



Nicole Sousa Correia Pereira

**Valores Humanos, Significado do Trabalho e Comprometimento Organizacional:  
Relações com a Satisfação Organizacional e o Bem-Estar nas diferentes Gerações**

Investigação apresentada ao Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Marina

Alexandra Diogo Carvalho

Investigação defendida em provas públicas no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, no dia 24 de junho de 2025, perante um júri nomeado pelo Despacho do Diretor nº 31/2025, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Brigitte Micaela Alves Pereira Henriques, professora auxiliar do ISMAT;

Professor orientador: Professora Doutora Marina Alexandra Diogo Carvalho, professora catedrática aposentada do ISMAT;

Arguente: Professora Doutora Margarida Gaspar de Matos, professora catedrática da Universidade Católica Portuguesa.

### Resumo

As organizações estão cada vez mais preocupadas em atrair e reter talentos, sendo fundamental compreender o comportamento dos colaboradores, bem como satisfazer as suas necessidades, promovendo o bem-estar e o sucesso organizacional. Atualmente existem gerações distintas no mercado de trabalho, com características próprias, que determinam comportamentos e necessidades distintas. Na presente investigação pretende-se estudar as relações entre os valores humanos, o significado do trabalho e o comprometimento organizacional nas diferentes gerações, bem como a relação com a satisfação organizacional e o bem-estar. A amostra, recolhida por conveniência, ficou composta por 470 participantes trabalhadores, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 18 e 65 anos. Os resultados sugeriram que um clima de apoio e inovação esteve associado a elevados níveis de entusiasmo, conforto e satisfação. Indivíduos que atribuem um significado positivo ao trabalho, relataram maior comprometimento, satisfação nas relações profissionais e bem-estar. Os resultados revelaram ainda que os *Millenials* relataram maiores valores de conservação e comprometimento, enquanto os *Zoomers* apresentaram maiores valores de autopromoção e uma perceção de clima de apoio e de objetivos. O teste empírico do modelo conceptual evidenciou que os valores humanos e o comprometimento apresentaram um efeito direto sobre a satisfação e o bem-estar, e um efeito indireto, através da perceção de clima e do significado do trabalho. Os resultados obtidos foram discutidos com base na literatura e as suas implicações para a prática em contextos organizacionais, evidenciando que os valores de conservação e significado do trabalho estão associados ao comprometimento, enquanto a perceção de clima influencia o bem-estar, positiva ou negativamente. A geração e o tipo de vínculo são fatores determinantes, reforçando a necessidade de adaptação das estratégias organizacionais.

*Palavras-chave: Valores humanos, significado do trabalho, compromisso organizacional, satisfação organizacional, bem-estar, grupos geracionais.*

### **Abstract**

Organizations are increasingly concerned with attracting and retaining talent, making it essential to understand employee behavior and meet their needs to promote well-being and organizational success. Currently, distinct generations coexist in the labor market, each with specific characteristics that shape different behaviors and needs. This research aims to study the relationships between human values, the meaning of work, and organizational commitment across generations, as well as their connection to organizational satisfaction and well-being. The convenience sample consisted of 470 employed participants, of both sexes, aged between 18 and 65 years. The results suggested that a climate of support and innovation was associated with higher levels of enthusiasm, comfort, and satisfaction. Individuals who attributed a positive meaning to their work reported greater organizational commitment, satisfaction in professional relationships, and well-being. Findings also showed that Millennials reported higher values of conservation and commitment, while Zoomers showed higher values of self-promotion and a stronger perception of a supportive and goal-oriented climate. The empirical test of the conceptual model revealed that human values and commitment had a direct effect on satisfaction and well-being, as well as an indirect effect through perceived organizational climate and work meaning. The results were discussed in light of the literature and their practical implications in organizational contexts, showing that conservation values and meaningful work are associated with commitment, while perceived climate influences well-being, either positively or negatively. Generation and employment type are determining factors, reinforcing the need to adapt organizational strategies accordingly.

*Keywords: Human values, meaning of work, organizational commitment, organizational satisfaction, well-being, generational groups.*

### **Valores Humanos, Significado do Trabalho e Compromisso Organizacional: Relações com a Satisfação Organizacional e o Bem-estar nas diferentes Gerações**

As pessoas são o recurso humano principal e fundamental para a produtividade das organizações. Atualmente, é possível distinguir quatro gerações que integram a população ativa no mundo laboral, com valores, crenças, ideias, prioridades e perspectivas de futuro muito diferentes: uma que se caracteriza por maior otimismo, lealdade e sacrifício pelo trabalho, sendo definida como *workaholics* (*Baby Boomers*), outra mais orientada para o trabalho, focada na estabilidade económica e profissional (Geração X), ainda outra mais focada no desenvolvimento e reconhecimento profissional e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Geração Y) e, por fim, outra mais direcionada para a satisfação, bem-estar e qualidade de vida, com a família, amigos, causas ambientais e sociais como prioridades (geração Z ou *Zoomers*).

Tendo em consideração que, na idade adulta, a maior parte do dia é passado no local de trabalho e em envolvimento profissional, a satisfação laboral impacta no bem-estar e pode ter um efeito nos outros ecossistemas da vida da pessoa (Danna & Griffin, 1999). Assim, a perspectiva subjetiva e individual perante o trabalho, reflete e relaciona-se com a atitude perante a vida.

São vários os estudos que relacionam o comprometimento organizacional com os níveis de satisfação organizacional, envolvimento e intenções de *turnover* enquanto outros que procuram explicar as diferenças nas relações interpessoais nos contextos organizacionais. Contudo, são escassos os estudos que relacionam o comprometimento organizacional com os valores humanos tendo em consideração as características individuais das diferentes gerações.

A presente investigação pretendeu estudar a relação entre os valores humanos, o significado do trabalho, a satisfação organizacional, o bem-estar no trabalho e o comprometimento organizacional nas diferentes gerações, de forma a contribuir para o

aumento do conhecimento das organizações acerca do comportamento dos seus colaboradores e, desta forma, para a adoção de estratégias com vista à promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos que nasceu e se desenvolveu numa determinada altura, vivenciando vários acontecimentos sociais e que, por esse motivo, partilha valores, crenças, perspetivas de vida e características muito próprias, que orientam o seu comportamento, em particular dentro de uma organização (Fisher & Crabtree, 2009; Glazer & Randall 2018; Pasko et al., 2020; Udayangi & Perera, 2022). Deste modo, no estudo das diferentes gerações podemos distinguir os *Baby Boomers*, a Geração X, Y e Z.

Se, por um lado, os *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964, após a geração silenciosa), os jovens rebeldes que se tornaram adultos conservadores e viciados no trabalho, são considerados uma geração otimista, motivada e comprometida com a organização, que procura equilíbrio e segurança no trabalho, e por isso se mantêm numa organização por longos períodos (Comazzetto et al., 2016; Gursoy et al., 2008; Moreira et al., 2024; Santos et al., 2011), a Geração X (nascidos entre 1965 e 1981), envolve um conjunto de profissionais dedicados, autónomos e independentes mas com gosto no trabalho em equipa, com facilidade de adaptação à mudança, focados no desenvolvimento das suas competências, na procura de reconhecimento, valorização profissional e segurança (pelo ambiente de instabilidade económica em que se desenvolveram), contudo mais comprometidos com a sua carreira que com a organização (Batista, 2011; Costa, 2021; Cogin, 2011; Gabrielova & Buchko, 2021; Nurhayati et al., 2023; Santos et al., 2011; Statnické et al., 2023; Weerarathne et al., 2023). Por outro lado, a Geração Y, os *Millennials* (nascida entre 1982 e 1995, num ambiente económico mais estável e que acompanhou a evolução tecnológica), considerada individualista e autoconfiante, revela maior comprometimento, curiosidade e iniciativa, procura desafios e tem claras expetativas de futuro, ambiciona a evolução e o reconhecimento profissional, salários

mais elevados e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um trabalho com significado que lhes proporcione aprendizagem e satisfação, sendo, por isso, inovadores e com uma capacidade de multitarefas (Borges, 2016; Comazzetto et al., 2016; Costa 2021; Maurer, 2013; Savaneviciene & Statnicke, 2020; Veloso et al., 2016), enquanto a Geração Z, os *Zoomers* (nascida após 1995), os nômadas digitais, são considerados inclusivos, defensores de causas e de um propósito de vida, ansiosos e impacientes por resultados rápidos, com impacto no tempo de permanência numa organização, que apresentam dificuldade em lidar com imprevistos, comunicar e aceitar críticas, necessitando de ordens explícitas e horários flexíveis para o desenvolvimento de atividades que lhes proporcionem prazer (Costa, 2021; Maurer, 2013; Montana & Petit, 2008; Savaneviciene & Statnicke, 2020).

Apesar de as datas que separam e definem as gerações nem sempre serem consensuais e a sua divisão gerar, por vezes, controvérsia, alguns autores defendem também a existência de microgerações nascidas entre o início e final de cada geração, que podem apresentar características da geração anterior ou posterior (Cennamo & Gardner, 2008; Taylor, 2018; Thach et al., 2020), pelo que os valores humanos assumem, em cada uma delas, um papel relevante.

Os valores humanos, conceito introduzido por Rokeach, em 1973, podem ser definidos como um conjunto de crenças duradouras que orientam para um determinado comportamento que é considerado como desejável perante uma situação (Allport et al., 1960; Almeida, 2012; Granjo e Peixoto, 2013; Levy e Guttman, 1974; Rokeach, 1973; Schwartz e Bilsky, 1987; Schwartz et al., 2012). Já segundo Schwartz (1992), os valores são os objetivos ou as necessidades humanas que estão na base da motivação do comportamento, que resultam de interesses individuais ou organizacionais.

São os valores individuais que motivam para a ação e orientam o comportamento numa determinada situação, após a interpretação individual e a avaliação com base em experiências

anteriores, de acordo com o nível de importância dessa mesma situação, e de forma a alcançar o resultado desejável (Cohen, 2007; Dolan, 2012; Gouveia et al., 2008).

Dolan et al. (2012) refere que esta avaliação permite a evolução e adaptação das normas de conduta, com os valores do grupo social onde a pessoa está inserida a influenciarem os valores individuais, que são aprendidos e transmitidos de forma não consciente, que dão significado ao comportamento e definem as prioridades. Ou seja, os valores estão na base dos comportamentos e são adquiridos através da aprendizagem individual e através da socialização, com a partilha das experiências que influenciam a nível individual e social (Schwartz, 1992).

Da mesma forma que um indivíduo que faz parte de uma sociedade se comporta, tendencialmente, de acordo com as normas sociais e padrões de comportamento, o mesmo fenómeno é replicado dentro de uma organização. As organizações têm valores que expressam a sua cultura através da influência e orientação do comportamento dos colaboradores (Gonçalves, 2011; Melo, 2012), os quais são determinados na criação da organização e baseados nos valores dos seus membros e nas normas da sociedade onde está inserida (Mendes & Tamayo, 2001; Tamayo, 2007).

Segundo Tamayo e Godim (1996), os valores organizacionais orientam e motivam o comportamento dos colaboradores através da definição de objetivos a alcançar, que podem ser individuais e de grupo, e que avaliam os comportamentos que influenciam o clima organizacional (Domenico & Latorre, 2008).

Os valores organizacionais inicialmente definidos podem ser modificados, de forma a alcançar os objetivos pretendidos e a manter a organização competitiva, tendo sempre em conta os valores sociais e culturais. Por outro lado, os valores organizacionais também podem ser alterados devido à influência dos valores pessoais dos seus colaboradores que influenciam todo o comportamento e clima organizacional (Dolan, 2012; Oliveira & Tamayo, 2004).



Os valores organizacionais são essenciais para o envolvimento e ligação entre o grupo, para a formação de uma identidade organizacional, e também para a definição de papéis e organização de trabalho, para a definição de normas nas relações interpessoais, mediação de conflitos, resolução de problemas, contribuindo para o bem-estar individual e organizacional (Oliveira & Tamayo, 2004). Segundo Dolan (2012), a sintonia entre os valores pessoais e os valores organizacionais está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Os valores organizacionais são assim os padrões de comportamento organizacional que estão na base da cultura e são percebidos através do clima organizacional.

A cultura e o clima organizacional são dois conceitos importantes para as estratégias de gestão organizacional embora facilmente se confundam. A cultura organizacional consiste no conjunto das características próprias que definem e caracterizam a organização (ou seja, a missão e os valores, as regras e hábitos que orientam o comportamento desejável a ser seguido em toda a organização) o que implica um processo adaptativo dos colaboradores. A cultura organizacional é manifestada através do clima organizacional. Se a cultura organizacional for alterada o clima é modificado (de Almeida, 2016; Schein, 1999; Schein, 2004; Veloso et al., 2016).

Segundo Bilhim (2009), Cameron (2007) e McLean (2005), o clima organizacional é parte da cultura organizacional, baseia-se nos valores organizacionais, e pode ser definido como as atitudes, sentimentos e percepções individuais que são facilmente observáveis e alteradas no tempo (como as normas de vestuário e comunicação). A cultura organizacional, por outro lado não é observável e a sua modificação implica um processo lento (Medrano, 2013).

Neves (2000) e Hofstede (2010) explicaram a cultura organizacional tendo em conta o contexto social em que a organização se localiza (cultura do país), e tendo em conta os aspetos

individuais e organizacionais dos seus membros, como símbolos (linguagem, vestuário e forma de apresentação), heróis (modelos de comportamentos a seguir, podem incluir alguns membros da organização ou externos), rituais (atividades significativas tendo em conta o contexto social e cultural) e valores (crenças profundas e partilhadas pelos membros da organização), dando origem ao desenvolvimento da teoria das dimensões culturais (Lopes, 2010). Estes autores explicam o conceito de cultura organizacional fazendo a analogia a uma cebola, que tem várias camadas sucessivas, com o clima organizacional presente nas camadas mais superficiais e com as camadas mais interiores e profundas a revelarem a cultura (Neves, 2000).

De acordo com o modelo dos valores contrastantes de Cameron e Quinn (2006), para caracterizar as organizações com base na cultura dominante, um conjunto de características que permite traçar o diagnóstico da mesma e determinar estratégias de gestão que podem desencadear a mudança organizacional. Segundo estes autores, a cultura é composta por dois eixos: um que separa as orientações internas das externas; e outro que varia entre a flexibilidade e mudança versus o controle e a estabilidade. Destes dois eixos surgem quatro tipos de modelos ou culturas organizacionais: (1) Modelo das relações humanas ou cultura de apoio (Clã ou de grupo), uma cultura que estimula o trabalho em equipa, através da participação, envolvimento e comprometimento de todos, para além de valorizar o desenvolvimento individual; (2) Modelo dos sistemas abertos ou cultura de inovação (*adhocracia*), com uma cultura que valoriza a criatividade, inovação, sempre voltada para o exterior, para a competitividade e crescimento organizacional; (3) Modelo dos processos internos ou cultura de regras (hierárquica e burocrática), com uma cultura autoritária, conservadora que respeita a hierarquia e divisão de trabalho, que preza a segurança e o controle de todos os processos; (4) Modelo dos objetivos racionais ou cultura de objetivos (racional e de mercado), com uma cultura orientada para a tarefa em que é delineado um plano com objetivos claros, que deve ser seguido para atingir os

resultados esperados, que valoriza a produtividade e o desempenho (Ferreira, 2011; Neves, 2000; Van Muijen et al. 1999).

Deste modo, as organizações devem perceber a importância da identificação da cultura organizacional e da promoção do desenvolvimento de uma cultura baseada na inovação (Salvador et al., 2022).

Ainda segundo Cameron e Quinn (2006), a cultura organizacional afeta o comportamento dos colaboradores dentro da organização e o seu desempenho, pelo que os valores e a cultura organizacional são assim precedentes do comprometimento organizacional. Os objetivos propostos pela organização aos colaboradores influenciam o seu comportamento e ajudam no processo de identificação e na relação afetiva com a mesma (Tamayo, 1998; Tamayo, 2007).

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982) o comprometimento organizacional é definido como a identificação com os valores e objetivos da organização e a vontade de fazer parte da mesma, consistindo na ligação afetiva que se desenvolve entre os colaboradores e a organização (Meyer & Allen, 1997; Rego & Souto, 2004).

Segundo Meyer e Allen, o comprometimento organizacional é composto por três componentes: afetiva (desejo de fazer parte da organização, com base na identificação e interiorização dos valores organizacionais, com satisfação das necessidades básicas e expectativas, o que aumenta o apego e ligação afetiva com a organização), instrumental ou calculativa (necessidade de fazer parte da organização baseada numa avaliação de recompensas, investimentos ou perdas) e normativa (interiorização das normas e regras da organização através do processo de socialização, envolvendo um dever moral e de responsabilidade para com a organização) (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento organizacional pode ser feito através de duas abordagens: a comportamental e a atitudinal. Os primeiros estudos desenvolvidos neste âmbito (Becker,

1960; Hrebiniak & Alutto, 1972) tiveram por base uma abordagem comportamental, em que os colaboradores mantinham a ligação com a organização com base no sentimento de segurança, no momento e no futuro, e sentiam-se seguros em função da sua antiguidade na organização, garantindo, assim, a sua reforma (Carochinho, 2009). Posteriormente, surgiram os estudos baseados na abordagem atitudinal com Mowday (1982), em que os colaboradores desenvolviam uma relação de envolvimento e ligação afetiva ao aceitar os valores da organização como seus, em que existia desejo e orgulho de fazer parte da organização e em que o comportamento dos colaboradores era orientado para benefício da organização (Mowday et al., 1982). Se articularmos estas abordagens com o modelo de Meyer e Allen (1991), podemos identificar a existência do comprometimento calculativo e comprometimento afetivo e normativo, respetivamente.

Ainda com base no modelo proposto por Meyer e Allen (1991), Cohen (2007) defendeu que existem várias formas de comprometimento, ainda antes de fazer parte da organização e enquanto parte da mesma. Antes da admissão pode existir um comprometimento calculativo, com base nas expectativas relativamente aos benefícios e recompensas, e normativo, pelo desejo de pertença à organização. Após a admissão, pode continuar a existir o comprometimento calculativo e a perceção das vantagens de fazer parte da organização, podendo surgir o comprometimento afetivo, através da ligação afetiva e sentimento de pertença que implica a existência de envolvimento emocional, adotando os valores organizacionais como sendo seus (Mendes, 2011).

Segundo Meyer e Allen (1997) o comprometimento organizacional tem como antecedentes os valores pessoais e organizacionais e o clima que resulta das relações interpessoais e das condições de trabalho, e também as características da função que a pessoa desempenha, o significado do trabalho e as experiências vividas no trabalho.

O comprometimento afetivo e normativo está assim relacionado com os valores humanos, pessoais e organizacionais (Finegan, 2000) pela relação entre a proximidade dos valores pessoais com os valores organizacionais com a identificação do colaborador com a organização e o vínculo afetivo com a mesma.

O comprometimento organizacional tem também sido associado a comportamentos positivos no trabalho e maior satisfação organizacional, que resulta da realização de tarefas com entusiasmo e comprometimento, capacidade de inovação e criatividade (Statnickè et al., 2023). Um estudo realizado por Moreira, Tomás e Antunes (2024) mostra a importância do apoio e da aposta na formação e desenvolvimento profissional por parte da organização, que contribui para o aumento do comprometimento afetivo. Assim, esta identificação do colaborador com a organização tem um importante impacto nas suas atitudes e comportamentos, como a satisfação organizacional.

A satisfação, um conceito muito estudado nos últimos anos e de grande importância para as organizações, pode ser definida de uma forma geral como uma componente afetiva que avalia o nível de satisfação dos colaboradores relativamente ao trabalho, com base nos seus valores pessoais, necessidades e motivações. Esta avaliação proporciona um estado emocional (satisfação – sentimentos positivos, ou insatisfação – sentimentos negativos) que tem influência nas atitudes e comportamentos (Cunha et al., 2006; Ferreira & Siqueira, 2005; Graça, 2000; Locke, 1976; Santos & Sustelo, 2009; Tamayo, 1998).

Segundo Thierry e Koopman-Iwena (1984), a satisfação inclui três dimensões: comportamental (inclui a atitude ou forma como enfrenta as situações), afetiva (inclui os sentimentos relativos à atitude) e cognitiva (inclui a avaliação para determinar se existe satisfação das necessidades e a concordância com as expectativas, importante para orientar o comportamento) (Pires, 2020).

De acordo com Locke (1976), Siqueira e Padovam (2008), Pinto (2009), Queimado et al., (2019), a satisfação organizacional é uma variável emocional que está associada ao bem-estar, pelo que a sua avaliação pelas organizações assume particular relevância, na medida em que, para além de afetar a saúde dos colaboradores, influencia os comportamentos, o seu desempenho e a produtividade da organização.

O bem-estar no trabalho é um conceito que pode ser compreendido através da satisfação, do envolvimento e do comprometimento afetivo, ou seja, através dos vínculos positivos com o trabalho (Siqueira & Padovan, 2008).

Segundo Warr (2007) o bem-estar no trabalho resulta de experiências positivas e da percepção subjetiva de que as necessidades e expectativas da vida da pessoa são alcançadas. O trabalho desenvolvido proporciona satisfação, sentimento de realização e desenvolvimento pessoal. De acordo com o modelo desenvolvido por Warr em 1990, o bem-estar afetivo no trabalho envolve os sentimentos positivos ou negativos que definem a satisfação ou insatisfação proveniente do trabalho (prazer), e que podem ser mais ou menos intensos (ativação), dando origem a diferentes estados emocionais: ansiedade (baixo prazer e intenso ou de elevada ativação); entusiasmo (elevado prazer e intenso ou de elevada ativação); depressão<sup>1</sup> (baixo prazer e baixa ativação); conforto (elevado prazer e baixa ativação) (Weinberg & Cooper, 2007, Gonçalves, 2011).

Para que exista uma relação positiva entre os valores humanos e o bem-estar no trabalho, as necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamentos devem estar satisfeitas. Quando o colaborador percebe que tem autonomia no seu trabalho para alcançar os objetivos e desempenhar o seu trabalho, sente que é competente e que tem capacidade para desempenhar essas funções; quando o colaborador sente que pertence à

---

<sup>1</sup> Optou-se por utilizar o termo proposto pelos autores, embora a sua concetualização não corresponda à definição clínica de depressão.

organização e se identifica com os valores organizacionais, existe um sentimento de bem-estar que resulta do seu trabalho (Deci & Ryan, 2002; Van den Broeck et al., 2016).

O bem-estar no trabalho promove a saúde ocupacional e a qualidade de vida no trabalho, pelo que, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), um dos deveres da organização é contribuir para o desenvolvimento de locais de trabalho saudáveis (Canavarro & Pereira, 2011; Harter et al., 2003).

Um fator associado ao bem-estar, com impacto ao nível pessoal (e do sentido da vida) e profissional (ao contribuir para promover a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, bem como o desempenho) é o significado do trabalho (Steger, 2016).

Hackman e Oldman (1976) definiram o significado do trabalho como a percepção de valor e propósito que o indivíduo atribui ao seu trabalho, tendo em conta as suas características. Trata-se de uma avaliação subjetiva acerca do propósito do seu trabalho, o espaço e importância que ocupa na sua vida e a sintonia com os seus valores pessoais (Steger et al., 2012). Este processo valida a existência de uma identificação do contributo do seu trabalho com o seu propósito de vida pelo que o retorno benéfico do esforço contribui para o desenvolvimento pessoal e para o bem-estar (Harpaz & Fu, 2002; Steger et al., 2012).

Para além de conter a componente económica, que contribui para a satisfação das necessidades básicas dos indivíduos, o significado do trabalho contém uma componente psicológica e afetiva, que envolve o estabelecimento de relações interpessoais e um propósito (Morin, 2002), sendo, por isso, um conceito bastante importante para a compreensão do comportamento e das atitudes dos colaboradores (Fossen & Vredenburg, 2014; Pitacho et al., 2021).

De acordo com Steger (2016), para além de promover desempenho a nível individual, o significado do trabalho tem um efeito organizacional no aumento do bem-estar no trabalho, que, desta forma, promove a saúde ocupacional.

Dado que, segundo Schwartz (1992), os valores são os objetivos que motivam para a ação e determinam o comportamento, podemos relacionar o modelo motivacional de Schwartz (1992) com o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), relativo ao compromisso organizacional, e o modelo de Steger, Dik e Duffy (2012), relativo ao significado do trabalho.

Valores como a tradição e o universalismo estão relacionados de forma positiva com o comprometimento afetivo e normativo, envolvendo a aceitação dos valores organizacionais como sendo próprios (Meyer & Allen, 1991; Schwartz, 1992). Já os valores de estimulação, hedonismo e autocentração relacionam-se de forma negativa com o comprometimento afetivo. A benevolência e a conformidade também se relacionam com o comprometimento normativo, com base na aceitação e respeito pelas normas e no sentido de obrigação e responsabilidade sobre o bem-estar social (Tamayo et al., 2001). Os valores relativos ao poder, realização pessoal, hedonismo e segurança estão relacionados com o comprometimento organizacional calculativo, em que o indivíduo procura obter um estatuto social através do reconhecimento profissional, poder e domínio sobre os outros, bem como a gratificação pessoal e equilíbrio através do sentimento de segurança dado por fazer parte da organização (Tamayo et al., 2001). Por outro lado, a estimulação e a autocentração relacionam-se de forma negativa com o comprometimento organizacional, a procura de desafios e novidades, bem como a autonomia e a liberdade podem não estar ligadas ao compromisso e à aceitação das normas em situações opostas (Tamayo et al., 2001).

Com base na linha de pensamento de Hackman e Oldham (1976) e a partir do modelo das características do trabalho, o significado do trabalho (Steger et al., 2012) relaciona-se com valores humanos como a benevolência, hedonismo, e universalismo, bem como com a necessidade de receber reconhecimento por fazer um trabalho significativo e com o objetivo de contribuir para um bem maior. O significado do trabalho contribui para a identificação dos valores pessoais, através do reconhecimento de seus pontos fortes e fracos, o que contribui para

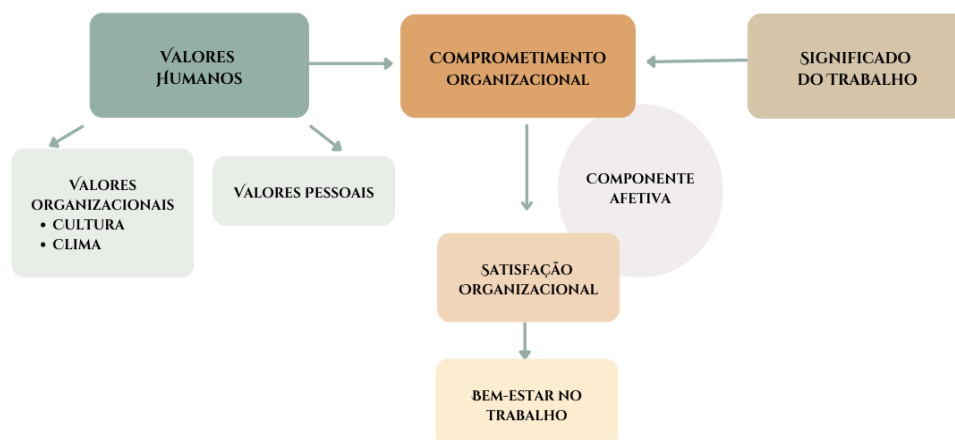


o desenvolvimento de um trabalho importante e benéfico para os outros. Mas também para o reconhecimento dos valores organizacionais, quais os princípios e missão da organização da qual fazem parte, para que os comportamentos sejam os desejáveis (Rosso, et al. 2010).

Segundo Schwartz (2005) os valores humanos estão na base dos comportamentos e atitudes, o que pode originar um conflito interno entre a liberdade e autonomia versus o cumprimento das normas sociais. Também Steger (2016) e Leite (2018) obtiveram resultados que demonstraram que o significado do trabalho está associado ao bem-estar e significado de vida individual, o que contribui para a satisfação e comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional surge como resultado da sintonia dos valores pessoais e organizacionais (componente afetiva) (Tamayo, 2005).

Com base na revisão da literatura e nos resultados obtidos nos diferentes estudos, é proposto um modelo conceptual que procura relacionar os valores humanos e o significado do trabalho (no que respeita ao seu propósito e aos valores na vida individual bem como na sociedade), com o comprometimento organizacional, tendo em conta a componente afetiva que origina estados de bem-estar e satisfação, com impacto para a saúde e a qualidade de vida, o que pode contribuir para locais de trabalho saudáveis (ver Figura 1).

**Figura 1**  
*Modelo concetual*



De acordo com este modelo, a sintonia entre os valores pessoais e os valores organizacionais e o significado do trabalho influenciam o comprometimento organizacional o qual, por sua vez tem um impacto na satisfação e bem-estar no trabalho. Toda esta relação tem em conta a componente afetiva que envolve as variáveis significado do trabalho, comprometimento, satisfação organizacional e bem-estar no trabalho (Ver Figura 2).

**Figura 2**

*Componente afetiva das variáveis em estudo.*



Apesar de serem escassos os estudos acerca das variáveis em análise do ponto de vista das diferentes gerações, dadas a sua identidade e características específicas, cada uma pode oferecer um importante contributo para o sucesso da organização. Sendo este um dos grandes desafios na gestão de colaboradores multigeracionais (Statnickè et al., 2023), torna-se assim relevante o contributo que esta investigação possa oferecer, através do estudo das relações entre estas variáveis sob as diferentes perspetivas das gerações, que são, atualmente, os recursos humanos ativos na sociedade, de forma a promover o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores e das organizações.

Deste modo, o presente estudo teve como objetivo geral compreender as relações entre os valores humanos (pessoais e organizacionais), o significado do trabalho, o comprometimento organizacional, o clima organizacional, a satisfação laboral e o bem-estar numa amostra de indivíduos, de ambos os sexos ativos no mercado de trabalho.

Especificamente, pretendeu-se estudar os fatores preditores do bem-estar e comparar as diferenças entre os grupos geracionais para as variáveis em estudo. Foi, por fim, estudado empiricamente o modelo concetual proposto, que assume a influência direta dos valores humanos e do comprometimento organizacional nos níveis de satisfação organizacional e bem-estar, e uma influência indireta, através da percepção de clima e do significado do trabalho. Com base na literatura, era esperado que os valores humanos e o significado do trabalho se relacionassem positivamente com o comprometimento organizacional, com a satisfação organizacional e com o bem-estar no trabalho. Era ainda esperado que a percepção de clima organizacional apresentasse uma correlação com o bem-estar, negativa ou positiva conforme o clima organizacional dominante. Era, por fim, esperado que o significado do trabalho apresentasse uma correlação positiva com o comprometimento organizacional.

## Método

### Participantes

A amostra significativa, recolhida por conveniência através do método bola de neve, alcançou os 469 participantes, tendo sido excluídos 31 participantes por estarem, no momento da avaliação, desempregados. Deste modo, a amostra final do presente estudo ficou composta por 438 participantes, 299 do sexo feminino e 139 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 64 anos ( $M = 44.2$ ;  $DP = 8.72$ ) (Ver Tabela 1).

**Tabela 1**

*Estatística Descritiva da Amostra*

	N	%	M	Dp	Amplitude
Género					
Masculino	139	31.7			
Feminino	299	68.3			
Idade	438	100	44.2	8.72	21-64
Nacionalidade					
Portuguesa	424	96.6			
Estrangeira	14	3.4			
Geração					
Zoomers	34	7.8			
Millenials	147	33.6			
Geração X	242	55.3			
Baby Boomers	15	3.4			

**Tabela 1***Estatística Descritiva da Amostra (continuação)*

	N	%	M	Dp	Amplitude
Vínculo					
Contrato a Termo Certo	94	21.6			
Contrato a Termo Incerto	41	9.4			
Contrato Sem Termo/Indeterminado	258	59.2			
Conta Própria	43	9.9			
Regime					
Presencial	383	87.4			
Híbrido	49	11.2			
Remoto	6	1.4			
Horas Trabalho					
Menos de 40h/semana	211	48.2			
40h/semana	155	35.4			
Mais de 40h/semana	72	16.4			
Tempo na Organização (anos)	438	100	11.1	9.96	0-44
Tempo em Portugal (anos)	13	3.4	11.2	11.0	0-32

A maior parte dos participantes era de nacionalidade portuguesa (96.6%) e enquadrava-se na geração X (55.3%) e *Millenials* (33.6%). Mais de metade dos participantes reportaram ter um contrato sem termo/por tempo indeterminado (59.2%). A maioria dos participantes relatou trabalhar em regime presencial (87.4%) e até 40 horas por semana (83.6%). Os participantes reportaram ainda trabalhar, em média, há 11.1 anos (DP = 9.96) na organização e, no caso dos participantes sem nacionalidade portuguesa, estar no país, em média, há 11.2 anos (DP = 11) (ver Tabela 1).

## Medidas

*Valores Pessoais.* Avaliados pela versão portuguesa da Escala de Valores Humanos (EVH, Schwartz, 2003; Vala, Torres & Ramos, 2006; Vala, Torres, Ramos & Lavado, 2010), um questionário de autoavaliação dos valores pessoais e das motivações para a satisfação das necessidades individuais. A EVH é composta por 21 itens, cada um composto por duas frases, uma relacionada com valores e outra com sentimentos associados, com um formato de resposta numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1 = Não tem nada a ver comigo; 6 = Exatamente como eu). As respostas agrupam-se em quatro dimensões, relativas à identificação da pessoa com cada uma das dimensões dos valores motivacionais: autotranscendência, conservação,

autopromoção e abertura à mudança. Notas mais elevadas indicam mais valores na dimensão estudada. Na versão original, foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach*, entre .36 (tradição) e .70 (realização) e um valor igual a .56 para a nota total (Schwartz, 2011). Na versão portuguesa de Granjo e Peixoto (2013), foram obtidos valores de consistência interna adequados, entre .73 (conservação) e .80 (autotranscendência). No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach* que variaram entre .67 (autotranscedência) e .70 (autopromoção) (ver Tabela 2, pp. 24).

*Clima Organizacional.* Avaliado pela versão portuguesa da *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS, Van Muijen et al., 1999; Gonçalves, 2011), um questionário de avaliação qualitativa da percepção da cultura organizacional e quantitativa do clima organizacional (comportamentos), tendo, no presente estudo, sido utilizada esta segunda parte. A FOCUS é composta por 16 itens com um formato de resposta numa escala *Likert* de 6 pontos (1 = De modo nenhum; 6 = Muitíssimo) e avalia quatro dimensões: apoio, inovação, objetivos e regras. Notas mais elevadas indicam um clima mais elevado na dimensão estudada. Na versão portuguesa de Gonçalves (2011), foram obtidos valores de consistência interna adequados, alfa de *Cronbach*, entre .62 (inovação) a .82 (apoio). No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach* que variam de .76 (objetivos) a .91 (apoio) (ver tabela 2, pp. 24).

*Significado do Trabalho.* Avaliado pela versão portuguesa do *Work and Meaning Inventory* (WAMI, Steger, Dia e Duffy, 2012; Leite, 2018), um questionário de autoavaliação da importância e do significado do trabalho. O WAMI é composto por 10 itens com um formato de resposta numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = de modo nenhum; 5 = absolutamente de acordo), que se agrupam em três dimensões: significado positivo do trabalho, criação de significado através do trabalho e motivações superiores. Notas mais elevadas indicam maior significado do trabalho nas dimensões estudadas. Na versão portuguesa de Leite (2018), foram

obtidos valores de consistência interna adequados, alfa de *Cronbach*, de .91. No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach* que variaram entre .74 (motivações superiores) a .87 (significado positivo) (ver tabela 2, pp. 24).

*Comprometimento Organizacional.* Avaliado pela versão portuguesa da Escala de Comprometimento Organizacional (ECO, Mowday, Steers e Porter, 1979; Gomes, 2007), um questionário de autoavaliação relativamente a sentimentos, comportamentos e valores positivos referentes ao trabalho e à organização. No presente estudo foi utilizada a versão reduzida de 9 itens, com um formato de resposta numa escala tipo “Likert” de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente), que se agrupam numa nota total. Notas mais elevadas indicam maior comprometimento organizacional. Na versão de Gomes (2007), foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach*, de .85. No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach*, de .95 (ver tabela 2, pp. 24).

*Satisfação Organizacional.* Avaliada pela versão portuguesa da *Job Satisfaction Scale* (JSS, Warr, Cook & Wall, 1979; Santos, Sousa & Gonçalves, 2018), um questionário de avaliação da satisfação organizacional em três dimensões: satisfação intrínseca, satisfação extrínseca e satisfação nas relações interpessoais. A JSS é composta por 15 itens, todos numa perspetiva positiva, com um formato de resposta numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 = Extremamente insatisfeito; 7 = Extremamente satisfeito). Notas mais elevadas indicam maior satisfação laboral nas dimensões estudadas. Na versão original foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach*, de .89 para a nota total (Warr, Cook e Wall, 1979). No estudo de Santos, Sousa e Gonçalves (2022) foram obtidos valores de consistência interna adequados, entre .87 (satisfação intrínseca) e .88 (satisfação nas relações profissionais). No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach* que variaram entre .76 (satisfação extrínseca) a .91 (satisfação nas relações profissionais) (ver tabela 2, pp. 24).

*Bem-estar Organizacional*. Avaliado pela versão portuguesa da Escala de Bem-estar no Trabalho (EBT, War, 1990; Gonçalves, 2011), um questionário de autoavaliação composto por 12 itens numa escala de resposta tipo *Likert* de 6 pontos (1 = Nunca; 6 = Todo o tempo), que permite obter uma nota total. As respostas agrupam-se em 4 dimensões: ansiedade, conforto, depressão, entusiasmo, com base nas quais podemos verificar o nível de bem-estar afetivo global no trabalho. Valores mais elevados indicam maior bem-estar organizacional nas dimensões estudadas. No estudo de Gonçalves (2011) foram obtidos valores de consistência interna adequados, alfa de *Cronbach*, que variaram entre .77 (ansiedade) e .91 (entusiasmo). No presente estudo foram obtidos valores de consistência interna, alfa de *Cronbach* que variaram entre .90 (ansiedade) e .96 (entusiasmo) (ver tabela 2, pp. 24).

### **Procedimento**

Inicialmente foi requerida a autorização para o uso das medidas aos seus autores. Após a resposta positiva, foi construído o protocolo de investigação, ficando composto pelo pedido de consentimento informado, uma secção dedicada aos dados sociodemográficos e relativos ao trabalho, e as medidas utilizadas para operacionalizar as variáveis em estudo. Após a apresentação do projeto à Comissão Científica do curso, no dia 6 de fevereiro de 2024, que aprovou a construção metodológica e a sua adequação na área científica em questão, foi desenvolvido um estudo piloto com 5 participantes, com características semelhantes às da amostra que se pretendia estudar, com o objetivo de identificar eventuais erros ou dificuldades de compreensão, bem como perceber o tempo médio de preenchimento (10 minutos).

A administração do protocolo foi feita online, através do Google Forms, e a sua divulgação, através das redes sociais (LinkedIn e Facebook), contactos pessoais (WhatsApp e Messenger) e e-mail (partilha através do Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, por toda a comunidade académica), teve início a 15 de fevereiro e término a 3 de maio de 2024.

O pedido de consentimento informado continha o esclarecimento acerca do objetivo e âmbito da investigação, as questões éticas de base ao estudo, bem como os critérios de inclusão (idade compreendida entre os 18 e 65 anos, de nacionalidade portuguesa ou fluente na língua portuguesa, que se encontrem a trabalhar). Apenas uma pessoa recusou a participação e, apesar de terem aceite participar, foram excluídos 31 participantes (conforme informação constante da subsecção dos Participantes) por se encontrarem desempregados.

Uma vez que a amostra deste estudo era generalizada e não foi colocada nenhuma restrição a nível de função ou categoria profissional, os dados relativamente às funções profissionais foram categorizados de acordo com a classificação portuguesa de profissões – CPP 2010, disponível no Instituto Nacional de Estatística e de acordo com as categorias profissionais segundo a Comissão Europeia (ESCO) (INE, 2011).

O estudo foi realizado de forma transversal e observacional.

Os dados foram analisados através do Jamovi V. 2.3.22. A consistência interna das dimensões das medidas utilizadas foi estudada através de coeficientes alfa de *Cronbach*, as correlações entre as variáveis em estudo foram analisadas através de coeficientes de correlação de *Pearson* e os fatores preditores do bem-estar foram estudados através de análises de regressão linear múltiplas. As comparações entre grupos foram levadas a cabo através de análises de variância univariadas. Por fim, o teste empírico do modelo concetual foi feito através de uma análise de mediação condicional. Para todas as análises foi considerado um nível de confiança de 95%.

## **Resultados**

### **Estatística Descritiva e Fiabilidade das dimensões das variáveis em estudo**

A consistência interna das dimensões das variáveis em estudo foi estudada através de coeficientes alfa de *Cronbach*. A Tabela 2 mostra os resultados obtidos para as estatísticas descritivas e a consistência interna das dimensões em análise (ver Tabela 2).



**Tabela 2***Estatística Descritiva e Análise de Fiabilidade das Variáveis em estudo*

	Nº Itens	Média	Desvio Padrão	Mínimo-Máximo	Alfa de Cronbach
Valores Humanos					
Autotranscendência	5	5.17	0.51	2.80-6.00	0.67
Conservação	6	4.32	0.73	1.50-6.00	0.68
Autopromoção	4	3.78	0.87	1.00-6.00	0.70
Abertura à mudança	6	4.53	0.65	2.17-6.00	0.69
Clima Organizacional					
Apoio	4	4.64	1.08	1.00-6.00	0.91
Inovação	4	4.30	0.97	1.00-6.00	0.79
Objetivos	4	4.54	0.90	1.00-6.00	0.76
Regras	4	4.53	0.91	1.50-6.00	0.83
Significado do Trabalho					
Significado Positivo	4	3.93	0.87	1.00-5.00	0.87
Criação de Significado	3	3.83	0.91	1.00-5.00	0.84
Motivações Superiores	3	3.89	0.93	1.00-5.00	0.74
Comprometimento Organizacional					
Comprometimento	9	3.69	0.93	1.00-5.00	0.95
Satisfação Organizacional					
Extrínseca	5	5.25	1.00	1.60-7.00	0.76
Intrínseca	4	5.23	1.20	1.00-7.00	0.87
Relações Profissionais	5	4.46	1.47	1.00-7.00	0.91
Bem-estar					
Ansiedade	3	2.78	0.98	1.00-6.00	0.90
Conforto	3	3.37	1.11	1.00-6.00	0.91
Depressão	3	1.94	1.01	1.00-6.00	0.91
Entusiasmo	3	3.50	1.24	1.00-6.00	0.96

Os valores de consistência interna obtidos, alfa de *Cronbach*, variaram entre .67 (autotranscendência) e .96 (entusiasmo). Com exceção de três das dimensões da medida dos valores humanos, todas as dimensões evidenciaram valores de consistência interna adequados. Contudo, dado que, apesar dos valores obtidos nestas três dimensões, os mesmos eram próximos de .70, optou-se pela análise de todas as dimensões ao longo do estudo.

### Relações entre as variáveis em estudo

O estudo das correlações entre as variáveis em estudo foi realizado, através de coeficientes de correlação de *Pearson* (ver tabela 3).

**Tabela 3**  
*Correlações entre as dimensões das variáveis em estudo*

	AT	C	AP	AM	SP	CSAT	MS	ST	CO	CA	CI	CO	CR	SE	SI	SRP
<b>SP</b>	.13**	.11*	.04	.14**												
<b>CSAT</b>	.14**	.06	.05	.15**												
<b>MS</b>	.17***	.09	.07	.14**												
<b>ST</b>	.14**	.10*	.06	.15**				-								
<b>CO</b>	.05	.19***	.10*	.08	.73***	.65***	.43***	.70***								
<b>CA</b>	.13**	.15**	.11*	.15**	.43***	.31***	.27***	.36***	.56***	-						
<b>CI</b>	.09	.11*	.11*	.21***	.43***	.36***	.27***	.38***	.53***							
<b>CO</b>	.08	.19***	.19***	.17***	.45***	.36***	.32***	.42***	.51***							
<b>CR</b>	.06	.26***	.16***	.04	.30***	.26***	.26***	.30***	.38***				-			
<b>SE</b>	.03	.15**	.02	.07	.54***	.41***	.28***	.47***	.67***	.48***	.40***	.35***	.29***			
<b>SI</b>	.02	.09	.00	.06	.61***	.53***	.35***	.57***	.72***	.45***	.44***	.40**	.23***			
<b>SRP</b>	-.04	.11*	-.01	.04	.58***	.48***	.23***	.52***	.78***	.55***	.52***	.46***	.30***			
<b>E</b>	.01	.03	.01	.06	.54***	.44***	.33***	.50***	.59***	.38***	.38***	.34**	.16***	.51***	.57***	.58***
<b>D</b>	.03	.02	.11*	-.01	-.39***	-.30***	-.24***	-.33***	-.43***	-.29***	-.23***	-.19***	-.09	-.51***	-.51***	-.48***
<b>C</b>	-.01	.03	.05	.04	.35***	.27***	.22***	.34***	.40***	.25***	.20***	.19***	.07	.45***	.44***	.43***
<b>A</b>	.03	.01	.06	-.04	-.27***	-.19***	-.12*	-.23***	-.30***	-.18***	-.10*	-.09	-.04	-.42***	-.39***	-.36***

Nota. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ . AT. Autotranscendência, C. Conservação, AP. Autopromoção, AM. Abertura à Mudança, SP. Significado Positivo, CSAT. Criação de Significado através do Trabalho, MS. Motivações Superiores, ST. Significado do Trabalho, CO. Comprometimento Organizacional, CA. Clima de Apoio, CI. Clima de Inovação, CO. Clima de Objetivos, CR. Clima de Regras, SE. Satisfação Extrínseca, SI. Satisfação Intrínseca, SRP. Satisfação nas Relações Profissionais, E. Entusiasmo, D. Depressão, C. Conforto, A. Ansiedade

Os resultados obtidos demonstraram que apenas algumas dimensões dos valores humanos se relacionaram com as restantes variáveis estudadas. Os participantes com níveis mais elevados de valores de autotranscendência reportaram procurar maior significado no trabalho, maior criação de significado ( $r = .14$ ;  $p < .01$ ) e um maior significado que contribua para um bem-estar maior ( $r = .17$ ;  $p < .001$ ), significado positivo bem como percepção de clima de apoio ( $r = .13$ ;  $p < .01$ ). Os participantes com valores mais elevados no âmbito da conservação reportaram significado do trabalho ( $r = .10$ ;  $p < .05$ ), significado positivo ( $r = .11$ ;  $p < .05$ ), um maior comprometimento organizacional ( $r = .19$ ;  $p < .001$ ) e níveis mais elevados de percepção de clima centrado em regras ( $r = .26$ ;  $p < .001$ ). Os participantes com níveis mais elevados de valores de autopromoção reportaram comprometimento organizacional ( $r = .10$ ;  $p < .05$ ) e níveis mais elevados de percepção de clima focado em objetivos ( $r = .19$ ;  $p < .001$ ). Por fim, os participantes com níveis mais elevados de abertura à mudança reportaram níveis elevados na criação de significado através e do trabalho ( $r = .15$ ;  $p < .01$ ), significado positivo e motivações superiores ( $r = .14$ ;  $p < .01$ ), bem como elevados níveis de percepção de clima centrado na inovação ( $r = .21$ ;  $p < .001$ ). Por outro lado, quando analisamos a relação entre os valores humanos, a satisfação organizacional e o bem-estar no trabalho, os resultados mostraram que os participantes com predominância de valores de conservação, revelam satisfação com base em fatores externos que lhe proporciona segurança, ou seja, satisfação extrínseca ( $r = .15$ ;  $p < .01$ ) e satisfação nas relações estabelecidas no trabalho, relações profissionais ( $r = .11$ ;  $p < .05$ ), já os valores de autopromoção, como a realização profissional, estão associados à depressão ( $r = .11$ ;  $p < .001$ ) (ver Tabela 3).

Os resultados obtidos demonstraram ainda a existência de correlações estatisticamente significativas entre todas as dimensões e a nota total do significado do trabalho com o comprometimento organizacional, a satisfação organizacional e o bem-estar no trabalho, com valores que variaram entre  $-.39$  (depressão) e  $.73$  (comprometimento organizacional), todos

significativos para  $p < .001$  (ver Tabela 3). Estes resultados evidenciaram que os participantes que atribuíram um maior significado positivo ao trabalho relataram maior comprometimento organizacional, maior satisfação intrínseca e maior bem-estar no trabalho.

Os resultados obtidos revelaram também a existência de correlações estatisticamente significativas entre o comprometimento organizacional com o clima organizacional, a satisfação organizacional e o bem-estar, com valores que variaram entre  $-.43$  (depressão) e  $.78$  (Satisfação nas Relações Profissionais), também todos significativos para  $p < .001$  (ver Tabela 3), evidenciando que os participantes com níveis mais elevados de comprometimento organizacional relataram também uma maior percepção de um clima de apoio, bem como maior satisfação nas relações profissionais e bem-estar no trabalho.

As dimensões do clima organizacional relacionaram-se de forma estatisticamente significativa com a satisfação organizacional, com valores que variaram entre  $.23$  (cultura de regras com satisfação intrínseca) e  $.55$  (cultura de apoio com a satisfação das relações profissionais), todos significativos para  $p < .001$  (ver Tabela 3), demonstrando que os participantes que reportaram níveis mais elevados de satisfação organizacional, nomeadamente nas relações profissionais que estabeleciam, reportaram uma maior percepção de uma cultura de apoio, de participação e coesão de grupo.

Quando analisamos a relação entre o clima organizacional e as dimensões de bem-estar, em particular no entusiasmo, existe uma relação estatisticamente significativa com todas as dimensões, com valores que variaram entre  $.38$  para  $p < .001$  (cultura de apoio e inovação) e  $.16$  para  $p < .001$  (cultura de regras) (ver Tabela 3). Já os participantes com níveis mais elevados de conforto relataram maior percepção de um clima de apoio ( $r = .25$ ;  $p < .001$ ), menores sintomas depressivos ( $r = -.29$ ;  $p < .001$ ) e menores níveis de ansiedade ( $r = -.18$ ;  $p < .001$ ) (ver Tabela 3), o que demonstra que os participantes com uma maior percepção de clima de apoio revelam maior bem-estar no trabalho.

Os resultados evidenciaram, por fim, a existência de relações entre a satisfação e o bem-estar no trabalho, que variaram entre -.51 (satisfação extrínseca e intrínseca com a depressão) e .58 (satisfação com as relações profissionais e entusiasmo), todas significativas para  $p < .001$ , o que demonstrou que os participantes com maiores níveis de satisfação no trabalho relataram níveis mais elevados de bem-estar (ver Tabela 3).

### Fatores Preditores do Bem-estar no Trabalho

O estudo dos fatores preditores do bem-estar, a partir das variáveis que apresentaram uma correlação estatisticamente significativa com as dimensões desta variável (ver Tabela 3), foi feito através de análises de regressão linear múltiplas separadamente para cada uma das dimensões que a integram.

Os resultados obtidos evidenciaram a existência de um modelo estatisticamente significativo para cada uma das quatro dimensões de bem-estar (ver Tabela 4).

**Tabela 4**  
*Fatores Preditores das Dimensões de Bem-estar*

VD	VI	F	$\beta$	t	p
Entusiasmo	Significado positivo	27.0	.33	2.87	.004
	Comprometimento Organizacional		.23	2.42	.016
	Clima de Regras		-.14	-2.16	.031
	Satisfação Intrínseca		.15	2.04	.042
	Satisfação com as Relações Profissionais		.18	2.54	.012
Depressão	Autopromoção	17.5	.14	2.87	.004
	Satisfação Extrínseca		-.23	-3.13	.002
	Satisfação Intrínseca		-.17	-2.68	.008
Conforto	Clima de Regras	13.9	-.13	-2.11	.035
	Satisfação Extrínseca		.23	2.64	.009
Ansiedade	Significado Positivo	7.57	-.28	-2.57	.011
	Comprometimento Organizacional		-.24	-3.00	.003

Na dimensão do entusiasmo, ( $F(12.425) = 27.0$ ;  $p < .001$ ), aproximadamente 42% da variância foi explicada positivamente pelo significado positivo do trabalho ( $\beta = 0.328$ ;  $t = 2.886$ ;  $p = .004$ ), pelo comprometimento organizacional ( $\beta = 0.234$ ;  $t = 2.421$ ;  $p = .016$ ), pela satisfação intrínseca ( $\beta = 0.147$ ;  $t = 2.036$ ;  $p = .042$ ) e pela satisfação com as relações

profissionais ( $\beta = 0.175$ ;  $t = 2.535$ ;  $p=.012$ ), e de forma negativa pelo clima focado em regras ( $\beta = -0.136$ ;  $t = -2.163$ ;  $p=.031$ ) (ver Tabela 4).

Na dimensão de depressão, ( $F (12.425) = 17.5$ ;  $p<.001$ ) aproximadamente 31% da variância foi explicada de forma positiva pelos valores de autopromoção ( $\beta = 0.135$ ;  $t = 2.865$ ;  $p=.004$ ) e de forma negativa pela satisfação extrínseca ( $\beta = -0.227$ ;  $t = -3.129$ ;  $p=.002$ ) e intrínseca ( $\beta = -0.170$ ;  $t = -2.673$ ;  $p=.008$ ) (ver Tabela 4).

Na dimensão do conforto, ( $F (10.427) = 13.9$ ;  $p<.001$ ) aproximadamente 23% da variância foi explicada de forma positiva pela satisfação extrínseca ( $\beta = 0.225$ ;  $t = 2.637$ ;  $p=.009$ ), e de forma negativa pelo clima focado em regras ( $\beta = -0.129$ ;  $t = -2.113$ ;  $p=.035$ ) (ver Tabela 4).

Finalmente, na dimensão da ansiedade, ( $F (7.430) = 7.57$ ;  $p<.001$ ) aproximadamente 10% da variância foi explicada de forma negativa pelo significado positivo do trabalho ( $\beta = -0.280$ ;  $t = -2.568$ ;  $p=.011$ ) e pelo comprometimento organizacional ( $\beta=-0.235$ ;  $t=-2.997$ ;  $p=.003$ ) (ver Tabela 4).

A Tabela 5 resume os resultados obtidos, que evidencia a existência de fatores específicos que explicaram cada uma das dimensões do bem-estar.

**Tabela 5**

*Resumo dos resultados obtidos pelas análises de regressão múltipla*

	Entusiasmo	Depressão	Conforto	Ansiedade
Valores de autopromoção		+		
Significado Positivo	+			-
Criação de Significado através do Trabalho				
Motivações Superiores				
Comprometimento Organizacional	+			-
Clima de Apoio.				
Clima de Inovação				
Clima de Objetivos				
Clima de Regras	-		-	
Satisfação Extrínseca		-		
Satisfação Intrínseca	+	-	+	
Satisfação nas Relações Profissionais	+			

Os resultados obtidos mostraram que os participantes que atribuem maior significado positivo ao trabalho, com níveis mais elevados de comprometimento organizacional, menor percepção de clima de regras, maior satisfação intrínseca e com as relações profissionais relataram mais entusiasmo. Os resultados evidenciaram também que os participantes com níveis mais elevados de valores de autopromoção e menor satisfação extrínseca e intrínseca relataram mais depressão. Os resultados mostraram ainda que os participantes com menor percepção de clima de regras e níveis mais elevados de satisfação extrínseca relataram maior conforto. Por fim, os resultados evidenciaram que os participantes com níveis mais baixos de significado positivo do trabalho e menor comprometimento organizacional relataram mais ansiedade.

### Comparações entre os Grupos Geracionais

O estudo das diferenças entre os grupos geracionais foi realizado tendo em consideração o número de participantes em cada grupo. Dado o baixo número de participantes da Geração dos *Baby Boomers* ( $N = 15$ ), foram estudadas as diferenças entre os participantes da Geração X ( $N = 242$ ), os *Millenials* ( $N = 147$ ) e os *Zoomers* ( $N = 34$ ).

A tabela 6 mostra os resultados das estatísticas descritivas de cada um dos grupos em cada dimensão das variáveis estudadas, bem como os resultados das análises univariadas da variância.

**Tabela 6**  
*Comparações entre os grupos geracionais*

	Geração X (X) (N = 242)		Millenials (M) (N = 147)		Zoomers (Z) (N = 34)		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Valores Humanos							
Autotranscendência	5.19	.49	5.16	.50	5.12	.59	.38
Conservação	4.26	.79	4.44	.62	4.37	.72	3.02* $M > X$
Autopromoção	3.68	.90	3.86	.83	4.16	.78	6.14** $Z > X$
Abertura à Mudança	4.50	.63	4.55	.66	4.73	.66	1.85
Clima Organizacional							
Apoio	4.55	1.15	4.72	.95	5.05	.77	5.60** $Z > X$
Inovação	4.21	1.01	4.42	.86	4.53	.78	3.59*

**Tabela 6***Comparações entre os grupos geracionais (continuação)*

	Geração X (X) (N = 242)		Millennials (M) (N = 147)		Zoomers (Z) (N = 34)		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Objetivos	4.51	.92	4.56	.85	4.88	.70	3.92* Z>X
Regras	4.51	.91	4.55	.89	4.64	.95	.36
Significado do Trabalho	3.74	.70	3.67	.74	3.77	.71	.52
Significado Positivo	3.94	.87	3.89	.84	4.04	.85	.49
Criação de Significado	3.82	.91	3.82	.91	3.96	.88	.39
Motivações Superiores	3.93	.95	3.79	.86	4.17	.85	2.98
Comprometimento	3.65	.98	3.75	.83	3.82	.95	.78
Satisfação Organizacional							
Extrínseca	5.19	1.00	5.35	.96	5.25	1.20	1.24
Intrínseca	5.17	1.25	5.32	1.13	5.29	1.25	.80
Relações Profissionais	4.34	1.49	4.66	1.40	4.66	1.57	2.49
Bem-estar no Trabalho							
Ansiedade	2.80	.97	2.77	.97	2.96	1.11	.44
Conforto	3.40	1.09	3.24	1.12	3.74	1.16	2.69
Depressão	1.96	1.02	1.96	.95	1.83	1.21	.17
Entusiasmo	3.53	1.23	3.40	1.22	3.90	1.23	2.30

Nota. \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

Foram obtidas diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos nos valores humanos relativos à conservação  $F(408) = 3.02$ ,  $p < .05$ , autopromoção  $F(408) = 6.14$ ,  $p < .01$ , cultura de apoio  $F(408) = 5.60$ ,  $p < .01$ , cultura de inovação  $F(408) = 3.59$ ,  $p < .05$ , e cultura de objetivos,  $F(408) = 3.92$ ,  $p < .05$ .

As comparações múltiplas entre os grupos, através do teste de *Tukey*, permitiram perceber os *Millennials* relataram ter mais valores humanos relativos à conservação ( $M = 4.44$ ,  $DP = .62$ ) quando comparados com os participantes da Geração X ( $M = 4.26$ ,  $DP = .79$ ) enquanto os valores humanos relativos à autopromoção foram superiores nos *Zoomers* ( $M = 4.16$ ,  $DP = .78$ ) quando comparados com a Geração X ( $M = 3.68$ ,  $DP = .90$ ). Por outro lado, os *Zoomers* apresentaram valores superiores na percepção de clima de apoio e objetivos, ( $M = 5.05$ ,  $DP = .77$ ;  $M = 4.88$ ,  $DP = .70$ ) quando comparados com a Geração X ( $M = 4.55$ ,  $DP = 1.15$ ;  $M = 4.51$ ,  $DP = .92$ ).



## Comparações entre vínculos laborais

Com o objetivo de analisar as diferenças entre grupos, em função do vínculo laboral dos participantes (contrato a termo certo, incerto, sem termo e por conta própria), para as variáveis em estudo, foram ainda efetuadas análises de variância univariadas.

A tabela 7 mostra os resultados das estatísticas descritivas de cada um dos grupos em cada dimensão das variáveis estudadas, bem como os resultados das análises univariadas da variância.

Foram obtidas diferenças estatisticamente significativas entre os quatro grupos para o clima de apoio  $F(436) = 5.94, p < .001$  e de inovação  $F(436) = 5.64, p = .001$ , o significado positivo  $F(436) = 5.60, p = .02$ , comprometimento organizacional  $F(436) = 6.24, p < .001$ , satisfação intrínseca,  $F(436) = 7.48, p < .001$ , e a satisfação nas relações profissionais  $F(436) = 7.85, p < .001$ .

**Tabela 7**  
*Comparações entre os vínculos laborais*

[illegible]

**Tabela 7***Comparações entre os vínculos laborais (continuação)*

	Termo Certo (C) (N = 94)		Termo Incerto (I) (N = 41)		S/ Termo (S) (N = 258)		Conta Própria (P) (N = 43)		<i>F</i>
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Ansiedade	2.59	.95	3.05	1.33	2.81	.95	2.72	.76	2.01
Conforto	3.55	1.19	3.07	1.02	3.33	1.10	3.52	1.06	2.22
Depressão	1.92	.99	2.11	1.43	1.94	.96	1.86	.83	.33
Entusiasmo	3.59	1.16	3.35	1.45	3.42	1.21	3.95	1.26	2.54

Nota. \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

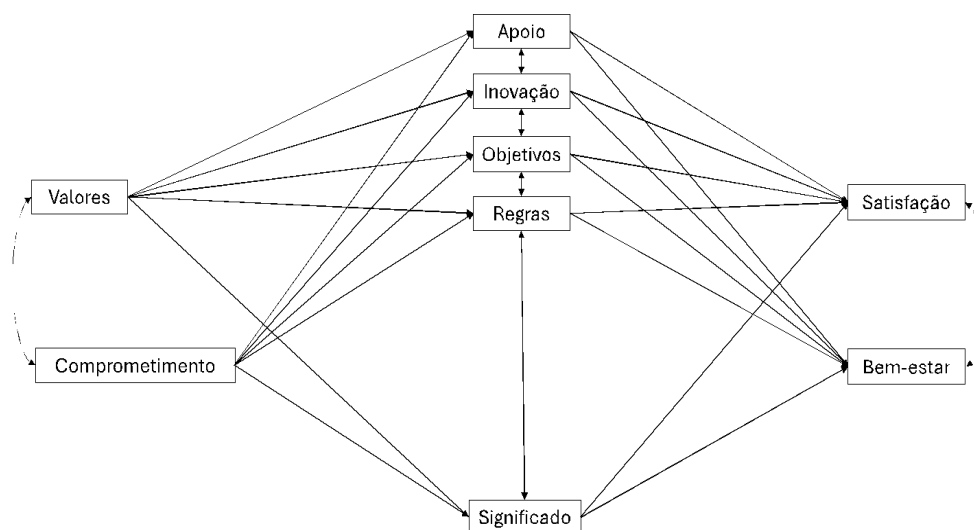
As comparações múltiplas entre os diferentes tipos de vínculos, através do teste de *Tukey*, permitiram perceber os participantes que trabalhavam por conta própria apresentaram valores superiores na percepção de clima de apoio, comprometimento organizacional, satisfação intrínseca e satisfação com as relações profissionais quando comparados com os outros tipos de vínculo. Os participantes que trabalhavam por conta própria apresentaram também uma maior percepção de clima de inovação quando comparados com os participantes que tinham um contrato sem termo e os participantes com contrato a termo certo. Por fim, os participantes que trabalhavam por conta própria relataram atribuir um maior significado positivo ao trabalho quando comparados com os participantes que tinham um contrato sem termo.

### Teste empírico do modelo conceptual proposto

O modelo explicativo proposto com base na revisão da literatura foi testado através do JASP. 18.3.0 a partir das relações conceptuais que se apresentam na Figura 3.

Com base na literatura, era esperado que os valores e o comprometimento organizacional apresentassem um efeito direto sobre a satisfação e o bem-estar. Era também esperado que as dimensões do clima organizacional e o significado do trabalho mediassem a relação entre os valores e o comprometimento e a satisfação organizacional e o bem-estar.

**Figura 3**  
*Modelo conceitual*



Com vista a esse fim, foi levada a cabo uma análise de mediação condicional em que os valores e o comprometimento organizacional foram considerados as variáveis independentes, as dimensões do clima organizacional e o significado do trabalho foram considerados as variáveis mediadoras e a satisfação organizacional e o bem-estar foram considerados as variáveis dependentes<sup>2</sup>.

A Tabela 8 mostra os resultados das estimativas obtidas para os coeficientes de percursos, bem como os resultados do teste Z e respetivos intervalos de confiança.

**Tabela 8**  
*Coefficientes de percursos do modelo mediador*

	Estimativa	ES	95% Intervalo de Confiança			
			Inferior	Superior	Z	p
Apoio → Satisfação	.167	.053	.061	.272	3.148	.002
Inovação → Satisfação	.033	.054	-.075	.146	.618	.537
Objetivos → Satisfação	-.022	.047	-.121	.076	-.465	.642
Regras → Satisfação	-.055	.036	-.125	.024	-1.530	.126

<sup>2</sup> Para essa finalidade, foram calculadas as notas totais para as variáveis relativas aos valores humanos, satisfação laboral e bem-estar e foi utilizada a nota total relativa ao comprometimento organizacional e ao significado do trabalho.

**Tabela 8**  
*Coeficientes de percursos do modelo mediador (continuação)*

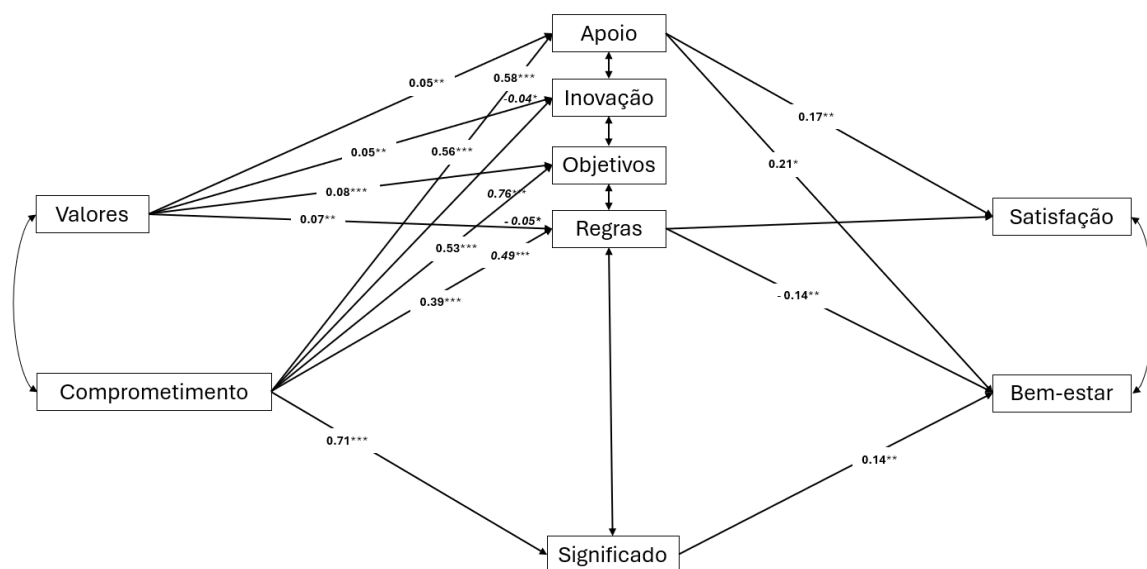
	Estimativa	ES	95% Intervalo de Confiança			
			Inferior	Superior	Z	p
Significado → Satisfação	.018	.039	-.071	.110	.452	.652
Valores → Satisfação	-.035	.015	-.075	-.002	-2.339	.019
Compromisso → Satisfação	.759	.047	.640	.870	16.317	< .001
Apoio → Bem-estar	.207	.072	.056	.370	2.897	.004
Inovação → Bem-estar	-.081	.073	-.244	.072	-1.116	.264
Objetivos → Bem-estar	-.015	.064	-.156	.120	-.238	.812
Regras → Bem-estar	-.139	.049	-.228	-.044	-2.848	.004
Significado → Bem-estar	.143	.053	.014	.266	2.706	.007
Valores → Bem-estar	-.046	.021	-.093	0.000	-2.222	.026
Compromisso → Bem-estar	.490	.063	.339	.622	7.774	< .001
Valores → Apoio	.050	.020	.008	.094	2.459	.014
Compromisso → Apoio	.579	.043	.472	.682	13.476	< .001
Valores → Inovação	.053	.021	.015	.095	2.535	.011
Compromisso → Inovação	.556	.044	.461	.655	12.722	< .001
Valores → Objetivos	.079	.021	.038	.118	3.779	< .001
Compromisso → Objetivos	.525	.044	.413	.641	11.954	< .001
Valores → Regras	.070	.023	.024	.112	3.114	.002
Compromisso → Regras	.385	.048	.262	.505	8.100	< .001
Valores → Significado	.027	.018	-.011	.063	1.465	.143
Compromisso → Significado	.709	.039	.607	.805	18.353	< .001

Os resultados evidenciaram que os valores humanos apresentaram um efeito negativo sobre a satisfação ( $\beta = -.04$ , ES = .02, 95% IC [-.08, -.00],  $p = .02$ ) e sobre o bem-estar ( $\beta = -.05$ , ES = .02, 95% IC [-.09, -.00],  $p = .03$ ) enquanto o comprometimento organizacional apresentou um efeito positivo sobre a satisfação ( $\beta = .76$ , ES = .05, 95% IC [.64, .87],  $p < .001$ ) e sobre o bem-estar ( $\beta = .49$ , ES = .06, 95% IC [.34, .62],  $p < .001$ ) (ver Figura 4).

O clima de apoio evidenciou um efeito positivo sobre a satisfação organizacional ( $\beta = .17$ , ES = .05, 95% IC [.06, .27],  $p = .002$ ) e um efeito positivo sobre o bem-estar no trabalho ( $\beta = .21$ , ES = .07, 95% IC [.06, .37],  $p = .004$ ). O significado do trabalho evidenciou um efeito positivo sobre o bem-estar no trabalho ( $\beta = .14$ , ES = .05, 95% IC [.01, .27],  $p = .007$ ) enquanto a percepção de um clima de regras demonstrou um efeito negativo sobre o bem-estar ( $\beta = -.14$ , ES = .05, 95% IC [-.23, -.04],  $p = .004$ ).

A Figura 4 apresenta os resultados do teste empírico do modelo, com as relações significativas assinaladas (ver Figura 4).

**Figura 4**  
*Resultados do efeito mediador do modelo conceptual*



Nota. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Em resumo, os valores humanos e o comprometimento organizacional apresentaram um efeito direto sobre a satisfação organizacional e do bem-estar e também um efeito indireto, através dos tipos de cultura organizacional percebidos e do significado atribuído ao trabalho, tendo o modelo explicado 64% da variância da satisfação organizacional e 34% da variância do bem-estar.

## Discussão

Esta investigação teve como objetivos gerais compreender as relações entre as variáveis em estudo. Especificamente, pretendia-se analisar os fatores preditores de bem-estar, compreender as diferenças entre os grupos geracionais e testar o modelo conceitual construído com base na literatura. Era esperado que os valores humanos e o significado do trabalho apresentassem uma correlação positiva com o comprometimento organizacional e que os valores estivessem positivamente relacionados com a satisfação organizacional e com o bem-estar no trabalho. Era ainda esperado que a percepção de clima organizacional se correlacionasse com o bem-estar, de forma negativa ou positiva, conforme o clima organizacional dominante.

Os resultados obtidos acerca das relações entre as variáveis em estudo evidenciaram que os valores motivacionais de conservação, como o conformismo, a tradição e a segurança se correlacionaram de forma positiva com o comprometimento organizacional, baseado na aceitação e respeito pelas normas e no sentido de obrigação e responsabilidade para o bem-estar social, confirmando a hipótese colocada e corroborando os resultados obtidos nos estudos realizados por Finegan (2000), Mendes (2011), Meyer e Allen (1997), Pereira (2022) e Tamayo et al. (2001).

Apenas alguns valores de vida estiveram positivamente relacionados com a satisfação organizacional e o bem-estar, o que confirmou parcialmente a hipótese colocada com base nos estudos de Medrano (2013) e Sena (2000) que evidenciaram a existência de uma correlação positiva entre estas variáveis. No presente estudo, o resultado obtido pode ter sido devido às características da amostra em estudo ou ao instrumento selecionado para a avaliação da variável.

Os resultados obtidos acerca da relação entre a percepção de trabalho significativo e o comprometimento organizacional confirmaram também a hipótese colocada, corroborando os estudos de Allan et al. (2019), Fossen e Vredenburg (2014), Morin (2002), Pereira (2022), Pitacho et al. (2021) e Steger (2016).

Os resultados do estudo das relações entre as variáveis em análise reforçaram ainda que a satisfação foi uma variável emocional associada ao bem-estar, corroborando também os estudos de Locke (1976), Pinto (2009), Queimado et. al, (2019) e Siqueira e Padovam (2008).

Na análise dos fatores preditores do bem-estar no trabalho, a percepção de clima organizacional mostrou influenciar os níveis de bem-estar e saúde dos colaboradores, correlacionando-se de forma negativa ou positiva conforme a cultura dominante, o que confirmou a hipótese colocada e esteve de acordo com os estudos de Chambel e Cural (2005), Cunha et al. (2006), Danna e Griffin (1999), Gaspar et al. (2024), Gonçalves (2011), Locke (1976), Pinto (2009), Queimado et al., (2019), Siqueira e Padovam (2008) e Warr (2007).

Os resultados obtidos pelas comparações entre os diferentes grupos geracionais nas dimensões dos valores humanos demonstraram que os valores de autopromoção (realização e poder) eram superiores nos *Zoomers*, sobretudo quando comparados com a Geração X, o que pode ser justificado pelas características próprias desta geração, como a busca constante pelo desempenho de tarefas que proporcionam prazer (Montana & Petit, 2008). Já os valores de conservação foram superiores nos *Millennials*, apontando para a influência da tradição, conformismo e a busca de segurança profissional, na medida em que são profissionais habituados a um ambiente económico estável e que revelam um maior comprometimento. Por outro lado, o resultado obtido acerca das diferenças entre gerações para o comprometimento organizacional parece ser contrário aos resultados dos estudos de Borges (2016), Costa (2021) e Maurer (2013), que indicaram que a Geração X valoriza muito a segurança económica e profissional; contudo, a literatura também refere que esta geração é mais comprometida com a carreira que com a organização, pelo que serão necessários mais estudos que aprofundem a análise destas diferenças.

Ainda na comparação entre as diferentes gerações, os *Zoomers* relataram uma maior percepção de um clima de apoio (baseada nas relações humanas) e de objetivos (produtividade

e o desempenho) por comparação à Geração X, o que indica que o grupo geracional mais jovem se identifica mais, necessita de uma cultura de participação onde pode expor as suas ideias, envolvimento, apoio e trabalho de equipa, e uma cultura orientada para a tarefa, com claros objetivos, o que está relacionado com uma das suas características próprias, a necessidade de ordens específicas para a realização do seu trabalho (Savaneviciene & Statnicke, 2020).

Contudo, quando comparamos os grupos geracionais no bem-estar, apesar de os valores médios serem superiores nos *Zoomers*, tal como verificado nos estudos de Schwabel (2014), não existiram evidências de diferenças estatisticamente significativas. De acordo com Gaspar et al. (2024), isto pode estar relacionado pelo sentido de responsabilidade pelas gerações mais velhas e pelos mais jovens, ou sejam, com o sentimento de assegurar a sua segurança económica. De acordo com Cogin (2011), Moreira et al. (2024), Santos e Gonçalves (2011) e Savaneviciene e Statnicke (2020) existem características próprias e tendências para evidências estatisticamente significativas nas dimensões de algumas das variáveis estudadas, pelo que este resultado pode ter sido devido às características da amostra utilizada ou à operacionalização da variável bem-estar que, no presente estudo, foi avaliada através de quatro dimensões que podem não corresponder diretamente à perceção que os participantes têm do seu bem-estar laboral.

Dada a importância do tipo de vínculo laboral, foram estudadas as diferenças entre os participantes em função do tipo de vínculo, tendo os resultados obtidos mostrado, de um modo geral, que os participantes que se encontram ativos no mercado de trabalho por conta própria apresentaram uma maior perceção de um clima de apoio e de inovação que incentiva à criatividade, relataram encontrar um significado mais positivo no seu trabalho, maior comprometimento organizacional e maior satisfação intrínseca e nas relações profissionais, o que evidencia um fator de ligação ao empreendedorismo e motivação para a inovação. De acordo com Klein et al. (2012), os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações



refletem estados psicológicos e comportamentos diferentes. Na realidade, o tipo de vínculo ou contrato formal pode ter influência no contrato psicológico estabelecido ou no nível de comprometimento organizacional, bem como na percepção de clima e satisfação laboral. Estes resultados são interessantes e devem ser aprofundados, sobretudo no que respeita a uma mudança na cultura de trabalho, baseada numa cultura de inovação, através da implementação de estratégias que incentivam a autonomia, autogestão de trabalho e flexibilidade, que promova a criatividade e o empreendedorismo.

No teste empírico do modelo concetual os resultados evidenciaram a importância dos valores humanos e do comprometimento nos níveis de satisfação e de bem-estar no trabalho, confirmando os resultados obtidos nos estudo de Schwartz (1992), que mostrou que os valores humanos influenciavam o comportamento tendo em conta os interesses pessoais e organizacionais, e de Finegan (2000), num estudo em que os valores mostraram contribuir para o vínculo afetivo entre os colaboradores e a organização, ou seja, para o comprometimento organizacional e para um impacto na satisfação organizacional que, por sua vez, que está associada ao bem-estar (Locke, 1976; Pinto, 2009; Queimado et. al., 2019; Siqueira & Padovam, 2008). Já Cameron e Quinn (2006) obtiveram resultados que comprovam o efeito da cultura no comportamento dos colaboradores dentro da organização e Steger (2016) demonstrou o efeito do significado do trabalho na satisfação e nos níveis de bem-estar no trabalho. A percepção da cultura dominante, tal como o significado do trabalho, são baseados em percepções subjetivas e individuais, que influenciam os níveis de satisfação e bem-estar no trabalho, pelo que esta relação é teoricamente interpretável e contribui para a compreensão dos fatores associados ao bem-estar nas organizações e, em consequência, para a promoção da saúde ocupacional e para o desenvolvimento de organizações mais motivadas, inovadoras e mais saudáveis.

Apesar da relevância dos resultados obtidos, o presente estudo apresenta limitações. Uma das limitações do estudo está relacionada com a natureza da amostra, significativa, embora não representativa da população portuguesa. Por outro lado, o número de participantes da geração *Baby Boomers* não permitiu comparar as diferenças entre os quatro grupos. Uma outra limitação prende-se com a forma de avaliação da percepção de clima, que é um aspeto subjetivo, tal como o significado do trabalho, relacionado com o pensamento e com as expectativas individuais. A medida de avaliação dos valores humanos pode, também, não ter sido a medida mais adequada à avaliação dos valores em contexto organizacional.

Com base nas limitações encontradas, sugerimos que, em estudos futuros, seja analisados os diferentes grupos geracionais em amostras mais alargadas e que a avaliação dos valores humanos seja realizada através de outros instrumentos, alguns especificamente desenvolvidos para o contexto do trabalho, como a medida de Ecossistemas de Ambientes de Trabalho Saudáveis (Gaspar et al., 2022), que avalia a dimensão de valores e ética, ou a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (Porto & Tamayo, 2003), que avalia as dimensões relativas à realização profissional, estabilidade, relações sociais e prestígio. Por outro lado, a avaliação conjunta dos valores no trabalho e dos valores pessoais, através da Escala de Valores de Vida (Trindade et al., 2016), que avalia a importância, confiança e o sucesso em alcançar os objetivos de vida, ou o Questionário de Valores Pessoais Readaptado (Menezes & Campos, 1989; Prioste, Narciso, & Gonçalves, 2010), que avalia os fatores que estão na base do comportamento e significado de vida, pode constituir uma mais valia, na medida em que permite também a análise da relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais.

Por outro lado, a inclusão de outras variáveis, como o tipo de chefia ou liderança organizacional, e a relação com a mesma, e os riscos psicossociais, a par da qualidade de vida, pode contribuir para explorar de forma mais abrangente as diferenças entre as gerações.

A importância da motivação e sensibilização das lideranças no sentido de respeitar e cuidar dos seus colaboradores, proporcionar-lhes segurança psicológica, promover a sua saúde e bem-estar, pelo desenvolvimento de um trabalho com significado e com propósito, ou seja, trazer valor organizacional está bem demonstrada. O último relatório da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) sobre os riscos psicossociais reforça a importância da intervenção ao nível da saúde mental, dadas as implicações dos custos dos problemas no trabalho, que afetam não apenas os colaboradores, mas também as organizações e a sociedade, pelo que a avaliação dos riscos psicossociais é fundamental (OPP, 2023).

O desenvolvimento de um estudo longitudinal, para que se possa observar a evolução temporal das variáveis, e o desenvolvimento e implementação e avaliação de programas de promoção do comprometimento organizacional com vista à melhoria da satisfação e do bem-estar no trabalho, tendo em conta as diferenças das gerações e o estilo de liderança pode, também, constituir uma mais-valia. Neste sentido, o desenvolvimento de ações de formação destinadas às lideranças, no sentido do estabelecimento de relações positivas e de confiança com os colaboradores, da melhoria da comunicação, do desenvolvimento de empatia e escuta ativa, do desenvolvimento da capacidade de identificar as competências dos colaboradores, pode apoiar uma melhor orientação profissional e o ajustamento de funções, a introdução de políticas e práticas internas que contribuam para um maior envolvimento e participação de todos nas tomadas de decisão (por exemplo através de reuniões periódicas e inquéritos de satisfação e avaliações de desempenho 360º) e, em consequência, contribuir para o autodesenvolvimento dos colaboradores, oferecendo-lhes flexibilidade e autonomia.

Após a pandemia pela COVID-19, houve uma mudança nas necessidades e expectativas dos colaboradores e das organizações, com foco na flexibilidade profissional, na inovação e no desenvolvimento das competências sociais (Bentivi et al., 2020).

A atração e a retenção dos colaboradores são uma das dificuldades mais sentidas nas organizações, bem como a concordância entre as expectativas de ambas as partes, sendo fundamental conhecer os recursos humanos e desenvolver estratégias de benefícios que promovam o significado do trabalho realizado, tornando-o mais interessante e criativo e, desta forma, promover a satisfação e o bem-estar (Kuzior et al., 2022; Misha & Dijke, 2023).

Algumas organizações focam-se na identificação de talentos e orientação profissional, que tem um efeito positivo no trabalho com significado e no comprometimento organizacional, através da identificação dos valores pessoais com os organizacionais, conduzindo a estados de satisfação das necessidades psicológicas. Contudo, isto pode ter um efeito negativo quando existe um sacrifício profissional em detrimento da vida pessoal, denominado como o vício no trabalho ou *workaholiism* (Choi et al., 2020; Pitacho et al., 2019; Pitacho & Cordeiro, 2023; Wrzesniewski et al., 1997).

Deste modo, as organizações devem desenvolver práticas de valorização e desenvolvimento profissional, contribuindo, em simultâneo, para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, através do desenvolvimento de uma cultura de respeito pelos limites dos colaboradores e priorização do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho (Freitas et al., 2022; Gaspar, et al., 2023; Moreira et al., 2024).

Existem várias normas publicadas no âmbito da gestão e desenvolvimento sustentável das organizações, que permitem certificar as organizações que implementam políticas e práticas de bem-estar, tais como a NP 4590:2023 pela Comissão Técnica 219 designada por “Bem-estar e Felicidade Organizacional”: *ODS 3 - Saúde de Qualidade* e *ODS 8 - Trabalho Digno e Crescimento Económico*, dirigidas à promoção da saúde e do bem-estar organizacional e ao compromisso e responsabilidade social por parte das organizações. Estes guias de orientação de gestão devem fazer parte do ADN da organização, devendo ser encarados como um investimento numa cultura de bem-estar e num clima organizacional positivo, saúde e

felicidade no trabalho, desempenho sustentável, maior motivação e comprometimento organizacional (IPQ, 2023). Por outro lado, a Direção Geral de Saúde desenvolveu e disponibiliza um guia focado na promoção de saúde e bem-estar dos colaboradores, destinado a sensibilizar as organizações para os riscos psicossociais associados ao trabalho e que podem ser prevenidos através de medidas individuais e coletivas, com exemplos de situações e sugestões para a prevenção, bem como com medidas de promoção de ambientes de trabalho saudáveis (DGS, 2021) que se enquadram no Programa Nacional de Saúde Ocupacional (PNSOC) e nos novos indicadores de Saúde Ocupacional e desenvolvimentos (SIOC), sendo essenciais para o desenvolvimento de locais de trabalho seguros e saudáveis (DGS, 2024).

Outras ideias práticas que as organizações podem adotar para além dos programas de formação e desenvolvimento profissional, tendo em conta as características, interesses, competências individuais e a conciliação trabalho-família, incluem o desenvolvimento de ações de formação de competências pessoais e sociais (baseadas na inteligência emocional, gestão de tempo, negociação e gestão de conflitos), a criação de um canal ou disponibilização de serviços de apoio psicológico, o incentivo a um estilo de vida saudável, ou a promoção de uma cultura participativa, de apoio e inovação, em que os colaboradores se sintam seguros na troca de ideias para a tomada de decisões e implementação de novas soluções (através de criação de reuniões semanais, *brainstormings*, realização de eventos com os colaboradores, ações de *team building*, celebração de datas especiais como aniversários, datas de admissão, nascimentos e eventos de reconhecimento ou destaques, entre outros).

São cada vez mais as organizações em Portugal que se preocupam e apostam nos seus recursos humanos, que podem inspirar e motivar, mas ainda existe um longo percurso para a mudança, sendo necessário o contributo de todos (colaboradores, gestores, líderes de equipas, e toda a organização) para a metamorfose organizacional, para a mudança do paradigma das

organizações, para que as mesmas se tornem mais humanas e com ambientes de trabalho mais saudáveis.

Esperamos que os resultados obtidos neste estudo possam contribuir para chamar a atenção para a necessidade de mudança na prática organizacional, pela importância da relação das variáveis estudadas para a compreensão dos comportamentos, expectativas e necessidades dos colaboradores, tendo em conta o grupo geracional do qual fazem parte, para a necessidade de adaptação das próprias organizações e métodos de trabalho aos seus colaboradores, bem como para a promoção do comprometimento, envolvimento e maior sintonia com a organização e também nas relações interpessoais, através da diminuição de conflitos entre os diferentes grupos geracionais.

Em suma, esperamos que as organizações possam gerir de forma mais eficaz e aumentar o potencial do seu capital humano, melhorar e estreitar as relações entre as diferentes gerações, preparar os jovens para assumir o papel importante no mercado de trabalho e conceder-lhes a herança ou o legado do *know-how* das gerações mais experientes, para que estas possam assegurar a sua transição para a reforma de uma forma tranquila.

### Referências

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A meta-analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
- Allport, G. W., Philip, E. V., & Gardner, A. L. (1960). *A study of values*.
- Almeida, C. R. D. C. N. (2012). *Importância do alinhamento entre os valores pessoais e valores organizacionais no comprometimento organizacional: estudo de caso*.
- Batista, F. H. A. (2011). *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40. DOI:10.1086/222820
- Bentivi, D., Carneiro, L., & Peixoto, A. (2020). Trabalhadores em Arranjos Alternativos de Trabalho diante da COVID-19. *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia* (Volume 2). Publisher: Artmed.
- Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, B. A. V. (2016). *As Gerações X e Y e as suas Âncoras de carreira: Diferenças intergeracionais*.
- Cameron, K. (2007). A Process for Changing Organizational Culture. In Cumming, T (ed). *Handbook of organization development* (pp. 429-446). California: Sage Publications.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Canavarro, M. C., & Pereira, M. (2011). Avaliação da qualidade de vida na infecção por VIH/SIDA: Desenvolvimento e aplicação da versão em Português Europeu do WHOQOL-HIV-Bref. *Laboratório de Psicologia*, 9(1), 49-66.

- Carochinho, J. A. B. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: Para além do hendonismo e da eudaimonia*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. DOI: 10.1108/02683940810904385
- Chambel, M.J. & Curral, L. (2005). Stress in academic life: Work characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied Psychology*, 54(1), 135-147. DOI:10.1111/j.1464-0597.2005.00200.x
- Choi, J., Permpongaree, S., Kim, N., Choi, Y., & Sohn, Y. W. (2020). The Double-Edged Sword of a Calling: The Mediating Role of Harmonious and Obsessive Passions in the Relationship between a Calling, Workaholism, and Work Engagement. *International journal of environmental research and public health*, 17(18), 6724. DOI:10.3390/ijerph17186724
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. DOI:10.1080/09585192.2011.610967
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17(3), 336-354. DOI: 10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36, 145-157. DOI:10.1590/1982-3703001352014
- Costa, C. V. (2021). *A Expectativa de Carreira e o Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y, no Setor da Restauração*.



- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Danna, K & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 3 (25), 357-384.  
DOI:10.1177/014920639902500305
- de Almeida, A. R. D. S. (2016). *A Cultura Organizacional como Condicionador da Ação Estratégica: estudo com o Modelo dos Valores Contrastantes Polícia de Segurança Pública*.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Direção Geral de Saúde (2021). Guia Técnico N.º 3: *Vigilância da Saúde dos Trabalhadores Expostos a Fatores de Risco Psicossocial no Local de Trabalho – Versão Síntese*. Lisboa: Direção-Geral da Saúde.
- Direção Geral de Saúde (2024). Sistema de Indicadores de Saúde Ocupacional: *novos indicadores e desenvolvimentos* (SIOC). <https://www.dgs.pt/em-destaque/apresentacao-de-novos-indicadores-e-desenvolvimentos-do-sistema-de-indicadores-de-saude-ocupacional.aspx>
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por valores*. Lisboa: Book 7.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., Peretti, J. M., & Carrierère, J. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Quebec: Chenelière Education.
- Domenico, S. M. R., & Latorre, S. Z. (2008). A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores Humanos & Gestão: Novas perspetivas*.

dos Santos, J. V., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2022). Job Satisfaction Scale of Warr, Cook and Wall (1979). *JSS: The psychometric properties of the Portuguese version*.

DOI:10.26387/bpa.2022.2

European Union, (2024). ESCO. Acedido a 16-03-2024.

[https://esco.ec.europa.eu/pt/classification/occupation\\_main](https://esco.ec.europa.eu/pt/classification/occupation_main).

Ferreira, A. P. P. M. D. S. (2011). *Cultura e satisfação como suporte de eficácia organizacional: um caso de sucesso*.

Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67. DOI:10.15603/1982-8756/roc.v1n2p47-67

Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. DOI:10.1348/096317900166958

Fisher, T. F., & Crabtree, J. L. (2009). Generational cohort theory: Have we overlooked an important aspect of the entry-level occupational therapy doctorate debate? *AJOT: American Journal of Occupational Therapy*, 63(5), 656-661. DOI:10.5014/ajot.63.5.656

Fossen, R. S. V., & Vredenburg, D. J. (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *The Journal of Behavioral and Applied Management* 15(2)101–21. DOI:10.21818/001c.17940

Freitas, M. N. d. C., Bentivi, D. R. C., Ribeiro, E. A., Moraes, M. M. D., Lascio, R. D., Barros, S. C. (2022). *Psicologia organizacional e do trabalho: Perspetivas teórico-práticas*. Vetor Editora. (e-book): 9786589914983

- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here Comes Generation Z: Millennials as Managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. DOI:10.1016/j.bushor.2021.02.013
- Gaspar, T., Correia, M., Machado, M. D. C., Xavier, M., Guedes, F. B., Pais-Ribeiro, J., & Matos, M. G. D. (2022). *Ecossistemas dos ambientes de trabalho saudáveis (EATS): instrumento de avaliação dos healthy workplaces*. DOI:10.15309/22psd230124
- Gaspar, T., Faia-Correia, M., Machado, M. D. C., Xavier, M., Jesus, S., Guedes, F. B., Dias, M. C., Ribeiro, J. L. P., Areosa, J., Canhão, H., Guedes, F. B., Cerqueira, A. & Matos, M. G. D. (2023). *Ecossistemas dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (EA2S). Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis (LABPATS)*. DOI:10.15309/23psd240210
- Gaspar, T., Telo, E., Arriaga, M., Sousa, B., Jesus, S., Xavier, M. C., Machado, Matos, M. G., Correia, M. F., Pais-Ribeiro, J. L., Areosa, J., Guedes, F. B., Cerqueira, A., & Canhão, H. (2024). *Relatório Ambientes de Trabalho Saudáveis: Estudo das diferenças de género e geração. Laboratório Português de Ambientes de Trabalho Saudáveis*.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in Organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12. DOI:10.1108/ICT-07-2018-0061
- Gomes, A. R. (2007). Escala de comprometimento organizacional (ECO) – Versão para investigação. Manuscrito não publicado. Braga: Universidade do Minho.
- Gonçalves, S. P. (2011). *Bem-estar no Trabalho em Contexto Policial: O Contributo dos Valores e das Práticas Organizacionais*. Lisboa: ISCTE.

- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & Santos, W. S. (2008). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para as Organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10, 34-59.
- Graça, L. (2000). Satisfação profissional dos médicos de família: Parte II. *Revista Médico de Família*, 3.
- Granjo, M., & Peixoto, F., (2013). Contributo para o estudo da Escala de Valores Humanos de Schwartz em professores. ISPA – Instituto Universitário. *Laboratório de Psicologia*, 11,3-17. DOI:10.14417/Ip.699
- Gursoy, D., Maier T., & Chi G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27(3), 448–58. DOI:10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639-667. DOI:10.1177/0018726702556002
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: *A review of the Gallup studies*. DOI:10.1037/10594-009
- Hofstede, G. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573. DOI:10.2307/2393833
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: INE. Acedido a 16-03-2024.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt)

Instituto Português da Qualidade (2023). Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional - *Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*.

<https://www.ipq.pt/sistema-de-gestao-do-bem-estar-e-felicidade-organizacional/>

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, 37(1), 130-151.

DOI:10.5465/amr.2010.0018

Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, L. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. DOI:10.3390/su14116764

Leite, P. H. F. M. (2018). *Working Like You Meant It: Contribuição para a tradução e Validação de uma Escala de Meaningful Work*.

Levy, S., & Guttman, L. (1974). *Values and attitudes of Israeli high school youth*.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349).

Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal ativo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, (17-18), 3-26.

DOI:10.7559/gestaoedesenvolvimento.2010.0127

Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: *contribuições para a gestão estratégica de operações*.

McLean, G. (2005). *Organizational development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Medrano, V. D. (2013). *Cultura organizacional e bem-estar: um estudo comparativo*.

- Melo, W. F. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 (16), 137-156.
- Mendes, A. M., & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46. DOI:10.1590/S1413-82712001000100006
- Mendes, S. A. M. D. O. (2011). *Valores relativos ao trabalho enquanto antecedentes do comprometimento organizacional*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Misha, P., & Van Dijke, M. (2023). Meaning at Work: Dimensions, Implications and Recommendations. In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work* (pp. 33-57). Cham: Springer International Publishing.  
DOI:10.1007/978-3-031-35494-6\_3
- Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market oriented approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(8). DOI:10.19030/jber.v6i8.2459
- Moreira, A., Tomás, C., & Antunes, A. (2024). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions: Does This Relationship Depends on the Employee's Generation? *Administrative Sciences*, 14(5),97. DOI:10.3390/admsci14050097
- Morin, E. (2002). Os sentidos do trabalho. *RAE. Revista de Administração de Empresas Recursos Humanos*. DOI:10.1590/S0034-75902001000300002
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*.
- Nurhayati, M., Kusumawardani, N., Saputra, A. R. P., & Santosa, A. (2023). Competence, Innovative Work Behavior, and Work Engagement: A Comparison of Generation X and Millennials. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(2), 446-460.  
DOI:10.33830/jom.v19i2.4855.2023
- Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 129-140.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023). Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. *Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. Lisboa.
- OMS (2022). *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: World Health Organization; 2022. Acedido a 06-07-2024.  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2020). A study of millennials preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations*. DOI:10.1108/ER-05-2020-0224
- Pereira, S. R. R. (2022). *O Contrato Psicológico da Geração z em Portugal: Relação com a Perceção de Trabalho Significativo e Comprometimento Organizacional*.
- Pinto, P. C. A. (2009). *Bem-estar no trabalho um estudo com assistentes sociais*.
- Pires, A. L. R. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, EM*.
- Pitacho, L. A., Palma, P. J., & Correia, P. M. (2019). Construção e estudo psicométrico do Questionário de Orientação para o Trabalho (QOT). *Análise Psicológica*, 37(3), 391-403. DOI:10.14417/ap.1502

- Pitacho, L., da Palma, P. J., Correia, P., & Lopes, M. P. (2021). Why do people work? An empirical test of hybrid work orientations. *Social Sciences*, 10(8), 284.  
DOI:10.3390/socsci10080284
- Pitacho, L., & Cordeiro, J. P. (2023). The Relationship between Career Calling and Workaholism: The Mediating Role of Career Orientation. *Social Sciences*, 12(10), 564. DOI:10.3390/socsci12100564
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19, 145-152. DOI: 10.1590/S0102-37722003000200006
- Prioste, A., Narciso, I., & Gonçalves, M. (2012). Questionário de Valores Pessoais  
Readaptado: Processo de desenvolvimento e contributos iniciais para a validação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 2(34), 175-199.
- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. *R-LEGO-Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 9, 9-30.
- Ramos, A., Pereira, C. R., & Vala, J. (2019). The impact of biological and cultural racisms on attitudes towards immigrants and immigration public policies. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 46(3), 574-592. DOI:10.1080/1369183X.2018.1550153
- Ramos, A., & Vala, J. (2004). O significado das diferenças: Uma análise comparativa dos valores do trabalho em cinco países europeus. *Atas do V Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia* (pp. 1-6).
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A perceção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177. DOI:10.1590/S1415-65552004000100008
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. *New York: The Free Press*.



- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127. DOI:10.1016/j.riob.2010.09.001
- Salvador, M., Moreira, A., & Pitacho, L. (2022). Perceived organizational culture and turnover intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity. *Social Sciences*, 11(8), 363. DOI:10.3390/socscil1080363
- Santos, J. V., & Sustelo, M. (2009). Cultura organizacional e satisfação profissional: estudo desenvolvido num hospital privado. *Psico*, 40(4), 7.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. *Psico*, 42(4).
- Šakytė-Statnickė, G., Bilan, S., & Savanevičienė, A. (2023). The impact of work engagement of different generations on organisational engagement. *Journal of international studies.*, 16(4), 136-152. DOI:10.14254/2071-8330.2023/16-4/9
- Savaneviciene, A., & Statnicke, G. (2020). The relationship between individual innovativeness and belonging to different generations. *Global Journal of Information Technology: Emerging Technologies*. 10(2), 87–97. DOI:10.18844/gjit.v10i2.4708
- Schein, E. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate*.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schwabel, D. (2014). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*. Workplace Intelligence.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550. DOI:10.1037/002-3514.53.3.550

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*. DOI:10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. *Valores e comportamento nas organizações*. DOI:10.15408/jp3i.v9i1.14628
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688. DOI:10.1037/a0029393
- Sena, P. J. R. (2000). *Avaliação empírica da cultura, satisfação no trabalho e compromisso organizacional numa cadeia de health clubs*.
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201- 209. DOI:10.1590/S0102-37722008000200010
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. Doi:10.1177/1069072711436160
- Steger, M. F. (2016). Creating meaning and purpose at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*, 60-81. DOI:10.1002/9781118977620.ch5
- Tamayo, A., & Godim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 56-63.

- Tamayo, A., de Souza, M. G., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 27-35. DOI:10.1590/S0102-37722001000100006
- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213. DOI:10.1590/1678-69712005/administração.v6n3p192-213
- Tamayo, A. (2007). Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 17-24.
- Taylor, C. R. (2018). Generational research and advertising to millennials. *International Journal of Advertising*, 37(2), 165-167. DOI:10.1080/02650487.2018.1432102
- Thach, L., Riewe, S., & Camillo, A. (2020). Generational cohort theory and wine: analyzing how gen Z differs from other American wine consuming generations. *International Journal of Wine Business Research*, 33(1), 1-27. DOI:10.1108/IJWBR-12-2019-0061
- Udayangi, K. A. D. I., & Perera, G. A. T. R. (2022). A review of the literature on factors affecting organizational engagement of Millennials: Social identity and psychological entitlement perspectives. *University of Colombo Review*, 3(2). DOI:10.4038/ucr.v3i2.75
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195- 1229. DOI:10.1177/0149206316632058
- Van Muijen, J. J., & Turnipseed, D. L. (1999) Cultura Organizacional: The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568. DOI:10.1080/135943299398168

- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88-98. DOI:10.1016/j.rege.2015.05.001
- Ventura, P. F. E. V., Velloso, I. S. C., & Alves, M. (2020). *Influência da cultura organizacional na gestão da qualidade de um hospital universitário*.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Psychology Press.  
DOI:10.4324/9780203936856
- Weerarathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana, G. Y. (2023). ‘Leave or remain’: intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 57(3), 2249-2268.  
DOI:10.1007/s11135-022-01456-z
- Weinberg, A. & Cooper, C. (2007). *Surviving the workplace: A guide to emotional wellbeing*. Cengage Learning EMEA.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Calling: People’s Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality* 31(1), 21–33. DOI:10.1006/jrpe.1997.2162

## Anexos

### Pedido de Consentimento Informado

No âmbito da investigação para a obtenção de grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional, no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, solicitamos a sua colaboração para um estudo sobre a relação com o trabalho na perspetiva das diferentes gerações.

Para participar no estudo deve reunir as seguintes condições: ser trabalhador, ter idade compreendida entre os 18 e 65 anos, ter nacionalidade portuguesa ou ser fluente na língua portuguesa.

A sua participação é voluntária, tendo a possibilidade de desistir a qualquer momento, se assim o desejar. Não existem respostas certas ou erradas, apenas pretendemos a sua opinião pessoal.

Os dados são confidenciais e anónimos, tendo como fim a análise em grupo nesta investigação.

O presente questionário tem como estimativa de preenchimento cerca de 10 minutos.

Em caso de dúvida ou quaisquer esclarecimentos adicionais, pode contactar: [nscorreia13@hotmail.com](mailto:nscorreia13@hotmail.com) e/ ou [marina.carvalho@ismat.pt](mailto:marina.carvalho@ismat.pt) (Orientadora Científica).

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Declaro ter lido e compreendido as informações acima apresentadas.

Sim ☐

Não ☐

Aceito participar neste estudo sobre a relação com o trabalho na perspetiva das diferentes gerações.

Sim ☐

Não ☐

Sabe ler e compreender a língua portuguesa?

Sim ☐

Não ☐

**Questionário Sociodemográfico**

1. Idade: \_\_\_\_ anos.
2. Género:  
☐ Feminino    ☐ Masculino    ☐ Outro
3. Indique a sua nacionalidade:  
☐ Portuguesa    ☐ Outra
4. Indique há quanto tempo está em Portugal: \_\_\_\_ anos.  
(em caso de outra nacionalidade)
5. Grau de escolaridade:  
1º Ciclo (até ao quarto ano de escolaridade) ☐  
2º Ciclo (até ao sexto ano de escolaridade) ☐  
3º Ciclo (até ao nono ano de escolaridade) ☐  
Ensino Secundário ☐  
Licenciatura ☐  
Mestrado ☐  
Doutoramento ☐  
Outro ☐
6. Indique a função que desempenha atualmente na organização?  

---
7. Indique o tempo de trabalho na organização atual: \_\_\_\_ anos.
8. Indique o tempo de trabalho na função atual: \_\_\_\_ anos.
9. Indique o tipo de vínculo na organização:  
Contrato a termo certo ☐  
Contrato a termo incerto ☐  
Contrato sem termo/indeterminado ☐  
Outra opção ☐
10. Indique a carga horária de trabalho semanal:  
Menos de 40 horas ☐  
40 horas ☐

Mais de 40 horas

☐

11. Indique o regime de trabalho:

Presencial

☐

Remoto

☐

Híbrido

☐

**“Escala de Valores Humanos” (ESV) adaptada à população portuguesa por Vala, Torres, & Ramos (2006); Vala, Torres, Ramos, & Lavado (2010).**

Para cada uma das seguintes afirmações pede-se que assinale de que forma um(a) homem/mulher se identifica consigo, recorrendo à escala que se segue:

1. Não tem nada a ver comigo
2. Não é parecido comigo
3. É pouco parecido comigo
4. É mais ou menos parecido comigo
5. É parecido comigo
6. É exatamente como eu

		1	2	3	4	5	6
1.	Um homem/mulher que dá importância a ter novas ideias e ser criativo/a. Gosta de fazer as coisas à sua maneira.						
2.	Um homem/mulher para que é importante ser rico/a. Quer ter muito dinheiro e coisas caras.						
3.	Um homem/mulher que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.						

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.

**“First Organizational Culture Unified Search” (FOCUS) de Van Muijen et al. (1999), adaptada à população portuguesa por Gonçalves (2007).**

Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada na organização (X) em que trabalha, em que 1 corresponde a *de modo nenhum* e 6 a  *muitíssimo*.

		O que é valorizado na X					
		1	2	3	4	5	6
1.	ASSUMIR RISCOS (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)						
2.	COMPREENSÃO MÚTUA (entendimento entre as pessoas)						
3.	OBJECTIVOS CLAROS (conhecer concretamente as metas a atingir)						

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.

**“Work and Meaning Inventory” (WAMI) de Steger, Dia & Duffy (2012), versão traduzida e adaptada por Leite (2018).**

Para cada uma das seguintes afirmações pede-se que assinale tendo em conta a escala, em que 1 = *absolutamente falso* a 5 = *absolutamente verdadeiro*.

	1	2	3	4	5
Eu encontrei uma carreira com significado.					
O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.					
O meu trabalho não faz diferença para o mundo.					

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.

**“Escala de Comprometimento Organizacional” (ECO) de Mowday, Steers e Porter (1979), traduzida e adaptada por Gomes (2007).**

As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se sente no seu local de trabalho. Por favor, entenda a palavra “organização” utilizada em várias afirmações como representando o seu local concreto e específico de trabalho (ex: sector de uma empresa, departamento de uma escola/universidade, serviço ou secção de um hospital, posto de polícia, etc.).

Por favor, indique em que medida cada uma das afirmações se aplica à sua situação em concreto, tendo em conta a escala, em que 1 = *discordo totalmente* a 5 = *concordo totalmente*.

	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso.					
2. Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar.					
3. Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização.					

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.

**“Job Satisfaction Scale” (JSS) de Warr, Cook e Wall (1979), traduzida e adaptada à população portuguesa por Santos, Sousa e Gonçalves (2018).**

Os itens abaixo apresentados referem-se a vários aspetos do seu trabalho. Gostaríamos que nos indicasse o quão satisfeito ou insatisfeito está, em relação a cada uma das características do seu trabalho. Por favor, responda de acordo com a seguinte escala:

1. Extremamente insatisfeito
2. Muito insatisfeito
3. Moderadamente insatisfeito
4. Não tenho a certeza
5. Moderadamente satisfeito
6. Muito satisfeito
7. Extremamente satisfeito



	1	2	3	4	5	6	7
1. As condições físicas do trabalho.							
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.							
3. Os seus colegas de trabalho.							

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.

**“Escala de Bem-estar no Trabalho” (EBT) ou “IWP Multi-affect Indicator” de Warr (1990) adaptada por Gonçalves (2011).**

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

1. Nunca
2. Raramente
3. Por algum tempo
4. Grande parte do tempo
5. Quase todo o tempo
6. Todo o tempo

	1	2	3	4	5	6
1. Tenso						
2. Ansioso						
3. Preocupado						

Nota. Por questões éticas, no caso das medidas serão apresentadas apenas as instruções e os primeiros itens.