



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto da diversidade geracional nas práticas (não) éticas no ambiente de trabalho em Portugal

Francisca Fontes Pereira Resende

Católica Porto Business School

2024





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Impacto da diversidade geracional nas práticas (não) éticas no ambiente de trabalho em Portugal

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Francisca Fontes Pereira Resende

sob orientação de  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Gonçalves e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariana Alves da Cunha

Católica Porto Business School  
Dezembro 2024



# Agradecimentos

Esta dissertação representa um marco significativo no meu percurso acadêmico, um marco que não poderia ter alcançado sozinha. Tenho uma profunda dívida de gratidão para com a minha família, cujo apoio e encorajamento inabaláveis têm sido a minha base. Aos meus pais, obrigado pelo vosso amor, paciência e crença no meu potencial. Os vossos sacrifícios e orientação foram inestimáveis para o meu crescimento e estou-lhes eternamente grata.

Gostaria também de honrar a memória do meu avô, cuja sabedoria, bondade e resiliência continuam a inspirar-me. O seu legado continua vivo no meu coração e nos valores que me transmitiu. Este trabalho é dedicado, em parte, a ele.

Um sincero agradecimento às minhas orientadoras Professoras Helena Gonçalves e Mariana Cunha, cuja experiência, conhecimentos e feedback construtivo me guiaram ao longo desta investigação. O vosso apoio foi fundamental para me ajudar a aperfeiçoar as minhas ideias e a concluir esta dissertação. Estou extremamente grata pela vossa orientação e pelo tempo e energia que investiram no meu trabalho.

Aos meus colegas, obrigada pela parceria e apoio. Trabalhar ao vosso lado, partilhar ideias e enfrentar desafios em conjunto enriqueceu o meu percurso e tornou o caminho mais agradável. Estou grata por cada um de vós e pelas memórias que criámos.

Por último, agradecer a todos que contribuíram para que esta jornada fosse uma jornada de sucesso e grandiosidade.



# Resumo

Esta tese explora a sensibilidade ética dos trabalhadores de diferentes gerações em Portugal, utilizando dados do inquérito internacional *Ethics at Work 2021* do *Institute of Business Ethics*. O objetivo principal deste estudo é explorar as diferenças geracionais no âmbito da conscientização das práticas ou condutas antiéticas no local de trabalho e compreender como estas perceções influenciam a disposição dos trabalhadores para denunciar práticas não éticas.

A revisão da literatura realça as características distintas de quatro grupos geracionais – Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z – focando-se nos seus comportamentos, valores e atitudes no contexto de trabalho. As práticas éticas no local de trabalho, a consciencialização e o mecanismo de denúncia são analisados de forma crítica, acentuando a sua relação com as características de cada geração.

As principais conclusões deste estudo divulgam que as gerações mais velhas estão mais sensibilizadas para a má conduta no local de trabalho porém, as gerações mais jovens, especialmente, a Geração Y e a Geração Z, demonstram maior propensão para falar e maior satisfação com os resultados dessa sinalização apesar de indicarem menor consciência.

Por último, esta tese salienta a necessidade organizacional de debater estas dinâmicas geracionais com o intuito de propiciar uma cultura de consciência ética e de comunicação aberta. Além disso, sugere estratégias para promover um melhor entendimento entre gerações e amenizar os conflitos de forma a melhorar os comportamentos éticos no local de trabalho em Portugal.

**Palavras-chave:** Diversidade geracional, ética no local de trabalho, *Speak Up*.



# Abstract

This thesis explores the ethical sensitivity of workers from different generations in Portugal, using data from the Institute of Business Ethics' international survey *Ethics at Work 2021*. The primary objective of this study is to examine generational differences regarding awareness of unethical practices or behaviours in the workplace and to understand how these perceptions influence workers' willingness to report unethical practices.

The literature review highlights the distinct characteristics of four generational cohorts—Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z—focusing on their behaviors, values, and attitudes within the workplace context. Ethical workplace practices, awareness of misconduct, and whistleblowing mechanisms are critically analyzed, with particular emphasis on their connection to generational traits.

The study's key findings reveal that older generations exhibit greater awareness of workplace misconduct. However, younger generations, particularly Generation Y and Generation Z, show a higher propensity to report unethical behavior and express greater satisfaction after doing so, despite demonstrating lower levels of awareness.

Finally, this thesis underscores the organizational imperative to address these generational dynamics in order to foster a culture of ethical awareness and open communication. It also proposes strategies to enhance intergenerational understanding and reduce conflicts, ultimately improving workplace ethics in Portugal.

**Keywords:** Generational diversity, workplace ethics, *Speak Up*.

# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
Introdução.....	14
1. Revisão da Literatura.....	17
1.1. A Diversidade Geracional – Conceitos e principais características .....	17
1.2. Comportamento de “Voz” e <i>Speaking Up</i> no Trabalho .....	22
1.3. A ética no trabalho: Liderança ética, comportamentos não éticos e a relação com o comportamento de Voz e <i>Speaking Up</i> .....	30
1.4. Diferenças entre Gerações no que respeita aos valores e atitudes no trabalho .....	35
2. Metodologia .....	39
2.1. Questões de Investigação .....	39
2.2. Métodos de Análise .....	40
2.3. Caracterização da Amostra.....	41
2.4. Procedimento .....	43
3. Análise e Discussão dos Resultados do Inquérito.....	46
3.1. Análise dos Resultados do Inquérito .....	46
3.2. Discussão dos Resultados .....	56
Conclusão.....	59
Bibliografia.....	63

# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Conhecimento de má conduta no local de trabalho por geração. ....	47
<b>Figura 2:</b> Speak Up por geração. ....	48
<b>Figura 3:</b> Satisfação com o resultado após levantar preocupações por geração	50
<b>Figura 4:</b> Abuso de autoridade .....	52
<b>Figura 5:</b> Declaração incorreta de horas trabalhadas .....	53
<b>Figura 6:</b> Bullying/ Assédio.....	53
<b>Figura 7:</b> Práticas de contratação incorretas (por exemplo, favorecimento de familiares ou amigos).....	54
<b>Figura 8:</b> Utilização indevida de dados, violação de confidencialidade ou violação de privacidade .....	54
<b>Figura 9:</b> Discriminação (por exemplo, por etnia, género, idade).....	55

# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Gerações e limites etários utilizados neste trabalho .....	42
<b>Tabela 2:</b> Tipos de conduta antiéticas observadas. ....	51



# Introdução

A diversidade geracional ao longo dos tempos tem vindo a ganhar cada vez mais importância nos locais de trabalho, reunindo indivíduos de diferentes gerações, nomeadamente, os Boomers, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z, cada um moldado por experiências económicas, sociais e culturais únicas. Se, por um lado, a diversidade geracional enriquece as organizações com um amplo espectro de perspetivas e competências que contribui para a inovação e adaptabilidade, por outro lado, introduz desafios, uma vez que, as diferenças geracionais podem levar a conflitos, especialmente no que diz respeito às práticas éticas aceites no local de trabalho. O principal objetivo deste estudo é analisar como a diversidade geracional afeta as práticas éticas e antiéticas nos locais de trabalho em Portugal.

Este trabalho tem como objetivo explorar as diferenças geracionais no âmbito da consciencialização, as práticas ou condutas antiéticas no local de trabalho e compreender como estas perceções influenciam a disposição dos trabalhadores para denunciar práticas não éticas. Compreender estas diferenças é fundamental para as organizações, uma vez que as violações da lei e dos padrões éticos podem corroer a confiança, diminuir a moral e prejudicar a reputação da organização.

Este trabalho analisa se as características geracionais específicas influenciam a vontade de se manifestar contra ações antiéticas, com o objetivo de contribuir com conhecimentos práticos sobre a ética no local de trabalho em Portugal.

Para estruturar e orientar esta investigação, duas questões principais de investigação orientam o desenvolvimento deste estudo:

1. Os trabalhadores portugueses de diferentes gerações demonstram níveis semelhantes de consciência quando se trata de identificar questões não éticas no local de trabalho?
2. Os trabalhadores portugueses de diferentes gerações declaram ter falado com a direção ou com outra pessoa adequada acerca de comportamentos que tenham violado a lei ou as normas éticas da sua organização?

Estas questões de investigação são fundamentais para compreender as diferenças geracionais relativamente à sua consciência ética. Esta compreensão pode apoiar as organizações na implementação de estratégias que incentivem práticas éticas e promovam uma comunicação eficaz entre gerações, contribuindo, assim, para a melhoria da ética no local de trabalho em Portugal.

Para abordar estas questões, este trabalho utiliza uma metodologia quantitativa visto ser a mais adequada para capturar padrões e extrair inferências estatísticas de uma grande amostra de indivíduos. A vantagem oferecida pela metodologia quantitativa é a recolha estruturada de dados, o que permite uma análise sistemática acerca das tendências em diferentes faixas geracionais. Tal abordagem permite uma compreensão clara e baseada em evidências dos padrões que caracterizam a abordagem de cada geração à ética no local de trabalho.

Efetivamente, com a análise deste estudo é possível identificar que os Boomers, apesar de serem os que apresentam um nível de consciencialização mais elevado, são os que mais se inibem de reportar qualquer prática antiética e os que se mostram menos satisfeitos após se manifestarem. Em contraste, as gerações mais jovens (Geração Z e Geração Y), embora demonstrem uma percentagem baixa de consciência ética, registam percentagens significativamente elevadas tanto na manifestação das suas preocupações não éticas, como nas taxas de satisfação elevadas depois de se manifestarem.

Este trabalho está estruturado em 4 capítulos organizados da seguinte forma: no capítulo 1 encontra-se a revisão da literatura, onde é analisada a base teórica sobre a diversidade geracional e as práticas não éticas no local de trabalho. O capítulo 2 apresenta a metodologia quantitativa do estudo, efetuando uma explicação dos métodos de amostragem e das técnicas de análise dos dados. De seguida, no capítulo 3 os resultados da análise dos dados são detalhados, explorando tendências e padrões geracionais no contexto das questões de investigação. Finalizando, o capítulo 4 discute os resultados anteriores, abarca as principais conclusões, aborda as implicações para as organizações portuguesas e sugere estratégias para apoiar a consciência ética no local de trabalho em Portugal. As principais limitações e a recomendação de investigações futuras também são abordadas.

# Capítulo 1

## 1. Revisão da Literatura

### 1.1. A Diversidade Geracional – Conceitos e principais características

Segundo Hansen & Leuty (2012), o termo “geração” geralmente refere-se a um grupo de indivíduos que partilham experiências de vida ou de trabalho comuns. As experiências únicas vivenciadas ao longo dos anos de formação contribuem, inevitavelmente, para os valores das pessoas de cada coorte geracional. Assim, o termo “gerações” pode ser descrito como um grupo de indivíduos que nasceram no mesmo período e cresceram em comunidades e contextos sociais semelhantes, tendo experienciado os mesmos acontecimentos que os formaram e modelaram segundo uma linha temporal similar (Kuron & Lyons, 2014). Mannheim (1952), citado por Roux (2019), argumentou que os estudos sobre as gerações ofereceriam uma construção ampla e comunitária que modularia ações apropriadas para o futuro. Assim, sugeriu que as gerações poderiam ser organizadas em diferentes categorias na sociedade, nomeadamente, recém-chegados que se alinhariam com as tendências sociais emergentes, membros da coorte existente que se retirariam, e afiliados que se uniriam a meio percurso. Estas gerações representavam apenas uma pequena parte das progressões do passado e das tradições sociais, que deveriam ser transmitidas de uma coorte para outra, para assegurar a sua continuidade no futuro.

## As diferentes gerações: descrição e características associadas

Segundo Bejtkovsky (2016), existem atualmente quatro gerações distintas que trabalham ou vivem: Os Baby Boomers, a Geração X, a Geração Y e a Geração Z, cuja caracterização apresentamos a seguir.

### **Baby Boomers**

A designação “baby boomers” é derivada da cultura pop e refere-se à geração americana. Assim, os Baby Boomers são aqueles indivíduos nascidos entre 1946 e 1960 (Gardiner, Grace & King, 2015; Knight, 2014; McNeese-Smith & Crook, 2003; Stuenkel, de la Cuesta & Cohen, 2005; Zemke, Raines & Filipczak, 2000). São considerados leais aos seus chefes, dedicados e *workaholics*, aceitando ser supervisionados (Kupperschmidt, 2000; Apostolidis & Polifroni, 2006). Assim, os Boomers tendem a ser individualistas, egocêntricos, cínicos e inclinados para causas sociais. Demonstrem, também, fortes habilidades sociais, são excelentes em *networking*, embora apresentem carências de competências técnicas (Adams, 1998; Eisner, 2005; Beutell & Wittig-Berman, 2008).

### **Geração X**

A Geração X (Xers) refere-se a uma geração de indivíduos da Europa Ocidental ou dos EUA. A existência de lares monoparentais e famílias com dupla fonte de rendimento é considerada um dos fatores mais impactantes no desenvolvimento da Geração X (Knight, 2014, citado por Slide, 2023; Leiter, Jackson & Shaughnessy, 2009).

Nascidos entre 1960 e 1980 (Gardiner, Grace & King 2015; McNeese-Smith & Crook 2003; Stuenkel, de la Cuesta & Cohen 2005; Zemke, Raines & Filipczak 2000), os Xers são habilidosos e independentes, tendendo a procurar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e são motivados por valores de trabalho

sólidos (Lancaster & Stillman, 2005; Stuenkel, de la Cuesta & Cohen, 2005). Cresceram na era dos computadores, adotando a tecnologia e sintetizando grandes volumes de informação para adquirir conhecimento e compreensão (Stuenkel, de la Cuesta & Cohen, 2005).

Os primeiros computadores pessoais e o desastre do Challenger são dois dos acontecimentos mais impactantes que influenciaram a Geração X de maneiras distintas. Assim, os computadores pessoais permitiram que a Geração X tivesse acesso à tecnologia desde cedo, moldando as suas atitudes futuras em relação a ela, enquanto o desastre do Challenger impactou as suas perceções sobre responsabilidade e segurança no ambiente de trabalho (Clark, 2017, citado por Slide, 2023).

Os Xers são descritos como independentes, procurando por segurança emocional, priorizando a informalidade e apresentando mais capacidades para empreender do que os Baby Boomers (Howe & Strauss, 2007, citados por Slide, 2023). Além disso, os Xers tendem a valorizar mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as oportunidades de crescimento e a construção de relações de trabalho positivas, em comparação com os Boomers ou a Geração Y. Adoram a liberdade e espaço para crescimento (Eisner, 2005; Beutell & Wittig-Berman, 2008; Shen Kian, Wan Yusoff & Rajah, 2013; Wan Yusoff & Shen Kian, 2013).

## **Geração Y**

A Geração Y, também comumente designada de Millennials ou Próxima Geração, marcou o verdadeiro início das gerações digitais. Apesar de não serem nativos digitais, cresceram com a MTV, telemóveis e computadores, o que aumentou o seu desejo de comunicação instantânea e lhes conferiu sólidas competências na criação de redes sociais (Gibson *et al.*, 2009). A Geração Y é a primeira geração "global". Os indivíduos desta geração apresentam características e qualidades semelhantes, independentemente do país em que

nasceram. A Geração Y refere-se aos indivíduos nascidos entre 1980 e 1995 (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016, citados por Bestkorsky, 2016; Knight, 2014; Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Martin (2005) sugeriu que os trabalhadores da Geração Y podem estar dispostos a assumir compromissos de longo prazo com as organizações. Num estudo transcultural, Murphy, Gordon & Anderson (2004), citado por Bejtkovsky (2016), encontraram semelhanças entre as gerações, porém evidenciaram que os membros da Geração Y não estão aptos para trabalhar tantas horas como os Baby Boomers ou os tradicionalistas, independente da sua origem cultural.

Geração Y apresenta o seguinte conjunto de características, de acordo com os autores como Smola & Sutton (2002), Eisner, (2005), Shaw & Fairhurst (2008), Cogin (2012), Shen Kian, Wan Yusoff & Rajah (2013): (1) estão conectados durante todo o dia; (2) o trabalho é apenas uma prioridade na vida, não a única; (3) preferem o mínimo de regras e burocracias; (4) valorização da abertura e da transparência; (5) promovem um estilo inclusivo de gestão e orientação de equipa; (6) têm a expectativa de serem capacitados; (7) desejam *feedback* diário e prosperam em novos desafios, oportunidades e sendo desafiados; (8) procuram uma carreira portátil e maior flexibilidade pessoal; (9) desejam educação e desenvolvimento, porém precisam sentir-se importantes, interagir, e que tudo seja personalizado e divertido; (10) desejam um clima de trabalho positivo; (11) são positivos, educados e enérgicos.

## **Geração Z**

As pessoas da Geração Z (frequentemente designadas como Geração M ou Pós-Millennials) fazem diversas coisas de maneira distinta dos Baby Boomers, da Geração X ou da Geração Y. A Geração Z inclui aqueles que nasceram entre 1995 e 2010, aproximadamente. As ideias citadas de seguida foram delineadas para ajudar as empresas a atrair e reter a próxima geração de trabalhadores. Estas

incluem: (1) utilizar tecnologia de fabrico avançada na organização com menos de cinco anos, alavancar o *big data*, ter trabalhadores experientes mais velhos e digitalizar todos os processos; (2) instalar as versões mais recentes e subscrever atualizações para manutenções provisórias de todos os pacotes de programas ou *softwares*; (3) ser socialmente responsáveis – a nível cultural, filantrópico e ambiental; (4) atualizar a marca da organização e as suas estratégias de Marketing (Knight, 2014; West, 2014, citado por Bejtkovsky, 2016; Zemke, Raines & Filipczak, 2000).

Os membros da Geração Z, que estão prestes a entrar no mercado de trabalho, sendo a maioria nascida depois de 2000, são frequentemente designados na literatura como “geração móvel”, pois cresceram com a tecnologia, a *Internet*, leitores de MP3, mensagens curtas, telemóveis, PDAs, YouTube, iPads e demais tecnologias de multimédia (Kapil & Roy, 2014).

A Geração Z é caracterizada por ser autoconfiante, feliz, enquadrar-se bem no ambiente de equipa e estar mais orientada para atividades sociais do que as gerações anteriores (Ozkan & Solmaz, 2015). Segundo West (2014), citado por Bejtkovsky (2021), a Geração Z também: (1) está muito integrada às tecnologias, sendo comumente designada "nativos digitais"; (2) possui grande experiência em redes sociais; (3) é multitarefa; (4) preocupa-se com o meio ambiente; (5) é influenciada por amigos na escolha de produtos e marcas; (6) é inteligente, com capacidade para processar diversas informações rapidamente.

## 1.2. Comportamento de “Voz” e *Speaking Up* no Trabalho

O conceito de “Voz” dos trabalhadores é utilizado para estudar sugestões de caráter discricionário dos trabalhadores que visam melhorar os problemas associados ao trabalho, como a criação de procedimentos mais agradáveis, a inovação ou a interrupção do declínio de uma organização (Morrison, 2014). As raízes da Voz dos trabalhadores de uma empresa são atribuídas a Hirschman (1970), que estudou como os *stakeholders* de uma organização não satisfeitos com a queda a organização decidiram sair da empresa, permanecer leais ou demonstrarem as suas preocupações.

A Voz é percebida como um comportamento desafiador e favorável à cidadania da organização, com o objetivo de aprimorar as práticas organizacionais vigentes (Detert, Burris, Harrison & Martin, 2013). Contrariamente a outros comportamentos de cidadania, é considerado desafiador e não afiliativo (VanDyne, Cummings & Parks, 1995), pois engloba a exposição de propostas para aumentar a eficácia das rotinas laborais (Fischer *et al.*, 2017) e é direcionado à alta gestão e supervisores com poder de decisão (Detert & Burris, 2007; Argyris & Schön, 1978). Além disso, é considerada uma conduta discricionária que pretende melhorar de modo construtivo, em vez de somente funcionar como um desabafo ou crítica (Morrison, 2011).

Esta modalidade de contributo voluntário evidenciou estar positivamente associada a diversos resultados da organização, como aprender em equipa (Edmondson, 1999; 2003), prevenir crises (Schwartz & Wald, 2003), inovar (Detert & Treviño, 2010; Chen & Hou, 2016) e ao desempenho da organização (Whiting, Podsakoff & Pierce, 2008). Em consonância com o conceito de Voz de Van Dyne & LePine (1998), é possível distinguir entre a Voz promotora e a Voz proibitiva. A primeira expressa uma forma de desafiar o comportamento extra-função, focada na alteração do *status quo*, enquanto mantém uma intenção construtiva. Assim, é um comportamento centrado no futuro, já que os trabalhadores se

manifestam para apresentar novas ideias ou propostas de melhoria para o futuro (Liang, Farh & Farh, 2012). É também considerado um comportamento proativo, já que ao propor de forma antecipada novas ideias e aprimoramentos, visa melhorar a condição organizacional e apoiar a sua operacionalização eficaz a longo prazo (Loi, Ao & Xu, 2014).

Segundo outra perspectiva, a Voz proibitiva descreve os trabalhadores que expõem problemas e práticas existentes que são vistas como prejudiciais para a empresa (Liang, Farh & Farh, 2012, citado por Paolillo, Sinval, Silva & Saideri, 2021). Este processo serve para identificar problemas e corrigir falhas, permitindo reduzir custos e perdas nos processos (Loi, Ao & Xu, 2014), assim como para prevenir ou interromper prejuízos de modo mais eficiente em termos de tempo (Liang, Farh & Farh, 2012, citado por Paolillo, Sinval, Silva & Saideri, 2021). Apesar destes aspetos positivos, e independentemente da existência de um quadro teórico claro subjacente à distinção entre Voz promotora e proibitiva (Van Dyne, Ang & Botero, 2003), os estudos tendem a focar-se mais nos traços promocionais da Voz (por exemplo, Van Dyne & LePine, 1998), ou nas formas gerais de Voz, sendo frequentemente vistas como uma construção unitária em vez de multidimensional (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Além disso, a Voz também pode ser arriscada e gerar consequências negativas (Hung, Yeh & Shih, 2012), especialmente a Voz proibitiva, que pode provocar emoções negativas entre colegas de trabalho e prejudicar a harmonia interpessoal (Liang, Farh & Farh, 2012). Outro impacto de indicar problemas e propor modificações nas normas e práticas vigentes é a repercussão negativa que essa manifestação pode ter na carreira e nas relações laborais de um trabalhador (Fischer *et al.*, 2017).

Os trabalhadores que ambicionam ser úteis expressando problemas e preocupações podem, na realidade, ser percebidos como indivíduos que questionam a autoridade, criam problemas, reclamam e desperdiçam tempo

(Milliken, Morrison & Hewlin, 2003) ou como pessoas que querem chamar atenção (Ryan & Oestreich, 1991).

Assim, a avaliação dos riscos potenciais e dos possíveis impactos não desejáveis pode influenciar as decisões dos trabalhadores sobre se devem manifestar-se ou não, juntamente com a estimativa da probabilidade de que falar seja eficaz (Raub, 2018; Knoll, Neves, Schyns & Meyer, 2021). Portanto, não é surpreendente que, apesar dos potenciais benefícios a nível pessoal e organizacional associados à manifestação, os trabalhadores não falem com a frequência esperada (Guenter, Schreurs, van Emmerik & Sun, 2017).

A Voz dos trabalhadores é considerada como um comportamento expressivo que denota proatividade e ação construtiva, através do qual os trabalhadores partilham as suas ideias, informações e opiniões. Assim, a Voz dos trabalhadores dá-lhes a oportunidade de comunicar as suas opiniões e reforça a crença de que os seus contributos são valorizados. Além disso, incentivar a Voz dos trabalhadores pode levar a um maior sentido de responsabilidade em relação aos objetivos da organização (Varey & Lewis, 1999). Deste modo, quando os trabalhadores têm liberdade para desafiar os outros e fazer sugestões, tendem a ter uma motivação positiva para contribuir com a organização. Por isso, a Voz dos trabalhadores deve ser destacada como um dos métodos mais relevantes de comunicação interna (Van Dyne *et al.*, 2003; Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995; Zhou & George, 2001).

O comportamento de Voz positivo é utilizado especialmente em benefício da empresa como um todo, contribuindo para a organização e sugerindo formas de aprimorar o funcionamento tanto a nível individual como organizacional (Dutton & Ashford, 1993; Van Dyne *et al.*, 2003). Assim, ao tornar mais fácil o debate construtivo sobre uma questão e resolvê-la de maneira positiva, a Voz positiva permite a partilha de sentimentos mútuos com vista à melhoria da organização (Hibbard, Kumar & Stern, 2001).

Foi também possível constatar que a Voz dos trabalhadores tem maior relevância nas gerações mais velhas do que na Geração Y (MiRan, Knutson & Choi, 2015).

Os trabalhadores frequentemente enfrentam situações em que optam entre falar ou permanecer em silêncio sobre problemas significativos relacionados com o trabalho. Deste modo, quando falam abertamente, a sua Voz pode ter um impacto significativo nos resultados da empresa a todos os níveis, como atitudes individuais no trabalho, inovação em grupo ou melhor *performance* da empresa (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009; Klaas, Olson-Buchanan, & Distrito, 2012). No seu trabalho seminal "*Exit, Voice, and Loyalty*", Hirschman (1970) conceituou a Voz como voltada a uma autoridade superior e com o objetivo de promover a mudança ou melhoria de um estado vigente e questionável. Assim, a Voz não é apenas falar ou comunicar. É uma tentativa de mudança da ordem vigente (Hirschman, 1970; Liang, Farh & Farh, 2012). O foco na mudança de uma condição atual questionável exclui o trabalho silencioso dos trabalhadores nas empresas (Morrison & Milliken, 2000), as reclamações (Kowalski, 1996), e noções mais recentes, como a "Voz de apoio" (Burriss, 2012) ou a "Voz aquiescente" (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003), sendo que nenhuma destas é de modo explícito motivada por uma vontade de transformação ou melhoria.

A Voz é crítica para os resultados a nível grupal e organizacional, uma vez que se espera que promova a aprendizagem, melhore a tomada de decisões e aumente o desempenho da empresa (Morrison & Milliken, 2000). Estudos mostram que falar abertamente está associado a um maior nível de produtividade dos trabalhadores (Hunton *et al.*, 1996) e melhores níveis de desempenho (Ng & Feldman, 2012; Thomas *et al.*, 2010). Embora existam menos estudos no contexto organizacional, algumas investigações indicam que a Voz dos trabalhadores está associada a uma menor rotatividade e é relevante, pois possibilita que a liderança da empresa detete problemas significativos (Bashshur

& Oc, 2015). Assim, o suporte organizacional percebido está especificamente associado à Voz (Bergeron & Thompson, 2020).

Na realidade, estudos prévios destacam que o comportamento de Voz dos trabalhadores é um aspeto extremamente necessário para decisões de gestão mais acertadas, para resolver mais eficazmente os problemas e para aumentar a aprendizagem na organização (Detert & Burris, 2007; Morrison & Milliken, 2000).

Outros estudos, como os de Detert *et al.* (2007), descrevem o comportamento vocal dos trabalhadores, referindo três traços comportamentais mais importantes. Primeiro, o comportamento de Voz dos trabalhadores é uma comunicação discricionária de ideias, propostas, preocupações ou opiniões que visa trazer benefícios para a empresa. Segundo, esse comportamento geralmente resulta em ações de mudança levadas a cabo pelo destinatário, que pode ser o líder ou os colegas de trabalho (Detert *et al.*, 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008; Weick & Sutcliffe, 2001). Terceiro, o comportamento de Voz pode estar focado numa condição passada e num estado idealizado para um momento futuro (Liang *et al.*, 2012; Van Dyne *et al.*, 2003).

O conceito de Voz tem uma história longa e diversa nas ciências organizacionais, ocupando uma posição central na literatura sobre a justiça processual (Bies & Shapiro, 1988; Folger, 1977). É, portanto, importante ser claro sobre o conceito aqui considerado. De acordo com um vasto e crescente grupo de estudos, a Voz do trabalhador é definida como a comunicação não formal e discricionária de ideias, propostas, preocupações, informações ou opiniões associadas ao trabalho, dirigida a indivíduos que possam conseguir tomar medidas adequadas, com o propósito de promover melhorias ou mudanças (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011; Tangirala & Ramanujam 2008b; Van Dyne & LePine, 1998). Assim, a Voz é um comportamento de comunicação ascendente, extra funcional, que, embora construtivo na sua intenção, desafia e procura modificar as regras e práticas atuais vigentes (Van Dyne *et al.*, 2003).

Tal como a definição ressalta, o conteúdo das mensagens pode variar amplamente, desde ideias sobre como realizar as coisas de modo distinto até informações sobre questões sérias ou potencialmente graves. A primeira é frequentemente referida como Voz promotora (Liang *et al.*, 2012) ou centrada na proposta (Morrison, 2011), enquanto a última tem sido mencionada como Voz proibitiva (Liang *et al.*, 2012), corretiva (Olson-Buchanan & Boswell, 2008) ou centrada na questão (Morrison, 2011).

O silêncio, um conceito mais recente, refere-se à retenção de informação potencialmente relevante ou à incapacidade de um trabalhador partilhar o que pensa (Morrison & Milliken, 2000, Pinder & Harlos, 2001). Assim, o silêncio não é simplesmente uma ausência de Voz, pois esta pode ocorrer por diversas razões, inclusive por não existir nada importante para se comunicar. Em vez disso, o silêncio refere-se a não falar quando se tem uma ideia, preocupação, informação sobre uma questão ou um pensamento divergente que poderia ter utilidade ou ser importante de ser partilhado (Milliken *et al.*, 2003; Van Dyne *et al.*, 2003).

A questão sobre o porquê dos trabalhadores escolherem falar ou não quando detêm informação potencialmente útil não tem uma resposta simples, pois há inúmeros fatores que podem causar impacto nesta escolha. No entanto, é um problema relevante para os investigadores que procuram uma resposta. Se a Voz dos trabalhadores for retida no contexto organizacional, tanto a *performance* como a moral dos trabalhadores podem ser afetados negativamente, resultando em impactos significativos. Além disso, existem provas que apontam que a Voz é de facto reprimida em muitas empresas e que os trabalhadores são diversas vezes demasiado receosos em falar, em especial quando as informações podem ser vistas pelo destinatário como negativas ou ameaçadoras (Detert *et al.*, 2010, Milliken *et al.*, 2003). Existem também razões para acreditar que os gestores das organizações diversas vezes não estão conscientes desta inclinação para o silêncio. Deste modo, os líderes e os principais decisores podem não ser capazes

de perceber as questões e os problemas que os trabalhadores da linha da frente identificam, e podem presumir que a ausência de notícias é positiva e que estão plenamente informados sobre o que se ocorre dentro da empresa (Ashford *et al.*, 2009).

Conforme discutido por Detert & Trevino (2010), muitos líderes com boa intenção estão de modo involuntário a reforçar uma estrutura social de categoria de autoridade que é tão disseminada e essencial que a maioria dos trabalhadores entra nas empresas à espera de ‘pisar levemente’ em torno daqueles que detêm o poder. Como consequência da incapacidade de perceber essas tendências, os líderes podem ter uma visão distorcida da *performance* da sua empresa e do nível de apoio às decisões e práticas da organização (Tourish & Robson, 2006), e podem não tomar decisões oportunas ou adequadas.

Diversos motivadores de Voz foram identificados empiricamente, o que abrange fatores intrínsecos, como ser extrovertido, ter uma personalidade proativa e ser orientado para o dever (Crant *et. al*, 2010, LePine & Van Dyne, 2001, Tangirala *et. al*, 2013); apresentar certas atitudes e percepções sobre a empresa e o trabalho, como identificar, ter o sentimento de dever de mudar de forma construtiva, e a necessidade de satisfação e de controlo (Frazier & Fainshmidt, 2012; Fuller *et al*, 2006; Liang *et al*, 2012; Liu *et al*, 2010; Luchak, 2003; Olson-Buchanan, 1997, citado por Morrison, 2014); percepções dos líderes, como uma postura aberta, de consulta e intercâmbio positivo entre líderes e trabalhadores (Botero & VanDyne 2009, Detert & Burris, 2007, Detert & Trevino, 2010, Edmondson, 2003, Liang *et al*, 2012, Liu *et al*, 2010, Tangirala & Ramanujam, 2012). Também se destaca a crença de que é seguro correr riscos (Detert & Burris 2007), e fatores contextuais, como o clima de grupo e da organização (Ashford *et al*, 1998, Frazier & Fainshmidt, 2012, Morrison *et al*, 2011, Wang & Hsieh, 2013). Outros fatores motivadores debatidos na literatura, mas que receberam menos atenção empírica, englobam emoções como raiva (Edwards *et al*, 2009, Harvey *et*

*al.*, 2009) e a existência de mecanismos formais de Voz (Glauser, 1984, Morrison & Milliken, 2000, Pinder & Harlos, 2001).

As barreiras ou inibidores que reduzem a manifestação da Voz e aumentam a tendência ao silêncio englobam variáveis de carácter individual, como a orientação para a realização (Tangirala *et al.*, 2013), o distanciamento de natureza psicológica (Burriss *et al.*, 2008) e crenças subjacentes sobre os riscos de expressar a Voz (Detert & Edmondson, 2011). Outros fatores incluem o contexto, como liderança abusiva (Detert & Trevino 2010), fatores de *stress* de natureza profissional e social (Ng & Feldman, 2011), um clima de ética que é instrumentalmente focado (Wang & Hsieh, 2013) e uma cultura organizacional resistente à mudança (Dutton *et al.*, 1997), todos eles capazes de promover o silêncio a nível sistémico num certo ambiente de trabalho. Além disso, outros inibidores que foram destacados nas discussões conceptuais sobre o silêncio incluem a impotência percebida (Morrison & Rothman, 2009), a condição emocional de medo (Kish-Gephart *et al.*, 2009), a atmosfera de medo ou silêncio (Morrison & Milliken, 2000, Pinder & Harlos 2001) e a hierarquia da empresa (Milliken *et al.*, 2003, Pinder & Harlos 2001).

### 1.3. A ética no trabalho: Liderança ética, comportamentos não éticos e a relação com o comportamento de Voz e *Speaking Up*

Segundo Abun, Julian, Lazaro & Nicolas (2023), compreender a ética do trabalho está estreitamente relacionado com a filosofia do trabalho. De um ponto de vista filosófico, o trabalho engloba tanto o esforço físico quanto o mental, e vai além de uma obrigação de sustento. Em vez disso, o trabalho é inerente à natureza humana e serve como um veículo para o auto aprimoramento, em concordância com a perspectiva de Little (1948).

Existem diversos conceitos de ética do trabalho, o que reflete distintas dimensões e ênfases (Abun, Julian, Lazaro & Nicolas, 2023). Bazzy (2018) definiu ética do trabalho como a atitude de uma pessoa relativamente ao trabalho e às atividades que exigem esforço, enquanto Nelson (1973) destacou a crença no valor intrínseco do trabalho e na sua importância em si. Tal visão está alinhada com a filosofia de que o trabalho é uma parte fundamental da vivência humana. A perspectiva de Little (1948,) coerente com a filosofia do trabalho, afirma que o trabalho integra a natureza humana, permitindo que as pessoas se aperfeiçoem através de seu esforço criativo e produtivo (Abun, Julian, Lazaro & Nicolas, 2023). Esta noção não contraria necessariamente a noção de procura racional de riqueza ou produção a nível económico. Assim, motivações económicas podem coexistir com a filosofia de que o trabalho serve o propósito de autoaperfeiçoamento (Lessnoff, 1994; Petrovic, 2008).

Segundo Abun, Julian, Lazaro & Nicolas (2023), diversos estudos evidenciaram que uma forte ética de trabalho, em particular destacando o trabalho árduo, está associada ao sucesso, à satisfação no trabalho e ao compromisso com a organização. Tais resultados são coerentes com

investigações de Mudrack (1997), Marri *et al* (2012), Ud Din *et al* (2019), Athar *et al* (2016) e Salahuddin (2011).

Veetkazhi *et al.* (2020), citado por Jha e Singh (2021), conceptualiza o comportamento antiético como um comportamento controlado, de modo consciente ou não, e conduzido em prol de si ou do outro que irá violar normas morais da sociedade existentes. Estudos sobre comportamento antiético revelaram que os trabalhadores procuram pistas sociais/empresariais na empresa (Vohs, 2015, citado por Jha & Singh, 2021) para lidar com dilemas éticos ou baseiam-se na sua condição mental cognitiva, emergente de um dilema ético singular enfrentado (Crockett, 2013; Hirsh *et al.*, 2018).

O comportamento antiético é também definido como moralmente não aceitável, em geral, proibido por leis e pelas expectativas da sociedade (Donaldson & Dunfee, 1999). Jones (1991a, 1991b) concetualizou-o como sendo moralmente inaceitável para a comunidade como um todo. Deste modo, o comportamento antiético resulta da falta de respeito às leis, políticas, regulamentos e regras da organização e causa impactos prejudiciais a terceiros (Danley *et al.*, 1996, citado por Jha & Singh, 2021), e é considerado ilegal ou antiético pelo meio social (Brass *et al.*, 1998).

Babalola *et al.* (2020) descobriram que o foco em excesso no resultado gera uma condição cognitiva de interesse próprio entre os trabalhadores, o que resultará em conduta antiética relativamente aos consumidores/clientes. Assim, no atual cenário empresarial, onde a competição é intensa, muitos líderes adotam uma "mentalidade de resultado final", que pode gerar inúmeras modalidades de comportamento não ético, como o comportamento antiético em benefício do líder (Mesdaghinia *et al.*, 2019), enfraquecimento dos colegas de trabalho (Greenbaum *et al.*, 2012, citado por Jha & Singh, 2021), supervisão abusiva (Mawritz *et al.*, 2017), reações vergonhosas dos trabalhadores (Bonner *et al.*, 2017) e outras condutas antiéticas (Greenbaumet *et al.*, 2012, citado por Jha & Singh, 2021).

A literatura também destaca as condições cognitivas dos trabalhadores, como o posicionamento ético, o idealismo *versus* normas de relativismo (Forsyth, 1980, citado por Jha & Singh, 2021), atenção de âmbito moral (Reynolds, 2008, citado por Jha & Singh, 2021) não vinculação moral (Moore *et al.*, 2012), ética limitada (Bazerman e Sezer, 2016), cognição de interesse próprio (Boucher e Kofos, 2012; Mitchell *et al.*, 2018, citado por Jha & Singh, 2021; Vohs, 2015, citado por Jha & Singh, 2021) e a filosofia moral do indivíduo (Karande *et al.*, 2002, citado por Jha & Singh, 2021) e coerência de valores como fatores cruciais que impactam o comportamento não ético.

A literatura evidencia que o comportamento não ético resulta de uma interação de fatores a múltiplos níveis, como aqueles de âmbito pessoal, organizacional, social e inúmeros fatores situacionais, o que o torna a sua compreensão complexa. Diferentes formas de comportamento antiético foram debatidas na literatura, como pró-self e pró-organização. Assim, todas essas modalidades de comportamento antiético nasceram de fatores únicos ou combinações de fatores de diversos níveis, tais como o pessoal, organizacional, de contexto, entre outros (Jha & Sing, 2021).

A liderança ética é definida como a demonstração de comportamento normativamente apropriado através da ação pessoal e relacionamentos interpessoais, e da promoção de tal comportamento aos liderados, através da comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisões (Brown *et al.*, 2005). Assim, os líderes éticos caracterizam-se por apresentarem elevados níveis de integridade, firmarem padrões éticos, decidirem de modo ético e disponibilizarem a devida atenção. Deste modo, os investigadores associam a liderança ética à atitude positiva dos liderados no trabalho, como contentamento no trabalho, compromisso com a organização, motivação para o trabalho (Toor & Ofori, 2009), além de promover comportamentos extra-funcionais, como o

comportamento de Voz e cidadania organizacional (Brown & Treviño, 2006; Mayer *et al.*, 2009).

Brown *et al.* (2005) descobriram que a liderança ética está associada ao aumento da motivação dos trabalhadores e a melhores atitudes no trabalho. Assim, um líder com valores éticos tratará os trabalhadores de modo mais justo e terá em conta as suas exigências. Tal tratamento aumentará a satisfação dos trabalhadores e irá gerar uma maior confiança, fará crescer a motivação e promoverá o envolvimento no trabalho. Segundo o modelo de envolvimento no trabalho, pessoas comprometidas trabalham de modo mais intenso e evidenciam níveis mais altos de motivação intrínseca para a realização das suas tarefas. Deste modo, quando os trabalhadores apresentam maior energia e se dedicam mais para desempenhar as suas atividades também tenderão a adotar uma conduta mais altruísta e virtuosa (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), o que poderá aprimorar e tornar mais ampla a sua perceção e responsabilidade em relação às suas tarefas de trabalho (Teh & Hongyi, 2012). Como consequência, tais trabalhadores tenderão a apresentar um comportamento de Voz mais proativo.

Assim, o envolvimento no trabalho pode funcionar como uma ponte significativa entre a liderança ética e o comportamento de Voz. Assim, o comportamento ético da liderança destaca os padrões morais. Os líderes motivam os seus liderados para que se movam na direção dos seus objetivos e exponham as suas opiniões (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Os gestores éticos agem de modo justo, honesto e confiável, e a justiça processual é uma faceta relevante da liderança ética. Como consequência, os trabalhadores sujeitos a uma liderança ética percebem os procedimentos organizacionais como credíveis (Loi *et al.*, 2012), o que aumenta a possibilidade de envolvimento a nível do comportamento (Dewett & Denisi, 2007) e também a disposição para apresentar o comportamento de Voz.

Como já referido anteriormente, o comportamento de Voz dos trabalhadores é definido como o comportamento promocional que envolve o desafio construtivo voltado para a melhoria, em vez de apenas a crítica (Van Dyne & LePine, 1998). Portanto, o comportamento de Voz é uma parte relevante do comportamento extra-funcional (Mayer *et al.*, 2009).

Brown *et al.* (2005) observaram que, quando os trabalhadores sentem que os líderes éticos promovem um ambiente justo e moral, eles aprendem e assimilam esse comportamento, e agem de modo coerente com os valores do líder. Deste modo, é mais viável que se expressem, contem problemas e façam sugestões às lideranças. Do mesmo modo, De Hoogh e Den Hartog (2008) também recomendaram que os líderes éticos motivem os trabalhadores a apresentarem as suas opiniões e preocupações, tornando mais fácil o comportamento de Voz dos liderados.

## 1.4. Diferenças entre Gerações no que respeita aos valores e atitudes no trabalho

A força do trabalho tem-se tornado cada vez mais diversa, e uma das formas mais relevantes para explicar as diferenças entre os trabalhadores é a distinção entre as gerações (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel & Grigoriou, 2020).

Deste modo, compreender as diferenças entre gerações é fundamental para entender o envolvimento, o compromisso no trabalho, assim como as questões motivacionais e expectativas perante o trabalho (Alferjany & Alias, 2020). Alguns estudos indicam que as diferenças que existem ao nível das atitudes e valores de trabalho podem ser explicadas pelas diferenças entre gerações (Nielsen 2019; Dimock 2019; Fry & Parker 2018; Coppola, Hatfield, Coombes & Nuerk, 2018).

De acordo com Alferjany e Alias (2020), existem algumas diferenças entre gerações no que se refere aos valores e atitudes no trabalho, conforme se descreve a seguir.

Em relação, às atitudes perante as regras e superiores, os Boomers sentem-se desconfortáveis ao interagir com a autoridade e classificam-na como um dos seus principais valores. Já a Geração X interage bem com os seus superiores e sente-se confortável, não se impressionando nem se intimidando com a existência de títulos. A Geração Y acredita na existência de lógica e que o respeito deve ser ganho. Por fim, a Geração Z necessita que os gestores e superiores confiem neles. Balanço vida pessoal e profissional: Os Boomers tendem a sacrificar a vida pessoal pelo trabalho. Já as Gerações X, Y e Z valorizam e procuram mais o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Os Boomers valorizam e conferem mais peso às suas opiniões e esperam deferência e tratamento especial. As Gerações X e Y querem ser respeitadas, ouvidas e esperam deferência. Por fim, a Geração Z espera que o seu trabalho seja apreciado. Tanto os Boomers como a Geração X preferem uma supervisão e

*feedback* contínuos. As Gerações Y e Z valorizam mais a supervisão e *feedback* tanto contínuo como imediato. Os Boomers valorizam a lealdade e o compromisso com a empresa, permanecendo o máximo possível. A Geração X prefere a lealdade às pessoas mais do que à organização e gostam também de ficar o máximo de tempo possível num emprego. Já as Gerações Y e Z valorizam mais a lealdade e compromisso associados a um determinado produto, causa ou ideia. Os Boomers consideram que existe sucesso quando se verifica uma disposição para aprender novas competências, desenvolvimento de competências organizacionais, bom relacionamento interpessoal, capacidade de utilização de computadores e cumprir prazos. As Gerações X e Y consideram sucesso a capacidade de comunicação de forma clara e concisa, o cumprimento de deadlines, a disposição para aprender novas competências e boa capacidade de relacionamento interpessoal. A Geração Z, por sua vez, valoriza o desenvolvimento de soluções inteligentes, o desenvolvimento de novas competências e o bom relacionamento interpessoal.

Os Boomers valorizam as competências de liderança e conhecimentos e competências em áreas especializadas, e também em tecnologia e computadores. A Geração X valoriza o conhecimento e competências em áreas especializadas, em liderança e em tecnologia e computadores. Por seu lado, as Gerações Y e Z valorizam mais o desenvolvimento de competências em tomada de decisão e resolução de problemas. Os Boomers valorizam a fiabilidade, o “ouvir bem” e a confiança. A Geração X refere ser importante os seus líderes “ouvirem bem”, serem credíveis e confiáveis. As Gerações Y e Z preferem que os seus líderes sejam devotados, “ouçam bem” e sejam de confiança.

Rathi e Kumar (2023) exploraram algumas diferenças ao nível dos valores no trabalho entre gerações, enfatizando também a questão dos estilos de comunicação. Deste modo, de acordo com estes autores, podemos afirmar que no que refere a valores no trabalho, os Boomers, apresentam-se como

competitivos, confiáveis, viciados no trabalho, honestos, respeitam a hierarquia e autoridade, vivem para o trabalho, esperam recompensas e promoções, são pacientes, trabalhadores, têm boas habilidades interpessoais, apresentam forte respeito por tradições, valorizam o compromisso e são automotivados.

Os trabalhadores da Geração X apresentam-se como amantes da diversão, cínicos, de estilo informal e independente, valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, gostam de liberdade de trabalho, preferem a diversidade, trabalham arduamente, têm bastante abertura e curiosidade, são práticos e com boa capacidade de adaptação e, também, apresentam-se como leais e orientados para o sucesso.

A Geração Y apresenta trabalhadores que se sentem confiantes, são assertivos, otimistas, são adeptos das tecnologias, são ambiciosos, curiosos e com desprezo pelo tédio, adaptam-se facilmente ao trabalho, são orientados para o cumprimento de metas e objetivos, desenvolvem relações de longo-prazo com os seus supervisores, são adeptos da mobilidade e flexibilidade, e também são criativos e orientados para o sucesso.

A Geração Z é definida por trabalhadores também adeptos das tecnologias e da informação, que são otimistas, práticos, enérgicos e corajosos, capazes de desempenhar multitarefas, que vivem mais no presente, apresentam reações rápidas, são curiosos, valorizam e respeitam muito a diversidade e preocupam-se com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Em relação aos estilos de comunicação, as diferenças são as seguintes (Rathi e Kumar, 2023): os Boomers privilegiam a comunicação pessoal face a face, a Geração X foca-se também na comunicação face a face, mas também na comunicação por telefone e e-mail, a Geração Y valoriza a comunicação colaborativa (por e-mail, grupos, computadores em rede e redes sociais) e a Geração Z enfatiza mais um estilo de comunicação constante, rápido e regular, com uso de tecnologias mais recentes com enfoque na utilização de textos com

emoji e uso de plataformas de mensagens instantâneas. Tudo numa comunicação de um para um.

Para além das diferenças ao nível dos valores, atitudes e estilos de comunicação é importante mencionar as diferenças ao nível dos comportamentos de Voz dos trabalhadores ou *Speaking up*. No entanto, a literatura existente sobre a mesma ainda é muito escassa.

Foi, contudo, encontrado um estudo que aborda as diferenças entre a Voz dos trabalhadores da Geração Y e das gerações mais velhas. O estudo de Kim, Knutson & Choi (2015) conclui que são os trabalhadores das gerações mais velhas quem mais comunica as suas preocupações, em comparação com a Geração Y.

Tal facto levou-nos a conduzir a presente investigação no sentido de verificar se existem diferenças entre as diferentes gerações no que respeita ao *Speaking up* ou comportamento de Voz dos trabalhadores.

# Capítulo 2

## 2. Metodologia

Este capítulo descreve várias etapas da investigação. Em primeiro lugar, serão definidas as questões de investigação. Posteriormente, serão descritos os procedimentos metodológicos relativos à caracterização dos dados da amostra e aos métodos de análise estatística.

### 2.1. Questões de Investigação

O principal objetivo deste trabalho é estudar a dinâmica do comportamento ético e da consciencialização dos trabalhadores perante a violação de normas éticas, respondendo às seguintes perguntas de investigação:

- 1) Existe uma relação entre a diversidade geracional dos trabalhadores e a apetência destes sinalizarem condutas ou práticas não éticas por parte dos empregadores ou colegas de trabalho? Quais as condutas não éticas mais observadas pelas diferentes gerações de trabalhadores?
- 2) Existem diferenças na capacidade das diferentes gerações de trabalhadores para comunicarem e relatarem as suas preocupações relacionadas com as práticas não éticas observadas?
- 3) Existem diferenças no nível de satisfação entre os trabalhadores de diferentes gerações após denunciarem práticas não éticas no local de trabalho?

## 2.2. Métodos de Análise

Dada a natureza deste estudo, que se concentra na análise de respostas a um questionário estruturado com opções de resposta pré-definidas, uma metodologia quantitativa é considerada a mais apropriada. Esta abordagem facilita a recolha e análise sistemática de dados numéricos, o que é essencial para abordar os objetivos da investigação.

A investigação quantitativa permite a medição e análise de relacionamentos entre variáveis, o que se alinha com a natureza estruturada do questionário usado neste estudo. Os dados gerados pelo questionário podem ser analisados estatisticamente, fornecendo *insights* objetivos e mensuráveis. A investigação quantitativa é baseada em testes objetivos de hipóteses, usando dados numéricos para explorar padrões, correlações e potenciais relacionamentos causais entre variáveis (Creswell, 2014).

O formato estruturado do questionário garante que os dados recolhidos possam ser categorizados e quantificados, possibilitando retirar conclusões significativas das respostas. Além disso, esse *design* quantitativo minimiza enviesamentos, permitindo um maior grau de confiança e replicabilidade. Os dados serão analisados, permitindo cálculos precisos de frequências absolutas e relativas, o que ajudará a responder às questões de investigação.

Em resumo, a abordagem quantitativa é a mais adequada para este estudo, pois suporta a recolha estruturada e a análise numérica de dados, levando a descobertas objetivas que podem ser generalizadas além da amostra imediata. O foco na análise estatística garante que as conclusões tiradas sejam baseadas em análise rigorosa de dados, o que é crítico para a integridade e confiabilidade da investigação.

A identificação e definição de gerações sugeridas pela literatura tem muitas variantes, Maloni *et al.* (2019)<sup>1</sup>, designadamente nos limites etários, ainda que seja comumente aceite a existência de cinco gerações.

### 2.3. Caracterização da Amostra

Este estudo utiliza dados do estudo internacional *Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees*, realizado pelo *Institute of Business Ethics (IBE)*. O inquérito, realizado em maio de 2021, captou as opiniões de aproximadamente 10 000 trabalhadores em 13 países: Austrália, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Países Baixos, Nova Zelândia, Portugal, África do Sul, Espanha, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. Os principais objetivos do inquérito consistem em compreender as atitudes dos trabalhadores em relação à ética no local de trabalho, acompanhar as tendências e as mudanças nas perceções éticas e realçar as diferenças entre regiões e grupos demográficos.

A amostra do inquérito foi segmentada por vários fatores demográficos, incluindo o género (masculino, feminino, outro e prefiro não dizer), a idade (18-34, 35-54 e 55+), o setor de atividade (público, terceiro setor e privado), a dimensão da organização (Pequenas e Médias Empresas (PME) e grandes empresas com mais de 250 trabalhadores) e a antiguidade dos trabalhadores (gestores e não gestores). Esta segmentação permitiu obter informações sobre a forma como os diferentes subgrupos experienciam e percecionam a ética no trabalho. A recolha de dados foi realizada *online* pela *Yonder*, uma empresa de consultoria de investigação independente, garantindo que a amostra representa a população ativa de trabalhadores em cada país participante. No total, o inquérito inclui 15 perguntas centradas na cultura organizacional, nos programas de ética, no apoio da gestão, na vontade de denunciar a má conduta e nas

---

1

percepções das práticas éticas. Em alguns casos, as percentagens podem não totalizar os 100% devido a fatores como arredondamento ou respostas como “não sei” ou “prefiro não dizer”.

Este conjunto robusto de dados proporciona uma visão abrangente da ética no local de trabalho e permite comparações com inquéritos anteriores para identificar mudanças nas atitudes e comportamentos éticos ao longo do tempo.

Embora o estudo *IBE Ethics at Work 2021* abranja 13 países, este trabalho foca-se exclusivamente na amostra portuguesa, constituída por 756 inquiridos, dos quais 406 são mulheres e 348 são homens. A distribuição etária inclui 141 jovens adultos (18-28 anos), 208 indivíduos de meia-idade (29-43 anos), 243 adultos mais velhos (44-58 anos) e 64 inquiridos com 59 anos ou mais.

A maioria dos trabalhadores trabalha no setor privado (537 indivíduos), enquanto 200 estão empregados no setor público. As indústrias predominantes da amostra incluem os setores profissional, científico e técnico, bem como o retalho e a saúde. Além disso, 87% dos trabalhadores inquiridos trabalham a tempo inteiro, sendo que apenas 13% trabalham em regime de *part-time*.

As definições geracionais e as classificações etárias variam muito na literatura, especialmente no que respeita aos limites de idade. Por conseguinte, este trabalho segue os grupos etários estabelecidos pelo próprio inquérito IBE, conforme indicado na Tabela 1.

Gerações	Idade atual
Boomers	59 anos ou mais
Geração X	Entre 44 e 58 anos
Geração Y	Entre 29 e 43 anos
Geração Z	28 anos ou menos

**Tabela 1:** Gerações e limites etários utilizados neste trabalho

A amostra é composta por 141 indivíduos da Geração Z, 308 indivíduos da Geração Y, 243 indivíduos da Geração X e por 64 indivíduos da geração Boomers.

## 2.4. Procedimento

Este trabalho centra-se em aspetos específicos da ética e da má conduta no local de trabalho, utilizando dados de perguntas selecionadas no âmbito do inquérito *Ethics at Work* 2021. A análise centra-se em quatro perguntas (Q4, Q5, Q6 e Q7) que captam a consciência dos participantes sobre violações éticas, a sua resposta à má conduta observada e a sua satisfação com quaisquer ações subsequentes tomadas. Estas perguntas foram escolhidas pois são as que mais se enquadram com as questões de investigação deste trabalho, pelo seu potencial para fornecer informações sobre as experiências dos trabalhadores com a ética no local de trabalho, a sua vontade de comunicar problemas e a perceção da eficácia da resposta da direção às preocupações éticas.

A questão do inquérito do *Ethics at Work* 2021 “Q4. Durante o último ano de trabalho, teve conhecimento de alguma conduta da sua entidade patronal ou dos seus colegas que considerasse violar a lei ou as normas éticas da sua organização?” tem como objetivo determinar a sensibilização dos trabalhadores para a má conduta no seu local de trabalho. Com respostas possíveis de “Sim”, “Não” ou “Prefiro não dizer”, esta pergunta oferece uma medida essencial do papel de observação dos trabalhadores na identificação de infrações às normas éticas ou legais. Estes dados revelam não só a prevalência da má conduta percecionada, mas também possíveis questões subjacentes à cultura organizacional que podem fomentar ou ignorar práticas pouco éticas.

Adicionalmente, a questão do inquérito do *Ethics at Work* 2021 “Q6. Levantou ou falou sobre alguma das suas preocupações com a direção, com outra pessoa adequada ou através de qualquer outro mecanismo?” fornece informações sobre a apetência a que os trabalhadores optam por denunciar a má conduta observada. Ao analisar as respostas (“Sim”, “Não” e “Prefiro não dizer”), esta pergunta realça a capacidade de os trabalhadores tomarem medidas relativamente a questões éticas, oferecendo uma janela para a acessibilidade e a perceção da

eficácia dos mecanismos internos de comunicação. A vontade de denunciar pode indicar o nível de confiança nos processos organizacionais, bem como a presença de possíveis barreiras - como o medo de retaliação ou sentimentos de inutilidade - que podem inibir o comportamento ético.

Para compreender melhor a natureza da má conduta comunicada, foi também examinada a questão Q5 do inquérito do *Ethics at Work 2021*, que perguntava aos inquiridos: “De quais dos seguintes tipos de conduta incorreta teve conhecimento, se é que teve algum?”. Aqui, as respostas foram categorizadas em tipos específicos de má conduta, nomeadamente, declaração incorreta de horas trabalhadas, violações de segurança, discriminação (por exemplo, por etnia, género, idade), roubo, práticas de contratação incorretas (por exemplo, favorecimento de familiares ou amigos), fraude, *bullying*/assédio, utilização indevida de dados, violação da confidencialidade ou da privacidade, suborno ou corrupção, violações do ambiente, abuso de autoridade, utilização abusiva de novas tecnologias/inteligência artificial (IA), outras condutas incorretas ou prefiro não responder. Ao centrar-se nestas formas de má conduta, a análise identifica quais os comportamentos não éticos mais prevalentes ou mais visíveis para os trabalhadores. Estas conclusões contribuem para uma compreensão mais pormenorizada dos desafios éticos presentes no local de trabalho e ajudam a contextualizar o comportamento de Voz ou denúncia dos trabalhadores.

Por último, a questão do inquérito do *Ethics at Work 2021* “Q7. Depois de ter levantado ou falado sobre as suas preocupações, qual foi o seu grau de satisfação ou insatisfação com o resultado?” mede a satisfação dos trabalhadores com a resposta da organização às preocupações comunicadas.

As respostas possíveis incluem “Muito satisfeito”, “Razoavelmente satisfeito”, “Razoavelmente insatisfeito”, “Muito insatisfeito” e “Não sabe”, esta pergunta esclarece a eficácia com que as organizações tratam a má conduta comunicada,

servindo os níveis de satisfação como um indicador indireto do compromisso organizacional com as normas éticas. Uma satisfação elevada sugere um ambiente favorável ao comportamento ético, ao passo que níveis de satisfação mais baixos podem indicar deficiências nas respostas da direção ou da organização aos desafios éticos.

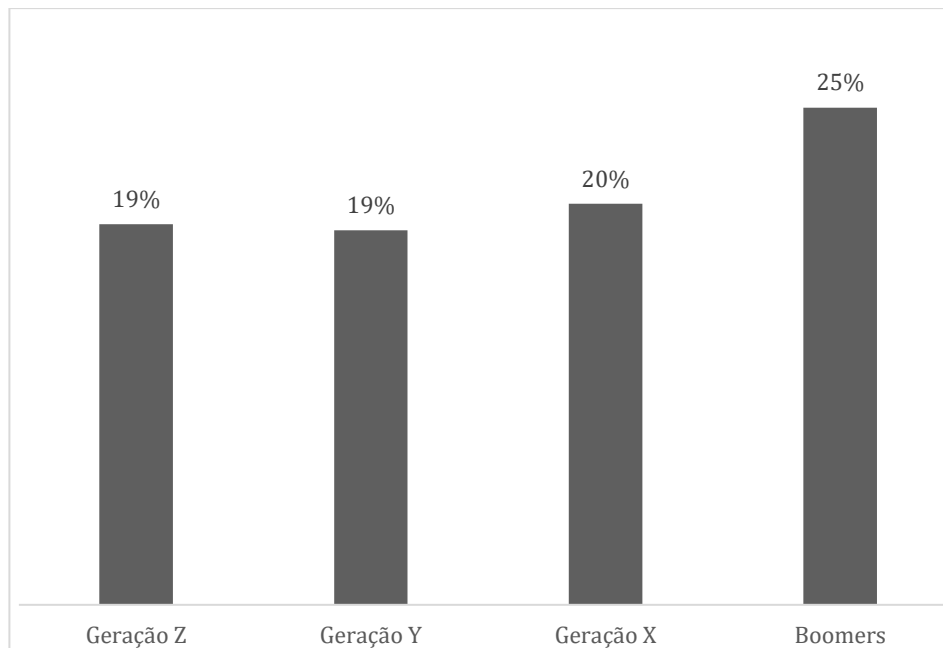
# Capítulo 3

## 3. Análise e Discussão dos Resultados do Inquérito

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do inquérito relativamente a Portugal, com uma análise detalhada dos resultados para as questões de investigação propostas. O objetivo é identificar padrões geracionais em três dimensões principais: na consciencialização ética, no comportamento de denúncia e na satisfação com os resultados após a denúncia. Recorda-se que a amostra representa os trabalhadores adultos em Portugal. Seguidamente, procede-se à discussão dos resultados, avaliando de que forma estes se alinham ou divergem das perspetivas teóricas estabelecidas na revisão da literatura. Esta abordagem permite oferecer uma compreensão abrangente das práticas não éticas no local de trabalho em Portugal, destacando as implicações para a gestão ética em diferentes contextos geracionais.

### 3.1. Análise dos Resultados do Inquérito

Os resultados apresentados na Figura 1 são referentes à questão 4 do estudo do *Ethics at Work 2021* do IBE: “Durante o último ano de trabalho, teve conhecimento de alguma conduta da sua entidade patronal ou dos seus colegas que considerasse violar a lei ou as normas?”. A análise seguinte revela como a conscientização da má conduta varia entre a Geração Z, a Geração Y, a Geração X e os Boomers.



**Figura 1:** Conhecimento de má conduta no local de trabalho por geração.

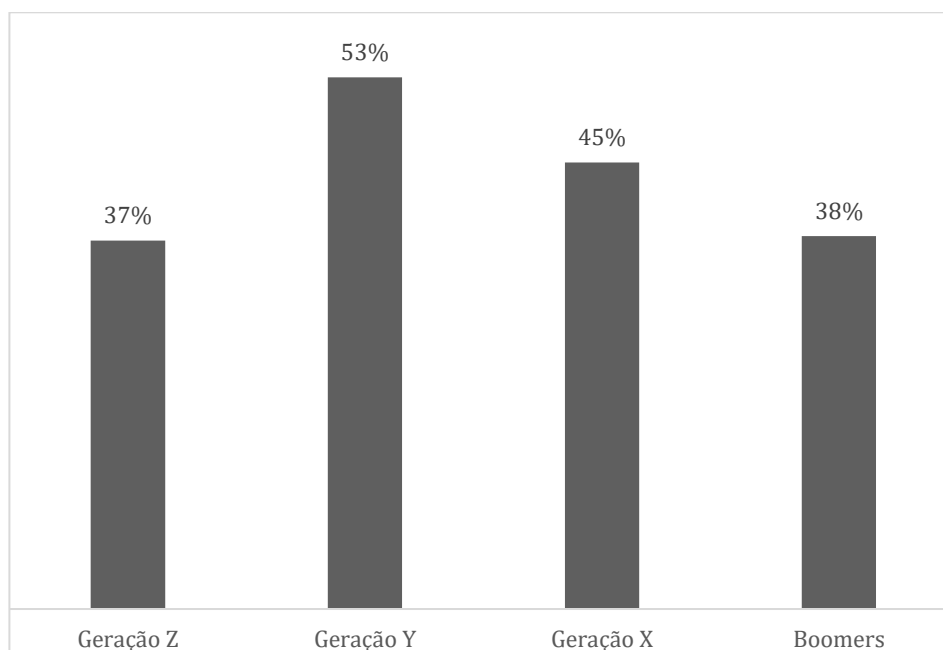
Os dados demonstram ligeiras variações entre coortes geracionais, o que pode indicar que a sensibilização para a má conduta no local de trabalho em Portugal pode não estar relacionada a fatores geracionais, mas a outro tipo de fatores, nomeadamente, cultura organizacional e experiências profissionais de cada indivíduo.

Os Boomers destacam-se como o grupo geracional que mais teve conhecimento de alguma conduta antiética no local de trabalho em Portugal. Um em cada quatro trabalhadores desta geração afirma ter tido conhecimento de condutas não éticas no local do trabalho. Este resultado pode dever-se ao facto destes trabalhadores serem os mais experientes a nível profissional e, por isso, talvez possam ser os mais suscetíveis de reconhecer comportamentos que se desviam das normas legais e éticas.

A Geração X apresenta-se numa posição intermédia, não fazendo muita diferença, a nível de percentagens, para a Geração Y e Geração Z, sendo que estas duas últimas apresentam os níveis mais baixos de consciência ética. Este facto pode refletir-se devido a encontrarem-se em fases de carreira mais precoces,

podendo haver receio de se pronunciarem sobre estas más condutas éticas e, conseqüentemente, ficarem prejudicados.

Na Figura 2 estão apresentados os resultados relativos à questão 6 do estudo do *Ethics at Work 2021* do IBE: “Levantou ou falou sobre alguma das suas preocupações à direção, a outra pessoa apropriada ou através de qualquer outro mecanismo?”, irão constatar as gerações que são mais suscetíveis de manifestar preocupações éticas.



**Figura 2:** *Speak Up por Geração.*

A Geração Y lidera, com 53% dos trabalhadores desta geração a afirmarem que manifestaram as suas preocupações. Este resultado pode estar relacionado com o facto desta geração priorizar a transparência e a responsabilidade no local de trabalho.

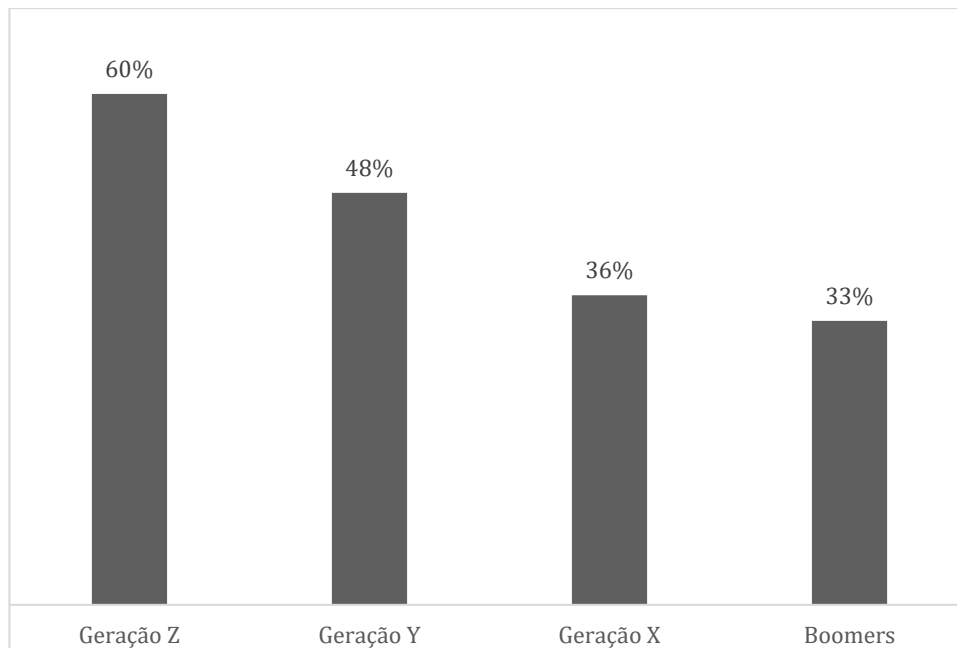
De seguida, apresenta-se a Geração X, com 45% dos trabalhadores desta geração a declarar que manifestaram as suas preocupações. Este resultado pode dever-se ao facto de esta geração ocupar um cargo hierárquico superior o que lhes poderá dar mais confiança para se manifestarem sem grandes medos de

sofrerem represálias. Contudo, a sua percentagem ligeiramente inferior à da Geração Y, pode refletir uma abordagem mais ponderada, equilibrando os prós e os contras no momento de falarem.

Os Boomers, com 38% dos trabalhadores desta geração a afirmarem que manifestaram as suas preocupações, registam apenas um ponto percentual a mais do que a Geração Z (37%), o que é suscetível de evidenciar que as gerações mais velhas são menos propensas a denunciar práticas não éticas no local de trabalho em Portugal.

Por último, a Geração Z, com 37%, regista a menor probabilidade de manifestar preocupações. Esta análise é coerente com a análise anterior apresentada na Figura 1, onde esta geração também demonstrou ter dos níveis mais baixos a nível de consciência ética. A sua relutância pode ser explicada pela falta de confiança em estar inserida neste tipo de processos éticos ou da incerteza quanto a potenciais repercussões visto que é uma geração que se encontra, geralmente, em início de carreira.

Após compreender quais são as gerações que apresentam a maior consciência e fatores que podem impedi-los de agir, é importante entender o quão satisfeitos os trabalhadores inquiridos ficaram com os resultados. Assim sendo, a questão 7 do estudo do *Ethics at Work 2021* do IBE: “Depois de ter levantado ou falado sobre as suas preocupações, qual foi o seu grau de satisfação ou insatisfação com o resultado?” esclarece-nos isso com os resultados abaixo apresentados na Figura 3:



**Figura 3:** Satisfação com o resultado após levantar preocupações por Geração

Os resultados demonstram uma clara tendência geracional com os trabalhadores mais jovens (Geração Z) a registarem a maior satisfação (60% dos trabalhadores desta geração). Este nível de satisfação diminui progressivamente nas gerações mais velhas, culminando com os Boomers com apenas um em cada três trabalhadores desta geração a ficarem satisfeitos após *Speak Up*.

Primeiramente, a Geração Z que apresenta a taxa de satisfação mais elevada como referido anteriormente, pode dever-se ao facto de a sua satisfação resultar de uma experiência profissional curta, resultando tanto em menos questões complexas abertas como em menos expectativas baseadas em desilusões passadas.

Embora notavelmente inferior à Geração Z, a Geração Y ainda mantém um nível de satisfação relativamente elevado. Esta geração pode sentir que apesar de as suas preocupações não éticas serem reconhecidas, as resoluções das situações podem não corresponder ao desejado.

A Geração X, já sendo uma geração de pessoas com mais idade, demonstra um resultado inferior e significativo comparativamente com o obtido para as duas gerações acima mencionadas. Este facto pode dever-se a se sentirem insatisfeitos a longo prazo, devido a questões passadas não tratadas, ou podem enfrentar

desafios a nível de se sentirem esquecidos nas políticas do local de trabalho concebidas para os trabalhadores mais jovens.

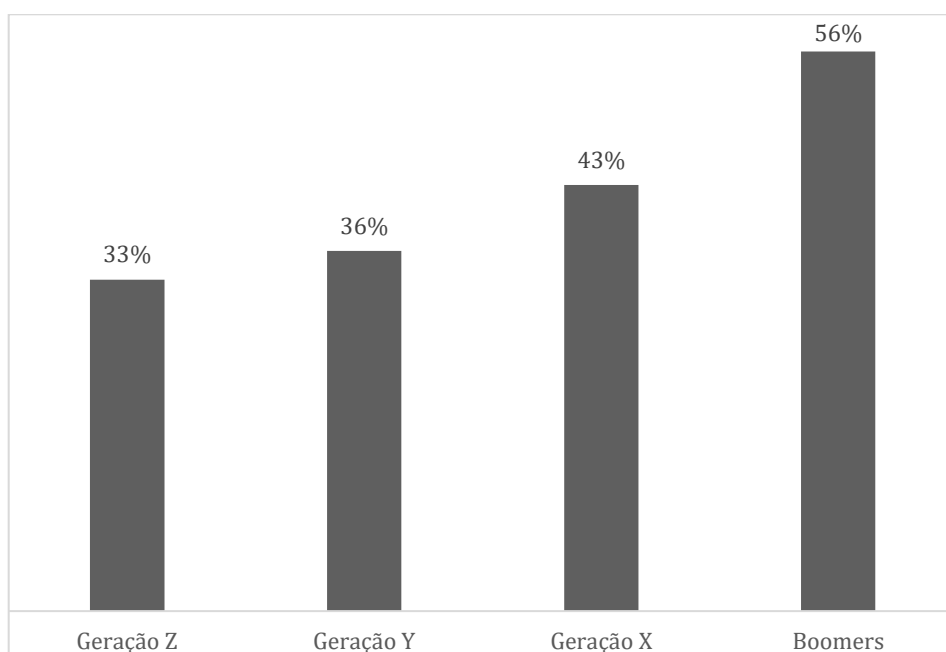
A percentagem dos trabalhadores Boomers ficarem satisfeitos após *Speak Up* é baixa, quando comparada com o nível de satisfação obtido para a outras gerações, o que leva a querer que estão desiludidos com os processos no local de trabalho das suas organizações, isto é, podem considerar que as respostas são inadequadas, desonestas, o que pode resultar em culturas de trabalho que são menos abertas ao *feedback* dos trabalhadores durante as suas carreiras profissionais. Esta análise salienta a importância de mecanismos de resolução adaptáveis e inclusivos para responder eficazmente às necessidades das diferentes gerações.

A análise que se segue centra-se nos tipos de má conduta no local de trabalho com a questão 5 do estudo do *Ethics at Work 2021* do IBE: “De quais dos seguintes tipos de conduta incorreta teve conhecimento, se é que teve algum?”. O inquérito abrange um vasto leque de possíveis comportamentos não éticos, tal como apresentado na Tabela 2, abaixo:

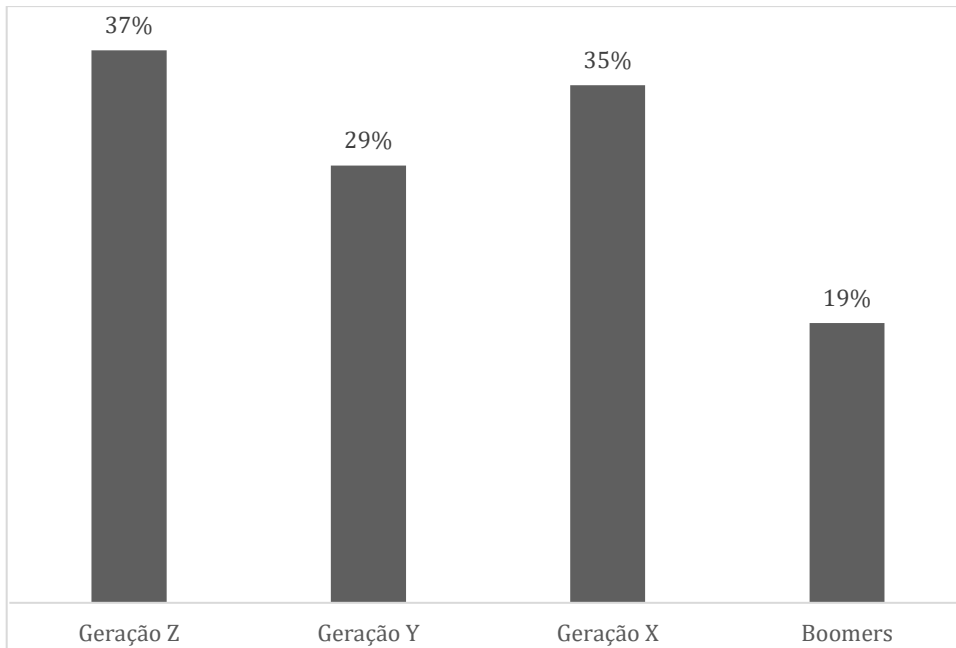
<b>Tipos de conduta antiéticas observadas</b>	<b>% de respostas afirmativas</b>
Abuso de autoridade	40%
Declaração incorreta de horas trabalhadas	31%
Bullying / assédio	29%
Práticas de contratação incorretas (p.e. favorecimento de familiares ou amigos)	29%
Utilização indevida de dados, violação de confidencialidade ou violação da privacidade	21%
Discriminação (p.e. por etnia, género, idade)	21%
Violações de segurança	19%
Roubos	15%
Outros	7%
Prefere não dizer	7%
Fraude	5%
Violações ambientais	5%
Suborno ou corrupção	4%
Utilização indevida de novas tecnologias/ inteligência artificial (IA)	3%

**Tabela 2:** Tipos de conduta antiéticas observadas.

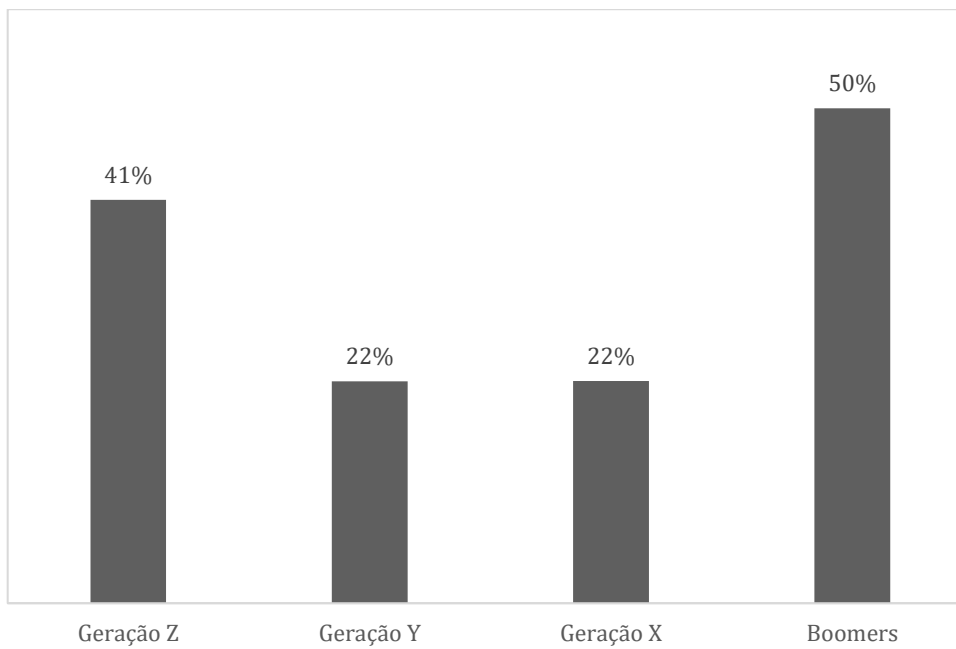
No entanto, para a nossa análise mais detalhada vamos focar-nos e apresentar as figuras apenas dos comportamentos não éticos mais relevantes, nomeadamente, (i) o abuso de autoridade, (ii) a declaração incorreta das horas trabalhadas, (iii) o bullying/assédio, (iv) as práticas de contratação incorretas (por exemplo, favorecimento de familiares ou amigos); (v) a utilização indevida de dados, a violação de confidencialidade ou a violação de privacidade e (vi) a discriminação (por exemplo, por etnia, género, idade). Abaixo encontram-se os resultados por geração de cada um destes comportamentos.



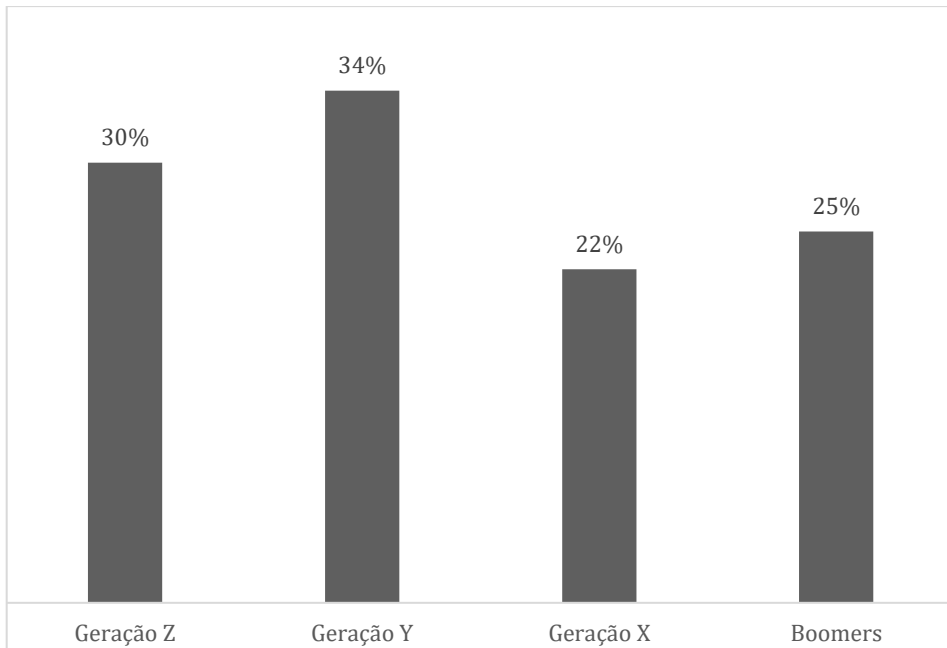
**Figura 4:** Abuso de Autoridade



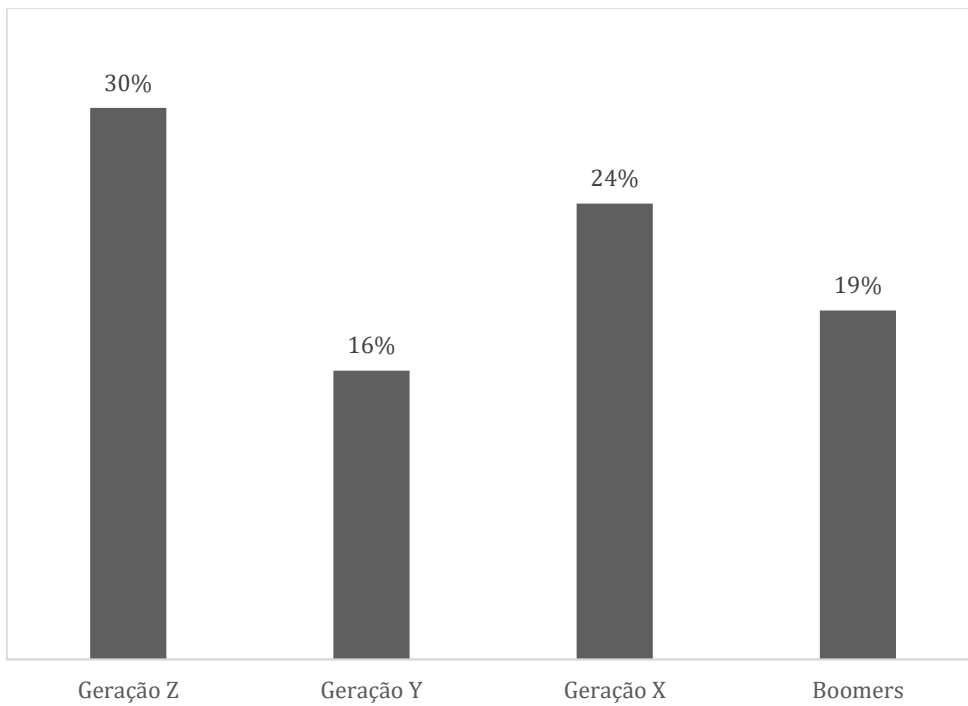
**Figura 5:** Declaração incorreta de horas trabalhadas



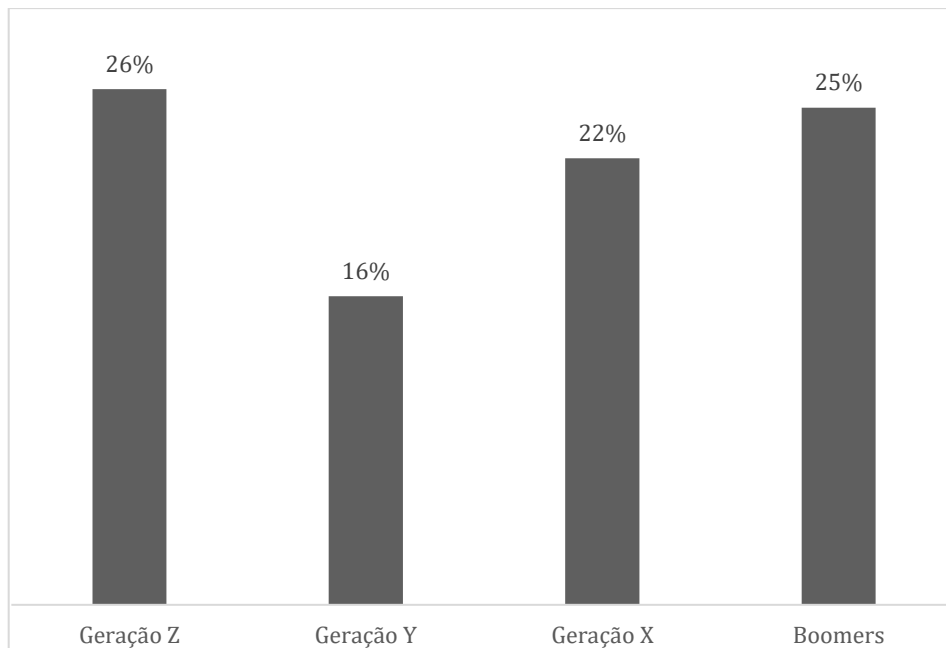
**Figura 6:** Bullying/ Assédio



**Figura 7:** Práticas de contratação incorretas (por exemplo, favorecimento de familiares ou amigos)



**Figura 8:** Utilização indevida de dados, violação de confidencialidade ou violação de privacidade



**Figura 9:** Discriminação (por exemplo, por etnia, género, idade)

A prevalência destes comportamentos não éticos no local de trabalho em Portugal, transmite-nos que as organizações ainda possuem bastantes dificuldades em promover culturas de responsabilidade e equidade, mesmo quando a consciencialização da existência de má conduta é muito distinta entre gerações.

Efetivamente, muitos destes comportamentos (por exemplo, a discriminação e o *bullying*) são muito críticos a nível organizacional, porém, também têm um impacto direto nas relações interpessoais e no bem-estar dos trabalhadores.

Realizando uma breve análise dos gráficos acima, constata-se que a Geração Z e a Geração Y apresentam como práticas anti éticas mais comuns, a declaração incorreta de horas trabalhadas (37% e 29%, respetivamente) e a utilização indevida de dados, violação de confidencialidade ou violação de privacidade (30% e 16%, respetivamente). A Geração X mostra valores moderados em maior parte das categorias indicando um envolvimento equilibrado, mas, significativo, particularmente no abuso de autoridade (43%).

Por outro lado, os Boomers evidenciam a percentagem mais elevada de bullying/ assédio (50%) e de abuso de autoridade (56%), o que pode refletir desafios na convivência entre hierarquias.

Em suma, esta análise também realça a necessidade de implementar medidas adaptadas para problemas específicos, em vez de se basear apenas em políticas éticas abrangentes. As entidades organizacionais devem priorizar uma comunicação clara, onde haja bastante abertura para *feedbacks* e medidas corretivas claras e transparentes, de modo a prevenir e combater estes comportamentos.

### 3.2. Discussão dos Resultados

A análise da diversidade geracional na ética no local de trabalho em Portugal apresenta paradigmas intrigantes em determinados aspetos, tais como, a consciência ética, o comportamento de denúncia e a satisfação com os resultados obtidos após a manifestação de preocupações. Quando comparamos estes resultados com os conhecimentos teóricos da literatura, identificam-se tanto alinhamentos como divergências, proporcionando uma compreensão diversificada e mais rica sobre a forma como as diferenças geracionais influenciam a ética no local de trabalho no contexto português. A literatura destaca o impacto significativo das experiências formativas nos valores e atitudes das diferentes gerações relativamente ao trabalho e à ética (Hansen & Leuty, 2012; Kuron & Lyons, 2014). Espera-se que os Boomers, demonstrem uma forte consciência ética, uma característica comprovada pela sua capacidade de identificação de más condutas éticas. No entanto, tal como observado na análise dos resultados e sustentado pela literatura, hesitam bastante em manifestar as suas preocupações éticas. Alferjany & Alias (2020) sugerem que esta hesitação

pode estar relacionada com a preferência desta geração por manter a harmonia dentro da organização, o que os pode levar a evitar o confronto direto com os comportamentos antiéticos.

As gerações mais jovens, especialmente a Geração Z, apresentam, a nível comportamental, divergências face às expetativas estabelecidas pela literatura. Apesar de serem descritas como socialmente conscientes e conhecedoras de tecnologia (Kapil & Roy, 2014), a sua reduzida consciencialização relativamente a más condutas éticas no local de trabalho aponta para uma lacuna entre os seus valores sociais e as realidades organizacionais. Esta disparidade pode dever-se à influência da cultura hierárquica predominante nos locais de trabalho em Portugal, que poderá desencorajar os trabalhadores mais jovens a abordarem ou reconhecerem as más condutas éticas no local de trabalho.

A Geração Y, constantemente associada à abertura, à colaboração e à procura de transparência (Shen Kian, Wan Yusoff & Rajah, 2013), demonstra uma maior predisposição para manifestar denunciar as práticas não éticas. Este comportamento reforça a descrição que a literatura faz deste grupo geracional como defensor da responsabilidade e da inclusão ética. Contudo, a satisfação desta geração com a comunicação dos resultados demonstra uma dinâmica mais complexa. Bejtkovsky (2016), sugere que as elevadas expetativas da Geração Y em relação à capacidade de resposta e *feedback* podem aumentar a sua insatisfação quando os procedimentos das organizações não cumprem os seus padrões.

No caso da Geração X, o equilíbrio entre independência e pragmatismo é evidente nos seus níveis moderados de comportamento de denúncia (Knight, 2014). Embora a literatura descreva esta geração como confiante e habilidosa na navegação das dinâmicas do local de trabalho, a sua abordagem cuidadosa pode refletir uma avaliação ponderada dos riscos e benefícios antes de levantarem preocupações éticas. No que diz respeito à satisfação com os resultados, tanto a

literatura como a análise realizada indicam as expectativas moderadas, em linha com as características atribuídas a esta geração por Howe & Strauss (2007).

A tendência inversa dos níveis de satisfação após a denúncia de má conduta, com os Boomers a expressarem a menor satisfação e a Geração Z a maior, realça a interseção entre as expectativas geracionais e as respostas das organizações. Os Boomers, conforme observado por Eisner (2005), relatam frequentemente insatisfação acerca da sua desilusão com os processos organizacionais. Por outro lado, a curta experiência profissional da Geração Z pode estimular o otimismo, visto que as suas primeiras interações com questões de responsabilidade ética são menos influenciadas por expectativas previamente defraudadas.

Segundo Roux (2019), a hierarquia predominante no local de trabalho exerce uma influência significativa sobre o comportamento ético. Esse contexto hierárquico tende a inibir as gerações mais jovens de desafiar a autoridade, apesar da sua valorização de princípios como a transparência e a justiça.

Em suma, a análise dos resultados está, em grande medida, alinhada com as descrições da literatura sobre as características geracionais. Contudo, também apresentam divergências significativas, moldadas pelos papéis desempenhados no local de trabalho e pelas especificidades culturais.

# Conclusão

Esta tese analisa de que forma a diversidade geracional influencia as práticas éticas nos locais de trabalho em Portugal. Para sustentar esta análise, foram utilizados os dados do estudo internacional *Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees*, realizado pelo *Institute of Business Ethics (IBE)* em 13 países, incluindo Portugal. Os principais objetivos do estudo consistem em compreender as atitudes dos trabalhadores em relação à ética no local de trabalho e investigar potenciais variações entre gerações.

O foco deste trabalho de mestrado foi a análise da consciencialização de condutas antiéticas, a manifestação dessas mesmas condutas, a identificação das condutas antiéticas mais comuns e a avaliação do grau de satisfação dos inquiridos após se manifestarem. Os resultados demonstraram como as diferentes gerações influenciam a consciência ética, a predisposição para se manifestarem e a satisfação com os resultados obtidos.

Os Boomers apresentam os níveis mais elevados de consciência ética, o que reflete a sua lealdade às normas tradicionais e a sua vasta experiência profissional. Contudo, registaram as percentagens mais baixas de denúncia e mostraram insatisfação com a forma como as suas preocupações foram averiguadas. Tal facto, pode indicar uma desilusão com as práticas organizacionais ou uma preferência cultural por evitar o confronto.

Por outro lado, a Geração Z apresentou a menor consciência ética, ao contrário da Geração Y, que demonstrou uma forte predisposição para denunciar comportamentos antiéticos. No que diz respeito à satisfação, a Geração Z destacou-se como a mais satisfeita com as respostas da sua organização às preocupações comunicadas, enquanto a Geração Y apresentou níveis de

satisfação moderados, possivelmente refletindo as suas elevadas expectativas em relação às respostas e *feedback* das organizações.

A perspetiva otimista das gerações mais jovens relativamente às respostas organizacionais a questões éticas contrasta com o ceticismo observado entre os Boomers. Os resultados evidenciam o quão desafiante e complexo é gerir as diferenças geracionais no contexto da ética e sublinham a necessidade de estratégias organizacionais diferenciadas para abordar eficazmente estas discrepâncias.

Apesar dos valiosos *insights* obtidos com este estudo, existem várias limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a dependência dos dados auto-relatados introduz a possibilidade de vieses, que podem influenciar os inquiridos a apresentarem-se de uma forma mais favorável. Em segundo lugar, o estudo foi enquadrado num momento específico no tempo, o que limita bastante pois apenas observamos as atitudes e comportamentos geracionais daquela época. Além disso, o estudo foca-se no contexto português que, embora culturalmente enriquecedor, é limitado e não permite uma visão completa do panorama internacional.

Uma nota específica para destacar que a recolha de dados do estudo internacional se verificou no 2º trimestre de 2021, durante a pandemia COVID, quando Portugal ainda se encontrava com trabalhadores em confinamento parcial ou em trabalho híbrido obrigatório, o que poderá ter despoletado eventuais enviesamentos das respostas.

Assim sendo, investigações futuras devem procurar ultrapassar estas limitações, incluindo estudos longitudinais para analisar como as atitudes geracionais em relação à ética no local de trabalho em Portugal evoluem ao longo da carreira. Esta investigação futura será facilitada pelo facto do estudo internacional que suporta esta tese ser um estudo trienal, incluindo Portugal desde 2018. Adicionalmente, o recurso a métodos qualitativos, nomeadamente,

entrevistas ou grupos focais, pode proporcionar uma compreensão mais profunda e detalhada das motivações e barreiras que influenciam as diferentes gerações. Além disso, expandir a investigação para um nível internacional permitiria análises comparativas entre países e culturas, auxiliando na compreensão da posição de Portugal num contexto global. Esta extensão seria particularmente útil para identificar padrões universais e dinâmicas específicas de cada contexto na ética do trabalho.

Este trabalho contribui de forma significativa para a literatura existente sobre ética no local de trabalho. Ao investigar e analisar as diferenças geracionais no que respeita à consciencialização ética, ao comportamento de denúncia e à satisfação com as respostas organizacionais, fornece informações valiosas para as organizações que pretendem promover uma cultura ética. Os resultados deste trabalho evidenciam a importância de as organizações implementarem estratégias adaptadas às especificidades de cada geração, de modo a assegurar uma comunicação eficaz e fomentando a confiança entre todas as faixas etárias. Como estratégias organizacionais a implementar sugerimos iniciativas que promovam a transparência e a capacidade de resposta às preocupações éticas, bem como programas de formação específicos em matéria de ética. Estas ações visam alinhar as expectativas de diferentes gerações e fortalecer o compromisso ético no local de trabalho.

Em última análise, esta tese oferece uma compreensão mais aprofundada de como a diversidade geracional molda a ética no local de trabalho em Portugal. Torna-se cada vez mais indispensável que as organizações incorporem uma abordagem proativa na gestão de questões éticas, valendo-se dos pontos fortes únicos de cada geração e enfrentando os desafios que lhes são inerentes. Ao aplicar estas práticas no dia a dia, as empresas não só irão reforçar o comportamento ético, como também construirão culturas organizacionais mais

inclusivas e resilientes, beneficiando não apenas os colaboradores, mas também as partes interessadas e as sociedades como um todo.

# Bibliografia

Abun, D, Julian, F, Lazaro, J & Nicolas, M (2023). Examining the Effect of Work Ethics on Work Engagement as Mediated by Generational Differences. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 2(4) (2023), 502-525.

[https://www.researchgate.net/publication/376270990\\_Examining\\_the\\_Effect\\_of\\_Work\\_Ethics\\_on\\_Work\\_Engagement\\_as\\_Mediated\\_by\\_Generational\\_Differences](https://www.researchgate.net/publication/376270990_Examining_the_Effect_of_Work_Ethics_on_Work_Engagement_as_Mediated_by_Generational_Differences)

Adams, M, (1998). *Sex in the Snow: Canadian Social Values at the End of the Millennium*. 1st edition. Toronto, Canada: Penguin Books.

Apostolidis, B & Polifroni, E (2006). Nurse work satisfaction and generational differences. *Journal of Nursing Administration*. 36(01), 506–509.

Argyris, C.; Schön, D (1978). *Organizational Learning*, 1st ed.; Addison-Wesley: Reading, MA, USA; Boston, MA, USA.

Ashford, S, Sutcliffe, K & Christianson, M (2009). *Speaking up and speaking out: the leadership dynamics of voice in organizations*. See Greenberg & Edwards, 175–202.

Athar, M, Shahzad, K, Amad, J & Ijaz, M (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Islamic Business and Management*, 6(1). [https://jibm.org/wp-content/uploads/2018/05/9\\_-Razzaq-Athar-Et-al-Impact-of-Islamic-Work-Ethics-26-7-16.pdf](https://jibm.org/wp-content/uploads/2018/05/9_-Razzaq-Athar-Et-al-Impact-of-Islamic-Work-Ethics-26-7-16.pdf)

Bashshur, M & Oc, B (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>

- Bazerman, M & Sezer, O (2016), "Bounded awareness: implications for ethical decision making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 136, pp. 95-105. [https://www.homeworkforyou.com/static\\_media/uploadedfiles/Bounded%20awareness%20-%20Implications%20for%20ethical%20decision-making.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Bounded%20awareness%20-%20Implications%20for%20ethical%20decision-making.pdf)
- Bazzy, J (2018). Work Ethic Dimensions as Predictors of Ego Depletion. *Current Psychology*, 37, 198-206. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9503-6>
- Bejtkovsky, J, (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, V. 9, (2). <https://littera-scripta.com/the-current-generations-the-baby-boomers-x-y-and-z-in-the-context-of-human-capital-management-of-the-21st-century-in-selected-corporations-in-the-czech-republic/>
- Bergeron, D & Thompson, P (2020). Speaking Up at Work: The Role of Perceived Organizational Support in Explaining the Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Voice Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*; 00 (0): 1–21. <https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Beutell, N & Wittig-Berman, U, (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*. 23(05), 507 – 52. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810884513>
- Bies, R & Shapiro, D (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments. *Acad. Manag. J.* 31:767–85. [https://www.academia.edu/14346101/Voice\\_and\\_justification\\_Their\\_influence\\_on\\_procedural\\_fairness\\_judgments](https://www.academia.edu/14346101/Voice_and_justification_Their_influence_on_procedural_fairness_judgments)

- Bochner, S & Hesketh, B (1994), "Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 25 No. 2, pp. 233-257. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022194252005>
- Bolino, M.; Harvey, J & Bachrach, D (2012). A self-regulation approach to understanding citizenship behavior in organizations. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*, 119, 126–139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.006>
- Bonner, J, Greenbaum, R & Quade, M (2017), "Employee unethical behavior to shame as an indicator of self-image threat and exemplification as a form of self-image protection: the exacerbating role of supervisor bottom-line mentality", *Journal of Applied Psychology*, V. 102 (8), p. 1203. doi: 10.1037/apl0000222
- Botero, I & Van Dyne, L(2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Manag. Commun. Q.* 23:84–104. <https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Brass, D, Butterfield, K & Skaggs, B, (1998), "Relationships and unethical behavior: a social network perspective", *Academy of Management Review*, Vol.23No.1, pp. 14-31. <http://dx.doi.org/10.2307/259097>
- Brinsfield, C, Edwards, M & Greenberg, J (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*: 175-202. Bingley, England: Emerald.
- Brown, M & Trevin ño, L (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 17 (6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., Trevin ño, L & Harrison, D (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing",

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 (2), 117-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burris, E (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55: 851-875.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2010.0562>
- Chen, A & Hou, Y (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadersh. Q.*, 27, 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Cogin, J, (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(11), 2268 – 2294.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Crant, J, Kim, T & Wang, J, (2010). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *J. Bus. Psychol.* 26:285–97.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9197-y>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crockett, M (2013), “Models of morality”, *Trends in Cognitive Sciences*, V. 17 (8): 363-366. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2013.06.005>
- De Hoogh, A & Den Hartog, D (2008), “Ethical and despotic leadership relationships with leader’s social responsibility, top management team effectiveness and subordinates’ optimism: a multi method study”, *Leadership Quarterly*, Vol. 19 (3), 297- 311.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Detert, J & Burris, E (2007), “Leadership behavior and employee voice: is the door really open?” *Academy of Management Journal*, V. 50 (4): 869-884.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Detert, J & Trevino, L (2010). Speaking up to higher ups: how supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organ. Sci.* 21:249–70. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Detert, J, Burris, E & Harrison, D (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harv. Bus. Rev.* 8: 26. <https://static1.squarespace.com/static/58069537d1758ec8152a457d/t/61d7d0a02381572c8a710dce/1641533601258/FOUR+MYTHS+-+EMPLOYEE+SILENCE.PDF>
- Detert, J, Burris, E, Harrison, D, Martin, S (2013). Voice Flows to and around Leaders. *Adm. Sci. Q.*, 58, 624–668. <http://dx.doi.org/10.1177/0001839213510151>
- Dewett, T & Denisi, A (2007), “What motivates citizenship behaviors? Exploring the role of regulatory focus theory”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16 (3), 241–260. <https://doi.org/10.1080/13594320701273606>
- Donaldson, T & Dunfee, T (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business Press, Boston.
- Dutton, J, & Ashford, S (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1993.9309035145>
- Edmondson, A (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Adm. Sci. Q.* 44, 350–383. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf)
- Edmondson, A (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *J. Manag. Stud.* 40, 1419–1452. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00386>

- Eisner, S, (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. 70(01), 4 – 12. <http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2011.5876168>
- Fischer, R.; Ferreira, M.; Van Meurs, N.; Gok, K.; Jiang, D.-Y.; Fontaine, J.; Harb, C.; Ciecuch, J.; Achoui, M.; Mendoza, M.; *et al* (2017) Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *J. Int. Bus. Stud*, 50, 125–134. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-018-0174-4>
- Folger R (1977). Distributive and procedural justice: combined impact of “voice” and improvement on experienced inequity. *J. Personal. Soc. Psychol.* 35:108–19.  
[https://www.academia.edu/33463944/Distributive and Procedural Justice Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity](https://www.academia.edu/33463944/Distributive_and_Procedural_Justice_Combined_Impact_of_Voice_and_Improvement_on_Experienced_Inequity)
- Frazier, M & Fainshmidt, S (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment. *Group Organ. Manag.* 37:691–715. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112463960>
- Fuller, J, Marler, L & Hester, K (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *J. Organ. Behav*, 27, 1089–1120. <http://dx.doi.org/10.1002/job.408>
- Gardiner, S, Grace, D & King, C, (2015). Is the Australian domestic holiday a thing of the past? Understanding baby boomer, Generation X and Generation Y perceptions and attitude to domestic and international holidays. *Journal of Vacation Marketing*. 21(04), 336 – 350. <https://doi.org/10.1177/1356766715580188>
- Gibson, J, Greenwood, R & Murphy, J (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of*

<https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>

Greenbaum, R, Mawritz, M & Eissa, G (2012), “Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness”, *Journal of Applied Psychology*, V. 97 (2): 343.

Guenter, H.; Schreurs, B.; van Emmerik, I & Sun, S (2017). What does it take to break the silence in teams: Authentic leadership and/or proactive followership? *Appl. Psychol. Int. Rev*, 66, 49–77.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/apps.12076>

Hansen, J & Leuty, M (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*. 20(01), 34 – 52. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072711417163>

Hibbard, J, Kumar, N & Stern, L (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45–61. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.1.45.18831>

Hirschman, A (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hirsh, J, Lu, J & Galinsky, A (2018), “Moral utility theory: understanding the motivation to behave (un) ethically”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 38, pp. 43-59. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.10.002>

Hung, H.-K.; Yeh, R.-S. & Shih, H.-Y (2012). Voice behavior and performance ratings: The role of political skill. *Int. J. Hosp. Manag*, 31, 442–450. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.002>

Institute of Business Ethics. (2021). *Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees*. Disponible en: <https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021.html>.

- Jha, J & Singh, M, (2021). Who cares about ethical practices at workplace? A taxonomy of employees' unethical conduct from top management perspective. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI 10.1108/IJOA-07-2020-2321
- Jones, D (1991a), *Code of Peace: Ethics and Security in the World of the Warlord States*, University of Chicago Press, Chicago.
- Jones, T (1991b), "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", *Academy of Management Review*, V. 16, (2): 366-395. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4278958>
- Kapil, Y & Roy, A, (2014). Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*. 02(01), 10 – 14. [https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL\\_CAMERA\\_READY.pdf](https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf)
- Klaas, B, Olson-Buchanan, J & Ward, A (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38: 314-345. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Knoll, M.; Neves, P.; Schyns, B & Meyer, B (2021). A Multi-Level Approach to Direct and Indirect Relationships between Organizational Voice Climate, Team Manager Openness, Implicit Voice Theories, and Silence. *Appl. Psychol. Int. Rev*, 70, 606–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12242>
- Kowalski, R (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological Bulletin*, 119: 179-196. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.119.2.179>
- Kupperschmidt, B (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuron, L, Lyons, S, Ng, E & Schweitzer, L (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>

- Lancaster, L & Stillman, D, (2005). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. 1st edition. New York: Harper Business.
- Lee, J & Pecce, R (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self esteem in the context of job insecurity. *J. Organ. Behav.*, 28, 661–685. <http://dx.doi.org/10.1002/job.431>
- Lee, Y & Antonakis, J (2014). When preference is not satisfied but the individual is: How power distance affects person–job fit. *J. Manag.*, 40, 641–675. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311436080>
- Leiter, M, Jackson, N & Shaughnessy, K, (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management*. 17(01), 100 – 109. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x>
- LePine, J & Van Dyne, L (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *J. Appl. Psychol.* 86:326–36. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Lessnoff, M (1994). *The spirit of capitalism and the Protestant ethic: An enquiry into the Weber thesis*. Brookfield, VT: E. Elgar.
- Liang, J, Farh, C & Farh, J (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J.* 55:71–92. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Little, A. (1948). *The Philosophy* <http://www.jstor.org/stable/20515765>
- Liu, W, Zhu, R & Yang, Y (2010). I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadersh. Q.* 21:189–202. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>

- Loi, R., Lam, L & Chan, K, (2012), "Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation", *Journal of Business Ethics*, V. 108 (3), 361-372. <http://www.jstor.org/stable/41476300>
- Loi, R.; Ao, O & Xu, A (2014). Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *Int. J. Hosp. Manag.*, 36, 23–30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.001>
- Luchak, A (2003). What kind of voice do loyal employees use? *Br. J. Ind. Relat.* 41:115–34. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00264>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17\*(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Marri, M, Sadozai, A, Zaman, H & Ramay, D (2012). The impact of IWE on job satisfaction and organizational commitment: A study of the agriculture sector of Pakistan. *Int. J. business and behavioral science*, 2(12), 32-45. [https://www.academia.edu/8758655/The\\_Impact\\_of\\_Islamic\\_Work\\_Ethics\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Study\\_of\\_Agriculture\\_Sector\\_of\\_Pakistan](https://www.academia.edu/8758655/The_Impact_of_Islamic_Work_Ethics_on_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_A_Study_of_Agriculture_Sector_of_Pakistan)
- Martin, C, (2005). From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know About Generation Y. *Industrial and Commercial Training*. 37(01), 39 – 44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Mawritz, M, Greenbaum, R, Butts, M & Graham, K, (2017), "I just can't control myself: a self-regulation perspective on the abuse of deviant employees", *Academy of Management Journal*, V. 60, (4): 1482-1503. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0409>
- Mayer, D, kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R (2009), "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle down model",

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V.108 (1), 113.  
<https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jobhdp:v:108:y:2009:i:1:p:1-13>
- Mcneese-Smith, D & Crook, M, (2003). Nursing values and a changing nurse workforce; values, age, and job stages. *Jona*. 33(05), 200 – 270. doi: 10.1097/00005110-200305000-00002.
- Mesdaghinia, S, Rawat, A & Nadavulakere, S (2019), “Why moral followers quit: examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior”, *Journal of Business Ethics*, V. 159 (2): 491-505.  
<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-018-3812-7>
- Milliken, F, Morrison, E & Hewlin, P (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don’t communicate upward and why. *J. Manag. Stud.* 40:1453–76.  
[https://www.academia.edu/24048973/AN\\_EXPLORATORY\\_STUDY\\_OF\\_EMPLOYEE\\_SILENCE\\_ISSUES\\_THAT\\_EMPLOYEES\\_DONT\\_COMMUNICATE\\_UPWARD\\_AND\\_WHY](https://www.academia.edu/24048973/AN_EXPLORATORY_STUDY_OF_EMPLOYEE_SILENCE_ISSUES_THAT_EMPLOYEES_DONT_COMMUNICATE_UPWARD_AND_WHY)
- MiRan, K, Knutson, B & Choi, L (2015). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, DOI: 10.1080/19368623.2015.1067665
- Moore, C, Detert, J, Treviño, L, Baker, V & Mayer, D (2012), “Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior”, *Personnel Psychology*, V. 65 (1): 1-48. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237.x>
- Morrison, E & Milliken, F (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>

- Morrison, E (2011), "Employee voice behavior: integration and directions for future research", *Academy of Management Annals*, Vol. 5 (1): 373-412. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E, (2014). Employee voice and silence. *Ann. Rev. Organiz. Psychol. Organiz. Behav.* 1 (1), 173–197. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E, Wheeler-Smith, S & Kamdar, D (2011) Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *J. Appl. Psychol.*, 96, 183–191. <http://dx.doi.org/10.1037/a0020744>
- Mudrack, P (1997). Protestant work-ethic dimensions and work orientations. *Personality and Individual Differences*, 23(2), 217–225. [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00041-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00041-X)
- Murphy, E, Gordon, J & Anderson, T, 2004. Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences Between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 09(01), 21 – 48.
- Nelson, B (1973). Weber's Protestant ethic: Its origins, wanderings, and foreseeable future. In C. Glock & P. Hammond (Eds), *Beyond the classics* (pp. 71–130). New York: Harper & Row.
- Ng, T & Feldman, D (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Olson-Buchanan, J & Boswell, W (2008). An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *Acad. Manag. Rev.* 33:76–96. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.27745325>
- Ozkan, M & Solmaz, B, (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University

- Students). *Procedia Economics and Finance*. 26(01), 476 – 483.  
[http://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00876-x](http://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00876-x)
- Paolillo, A, Sival, J, Silva, S & Saideri, V, (2021). The Relationship between Inclusion Climate and Voice Behaviors beyond Social Exchange Obligation: The Role of Psychological Needs Satisfaction. *Sustainability*, 13, 10252. <https://doi.org/10.3390/su131810252>
- Petrovic, G (2008). Mas as Economic Animal and Mas as Praxis an Interpretation of Marx. *An Interdisciplinary of Philosophy*, 6(1-4).  
<https://doi.org/10.1080/00201746308601366>
- Pinder, C & Harlos, K, (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived in justice. *Res. Pers. Hum. Res. Manag.* 20:331–69.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Raub, S (2018). Perceived insider status and job design predict job attitudes and work performance of restaurant employees. *J. Hosp. Tour. Res.*, 42, 880–903.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1096348016654974>
- Roberson, M & Strickland, O, (2010), “The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors”, *The Journal of Psychology*, Vol. 144 (3), 313 326.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Roux, K (2019). *Generational Differences in the Work Values and Behaviours of Employees within the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) Industry*. Projeto de Pesquisa. Master of Business Administration. University of Pretoria.
- Ryan, K & Oestreich, D (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*, 1st ed.; Jossey-Bass: San Francisco, CA, USA.
- Salahudin, M (2011). Generational Difference Impact on Leadership Style and Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, (5(2)).  
<http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>

- Schwartz, J & Wald, M (2003). *The nation: NASA's curse? "Groupthink" is 30 years old, and still going strong*. N. Y. Times, 4, 5.
- Shaw, S & Fairhurst, D, (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education and Training*. 50(01), 366 – 378. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910810889057>
- Shen Kian, T, Wan Yusoff, W & Rajah, S, (2013). Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 03(11), 53 – 68. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS%2FV3-I11%2F319>
- Smola, K & Sutton, C, 2002. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23(01): 363 – 382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Stuenkel, D, De La Cuesta, K & Cohen, J, 2005. The multi-generational nursing work force; essential differences in perception of work environment. *Journal of Nursing Administration*. 35(06): 283 – 285. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200506000-00003>
- Tangirala, S & Ramanujam, R (2012). Ask and you shall hear: examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Pers. Psychol*. 65:251–82. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Tangirala, S. & Ramanujam, R (2008), "Exploring nonlinearity in employee voice: the effects of personal control and organizational identification", *Academy of Management Journal*, V.. 51 (6): 1189-1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>
- Tangirala, S.; Kamdar, D.; Venkataramani, V.& Parke, M (2013). Doing right versus getting ahead: The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *J. Appl. Psychol*, 98, 1040–1050. <http://dx.doi.org/10.1037/a0033855>

- Teh, P & Hongyi, S (2012), "Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior", *Industrial Management & Data Systems*, V. 112 (1), 64-82.
- Thomas, J, Whitman, D & Viswesvaran, C (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300. <https://awspntest.apa.org/doi/10.1348/096317910X502359>
- Toor, S & Ofori, G (2009), "Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture", *Journal of Business Ethics*, V. 90 (4): 533-547. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Tourish D & Robson P (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *J. Manag. Stud.* 43:711-30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00608.x>
- Ud Din, M, Khan, F, Khan, U, Kadarningsih, A & Darmi, S (2019). The Effect of Islamic Work Ethics on the Job Performance: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *International Journal of Islamic Business Ethics* 4(2), 676. <https://doi.org/10.30659/ijibe.4.2.676-688>
- Van Dyne, L & LePine, J (1998). Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity. *Acad. Manag. J.* 41:108-19. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Dyne, L, Ang, S, & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- VanDyne,L, Cummings, L & Parks, J (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Res. Organ. Behav.*, 17, 215.

<https://www.researchgate.net/publication/309563728> Extra-  
[role behaviors In pursuit of construct and definitional clarity](#)

- Varey, R & Lewis, B (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944. doi:10.1108/03090569910285869
- Walumbwa, F & Schaubroeck, J (2009), “Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety”, *Journal of Applied Psychology*, V. 94 (5): 1275–1286.
- Wan Yusoff, W & Shen Kian, T (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 02(04), 97 – 103. [https://www.academia.edu/2947560/Generation\\_differences\\_in\\_work\\_motivation\\_From\\_developing\\_country\\_perspective](https://www.academia.edu/2947560/Generation_differences_in_work_motivation_From_developing_country_perspective)
- Whiting, S.; Podsakoff, P & Pierce, J (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *J. Appl. Psychol.* 2008, 93, 125–139. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Zemke, R, Raines, C & Filipczak, B (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. 1st ed. New York: Amacom. 288 p.
- Zhou, J & George, J (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. doi:10.2307/3069410