1.17.7. *Componente financeira*
 - 2.1.17.8. *Formação*
 - 2.1.17.9. *Nenhum*
- 2.2. *Fatores de desmotivação*
 - 2.2.1. *Falta/Ausência de autonomia*
 - 2.2.2. *Componente financeira baixa*
 - 2.2.3. *Frustração dos objetivos pretendidos a serem alcançados*
 - 2.2.4. *Trabalho não ser desafiante*
 - 2.2.5. *Trabalho sem criação de valor*
- 2.3. *Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa**
 - 2.3.1. *Sair para apostar na formação (voltar a estudar)*
 - 2.3.2. *Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares*
 - 2.3.3. *Caraterísticas do trabalho*
 - 2.3.4. *Impacto e realização*
 - 2.3.5. *Novos desafios, possibilidades de crescimento, desenvolvimento aprendizagem*
 - 2.3.6. *Empresa não cumprir com o que se comprometeu*
 - 2.3.7. *Valores e processos da empresa*
 - 2.3.8. *Mudança de objetivos pessoais/fase da vida*
 - 2.3.9. *Localização da empresa*
 - 2.3.10. *Compensação (financeira, meios e benefícios)*
 - 2.3.11. *Falta de reconhecimento*
- 2.4. *Motivos para não mudar para uma outra empresa**
 - 2.4.1. *Compensação (financeira, meios e benefícios)*

- 2.4.2. *Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares*
- 2.4.3. *Caraterísticas do trabalho*
- 2.4.4. *Progressão de carreira, mobilidade interna ou internacional*
- 2.4.5. *Suporte organizacional e das chefias*
- 2.4.6. *Respeito pelas chefias*
- 2.4.7. *Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros*
- 2.4.8. *Ser bom no que se faz*
- 2.4.9. *Identificação com a missão, visão, valores da empresa*
- 2.4.10. *CV*
- 2.4.11. *Empresa ser conhecida e boa*
- 2.4.12. *Aprendizagem e desenvolvimento*
- 2.4.13. *Localização interessante e conveniente*
- 2.4.14. *Responsabilidades pessoais que inviabilizam procura de desafios*

3. Saúde e Bem-estar

3.1. Saúde subjetiva

3.2. Engagement (vitalidade)

3.3. Bem-estar*

3.3.1. Visão hedonista: Bem-estar subjetivo (SWB)

3.3.1.1. Satisfação com a vida

3.3.1.2. Presença de afeto positivo

3.3.2. Visão eudaimónica: Bem-estar psicológico (PWB)

3.3.2.1. Autonomia

3.3.2.2. Environmental mastery*

3.3.2.3. Crescimento pessoal*

3.3.2.4. Relações positivas com os outros*

3.3.2.5. Propósito de vida profissional e pessoal (significado, objetivos, propósito do trabalho e mudanças no que se procura com o trabalho)*

4. Satisfação com o trabalho*

4.1. Trabalho construtivo para a pessoa*

4.1.1. *Ser bom no que se faz*

4.1.2. *Gostar do que se faz*

4.1.3. *Componente financeira*

4.1.4. *Trabalho com um propósito*

4.1.5. *Consegue ter equilíbrio vida-trabalho*

- 4.1.6. *Criar relações frutíferas e duradouras*
- 4.1.7. *Ajuda a empresa, a equipa e colegas*
- 4.1.8. *Ganhar conhecimento*
- 4.1.9. *Ganhar experiência*
- 4.1.10. *Foco no trabalho que traz mais valor ou que é mais prioritário*
- 4.1.11. *É valorizado e uma necessidade para o negócio*
- 4.2. *Trabalho destrutivo para a pessoa**
 - 4.2.1. *Pressão que a pessoa coloca em si própria*
 - 4.2.2. *Estagnação*
 - 4.2.3. *Não gostar do que se faz ou não ser o que se pretende fazer*
 - 4.2.4. *Não se gostar da área em que se está ou não ser a área pretendi*
 - 4.2.5. *Muita pressão e prejuízos para a saúde*
 - 4.2.6. *Trabalho e/ou situações desgastantes/pesadas/cansativas/desagradáveis*
 - 4.2.7. *Horário de trabalho afeta o equilíbrio com a vida pessoal*
 - 4.2.8. *Frustração de objetivos*
 - 4.2.9. *Falta de abertura para side projects*
 - 4.2.10. *Frustrações vividas a solo*
- 4.3. *Importância de sentir que se cria valor e que se tem impacto**
- 5. *Atitudes*
 - 5.1. *Atitudes positivas para o autodesenvolvimento*
 - 5.2. *Limites do sacrifício próprio no trabalho**
 - 5.2.1. *Bem-estar*
 - 5.2.2. *Interferência com a vida pessoal*
 - 5.2.3. *Mau ambiente de trabalho e/ou com os colegas e/ou chefias*
 - 5.2.4. *Não se gostar dos colegas*
 - 5.2.5. *Interesses*
 - 5.2.6. *Pessoa não se identificar com os valores subjacentes às tarefas*
 - 5.3. *Comprometimento**
 - 5.4. *Lealdade à empresa*
 - 5.5. *Atenção ao mercado de trabalho e aparecimento de oportunidades*
 - 5.6. *Empresa aceita que o trabalhador se mude para Portugal*

Anexo E - Dicionário de Categorias Pré-definidas

1. Antecedentes da Motivação

1.1. Características individuais

1.1.1. Capital Psicológico: Youssef e Luthans (2007) definem capital psicológico como “um estado psicológico positivo de desenvolvimento que é caracterizado por: (1) ter confiança (*efficacy*) para assumir e contribuir com o esforço necessário para suceder em tarefas desafiantes; (2) fazer uma atribuição positiva (*optimism*) sobre o sucesso no presente e no futuro; (3) perseverar para objetivos e, quando necessário, redirecionar as trajetórias para os objetivos (*hope*) a fim de ter sucesso; e (4), quando rodeado de problemas e adversidade, sustentar-se, restabelecer-se e ir ainda mais além (*resilience*) para atingir o sucesso.

1.1.2. Autoavaliações nucleares positivas: As autoavaliações nucleares são um conceito de nível superior que representa as avaliações fundamentais que as pessoas fazem sobre si próprias e sobre o seu funcionamento no seu ambiente. Indivíduos com autoavaliações nucleares positivas, avaliam-se de forma positiva consistentemente nas várias situações; esses indivíduos veem-se como capazes, merecedores (*worthy*) e a controlar as suas vidas (Judge, Vianen, & Pater, 2004). De acordo com Judge et al. (2004) o conceito de autoavaliações nucleares é demonstrado por 4 características (*traits*): autoestima, locus de controlo, neuroticismo (também descrito como ‘estabilidade emocional’ por Judge et al., 2004) e autoeficácia generalizada.

1.1.3. Personalidade proativa: A personalidade proativa prototípica, é alguém que é relativamente pouco limitado e que afeta a mudança no ambiente (Bateman & Crant, 1993). Pessoas proativas fazem um scan das oportunidades, demonstram iniciativa, agem e perseveram até que atinjam um desfecho ao proporcionarem mudança (Bateman & Crant, 1993). Indivíduos proativos são mais propensos a aprender no trabalho já que eles procuram por oportunidades de auto-crescimento, incluindo a aquisição de conhecimento, *skills* e educação (Major, Turner, & Fletcher, 2006). Indivíduos proativos percebem as exigências como desafios ao invés de stressores (Kleine et al., 2019).

1.2. Contexto de trabalho

1.2.1. *Heedful relating*: Interações cuidadosas são atenciosas, *purposeful*, conscientes e ponderadas (Weick & Roberts, 1993; citados por Kleine et al., 2019).

1.2.2. Comportamento dos colegas de trabalho

1.2.2.1. Comportamento solidário de *coworker*: O comportamento solidário de *coworker*, não só dá aos indivíduos benefícios instrumentais e os ajuda a lidar com a adversidade, como também pode apoiar o crescimento e desenvolvimento pessoais (Colbert, Bono, & Purvanova, 2016; citados por Kleine et al., 2019). Adicionalmente, a teoria recente sugere que os relacionamentos não só nos ajudam a lidar com a adversidade, como também dão oportunidades para a prossecução do crescimento e desenvolvimento (Feeney & Collins, 2015). Os relacionamentos no trabalho de hoje são prováveis de dar mais do que benefícios instrumentais; estes apoiam também o crescimento e desenvolvimento e, em última análise, promovem o florescimento individual (Colbert et al., 2016).

1.2.2.2. Civilidade no trabalho: refere-se a comportamentos corteses e ponderados dentro de um grupo (um grupo de pessoas que trabalha junto e reportam ao mesmo supervisor) (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, & Belton, 2009). As dimensões mais específicas entendidas como expressadoras de comportamento civilizado são o interesse pessoal e respeito dos *coworkers* entre si; a cooperação e trabalho de equipa dos *coworkers*; resolução justa de conflitos; e valorização das diferenças entre os indivíduos, tanto pelos *coworkers* como pelo supervisor (Osatuke et al., 2009). A civilidade no trabalho é uma forma positiva de comportamento que envolve boa educação e consideração pelos outros, consistente com as normas do respeito (Andersson & Pearson, 1999). Refere-se à consideração que os colaboradores demonstram uns pelos outros, à capacidade para resolver conflitos e à predisposição para estar atento uns aos outros – isto é, qualidades de ambientes sociais apoiantes (Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011; citados por Kleine et al., 2019). A civilidade no trabalho contribui para um ambiente em que os colaboradores se sentem motivados para partilhar informação, aconselhamento e apoio (Porath, Gerbasi, & Schorch, 2015; citados por Kleine et al., 2019).

1.2.2.3. Incivilidade no trabalho: Comportamentos desviantes de baixa intensidade com intenção ambígua de prejudicar o alvo, em violação das normas de respeito mútuo do trabalho. Comportamentos de incivilidade são tipicamente rudes e descorteses, demonstrando falta de consideração pelos outros (Andersson & Pearson, 1999).

1.2.3. Liderança: "um processo pelo qual os membros de um grupo têm o poder de trabalhar em sinergia para um objetivo ou visão comum, que criará mudanças e transformará instituições, e assim melhorará a qualidade de vida. O líder é uma força catalisadora ou facilitadora que, em virtude da posição ou oportunidade, capacita os outros para a ação coletiva no sentido do cumprimento do objetivo ou visão" (Astin & Leland, 1991).

1.2.3.1. Comportamento solidário de liderança: Líderes solidários aumentam os sentimentos de competência dos seus subordinados (Kleine et al., 2019). Ambientes solidários de gestão contribuem para contextos seguros de trabalho nos quais os colaboradores se sintam encorajados para correr riscos (Kahn, 1990; citado por Kleine et al., 2019). Além disso, um comportamento solidário de liderança promove o significado percebido no trabalho de um indivíduo e a qualidade percebida dos seus relacionamentos de trabalho (Kahn, 1990; citado por Kleine et al., 2019).

1.2.3.2. Liderança *empowering*: processo de influenciar os subordinados através da partilha de poder, fornecendo apoio motivacional e de desenvolvimento, com o intuito de promover sentimentos de autoconfiança, motivação e de capacitação para trabalhar autonomamente no âmbito dos objetivos e estratégias gerais da organização (Amundsen & Martinsen, 2014).

1.2.3.3. Liderança transformacional: processo que inspira os colaboradores a atingir objetivos partilhados e a desenvolverem a sua capacidade de liderança própria (Kleine et al., 2019). Estes líderes ajudam os subordinados a crescer, ao responderem às suas necessidades e ao alinhar os objetivos do subordinado, do líder, do grupo e da organização (Bass & Riggio, 2006). Os líderes transformacionais propiciam a estimulação intelectual, que é necessária para motivar os colaboradores a desenvolverem-se, ao explorarem o meio envolvente e, assim, aumentando a sua experiência de aprendizagem (Bass, 1985).

1.2.3.4. Qualidade do intercâmbio líder-membro: Relacionamentos de elevada qualidade de intercâmbio líder-membro envolvem respeito, confiança e compromisso (Graen & Uhl-Bien, 1995; citados por Kleine et al., 2019). Os colaboradores em díades de elevado intercâmbio líder-membro, recebem tarefas mais desafiantes dos seus líderes (Graen & Uhl-Bien, 1995). O intercâmbio líder-membro incorpora claramente uma operacionalização de uma abordagem à liderança com base nos relacionamentos (Graen & Uhl-Bien, 1995; citados por Kleine et al., 2019). O conceito central desta teoria é que os processos eficazes de liderança ocorrem quando os líderes e os *followers* conseguem desenvolver relacionamentos de liderança madura (parcerias) e assim ganharem acesso aos muitos benefícios que esses relacionamentos trazem (Graen & Uhl-Bien, 1995).

1.2.4. Suporte organizacional percebido: O suporte organizacional percebido refere-se às opiniões dos colaboradores sobre até que ponto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; citados por Kleine et al., 2019). Os colaboradores com elevada percepção de suporte organizacional consideram o seu trabalho mais agradável, estão de melhor humor no trabalho e sofrem menos sintomas de tensão, tais como fadiga ou *burnout* (Rhoades & Eisenberger, 2002; citados por Kleine et al., 2019).

1.2.5. Confiança: A confiança é geralmente definida como "um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro" (Rousseau, Sitkin, Burt, & Carmerer, 1998, p. 395). Como esta definição destaca com o seu enfoque na vulnerabilidade, a confiança é particularmente relevante em contextos de incerteza e risco (Luhmann, 1988; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; citados por Gustafsson, Gillespie, Searle, & Dietz, 2020). De facto, o conhecimento completo ou certeza, ou a ausência de risco no relacionamento, eliminaria a necessidade de confiança (Lewis & Weigert, 1985; citados por Gustafsson et al., 2020). Como (Möllering, 2006, p. 11) argumenta, a confiança requer um "salto de fé": "suspendendo a vulnerabilidade social irreduzível e a incerteza como se fossem resolvidas favoravelmente".

1.2.6. Características do trabalho (autonomia, recursos enquanto meios de apoio ao trabalho, controlo do próprio trabalho, apoio da chefia e dos colegas, ...)

1.2.6.1. Transparência no papel (aquilo que é esperado): se as pessoas compreendem o seu papel dentro da organização e se a organização assegura que elas não têm papéis contraditórios (HSE, 2009).

1.2.6.2. Feedback: É informação fornecida a uma pessoa, que aborda o comportamento anterior da pessoa ou os resultados do seu comportamento. Se fornecido por outra pessoa, o *feedback* geralmente visa reforçar o comportamento ou sugerir mudanças (Nicholson, Schuler, & Van de Ven, 1995). O *feedback* de desempenho baseia-se na teoria de intervenção de *feedback* (Kluger & Denisi, 1996) em que tanto o *feedback* positivo como o *feedback* negativo dirigem a atenção para discrepâncias entre o progresso do indivíduo e o objetivo em si mesmo. O *feedback* sobre a tarefa consiste no grau em que o realizar das atividades do trabalho exigidas pelo trabalho, fornecem ao indivíduo informações diretas e claras sobre a eficácia do seu desempenho (Nicholson et al., 1995). Steelman, Levy, e Snell (2004, p. 166) descreveram o ambiente de *feedback* como "as características contextuais ou situacionais do processo de *feedback*". O ambiente de *feedback* refere-se aos aspetos contextuais dos processos diários de *feedback* supervisor-subordinado e *coworker-coworker*". Distinguem-se duas fontes que fornecem o ambiente de *feedback* dos colaboradores, nomeadamente supervisores e colegas de trabalho (Steelman et al., 2004). O ambiente de *feedback* capta facetas importantes que têm derivado da literatura como sendo relevantes para os processos de *feedback*, nomeadamente credibilidade da fonte, qualidade do *feedback*, entrega do *feedback*, *feedback* favorável e desfavorável, disponibilidade da fonte, e promoção da procura de *feedback* (Sparr & Sonnentag, 2008).

2. Motivação

Ser movido a fazer algo. Alguém motivado é alguém que está energizado ou ativado para um fim (Ryan & Deci, 2000).

2.1. Motivação Controlada: A motivação controlada refere-se a comportamentos que são exercidos sob pressão interna ou externa, como quando os colaboradores desempenham o seu trabalho para ganharem um senso de autoestima ou para evitar sentimentos de ansiedade e culpa (regulação introjetada) e/ou porque eles são pressionados pelas exigências, ameaças ou recompensas de um agente externo (regulação externa) (Deci & Ryan, 2000; Vallerand, 1997; Fernet, Austin, & Vallerand, 2012).

2.1.1. Regulação externa: Fazer algo porque leva a um *outcome* separável. É um construto referido sempre que uma atividade é feita para atingir um resultado separável (Ryan & Deci, 2000).

2.1.2. Regulação introjetada: um tipo de regulação interna que ainda é bastante controladora porque as pessoas realizam essas ações com o sentimento de pressão, a fim de evitar culpa ou ansiedade, ou alcançar melhorias no ego ou orgulho (Ryan & Deci, 2000). Uma forma clássica de introjeção é o envolvimento do ego (Nicholls, 1984; Ryan, 1982; Ryan & Deci, 2000), em que uma pessoa executa um ato para aumentar ou manter a autoestima e o sentimento de valor (próprio).

2.2. Motivação Autónoma: A motivação autónoma refere-se a agir com vontade, como quando os colaboradores se envolvem no seu trabalho pelo prazer e satisfação inerentes que experienciam (motivação intrínseca) e/ou porque eles endossam pessoalmente a importância ou valor das suas tarefas (regulação identificada) (Deci & Ryan, 2000; Vallerand, 1997; Fernet, Austin, & Vallerand, 2012).

2.2.1. Intrínseca: Fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável ou pelas suas satisfações inerentes e não por alguma consequência separável (Ryan & Deci, 2000). Uma pessoa é movida a agir pela diversão ou desafio envolvidos, e não por estímulos externos, pressões ou recompensas (Ryan & Deci, 2000). Aqui a recompensa está na própria atividade e proporciona a satisfação de necessidades psicológicas inatas (Ryan & Deci, 2000). A motivação intrínseca resulta em aprendizagem e criatividade de elevada qualidade, sendo que há fatores e forças que engendram versus prejudicam essa motivação intrínseca que, por isso, são especialmente importantes detalhar (Ryan & Deci, 2000). Ryan e Deci, 2000 afirmam que alguns autores definiram a motivação intrínseca em termos da tarefa ser interessante (teoria operante, Skinner, 1953) enquanto outros definiram-na em termos das satisfações que uma pessoa obtém pelo envolvimento intrinsecamente motivado numa tarefa (teoria de aprendizagem, Hull, 1943).

2.2.2. Internalizada

2.3. Amotivação: o estado de falta de uma intenção para agir (Ryan & Deci, 2000). O comportamento de uma pessoa amotivada, carece de intencionalidade e de um sentido de causalidade pessoal. Resulta de não valorizar uma atividade (Ryan, 1995; Ryan & Deci, 2000), de não sentir que se é competente para a fazer (Deci, 1975; citado por Ryan & Deci, 2000), ou de não acreditar que irá produzir o *outcome* desejado (Seligman, 1975; citado por Ryan & Deci, 2000).

2.4. Necessidades psicológicas básicas: O termo necessidade psicológica é definido de uma forma mais específica e estreita, ou seja, como um nutriente psicológico essencial para o ajustamento, integridade e crescimento dos indivíduos (Ryan, Deci, & Grolnick, 1995; Vansteenkiste, Ryan, & Soenens, 2020).

2.4.1. Autonomia (a pessoa associa a autonomia ao que é muito importante para estar motivada): A causalidade pessoal é a iniciação de um comportamento por um indivíduo com o intuito de produzir uma mudança no seu ambiente. O conceito é basicamente motivacional, mas o termo “motivo” tem vindo a ser utilizado numa forma que muitas vezes exclui alguns dos aspetos principais da causalidade pessoal. (DeCharms, 1968; citado por Ryan & Deci, 2000).

2.4.2. Competência: A competência refere-se à capacidade de um indivíduo de lidar de forma eficaz com o que o rodeia. Este conceito abrange coisas como a exploração, a manipulação, a atenção, a perceção, o pensamento e a comunicação, já que todas estas atividades são necessárias para atuar de forma eficaz no ambiente de um indivíduo (Deci, 1975).

2.4.3. *Relatedness*: A hipótese de pertença é que os seres humanos têm um impulso pervasivo para formar e manter pelo menos uma quantidade mínima de relacionamentos interpessoais duradouros, positivos e com significado (Baumeister & Leary, 1995). Satisfazer este impulso envolve 2 critérios: primeiro, existe uma necessidade de interações frequentes e agradáveis afetivamente com algumas outras pessoas e, em segundo, estas interações devem ocorrer no contexto de uma *framework* temporalmente estável e duradoura de preocupação afetiva pelo bem-estar uns dos outros (Baumeister & Leary, 1995). Os seres humanos são motivados fundamentalmente e pervasivamente por uma necessidade de pertença, isto é, por um desejo forte de formar e manter vínculos interpessoais duradouros (Baumeister & Leary, 1995). As pessoas procuram interações afetivas positivas e frequentes, dentro do contexto de relacionamentos de longo prazo e atenção (Baumeister & Leary, 1995).

3. Outcomes da Motivação

3.1. Saúde e Bem-estar

3.1.1. Saúde subjetiva

3.1.2. *Engagement* (vitalidade): *Engagement* no trabalho “é um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p.

74).

O *vigor* é caracterizado por níveis elevados de energia e resiliência mental durante o trabalho, pela predisposição para investir esforço no trabalho e pela persistência mesmo diante de dificuldades (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

A *dedicação* refere-se ao estar fortemente envolvido com o trabalho e a experienciar um sentimento de importância, entusiasmo e desafio (Bakker et al., 2014).

A *absorção* é caracterizada por se estar totalmente concentrado e absorvido alegremente pelo trabalho, pelo que o tempo passa rápido (Bakker et al., 2014).

3.1.3. Visão hedonista: Ryan & Deci (2001) propuseram uma definição mais geral de bem-estar: um construto complexo que se refere ao funcionamento psicológico e experiência ótimos (Ryan & Deci, 2001). Pesquisas no momento sobre o bem-estar, têm derivado de duas perspectivas gerais: a abordagem hedonista; e a abordagem eudaimônica (Ryan & Deci, 2001).

Para a visão hedonista, o bem-estar consiste em prazer ou felicidade (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999; citados por Ryan & Deci, 2001), ou seja, na obtenção de prazer e no evitar do sofrimento. Os psicólogos que adotaram a visão hedônica tendem a focar-se numa concepção de hedonismo que inclui as preferências e prazeres da mente e do corpo (Kubovy, 1999; citado por Ryan & Deci, 2001). De facto, a visão predominante entre os psicólogos hedônicos é que o bem-estar consiste em felicidade subjetiva e diz respeito à experiência de prazer versus desprazer, amplamente concebida para incluir todos os julgamentos sobre os elementos bons/maus da vida. A felicidade, portanto, não é redutível ao hedonismo físico, pois pode ser derivada do atingir de objetivos ou resultados com valor em domínios variados (Diener, Sapyta, & Suh, 1998; citados por Ryan & Deci, 2001). Kahneman, Diener, e Schwarz (1999) citados por Ryan & Deci, 2001 definiram a psicologia hedônica como o estudo do que torna as experiências e a vida agradáveis e desagradáveis.

3.1.3.1. Bem-estar subjetivo (SWB) Consiste em três componentes: satisfação com a vida, presença de afeto positivo e ausência de afeto negativo, muitas vezes resumidos como felicidade.

3.1.3.1.1. Satisfação com a vida: A satisfação com a vida refere-se a um processo de julgamento cognitivo (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). Shin & Johnson (1978, p. 478) definem a satisfação com a vida

como "uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com os critérios que escolheu" (Diener et al., 1985). Os julgamentos de satisfação dependem da comparação das circunstâncias de um indivíduo com o que se pensa ser um padrão apropriado (Diener et al., 1985). É importante salientar que, o julgamento de como as pessoas estão satisfeitas com o seu atual estado das coisas, baseia-se numa comparação com um padrão que cada indivíduo define para si; não é imposto externamente (Ed Diener et al., 1985). É um selo da área subjetiva do bem-estar que se centra nos julgamentos da própria pessoa e não em algum critério que seja considerado importante pelo investigador (Diener, 1984; Diener et al., 1985).

3.1.3.1.2. Presença de afeto positivo: O afeto positivo leva os indivíduos a envolverem-se com seus ambientes e a participar em atividades que os levam a um autodesenvolvimento ampliado (Kleine et al., 2019). Indivíduos que experienciam baixo afeto positivo, exibem um viés adaptável para abordar e explorar novos objetos, pessoas ou situações (Fredrickson, 2001; citado por Kleine et al., 2019). De acordo com a teoria de ampliar e construir, as emoções positivas são meios importantes para alcançar crescimento psicológico e melhor bem-estar (Fredrickson, 2004; citado por Kleine et al., 2019). As características relacionadas com o afeto positivo, aqui definido como o constituinte básico da felicidade, incluem confiança, otimismo e autoeficácia; simpatia e interpretações positivas de outros; sociabilidade, atividade e energia; comportamento pró-social; imunidade e bem-estar físico; o enfrentar o desafio e o stress de forma eficaz; e originalidade e flexibilidade (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). O que esses atributos compartilham é que todos incentivam o envolvimento ativo com o lutar por objetivos e com o ambiente (Lyubomirsky et al., 2005). O Afeto Positivo reflete até que ponto uma pessoa se sente entusiasmada, ativa e alerta (Clark & Tellegen, 1988). Um elevado afeto positivo é um estado de alta energia, concentração total e *engagement* agradável, enquanto que um baixo afeto positivo é caracterizado por tristeza e letargia (Clark & Tellegen, 1988).

3.1.4. Visão eudaimónica: Mais do que mera felicidade, concentra-se no significado e na autorrealização e define bem-estar em termos de grau em que uma pessoa está a funcionar plenamente, ou seja, recai sobretudo sobre a atualização dos potenciais humanos (Waterman, 1993; citado por Ryan & Deci, 2001). Aristóteles, por exemplo, considerava a felicidade hedónica um ideal vulgar, tornando os humanos escravos seguidores de desejos (Ryan & Deci, 2001). Em vez disso, ele postulou que a verdadeira felicidade é encontrada na expressão da virtude - isto é, no fazer o que vale a pena fazer. Fromm (1981) citado por Ryan & Deci (2001), baseando-se nessa visão aristotélica, argumentou que o bem-estar ideal (*vivere bene*) exige a distinção entre as necessidades (desejos) que são apenas subjetivamente sentidos e cuja satisfação leva a prazer momentâneo e aquelas que estão enraizadas na natureza humana e cuja realização é propícia ao crescimento humano e produz eudaimonia, ou seja, "bem-estar". Por outras palavras, a distinção entre necessidades puramente subjetivamente sentidas e necessidades objetivamente válidas. As teorias eudaimónicas sustentam que nem todos os desejos - nem todos os resultados que uma pessoa poderá valorizar - renderiam bem-estar quando alcançados (Ryan & Deci, 2001). Mesmo produzindo prazer, alguns resultados não são bons para as pessoas e não promovem o bem-estar (Ryan & Deci, 2001). Assim, da perspetiva eudaimónica, a felicidade subjetiva não pode ser equiparada ao bem-estar. Waterman, (1993) citado por Ryan & Deci (2001) sugeriu que a eudaimonia ocorre quando as atividades de vida das pessoas são mais congruentes ou mescláveis com valores profundamente enraizados e são holística ou totalmente envolvidas. Ryff e Singer (1998; 2000) citados por Ryan e Deci (2001) exploraram a questão do bem-estar no contexto do desenvolvimento de uma teoria da vida útil do florescimento humano.

3.1.4.1. Bem-estar psicológico (PWB)

Também inspirados em Aristóteles, eles descrevem o bem-estar não apenas como a obtenção de prazer, mas como "a busca pela perfeição que representa a realização do verdadeiro potencial de alguém" (Ryff, 1995, p. 100). Ryff & Keyes (1995) citados por Ryan & Deci (2001) falaram do bem-estar psicológico (PWB) como distinto do SWB e apresentaram uma abordagem multidimensional para a medição do PWB que explora seis aspetos distintos da atualização humana: autonomia, crescimento pessoal, autoaceitação, propósito de vida, *environmental mastery* e

relatedness positivo (Ryan & Deci, 2001). Esses seis construtos, definem o PWB tanto teórica quanto operacionalmente e especificam o que promove a saúde emocional e física (Ryff & Singer, 1998; citados por Ryan & Deci, 2001). Ryff e Singer (1998) desafiaram os modelos de bem-estar de SWB como sendo de foco limitado no que diz respeito ao funcionamento positivo, e especificamente que o SWB é frequentemente um indicador falível de vida saudável (Ryan & Deci, 2001).

3.1.4.1.1. Autonomia (a pessoa refere a autonomia quando fala do seu bem-estar): se a pessoa vê que está a viver de acordo com as próprias convicções pessoais (Ryff, 2014).

High Scorer: É autodeterminada e independente; capaz de resistir às pressões sociais para pensar e agir de certa forma; regula o comportamento que parte de dentro; avalia-se a si própria por padrões pessoais (Ryff, 2014).

Low Scorer: Está preocupada com as expectativas e avaliações de outras pessoas; depende de julgamentos de outras pessoas para tomar decisões importantes; está em conformidade com as pressões sociais para pensar e agir de certa forma (Ryff, 2014).

3.1.4.1.2. Environmental mastery: quão bem a pessoa está a gerir as suas situações de vida (Ryff, 2014).

High Scorer: tem um sentido de domínio e competência a gerir o ambiente; controla uma matriz complexa de atividades externas; faz uso efetivo das oportunidades à sua volta; é capaz de escolher ou criar contextos adequados às necessidades e valores pessoais (Ryff, 2014).

Low Scorer: tem dificuldade em gerir assuntos quotidianos; sente-se incapaz de mudar ou melhorar o contexto à sua volta; não tem conhecimento das oportunidades à sua volta; tem falta de sentido de controlo sobre o mundo externo (Ryff, 2014).

3.1.4.1.3. Crescimento pessoal: até que ponto a pessoa está a usar os seus talentos e potencial pessoais (Ryff, 2014).

High Scorer: tem um sentimento de desenvolvimento contínuo; vê-se a si própria como em crescimento e expansão; está aberta a novas experiências; tem o sentido de realizar o seu potencial; vê

melhorias no eu e no comportamento ao longo do tempo; está a mudar para maneiras que refletem mais autoconhecimento e eficácia (Ryff, 2014).

Low Scorer: tem um sentido de estagnação pessoal; tem falta de sentido de melhoria ou expansão ao longo do tempo; sente-se entediada e desinteressada pela vida; sente-se incapaz de desenvolver novas atitudes ou comportamentos (Ryff, 2014).

3.1.4.1.4. Relações positivas com os outros: a profundidade da conexão que a pessoa tem em laços com outros parceiros (Ryff, 2014).

High Scorer: a pessoa tem relacionamentos cordiais, satisfatórios e de confiança com os outros; está preocupada com o bem-estar dos outros; capaz de estabelecer forte empatia, afeto e intimidade; entende o 'dar e receber' das relações humanas (Ryff, 2014).

Low Scorer: tem poucos relacionamentos próximos e de confiança com os outros; acha difícil ser cordial, aberto, preocupado com os outros; é isolada e frustrada nas relações interpessoais; não está disposta a fazer compromissos para manter laços importantes com os outros (Ryff, 2014).

3.1.4.1.5. Propósito de vida: até que ponto a pessoa sente que a sua vida tem significado, propósito e direção (Ryff, 2014).

High Scorer: tem objetivos na vida e um sentido de direcionamento; sente que há significado para a vida presente e do passado; mantém crenças que dão propósito à vida; tem metas e objetivos para viver (Ryff, 2014).

Low Scorer: tem falta de um sentido de significado na vida; tem poucos objetivos ou metas, falta de sentido de direção; não vê propósito na vida passada; não tem perspectivas ou crenças que deem significado à vida (Ryff, 2014).

3.1.4.1.6. Autoaceitação: o conhecimento e a aceitação que a pessoa possui de si mesma, incluindo conscientização das limitações pessoais (Ryff, 2014).

High Scorer: possui uma atitude positiva em relação a si própria, reconhece e aceita múltiplos aspetos do eu, incluindo qualidades

boas e más; sente-se positiva em relação à vida passada (Ryff, 2014).

Low Scorer: Sente-se insatisfeito consigo mesmo; está dececionada com o que ocorreu na vida passada; está preocupada com certas qualidades pessoais; deseja ser diferente do que é (Ryff, 2014).

3.1.5. Mal-estar

3.1.5.1. Presença de afeto negativo: O afeto negativo é uma dimensão geral de *distress* subjetivo e *engagement* desagradável que inclui uma variedade de estados de humor aversivos, incluindo raiva, desprezo, nojo, culpa, medo e nervosismo, com o baixo afeto negativo sendo um estado de calma e serenidade. (Clark & Tellegen, 1988)

3.1.5.2. Burnout: (Freudenberger (1974) definiu *burnout* como “um estado de exaustão mental e física provocado pela vida profissional do indivíduo” e referiu-se à “extinção da motivação ou da iniciativa, especialmente onde a devoção do indivíduo para uma causa ou relacionamento falha em produzir os resultados desejados” (Bakker et al., 2014).

3.1.5.3. Stress percecionado: O termo “stress”, em particular, tem múltiplos significados, referindo-se a uma condição ou evento numa situação, à reação da pessoa à situação, ou a relação entre a pessoa e a situação (Hobfoll, 1989; Jex, Beehr, & Roberts, 1992; McGrath, 1970; citados por Bliese, Edwards, & Sonnentag, 2017). Por essa razão, a pesquisa sobre o *stress* muitas vezes diferencia os stressores (condições e eventos que causam reações subsequentes), do *stress* percecionado (perceção e avaliação dos stressores) e da tensão (*outcomes* psicológicos fisiológicos e comportamentais) (Bliese et al., 2017).

3.2. Atitudes

3.2.1. Satisfação com o trabalho: A satisfação com o trabalho pode ser definida como o estado emocional resultante da avaliação global do próprio trabalho e como tal pode ser negativa, positiva ou neutra (Nicholson et al., 1995). Um elemento básico nesta definição é que a satisfação no trabalho tem a ver com um estado afetivo ou como um indivíduo "se sente" em relação ao seu trabalho, em contraste com a simples descrição de um trabalho (Nicholson et al., 1995). Uma estrutura teórica sugere que a satisfação profissional é uma função do um indivíduo espera de um

trabalho em comparação com o que está realmente presente no trabalho; outra sugere que a satisfação profissional é uma função do grau em que as necessidades do indivíduo são satisfeitas ou que um trabalho cumpre valores de trabalho importantes (Nicholson et al., 1995). Tudo isto conota reações a algum grau de ajuste ou desajuste entre pessoas e empregos (Nicholson et al., 1995). A satisfação profissional pode ser descrita através de duas dimensões relativamente independentes - satisfação intrínseca que envolve realização, reconhecimento, e outras características associadas ao próprio trabalho, e satisfação extrínseca que envolve condições de trabalho, supervisão, e outras componentes do contexto ambiental em que o trabalho é realizado (Nicholson et al., 1995).

3.2.2. Comprometimento: Comprometimento com a organização é definido em termos da força da identificação de um indivíduo com a envolvente numa certa organização (L. W. Porter, Steers, & Boulian, 1973). Esse comprometimento pode ser geralmente caracterizado por pelos menos 3 fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores de uma organização; (2) a predisposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um desejo definido de manter a *membership* organizacional (Porter, Steers, & Boulian, 1973; citados por Hunt & Morgan, 1994). Meyer e Allen (1991) articularam 3 formas de comprometimento com a organização (Tett & Meyer, 1993). O comprometimento afetivo denota a “força da identificação de um indivíduo com a envolvente numa certa organização” (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, p. 604), comprometimento de continuidade (e.g. Becker, 1960; citado por Tett & Meyer, 1993) decorre do reconhecimento de que um indivíduo perderia "apostas paralelas" de valor (e.g. pensão) ao deixar a organização e comprometimento normativo (Wiener, 1982; citado por Tett & Meyer, 1993) denota a predisposição para permanecer numa organização devido a um senso de obrigação moral.

3.2.3. Atitudes positivas para o autodesenvolvimento: Os colaboradores precisam de procurar constantemente informação para identificar lacunas nas suas competências, reconhecer áreas para melhorar o seu desempenho e acompanhar os requisitos de competências e os avanços na sua profissão, ou seja, envolver-se em comportamentos de auto-desenvolvimento (London & Smither, 1999).

3.2.4. Intenções de *turnover*: A intenção de turnover foi concebida como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Tett & Meyer, 1993). É frequentemente medida com referência a um intervalo específico (por exemplo,

durante os 6 meses seguintes) e foi descrito como o último de uma sequência de cognições retirada, um conjunto ao qual também pertencem o pensamento de desistir e a intenção de procurar um emprego alternativo (e.g. Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978; citados por Tett & Meyer, 1993). O *turnover* foi entendido como o cessar de trabalhar por um indivíduo numa dada organização (Tett & Meyer, 1993).

3.3. Comportamentos de trabalho

3.3.1.1. Desempenho da tarefa: o desempenho da tarefa pode ser definido como a eficácia com que os incumbidos do trabalho desempenham atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, seja diretamente ao implementar uma parte do processo técnico deste, ou indiretamente ao fornecer-lhe os materiais ou serviços necessários (Borman & Motowidlo, 1997).

3.3.1.2. Comportamento organizacional cívico: Comportamento organizacional cívico foi definido por Organ (1988, p. 4) como “comportamento individual discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de recompensas e que, em agregado, promove o funcionamento eficaz da organização” (Kleine et al., 2019). Comportamento cívico requiere que os indivíduos usem conhecimento relacionado com o trabalho para se envolverem em atos pró-sociais que beneficiem outros colaboradores e a organização como um todo (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2005; citados por Kleine et al., 2019)

3.3.1.3. Desempenho criativo: O desempenho criativo é definido como o grau a que os colaboradores geram ideias novas e úteis sobre procedimentos e processos no trabalho (Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1991; citados por De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011).

Anexo F - Ocorrências de algumas Categorias e respectivas subcategorias mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Anexo F-1 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores com abertura para abdicar mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
2.1.15.	Com abertura para abdicar	11	7	18
2.1.15.1.	Ser bom no que se faz	0	1	1
2.1.15.2.	Reconhecimento	1	0	1
2.1.15.3.	Caraterísticas do trabalho	4	1	5
2.1.15.4.	Compensação (financeira, meios e benefícios)	2	3	5
2.1.15.5.	Oportunidades a nível internacional na empresa	0	1	1
2.1.15.6.	Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros	4	0	4
2.1.15.7.	Cuidado da organização com os colaboradores	0	1	1

Anexo F-2 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores sem abertura para abdicar mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
2.1.16.	Sem abertura para abdicar	12	7	19
2.1.16.1.	Caraterísticas do trabalho	6	2	8
2.1.16.2.	Reconhecimento e valorização do trabalhador	0	1	1
2.1.16.3.	Oportunidades de aprendizagem e crescimento	3	1	4
2.1.16.4.	Bom ambiente de trabalho	2	3	5
2.1.16.5.	Gostar do setor em que se trabalha	1	0	1

Anexo F-3 - Ocorrências na subcategoria e respectivas subcategorias de fatores em falta mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
2.1.17.	Em falta	21	13	34
2.1.17.1.	Ser bom no que se faz	0	1	1
2.1.17.2.	Ambiente de trabalho, espírito jovem e relações com os outros; estruturas internas, comunicação e acompanhamento	5	2	7
2.1.17.3.	Maior rapidez na mudança (menos resistência, menos barreiras)	0	1	1
2.1.17.4.	Atingir objetivos pretendidos e a implementar a visão que tem	0	2	2
2.1.17.5.	Caraterísticas do trabalho	10	2	12
2.1.17.6.	Mais mobilidade interna para trabalhar noutros projetos e equipas	1	0	1
2.1.17.7.	Componente financeira	1	1	2
2.1.17.8.	Formação	1	0	1
2.1.17.9.	Nenhum	3	4	7

Anexo F-4 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa mencionadas pela Geração *Millennial* e *Z*

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
2.3.	Motivos para o Turnover e/ou para mudar para uma outra empresa	42	28	70
2.3.1.	Sair para apostar na formação (voltar a estudar)	0	1	1
2.3.2.	Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares	1	1	2
2.3.3.	Caraterísticas do trabalho	10	3	13
2.3.4.	Impacto e realização	7	4	11
2.3.5.	Novos desafios, possibilidades de crescimento, desenvolvimento aprendizagem	9	8	17
2.3.6.	Empresa não cumprir com o que se comprometeu	1	0	1
2.3.7.	Valores e processos da empresa	3	2	5
2.3.8.	Mudança de objetivos pessoais/fase da vida	1	2	3
2.3.9.	Localização da empresa	3	2	5
2.3.10.	Compensação (financeira, meios e benefícios)	6	4	10
2.3.11.	Falta de reconhecimento	1	1	2

Anexo F-5 - Ocorrências na categoria e respectivas subcategorias de Motivos para não mudar para uma outra empresa mencionadas pela Geração *Millennial* e *Z*

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
2.4.	Motivos para não mudar para uma outra empresa	35	23	58
2.4.1.	Compensação (financeira, meios e benefícios)	4	2	6
2.4.2.	Bem-estar, saúde e estabilidade pessoais e familiares	3	1	4
2.4.3.	Caraterísticas do trabalho	5	5	10
2.4.4.	Progressão de carreira, mobilidade interna ou internacional	6	2	8
2.4.5.	Suporte organizacional e das chefias	2	2	4
2.4.6.	Respeito pelas chefias	0	1	1
2.4.7.	Ambiente de trabalho, equipa e relações com os outros	4	2	6
2.4.8.	Ser bom no que se faz	1	1	2
2.4.9.	Identificação com a missão, visão, valores da empresa	1	0	1
2.4.10.	CV	2	0	2
2.4.11.	Empresa ser conhecida e boa	1	1	2
2.4.12.	Aprendizagem e desenvolvimento	5	4	9
2.4.13.	Localização interessante e conveniente	1	0	1
2.4.14.	Responsabilidades pessoais que inviabilizam procura de desafios	0	2	2

Anexo F-6 - Ocorrências na categoria e respetivas subcategorias de Trabalho construtivo para a pessoa mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
4.1.	Trabalho construtivo para a pessoa	14	17	31
4.1.1.	Ser bom no que se faz	0	1	1
4.1.2.	Gostar do que se faz	0	1	1
4.1.3.	Componente financeira	0	1	1
4.1.4.	Trabalho com um propósito	0	1	1
4.1.5.	Consegue ter equilíbrio vida-trabalho	0	1	1
4.1.6.	Criar relações frutíferas e duradouras	1	0	1
4.1.7.	Ajudar a empresa, a equipa e colegas	0	2	2
4.1.8.	Ganhar conhecimento	6	6	12
4.1.9.	Ganhar experiência	5	3	8
4.1.10.	Foco no trabalho que traz mais valor ou que é mais prioritário	1	1	2
4.1.11.	É valorizado e uma necessidade para o negócio	1	0	1

Anexo F-7 - Ocorrências na categoria e respetivas subcategorias de Trabalho destrutivo para a pessoa mencionadas pela Geração *Millennial* e Z

Ordem	Categoria	Total Z	Total M	Total
4.2.	Trabalho destrutivo para a pessoa	14	3	17
4.2.1.	Pressão que a pessoa coloca em si própria	1	0	1
4.2.2.	Estagnação	1	0	1
4.2.3.	Não gostar do que se faz ou não ser o que se pretende fazer	2	0	2
4.2.4.	Não se gostar da área em que se está ou não ser a área pretendida	1	0	1
4.2.5.	Muita pressão e prejuízos para a saúde	1	0	1
4.2.6.	Trabalho e/ou situações desgastantes/pesadas/cansativas/desagradáveis	4	3	7
4.2.7.	Horário de trabalho afeta o equilíbrio com a vida pessoal	1	0	1
4.2.8.	Frustração de objetivos	1	0	1
4.2.9.	Falta de abertura para side projects	1	0	1
4.2.10.	Frustrações vividas a solo	1	0	1