



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CAPITAL SOCIAL E SEGURANÇA PSICOLÓGICA: O PAPEL MODERADOR DAS GERAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Psicologia
e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Andrea Celeste González Ventura

Porto, julho de 2019



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CAPITAL SOCIAL E SEGURANÇA PSICOLÓGICA: O PAPEL MODERADOR DAS GERAÇÕES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Psicologia
e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Andrea Celeste González Ventura

Trabalho efetuado sob a orientação de

Filipa Sobral

Porto, julho de 2019

Agradecimentos

Ao longo de todo o meu percurso académico na faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa foram vários os intervenientes fundamentais que contribuíram para chegar à meta, pelo que de forma especial, gostaria de agradecer:

Em primeiro lugar, à Professora Filipa Sobral, por todo o seu apoio que se revelou incondicional desde a primeira aula assim como, nas suas funções de tutora da presente dissertação.

À minha família, quero deixar palavras de apreço e reconhecimento sentido especialmente: ao meu avô e à minha avó, por serem a força, sempre presente, para que eu continuasse; à minha mãe e ao meu pai, por terem sempre acreditado em mim e me terem dado todo o seu apoio para que eu prosseguisse no alcance de todos os meus sonhos; também à minha irmã por a ter sentido sempre comigo e a confiar nas minhas capacidades, apesar da distância geográfica que sempre nos separou. Por fim, pois «os últimos são muitas vezes os primeiros» ao Miguel Lagoa Guimarães Fernandes, por ser o meu companheiro de vida, por estar sempre ao meu lado, apesar das dificuldades que ultrapassámos juntos, por me brindar o seu amor e acreditar em mim, mesmo quando eu própria já não era capaz de o fazer. Uma palavra de agradecimento também para os seus pais e avó, por me fazerem sentir parte integrante deles, pela sua consideração e por terem tido sempre a palavra perfeita, para comigo, nos momentos mais difíceis.

A todos vós agradeço sinceramente, do fundo do meu coração, as provas demonstradas, do vosso amor verdadeiro e incondicional, para comigo.

Por fim, quero agradecer aos meus dois países: Venezuela e Portugal.

A Portugal por me ter brindado a oportunidade de crescer e me desenvolver na minha vertente profissional e também pessoal ao me ter acolhido, da maneira mais linda sendo este país, hoje em dia, a minha casa.

À minha Venezuela, o país que me viu crescer e onde me formei e tornei a pessoa que sou hoje. Obrigada Venezuela, por fazeres parte de mim. És e serás sempre, por tudo isso, o melhor país do mundo, no meu coração.

Índice

<i>Resumo</i>	5
<i>Abstract</i>	6
<i>Introdução</i>	7
<i>Enquadramento Teórico</i>	9
<i>Capital Social</i>	9
<i>Segurança Psicológica</i>	12
<i>Gerações: Efeito Moderador</i>	15
<i>Método:</i>	17
<i>Amostra</i>	18
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Resultados</i>	19
<i>Discussão de Resultados</i>	23
<i>Considerações Finais</i>	28
<i>Limitações e futuras investigações</i>	25
<i>Implicações Teóricas e Práticas</i>	26
<i>Bibliografia</i>	27

Resumo

A presente investigação visa perceber em que medida é que o Capital Social dos indivíduos, que pertencem a uma equipa de trabalho, influencia positivamente a Segurança Psicológica dos mesmos. O estudo pressupõe também a análise da relação entre essas duas variáveis quando moderadas pelas gerações, pretendendo-se entender se pertencer à geração *Baby Boomers* intensifica a relação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica dos trabalhadores inseridos numa equipa de trabalho, comparativamente com trabalhadores pertencentes à geração *Millenials*.

A natureza do presente estudo é quantitativa partindo de uma análise correlacional das respetivas variáveis. A amostra é de duzentos e cinquenta e seis (256) participantes e o instrumento de recolha de dados foi um inquérito, cujas respostas foram recolhidas *on-line*, e presencialmente, através do qual se mediram as variáveis Capital Social e Segurança Psicológica, conforme as escalas já conhecidas pela literatura.

Os resultados demonstram que, tal como esperado, o Capital Social e a Segurança Psicológica têm uma relação significativa, na medida em que, quanto maior for a perceção de Capital Social, maior a perceção de Segurança Psicológica dos indivíduos nas suas equipas de trabalho. Contudo, gerações pertença à geração *Baby Boomers* ou *Millenials*, não modera esta relação.

Palavras chave: capital social; segurança psicológica; gerações; baby boomers, millienials

Abstract

The present analysis aims to understand to which extent the Social Capital of individuals who belong to a certain work team, positively influences their psychological safety.

The study also assumes a relationship analysis between the two variables when moderated by generations, pretending to understand if belonging to the generation of *Baby Boomers* intensifies a positive relationship between the Social Capital and the Psychological Security of the workers included in a work team when compared to *Millennials*.

The nature of the present study is quantitative, starting from a correlational analysis of the respective variables. The sample size consists of two hundred and fifty-six (256) participants, and the instrument of data collection was processed through an online and physical survey according to the scales already known by the literature.

The results show that as expected, the Social Capital and the Psychological Safety of individuals has a significant relationship, insofar as there is greater social capital in the work teams, the greater the psychological security in them.

However, in regard to the generations, it is verified that this does not moderate the relationship between the variables social capital and psychological security in the work teams.

Key words: *social capital; psychological security; generations; baby boomers; millennials.*

Introdução

Atualmente encontramos, com mais frequência, diferentes gerações a trabalhar lado a lado, na mesma organização (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015). Como tal, os académicos têm mostrado interesse em investigar a interação dos diferentes grupos multigeracionais no mesmo local de trabalho. Isto ocorre porque cada geração é composta por elementos expostos a diferentes contextos temporais, oportunidades e experiências, promovendo atitudes e hábitos diferenciados (Schuman & Scott, 1989).

Assim, neste momento, no local de trabalho, poderão existir quatro gerações a trabalhar em conjunto: *os Veteranos* (nascidos entre e o fim da Segunda Guerra Mundial); *os Baby Boomers* (nascidos entre e após a Segunda Guerra Mundial até 1965); a geração “X” (nascidos entre o início e meados da década de 1960 e final da década de 1980) e *os Millenials* (nascidos entre 1981 e 1995) (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012).

Este facto está a criar desafios na natureza do trabalho e nas relações interpessoais entre os colaboradores (Costanza, Fraser, Badger, Severt, & Gade, 2012). Diferentes investigadores em psicologia organizacional, psicologia social e sociologia constataram evidências de mudanças ao longo do tempo em variáveis relacionadas com o trabalho, também nas características de personalidade e as dinâmicas sociais (Roberts et al., 2006), sendo isto sumamente importante de considerar enquanto organização, já que influencia nos comportamentos e motivações dos indivíduos. Dentro do mesmo alinhamento, sabemos que estas atitudes perante o trabalho podem ser medidas através de diferentes variáveis, no entanto, o presente estudo pretende entender em que medida o Capital Social está associado positivamente com a Segurança Psicológica das equipas de trabalho, de trabalhadores pertencentes as gerações *Baby Boomers* e *Millenials*.

Conhecemos que Capital Social é bem coletivo na formação de normas, valores, crenças, relações sociais e institucionais, que são interligadas pela confiança existente entre os membros de uma organização (Adler & Kwon, 2002). Como tal este é um componente essencial que promove a cooperação (Putnam, 1993), o qual está ligado a segurança psicológica das equipas de trabalho e desenvolve a confiança interpessoal dos indivíduos, permitindo-lhes assumir riscos, expressar as suas opiniões e sentimentos (Edmondson, 1999).

Assim, um dos objetivos do presente estudo, compreender em que medida o Capital Social está associado positivamente com a Segurança Psicológica das equipas de trabalho, pertencentes às gerações: *Baby Boomers* e *Millenials*. Além disso, pretende-se analisar de que forma, pertencer a uma geração tem um efeito moderador na associação entre o Capital Social

e a Segurança Psicológica, tentando compreender que no caso de se pertencer à geração Baby Boomers tal intensifica a relação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica nas equipas de trabalho, quando comparados com a geração Millenials.

Igualmente, apresenta-se uma contextualização sobre as variáveis em estudo: Capital Social, Segurança Psicológica e por último as gerações, mais concretamente a dos *Baby Boomers* e *Millenials*. Posteriormente é apresentada a metodologia utilizada, referenciando o procedimento de recolha de dados, a amostra e os instrumentos de análise de dados. Por fim, são apresentados os resultados da investigação e a discussão dos mesmos, com base na literatura, identificando também, as limitações e sugestões para estudos futuros. As considerações finais deste estudo são marcadas pela definição das implicações práticas e teóricas para as organizações permitindo assim transpor, para os locais de trabalho, os resultados encontrados.

Capital Social

O Capital Social tem sido estudado por inúmeros investigadores desde os trabalhos seminais de Bourdieu (1986) e Coleman (1988, 1990), que salientavam preocupações sobre a coesão nas dinâmicas sociais. Segundo estes autores, o Capital Social é definido como uma expectativa de reciprocidade de benefícios económicos, entre indivíduos e grupos, por meio da cooperação. A partir deste pressuposto, o Capital Social vem sendo estudado desde diferentes perspetivas devido à abrangência que o conceito engloba: (i.e., conexões profundas e complexas de rede, que envolvem perspetivas sociais e económicas) o que tem gerado uma ampla variedade de definições (Robison et al., 2002).

Bourdieu (1986), entende o Capital Social como um recurso originado pelas conexões entre indivíduos e grupos. O autor defende que o Capital Social se refere ao conjunto de recursos reais ou potenciais que têm como finalidade a criação de relações duradouras, mais ou menos institucionalizadas, de conhecimento e reconhecimento mútuo (Bourdieu, 1985). Na sua perspetiva, o Capital Social é um meio pelo qual é possível aceder a outros tipos de capital, sendo que o resultado da posse do Capital Social se relaciona com a posse do Capital Económico. O argumento central desta ideia é que em virtude do relacionamento social entre diferentes indivíduos, estes podem reclamar acesso aos recursos possuídos por outros indivíduos que pertencem a mesma rede.

Segundo Coleman (1990), o Capital Social é um recurso cuja particularidade reside em ser inerente à estrutura das relações sociais, útil para o desenvolvimento cognitivo e

relacional dos atores implicados. Este recurso facilita a concretização de objetivos pessoais, que não poderiam ser atingidos na sua ausência ou implicariam um custo mais elevado. Para este autor, o Capital Social concebe-se quando as relações entre os indivíduos são coordenadas para facilitar uma ação coletiva a qual pode adotar diferentes formas, como por exemplo: a utilização de amigos e conhecidos como fontes de informação; relações de autoridade; organizações sociais; estabelecimento de obrigações e expectativas; e o desenvolvimento de sistemas de normas e sanções dentro do grupo ou comunidade.

Este autor defende ainda que as sociedades atuais se caracterizam cada vez mais por possuir um elevado grau de interdependência, ou seja, os interesses individuais dependem, ou estão em alguma medida, sob o controlo de outros atores. É por isto que o Capital Social ganha forma através do estabelecimento de obrigações e expectativas, baseando-se explicitamente na troca de favores entre indivíduos que formam parte da mesma estrutura social, confiando que a outra pessoa reagirá de maneira recíproca no futuro. O desenvolvimento deste tipo de conexões, vai ao encontro da teoria relacional, uma forma do Capital Social, que defende que realizar ações (i.e., fazer favores) pelos outros e a consequente criação de obrigações, constitui uma ação, na qual, em última instância, valoriza o interesse pessoal (Coleman, 1990).

Em suma, o Capital Social é um recurso que: facilita a consecução de interesses individuais; é inerente à estrutura das relações sociais; adota a forma de obrigação, e por último, fica sujeita a diversos fatores como o grau de confiabilidade e a proximidade das redes sociais e as necessidades dos indivíduos (Coleman, 1990).

O pensamento do autor Coleman aproxima-nos a Bourdieu, mas existe igualmente um importante ponto de contacto com Putnam. A visão do Capital Social para Putnam, (1993) aparece como um instrumento de análise macro, ou seja, não se considera como um recurso de carácter individual, mas sim um recurso que pode ser analisado a partir da observação das comunidades, regiões, incluindo nações. Através desta nova perspetiva teórica, o Capital Social define-se como: aspetos da organização social tais como a confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficácia de uma sociedade ao facilitar a ação coordenada. Este autor retorna a Coleman e define operativamente o conceito do Capital Social. Começa pela análise da possibilidade de desenvolver relações de confiança, também, observa as funções que cumprem as redes sociais e os sistemas normativos e o modo como isto influencia o grau de cooperação das comunidades. A confiança, a reciprocidade, as redes sociais e, fundamentalmente, para este autor, o comprometimento cívico, compreendem as dimensões do fenómeno que entendemos como Capital Social, que em suma, consegue explicar porque

certas comunidades conseguem possuir maiores níveis de desenvolvimento económico e democrático que outras. A confiança é definida como: componente essencial do Capital Social a qual promove a cooperação (Putnam, 1993) esta, também é estimulada pelo princípio de reciprocidade e a conformação de redes sociais densas (Putnam, 2000). O grau de densidade das redes sociais influi no surgimento de sistemas de normas e sanções, assim como a possibilidade de acesso a informação fidedigna acerca da confiabilidade no meio, sendo as duas resultado do desenvolvimento das redes e tendo, em definitivo, o mesmo efeito: reduzir de maneira eficiente a tendência para o benefício próprio.

O pensamento exposto é consonante com a realidade atual nas organizações, sendo que este conceito se refere à estrutura social da organização que existe através da complexa teia de relações formais e informais entre os funcionários, que de um modo geral, pode ser explicado como um bem coletivo na formação de normas, valores, crenças, confiança, redes, relações sociais e institucionais partilhadas, que facilitam a cooperação e a ação coletiva para benefícios mútuos (Adler & Kwon, 2002).

Segundo os autores Durlauf e Fafchamps (2004), o *insight* fundamental que acompanha o estudo do Capital Social é a bondade e cooperação que os indivíduos têm em relação aos outros, captando-lhes confiança, normas e valores partilhados que surgem mediante as redes sociais e que podem chegar a alterar expectativas e comportamentos. É por isto, que o Capital Social abrange diferentes componentes estruturais, cognitivas e relacionais. Numa primeira dimensão, a estrutural, pondera-se uma visão impessoal, entendendo como é a configuração de rede, por exemplo, a sua densidade, conectividade, hierarquia, sendo os padrões de relacionamento focados em quem está ligado a quem e como é essa ligação (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Numa segunda dimensão, a cognitiva, refere-se as representações partilhadas, interpretações e sistemas de significado entre as partes, que permitem aos indivíduos pertencentes à rede dar sentido à informação e classificá-la em categorias percetuais. Esta dimensão facilita a troca de informação permitindo com isto que os indivíduos partilhem processos de pensamento (Arnett & Badrinarayanan, 2008). Finalmente, na dimensão relacional, descreve-se a qualidade das redes, determinando quão coesa é a rede em termos de confiança, sendo esta medida pelo grau de companheirismo e visão partilhada que os indivíduos de um grupo possuem, permitindo assim interações cooperativas e partilha de conhecimento entre os membros, promovendo competências de inovação, efetividade e rapidez nas respostas às demandas do meio ambiente (McFadyen & Cannella, 2004).

Em suma, podemos argumentar que, após a formação do Capital Social efetivo dentro das equipas no âmbito organizacional, os indivíduos podem concentrar-se em desenvolver a

sua própria experiência, para refinar o seu desempenho laboral e melhorar as conexões com os outros, tendo assim resultados positivos na envolvente pessoal, grupal e organizacional, sempre considerando que o Capital Social foi definido como o recurso que os indivíduos adquirem através de uma relação de rede social, que os ajuda a melhorar os resultados, assim como o desempenho para os atingir (Bellamy, 2015; Lancee, 2015).

Segurança Psicológica:

Segundo Kahn (1990) a Segurança Psicológica é definida como o sentimento positivo que um colaborador pode chegar a experienciar devido ao que, dentro do seu local de trabalho, pode mostrar das suas capacidades, sem medo das consequências negativas para a sua imagem, *status* ou carreira profissional. Isto cultiva a confiança entre os membros da equipa, dispondo os indivíduos a expressar as suas ideias, preocupações, sentimentos e motivações (Edmondson, 2003). Segundo os autores Edmondson e Lei (2014) a segurança psicológica contém três níveis de análise: individual, organizacional e de grupo.

A nível individual existem estudos que analisam os colaboradores numa forma mais reativa, e, em contraposição, outros estudam uma faceta mais ativa. Na primeira posição, os estudos foram focados na análise dos colaboradores relativamente às ações de gestão empresarial, relacionando a Segurança Psicológica com a *performance* no local de trabalho. Considerando a posição mais ativa, o foco não está dirigido unicamente à realização das funções e à *performance* positiva, mas sim no facto de os colaboradores terem uma posição mais aberta e ativa, expressando claramente a sua opinião, sentimentos e motivações. Esta faceta é fundamental para o bom desenvolvimento empresarial, sendo que os processos são ativamente melhorados devido ao fator dos trabalhadores estarem mais disponíveis para expor as suas ideias e pensamentos. Devido a esse fator, os trabalhadores experimentam um ambiente mais colaborativo dentro dos seus postos de trabalho, existe uma maior facilidade no momento de chamar a atenção por algum erro cometido ou, mesmo até desafiá-los a atingir melhores resultados. Todos estes factos são possíveis devido à Segurança Psicológica sentida pelos trabalhadores e à crença de que o benefício final das suas ações será maior que o risco de exporem as suas ideias (Carmeli & Gittell, 2009).

A nível organizacional, a Segurança Psicológica também pode ser analisada mediante a *performance* e a aprendizagem dos trabalhadores. Relativamente à primeira mencionada, por Baer e Frese (2003) a Segurança Psicológica experimenta-se quando os resultados obtidos são considerados positivos. Sob outra perspetiva, Edmondson (2003) considera que a

Segurança Psicológica e a *performance* se complementam, estando a primeira relacionada com uma ameaça pessoal e a segunda com o potencial desenvolvido pela equipa de trabalho.

Finalmente, a Segurança Psicológica a nível de equipas é definida por Edmondson, (1999) como a uma crença coletiva e partilhada de que a equipa onde nos desenvolvemos é segura e, portanto, podemos assumir riscos. Igualmente é importante referir que mediante os diferentes estudos realizados por Edmondson, observou-se que diferentes grupos na mesma organização possuem níveis de Segurança Psicológica discrepantes. Deste modo, uma ação impensável para um grupo de trabalho pode ser uma ação permitida em outro, dado que as perceções sobre as coisas são experimentadas por cada grupo de maneira diferente (Edmondson & Nembhard, 2011).

Os autores Edmondson e Lei (2014) determinaram que a Segurança Psicológica é fundamentalmente um fenómeno de grupo, onde o líder do mesmo possui um papel de destaque, já que, dependendo do comportamento do superior face à equipa de trabalho, (i.e., a maneira de como este aborda o risco e como atua perante as situações de erros, novas ideias ou pedidos de ajuda e orientação) a equipa responderá de diversas maneira. Nesta lógica, se o líder experimenta atitudes de autoridade positivas para com os colaboradores da sua equipa, estes concluem que estão na presença de um ambiente seguro. Caso contrário, se o líder experimentar posturas de autoridade negativa, os membros da equipa optam por tomar atitudes de resistência, tendo como resultado a execução de ações de risco (e.g., discutir os erros), é por esta razão que a perceção da Segurança Psicológica muda, dependendo da equipa de trabalho e das características do líder (Edmondson, 2003).

Além disso, os autores Hoegl e Parboteeah (2006), consideram que a autonomia da equipa também é determinante da Segurança Psicológica e esta pode ser analisada através de dois mecanismos distintos. Primeiramente, se as equipas de trabalho experimentam uma maior responsabilidade nas decisões, vão ter como resultado que os indivíduos que pertencem à mesma tomem atitudes de iniciativa e inovação, para além de promover uma via de comunicação direta entre os membros e a troca de informação ativa (Kirkman, Rosen, Telsuk, & Gibson, 2004). Em segundo lugar, devido à autonomia dos membros das equipas, estes podem tomar decisões críticas e coordenar uma resposta face aos diferentes desafios dentro da organização (Haas, 2010). Esta resposta reduz a probabilidade de atribuir culpa entre os membros como também eleva o grau de Segurança Psicológica (Chandrasekaran & Mishra, 2012).

Outra consideração dos autores Edmondson e Nembhard (2011) referente à Segurança Psicológica é que esta se encontra ligada à aprendizagem dos membros da equipa, estando

também correlacionada com o sucesso. Lui et al. (2013) afirmam que um clima de Segurança Psicológica positiva gera um ambiente positivo para o desenvolvimento da aprendizagem contínua e conduz os membros a desenvolver novas competências ligadas à inovação e à criatividade.

Mediante a reflexão dos autores Edmondson, Bohmer e Pisano (2001) reconhecemos que o ambiente organizacional pode ser determinante para a percepção de Segurança Psicológica para cada um dos membros das equipas. Ponderando que, se o ambiente organizacional é regido pela competitividade, a divisão de funções e um regime de sucesso por objetivos cumpridos, podemos estar expostos ao desenvolvimento de ações negativas como a falta de ética e respeito, incompreensão e desmotivação. Pelo contrário, se os objetivos forem partilhados e os sistemas de sucesso respeitarem o método de cada equipa teremos como resultado um ambiente agradável que fomenta a Segurança Psicológica das equipas de trabalho (Carmeli & Gittell, 2009). Não obstante, esta não é sinónimo de socialização positiva entre os membros das equipas, em vez disso, o conceito está associado a um ambiente organizacional onde a discussão produtiva permita a prevenção de problemas e o cumprimento de objetivos mútuos (Edmondson, 2003).

Em suma, as consequências da Segurança Psicológica passam pelo desenvolvimento de confiança interpessoal onde os membros das equipas não têm medo de tomar riscos e de expressar as suas opiniões e sentimentos, tendo como resultado uma maior satisfação nos postos de trabalho (Edmondson, 1999).

Considerando o anteriormente descrito o presente estudo formula a seguinte hipótese:

*H1: O Capital Social está associado positivamente com a Segurança Psicológica das equipas de trabalho, pertencentes as gerações *Baby Boomers* e *Millenials**

Gerações: Efeito Moderador

O termo geração é utilizado para descrever parentesco genealógico, embora tenha sido assumido para descrever tendências sociais mais abrangentes (Joshi et al., 2011). Considerando as gerações de um ponto de vista social, Pilcher (1994) expõe que estas podem ser definidas como um grupo de indivíduos nascidos dentro de um mesmo contexto socio-cultural e histórico, que passam pelas mesmas experiências formativas e que são diferenciados pelas suas notáveis semelhanças. Segundo os autores Schuman e Scott (1989), o posicionamento histórico que enfrenta cada geração expõe os seus membros perante

diferentes momentos, oportunidades e experiências, promovendo memórias coletivas que se traduzirão em comportamentos, atitudes, pensamentos e hábitos futuros. O desenvolvimento ativo e pessoal da vida de cada indivíduo que pertence a uma certa geração poderá definir certos parâmetros, mas estes encontram-se imersos dentro de um contexto histórico único que molda o seu curso de vida (Strauss & Howe, 1999), respondendo a diferentes eventos com base no seu estágio de ciclo de vida (Ryder, 1965).

Considerando a teoria das gerações, encontramos distintos autores tais como Gilleard, (2004) ou Bengtson; Furlong e Laufer, (1974), que expõem que as gerações partiram de duas perspectivas diferentes: a perspectiva das forças sociais e a perspectiva da coorte. A primeira mencionada declara as gerações como grupos sociais multidimensionais, desenvolvidos dentro do fluxo da história; a segunda defende que as gerações estão formadas por pessoas nascidas em um determinado período de tempo.

A perspectiva das forças sociais resulta do trabalho do sociólogo Mannheim (1952), que pondera que a formação adquirida ao longo dos anos por indivíduos de uma mesma geração dará como resultado a conceção de formas inatas de experimentar a vida, expondo-se a ser modificados os padrões de organização social quando se desenrola alguma mudança histórica, económica ou social. Além disto, o autor anteriormente mencionado é o único que teoricamente considera o processo biológico e os efeitos do contexto social e histórico simultaneamente, quer dizer que, considera a maturação pessoal e o coorte de nascimento como processos indissociáveis (Gilleard, 2004). A teoria de Mannheim preocupa-se assim com a interceção dinâmica das gerações como instrumento de mudança social. As normas culturais para cada geração são interpretadas unicamente pelos seus membros, no entanto, todas as novas gerações entram em confronto com normas pré-estabelecidas, com comportamentos e atitudes de igual maneira, existentes, que podem ser tomadas como um desafio ou pelo contrário, aceitá-las (Joshi et al., 2011). Segundo o autor Ryder (1965), a perspectiva da coorte toma as gerações como um grupo de pessoas que experimentam as mesmas ocorrências dentro do mesmo período de tempo. Considerar as gerações como coortes demográficas, impõe nos seus membros limites específicos, proporcionais ao conjunto de anos de nascimento, suficientemente homogêneos para terem pontos em comum observáveis nas suas atitudes e comportamentos (Ryder, 1965).

Analisando a pertinência e complementação destas duas vertentes de investigação das gerações, considerou-se que a finalidade do presente estudo é entender como pertencer a uma geração tem um efeito moderador quando comparada com outra geração, na associação entre o capital social e a segurança psicológica das equipas de trabalho, sendo que para isso foram

consideradas duas gerações os *Baby Boomers*, representada por indivíduos que nasceram durante ou após a Segunda Guerra Mundial (nascidos entre 1945 e 1965), diferenciando-se por a sua valorização ao trabalho, sendo estes caracterizados como “*workaholic*” (Kupperschmidt, 2000); e os *Millenials* (nascidos entre 1981 e 1995), sendo estes os que cresceram durante a crise financeira global (Archer, 2017) e em torno do desenvolvimento da tecnologia, caracterizados por ser a geração mais jovem na força de trabalho atual, (Strauss & Howe, 1991; Lancaster & Stillman, 2002).

Tendo em atenção a geração primeiramente mencionada, os *Baby Boomers*, podemos destacar que é uma geração que cresceu durante um período de prosperidade e influência que começou e seguiu a Segunda Guerra Mundial sendo este período ponderado como uma época de riqueza e expansão económica (Strauss & Howe, 1991), assim como também foi conhecido pelo auge na produção de bens de consumo e disponibilidade de empregos, sendo esta geração considerada como afortunada e também como a primeira verdadeira geração global, marcados pelos novos desenvolvimentos tecnológicos, habilitando-lhos a experimentar a historia global e reforçando a identificação com os seus pares (Owram, 1996).

No que refere ao contexto laboral, os *Baby Boomers* foram caracterizados como uma geração competitiva, com excelente desenvolvimento e paixão pelo trabalho, catalogados como “*Workaholics*” já que estes tendiam a considerar o trabalho como parte da sua vida e identidade pessoal. Por outro lado, também se apropriaram do lema “Viver para trabalhar”, sendo fiéis à crença de que o sucesso e a autorrealização está dentro do local de trabalho (Hall & Richter, 1990). Os *Babby Boomers* sentem-se confortáveis dentro de organizações hierárquica e burocraticamente estruturadas (Orrick, 2008), com retribuições numerárias em dinheiro, consideradas como recompensas e fator motivacional pelo árduo trabalho realizado (Erickson, 2010). Igualmente, consideram que a sua posição e retribuição medem o seu grau de sucesso (Erickson, 2008). As relações interpessoais e comunicacionais, a gestão eficiente da mudança, a procura ativa de resultados positivos, o trabalho em equipa, alinhado com o alcance de objetivos, são características que definem esta geração (Kupperschmidt, 2000). No que refere à liderança dentro do posto de trabalho, a literatura afirma que os *Baby Boomers* foram educados para respeitar a autoridade. Isto quer dizer que são indivíduos que esperam pelas ordens e orientação dos seus superiores para a concretização de objetivos organizacionais (Raths, 1999), considerando como fundamental o feedback recebido.

Por outro lado, no que concerne à Geração Y ou também conhecidos por *Millenials*, podemos destacar que é a geração mais jovem dentro do mundo organizacional. São caracterizados pelo seu desenvolvimento supervisionado, apoiado e assegurado pelos pais

(Morgan & Ribbens, 2006). Devido a este suporte e a crença de que são especiais, esta geração está caracterizada por esperar recompensas pelo esforço em vez de pelo seu desempenho (Tulgan, 2009). Ponderando a diferença com outras gerações, os autores Hatfield (2002) e Richardson (2010), expõem que os *Millennials* são catalogados como a geração mais educada e tecnologicamente inteligente; sendo esta a primeira geração a crescer rodeada de informação. Além disto, esta geração é conhecida por possuir confiança nas suas habilidades, acreditando que o desenvolvimento contínuo da sua educação é um investimento para garantir o sucesso.

No que se refere à área laboral, esta geração é representada por estar à espera do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Pendergast, 2010); além disto, prefere trabalhos desafiantes, com oportunidades de se destacar e marcar diferença (Aldisert, 2002), considerando o trabalho como uma paixão e não como uma ocupação mas também, como um meio para sustentar a sua vida real (Sheahan, 2005). Também é caracterizada por ser uma geração que quer ascender rapidamente na escala corporativa preferindo benefícios, como horas de trabalho flexíveis e satisfação dentro do local de trabalho mais, do que um enorme pacote salarial (Morgan & Ribbens, 2006). Esta geração valoriza a comunicação direta dentro do posto de trabalho, a partilha de conhecimento assim como, o feedback e as avaliações de desempenho contínuas (Fenn, 2010) sendo que, por esta razão, não se sentem confortáveis com as políticas organizacionais tradicionais (Erickson, 2008). Por isso, esta geração procura postos de trabalho mais informais, mas com estruturas hierárquicas consolidadas (Erickson, 2008), onde as promoções sejam consideradas por mérito adquirido e não por o tempo dentro da empresa (Espinoza et al., 2010).

Esta geração distingue-se ainda pela disposição em expressar as suas ideias, sempre questionando os estandartes tradicionais das organizações, sendo por isso também considerados como a geração “do porquê” (Tulgan, 2000). É fundamental referir que os indivíduos que pertencem a esta geração se caracterizam pela sua força e crença no trabalho em equipas, considerando que o seu sucesso dentro do local de trabalho é primordialmente resultante do esforço coletivo, mais do que a nível individual (Fenn, 2010). No entanto, é indispensável mencionar que esta geração desfruta da mudança, ou seja, eles não consideram o posto de trabalho como permanente ou para toda a vida, ponto de vista bem diferente da geração dos *Baby Bombers* (Tulgan, 1995), já anteriormente referenciada.

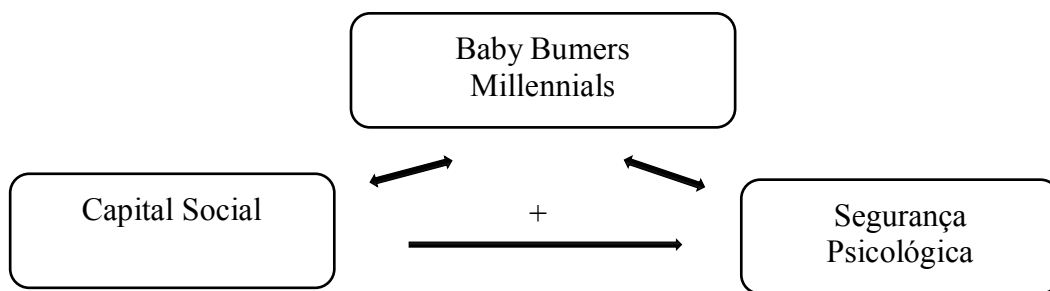
Devido às variáveis características e diferenças consideráveis na forma de interagir com o trabalho e com as equipas de trabalho destas gerações consideramos a seguinte hipótese de estudo:

H2: Pertencer a uma «geração» tem um efeito moderador na associação entre o Capital Social e a Segurança Psicológica.

H2.a: Pertencer à geração *Baby Boomers* intensifica a relação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica nas equipas de trabalho, quando comparados com a geração *Millennials*.

Para testar as hipóteses deste estudo, foi desenvolvido o seguinte modelo de pesquisa:

(Figura 1):



Método:

Procedimento

A metodologia do presente estudo é de cariz quantitativo, partindo de uma análise correlacional das variáveis de estudo. A recolha dos dados foi realizada mediante um questionário, destacando as diferentes escalas dedicadas à medição das variáveis em análise.

O questionário foi realizado em formato *on-line* através do programa *Qualtrics*, sendo este divulgado em plataformas eletrónicas e nas redes sociais como linkedin, facebook, instagram, gmail. Por outro lado, o questionário também foi entregue fisicamente, em suporte de papel, ajudando assim a incluir pessoas com possibilidades restritas no uso de internet. Deste modo, o método de recolha e seleção da amostra teve o efeito de bola de neve, a qual, segundo Noy (2008), compreende um procedimento de amostragem repetitivo através da partilha de contactos por outros participantes. Neste caso, os participantes partilhavam o questionário com a sua lista de conhecidos. Além disto, há a destacar os contactos privilegiados dos investigadores, visto que facilitou todo o procedimento, conseguindo-se com isso, atingir um número bem considerável de inquiridos.

O questionário do presente estudo tornava explícito qual era o seu objetivo de análise e assegurava a confidencialidade dos participantes, disponibilizando o contacto de um investigador responsável para qualquer esclarecimento.

A recolha dos dados decorreu entre os meses de abril e maio de 2019. As respostas ao questionário *on-line* foram automaticamente expedidas para a base de dados em SPSS, sendo que, no caso das aplicações em papel, esse procedimento requereu a inserção manual dos dados para posterior análise e apresentação de resultados.

Amostra

A amostra corresponde a um total de duzentos e cinquenta e seis (256) participantes, sendo pertencentes às gerações *Baby Boomers*, cento e trinta e nove (139) participantes com idades compreendidas entre os setenta e quatro (74) e os cinquenta e cinco (55) anos; e à geração dos *Millenials*, cento e dezassete (117) participantes, com idades compreendidas entre os trinta e sete (37) e os vinte e cinco (25) anos; quanto ao sexo: 46,1 % são do sexo masculino e 53,9 % do sexo feminino, com idades compreendidas, respetivamente, entre os vinte e quatro (24) e os setenta e dois (72) anos de idade ($M= 47,65$; $SD= 13,430$).

Relativamente às habilitações académicas: cerca de 28,3 % dos participantes possuem licenciatura; 23,0 % ensino secundário; 20, 9,0 % atualmente, ainda pertencem à frequência universitária; 7 % têm escolaridade até 9º ano; 14, 1% possuem mestrado e por último, sem identificação de habilitações académicas há cerca de 4,3 %.

Por fim, no que refere a antiguidade na empresa, o resultado mínimo em anos na empresa é menos de 1 ano enquanto o máximo são 56 anos na empresa ($M=18,68$; $SD= 13,669$).

Instrumentos

Questionário demográfico:

Este questionário foi utilizado para recolher informações referentes ao género dos participantes, idade, habilitações e antiguidade na empresa onde se desenvolve. As questões foram elaboradas de forma clara e explícita, recorrendo a respostas tanto abertas como fechadas, com a finalidade de permitir uma análise mais completa dos dados.

Capital Social:

Para medir o Capital Social nas equipas de trabalho foi utilizado o questionário «*One Factor Model of Social Capital*», de Fandiño et al. (2015) constituído, inicialmente, por uma escala de medição de sete (7) itens, sendo estes modificados com a finalidade de mitigar a recolha dos dados. Foi composta por cinco (5) opções de resposta, medidos de acordo com o grau concordância em que 1 equivale a "discordo totalmente", 5 a "concordo totalmente" e 3 a “não concordo nem discordo”.

Segurança Psicológica:

Para medir a Segurança Psicológica das equipas foi utilizada a versão portuguesa do original questionário “*Team Psychological Safty*” de Edmondson (1999) adaptado por Lourenço (2016) e constituído inicialmente por sete (7) itens, os quais foram modificados para amenizar a recolha dos dados. Assim, no presente estudo a escala foi composta por cinco (5) itens, tendo cinco opções de resposta, medidos de acordo com o grau concordância em que 1 equivale a "discordo totalmente", 5 a "concordo totalmente" e 3 a “não concordo nem discordo”.

Variável de controlo:

Segundo os autores Marconi e Lakatos (2000), as variáveis de controlo, tal como as variáveis moderadoras, são selecionadas, medidas e manipuladas pelo investigador. A função de esta variável passa por verificar se esta exerce influência na relação da variável independente “x” com a variável dependente “y”. No presente estudo, o efeito da variável gerações, mais concretamente os *Baby Boomers* e os *Millenials*, foram controlados para medir o seu impacto na relação entre a variável dependente, Segurança Psicológica e a variável independente, Capital Social.

Resultados

Os valores relativos à estatística descritiva e às correlações de ordem zero para todas as variáveis que compõem o presente estudo são enunciados na Tabela 1. Em conformidade

com esta, entre os duzentos e cinquenta e seis (256) trabalhadores que compõem a amostra é possível verificar níveis elevados das variáveis: Capital Social e Segurança Psicológica.

Através da análise de correlações verificam-se relações positivas e significativas entre as mesmas, pelo que podemos confirmar que as variáveis presentes no estudo estão associadas positivamente. Por outro lado, no que diz respeito às variáveis de controlo, a idade está significativamente relacionada com as habilitações académicas, a antiguidade e com as gerações. Contudo, para as restantes variáveis, não apresenta relações significativas. No que se refere às habilitações académicas, estas mantêm uma relação significativa com a idade, antiguidade e as gerações, não tendo impacto nas restantes variáveis em análise.

Através da análise da Tabela 1 de correlações foi possível concluir a existência de uma forte correlação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica ($r=0.70$, $p < 0.01$), sendo esta estatisticamente significativa. Neste sentido, de acordo com a H1 é esperado que o Capital Social esteja relacionado positivamente com a Segurança Psicológica, na medida em que níveis elevados de Capital Social potenciam a Segurança Psicológica dos trabalhadores dentro da equipa. Devido aos resultados, podemos confirmar a existência da relação prevista na *hipótese 1* para uma amostra multigeracional composta por *Millenials* e *Baby Boomers*. Para compreender se esta relação ocorre caso a amostra seja dividida em duas sub-amostras, foi calculada a correlação entre o Capital Social e Segurança Psicológica para cada uma das gerações. Os resultados demonstram que existe uma associação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica, tanto para a sub-amostra composta por *Baby Boomers* ($r=0.71$, $p < 0.01$), como para a sub-amostra composta por *Millenials* ($r=0.68$, $p < 0.01$). Além disso, os resultados mostram que a correlação apresentada pelos *Baby Boomers* é mais forte, quando comparada com o resultado da correlação apresentada pelo *Millenials*. Por isso é interessante testar a moderação com uma amostra multigeracional.

A verificação das hipóteses apresentadas foi feita através de regressões múltiplas hierárquicas. Neste sentido, de acordo com H1, é esperado que o Capital Social esteja relacionado positivamente com a Segurança Psicológica dos trabalhadores pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *Millenials*. Os resultados confirmam esta hipótese tal como podemos observar na tabela 2. Desta forma é possível afirmar que a relação entre Capital Social e Segurança Psicológica dos trabalhadores pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *Millenials* é significativa e positiva ($\beta= 0.64$, $p < 0.01$), na medida em que níveis elevados de Capital Social aumentam a Segurança Psicológica das equipas de trabalho pertencentes às gerações *Baby Boomers* e *Millenials*, sustentando H1.

Para o caso específico da hipótese de moderação, foi adotada a abordagem proposta pelos autores Baron e Kenny (1986), onde estes expressam que existem três vias que vão de encontro à variável dependente: o impacto da variável dependente, o impacto da variável moderadora e o impacto da interação entre as duas variáveis. Neste sentido, a hipótese de moderação é suportada se o efeito da interação se verificar significativo. Resulta ainda necessário considerar que embora possam existir efeitos significativos entre as variáveis independente ou moderadora e a variável dependente, estes não são conceptualmente relevantes para testar a moderação (Baron & Kenny, 1986). Segundo Cohen, Cohen, West e Aiken, (2003), ao empregar esta abordagem é recomendado que se centrem as variáveis independentes e moderadoras, ou seja, tem que ser subtraído ao valor de cada variável o seu valor médio antes de criar o termo de interação. Isto realiza-se com a finalidade de reduzir os efeitos de multicolinearidade (decorrentes de variáveis fortemente correlacionadas entre si), para assim permitir uma melhor estimativa do termo de interação, sem afetar as correlações entre as variáveis. Para além disto, é necessário ter em consideração que a variável gerações é dicotómica incorporando as gerações *Baby Boomers* e *Millenials* numa só variável. Desta forma, para ser possível analisar as diferenças entre as gerações foram realizados dois processos de regressão considerando individualmente a cada variável.

Neste sentido, H2 sustenta a ideia de que pertencer à geração *Baby Boomers* intensifica a relação positiva entre o Capital Social e a Segurança Psicológica nas equipas de trabalho quando comparados com a geração *Millenials*. Foram seguidas as recomendações referidas anteriormente para proceder ao teste da hipótese. Neste sentido, foi calculado o produto da variáveis Capital Social, *Baby Boomers* e *Millenials* e no cálculo da regressão foram introduzidas no primeiro passo todas as variáveis de controlo, no segundo passo as variáveis centradas e no último passo a interação entre as anteriores. Esta hipótese é refutada, como pode ser verificado na Tabela 2, uma vez que o termo de interação não apresenta relações significativas com a variável independente: *Millenials* = ($\beta = -.04$) e *Baby Boomers* = ($\beta = .07$).

Tabela 1: Estatística Descritiva e Correlações de Ordem Zero para todas as variáveis (N= 256)

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Sexo	.54	.49						
2. Idade	47.65	13.43	-.05					
3. Habilitações	3.03	1.52	.09	-.49**				
4. Antiguidade	18.68	13.66	-.08	.79**	-.44**			
5. CapSocial	3.62	.67	-.05	.09	-.07	-.08		
6. SegPsico	3.71	.65	.05	.05	-.08	-.03	.70**	
7. Gerações	.60	.48	-.03	.96**	-.50**	-.01	.12	.10

Notas: Antiguidade= Antiguidade em Anos; CapSocial = Capital Social; SegPsico= Segurança Psicológica;
 Gerações= 0: Millenials; 1: Baby Boomers

Tabela 2 – Análise do efeito de moderação das gerações na relação entre o Capital Social e a Segurança Psicológica

	SegPsico		
	1°	2°	3°
	β	β	β
<u>1° Passo:</u>			
Sexo	.05	-.01	-.01
Idade	.19	-.48**	-.53**
Habilitações	-.07	.01	.01
Antiguidade	-.22*	.03	.04
<u>2° Passo:</u>			
CapSCentrado		.70**	.64
Millenials		-.48**	-.52**
Baby Boomers		.48**	.52**
<u>3° Passo:</u>			
CapSCentxMills			-.05
CapSCentxBB			.07
F	1.46	40.52**	34.77**
R2 Ajustado	.00	.51	.51

*p<.05 **p<.01

Notas: Notas: Antiguidade= Antiguidade em Anos; CapSCentrado = Capital Social Centrado; SegPsico= Segurança Psicológica; Gerações= 0: Millenials; 1: Baby Boomers; CapSCentxMills= Capital Social Centrado x Millenials; CapSCentxBB= Capital Social Centrado x Baby Boomers

Discussão de Resultados e Considerações Finais

Um dos objetivos da presente investigação é compreender a capacidade do Capital Social de influenciar positivamente a Segurança Psicológica das equipas de trabalho, numa amostra multigeracional (i.e., *Babby Boomers* e *Millenials*).

Os resultados demonstram que, tal como esperado, o Capital Social tem influência na Segurança Psicológica das equipas de trabalho, na medida em que quanto maiores os níveis de Capital Social entre os membros pertencentes às equipas de trabalho, maior é o sentimento de Segurança Psicológica percebida numa amostra multigeracional.

Esta conclusão vai ao encontro com a teoria apresentada previamente que realça que o Capital Social, nas equipas de trabalho se refere a um bem coletivo na formação de normas, valores, crenças, relações sociais e institucionais, que são interligadas pela confiança existente entre os membros (Adler & Kwon, 2002). Este é fundamento essencial na formação do sentimento de Segurança Psicológica, já que esta se baseia no desenvolvimento de confiança interpessoal, onde os membros das equipas de trabalho não têm medo de correr riscos, expressar as suas opiniões e sentimentos, mediante a comunicação efetiva e a criação de laços (Edmondson, 1999). Também é importante destacar que a dimensão relacional do Capital Social descreve a qualidade das redes, determinando quão coesa é a rede em termos de confiança, sendo esta medida pelo grau de companheirismo, interações cooperativas e partilha de conhecimento, promovendo um ambiente favorável para a consecução de objetivos (McFadyen & Cannella, 2004). Em concordância com isto, a Segurança Psicológica, embora não seja sinónimo de socialização positiva entre os membros da equipa, fomenta um ambiente organizacional que favorece a discussão produtiva e a troca de ideias, facilitando o cumprimento de objetivos mútuos, denotando assim a relação entre as duas variáveis (Edmondson, 1999).

Por outro lado, sabemos que atualmente o estudo das gerações tem ganho interesse nos investigadores, sendo que se tornou mais frequente encontrarmos, dentro das organizações, funcionários pertencentes a distintas gerações, expondo cada um à sua realidade perante ao trabalho (Westerman & Yamamura, 2007). Na presente investigação consideraram-se duas gerações dos *Millenials* e a geração dos *Baby Boomer*. Isto deve-se ao facto da primeira mencionada ser a geração mais recente a entrar ao mercado de trabalho (Ng & McGinnis Johnson, 2015), com potencialidades diferenciadas no que respeita a tecnologia e aos novos desenvolvimentos (Strauss & Howe, 1991; Lancaster & Stillman, 2002). A segunda está representada pelos pais dos *Millenials* os quais exercem um papel de supervisores, apoiando ativamente o desenvolvimento dos filhos (Stein, 2013). É por isto que o segundo objetivo do estudo foi compreender de que forma é que pertencer à geração *Baby Boomer* quando

comparada com a geração *Millenials*, tem um papel moderador na associação entre o Capital Social e a Segurança Psicológica.

Finalmente, entendemos mediante o presente estudo que para além de que a relação entre o Capital Social e a Segurança Psicológica é importante para as duas gerações em estudo, para os *Baby Boomers* é mais forte que para os *Millenials*, sendo este resultado interessante, já que como sabemos, estas duas gerações têm muitas diferenças no que refere ao seu funcionamento no local de trabalho, mas também concordam em muitos pontos, como por exemplo, a importância do trabalho em equipa, a comunicação efetiva, e a procura de resultados. Embora o anteriormente dito confirma H1, quando consideramos uma amostra multigeracional, esta não é suficiente para moderar a relação entre as variáveis de H1, rejeitando H2.

Limitações e futuras investigações

Tendo em consideração o número total de participantes implicados no presente estudo, pelos quais se conseguiu chegar aos resultados mencionados, existem algumas limitações de importante ponderação para estudos futuros. Entre as demais, nomeio a necessidade de envolver mais participantes na investigação, tornando-a representativa na realidade profissional e organizacional portuguesa. Além disto, seria interessante incluir outras «gerações» conseguindo com isto, a heterogeneidade e representatividade necessária na amostra.

Por outro lado, a amostra é limitada apenas a Portugal. Isto afeta a generalização dos resultados para os membros das equipas de trabalho em outros países, de forma a permitir a comparação de resultados. Seria importante considerar as diferentes realidades de outros países.

Para além disto, estudar as gerações pode ser considerada uma limitação já que a academia não tem muitos estudos que englobem esta perspetiva. Continuam a existir dúvidas, dentro dos estudos realizados, quando existem resultados significativos que apresentam diferenças entre as gerações, mas não podemos concluir que estas diferenças surjam por serem de gerações diferentes ou por as pessoas terem idades diferentes. Portanto, são necessários mais estudos, nomeadamente, estudos longitudinais, que permitirão comparar as pessoas ao longo do tempo, limitando-nos a entender se o fator que engloba o estudo das

gerações e os resultados dos mesmos vêm por ser duma geração ou vêm por ter uma certa idade, num período de tempo determinado.

Igualmente podemos considerar que as gerações estão a ser cada vez mais fonte de interesse para muitos investigadores, pelo que o seu estudo está a ganhar magnitude. Considerando que a moderação das gerações não é significativa na relação entre o Capital Social e a Segurança Psicológica, seria interessante encontrar outras variáveis de estudo onde as gerações pudessem ser moderadoras de relações, acrescentando dinamismo à literatura.

Implicações Teóricas e Práticas

Em termos práticos, e mediante os resultados, este estudo revela que o tema das gerações dentro do posto de trabalho é de suma importância, já que atualmente encontramos mais frequentemente diferentes gerações trabalhando lado a lado num mesmo posto de trabalho (Westerman & Yamamura, 2007), devido a estes desafios, as empresas devem ter em conta as características das gerações e tentar gerir os seus Recursos Humanos tendo isto em atenção já que como constatado no presente estudo, as variáveis do mesmo aparentemente são importantes para as equipas de trabalho.

Além disso, há que sensibilizar as organizações para a adoção de medidas sobre recursos humanos que venham potenciar o Capital Social e a Segurança Psicológica dentro das equipas de trabalho, sendo que, uma vez que estas se encontrem realçadas os trabalhadores também se sentirão mais confiantes em demonstrar as suas capacidades, aumentando a produtividade das organizações (Edmondson, 2003).

Igualmente, o presente estudo pretende fornecer duas contribuições principais para a literatura: Em primeiro lugar, ele incorpora uma quantidade significativa de revisão atualizada sobre o conceito de Capital Social e de Segurança Psicológica dos trabalhadores pertencentes a uma equipa de trabalho, assim como da associação entre elas. Também abrange o tema das gerações, mais especificamente a dos *Baby Boomers* e a dos *Millenials*, apresentando o funcionamento próprio de cada uma destas, dentro dos postos de trabalho e com as respetivas equipas. Em segundo lugar, propõe fornecer uma série de orientações e recomendações para futuras investigações, que se baseiam nas lacunas existentes no corpo do conhecimento, esclarecendo também, os futuros investigadores, sobre as bases teóricas das variáveis presentes nesta investigação.

Bibliografia

Aldisert, L. (2002). *Valuing people: How human capital can be your strongest asset*. Chicago, Illinois: Dearborn Trade Publishing.

Adler, P., & Kwon, S (2002). *Social Capital: prospects for a new concept*. *The Academy of Management Review*, 27, pp. 17-40.

Archer, S. (2017). *Millennials are still spooked by the 2008 financial crisis*. *Business Insider*, June 1. Retrieved from: <http://markets.businessinsider.com/news/etf/millennial-investing-habits-financial-crisis-2017-6-1002059757-1002059757>.

Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V (2008). *Effective virtual new product development teams: an integrated framework*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 242-248.

Baer, M., & Frese, M. (2003). *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182

Bellamy, J. (2015). *Volunteering Among Church Attendees in Australia*. In *Religion and Volunteering* (pp. 121-143). Springer International Publishing.

Bengtson, V. L., Furlong, M. J., & Laufer, R. S. (1974). *Time, Aging, and the Continuity of Social Structure: Themes and Issues in Generational Analysis*. *Journal of Social Issues*, 30(2), 1–30. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00713.x

Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*. New York.: Greenwood Press

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Westport, CT: Greenwood Press.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). *High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.

Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). *Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations*. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.

Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3^a Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Coleman, J. (1988). "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. Cambridge: Harvard University Press

Coleman, J. (1990). *The foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Costanza, D. P., Fraser, R. L., Badger, J. M., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related variables: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 27, 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4.

Durlauf S., & Fafchamps M. (2004). *Social Capital*. Working Paper 10485. National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138. Available at: <http://www.nber.org/papers/w10485> (accessed 24 October 2013).

Edmondson, A.C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A.C. (2003). *Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams*. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.

Edmondson, A.C. (2003). *Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams*. In West, M. A., Tjosvold, D., & Smith, K. G. (Eds.), *International Handbook of Organizational Team Work and Cooperative Working*, (pp. 255-275). England: Wiley.

Edmondson, A.C, Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). *Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals*. *Administrative science quarterly*, 46(4), 685-716.

Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an inter- personal construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2011). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams* *Elaborating Professionalism* (pp. 77-105): Springer.

Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.

Erickson, T. (2010). *What's next, Gen X? Keeping up, moving ahead, and getting the career you want*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millenials: Discover the core competencies for managing todays workforce*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Fandiño, A., Valente, C. M., Pereira de Menezes, R. M., & Bentes., S. M. (2015). *Organizational Social Capital Scale Based On Nahapiet and Ghosal Model: Development and Validation*. American Research Institute for Policy Development, Dec. Vol. 4, n°2, pp. 25-38.

Fenn, D. (2010). *Upstarts: How GenY entrepreneurs are rocking the world of business and 8 ways you can profit from their success*. New York: McGraw-Hill.

Gilleard, C. (2004). *Cohorts and generations in the study of social change*. *Social Theory & Health*, 2, 106-119.

Haas, M. R. (2010). *The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization*. *Academy of management journal*, 53(5), 989-1008.

Hall, D., & Richter, J. (1990). *Career gridlock: Baby boomers hit the wall*. *Academy of Management Executive*, 4(3), 7-21.

Hatfield, S. (2002). *Uniderstanding the four generationsto enhance workplace management*.

AFP Exchange, 72-74

Hoegl, M., & Parboteeah, P. (2006). *Autonomy and teamwork in innovative projects*. Human Resource Management, 45(1), 67-79.

Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). *Generations in organizations*. Research in Organizational Behavior, 31, 177–205. doi:10.1016/j.riob.2011.10.002

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of management journal, 33(4), 692-724.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). *The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction*. Academy of management journal, 47(2), 175-192.

Kupperschmidt, B. R. (2000). *Multigenerational employees: Strategies for effective management*. The Health Care Manager, 19(1), 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011.

Lancee, B. (2015). *Job search methods and immigrant earnings: A longitudinal analysis of the role of bridging social capital*. Ethnicities, 16 (3), 349-367.

Lancaster, C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Traditionalists, baby boomers, generation Xers, millennials: Who they are, why they clash how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins.

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2013). *Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China*. The Leadership Quarterly.

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). *How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations*. Journal of Managerial Psychology, 30(1), 8!21.

Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.

McFadyen, M., & Cannella, A. (2004). "Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships". *Academy of Management Journal*, 47(5), 735–746.

Marconi, M., Lakatos, . & Eva. M. *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

Morgan, C., & Ribbens, B. (2006). *Generational differences in the workplace*. Paper presented at the Midwest Academy of Management Annual Conference, Louisville, Kentucky.

Nahapiet, J., & S. Ghoshal, 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" *Academy of Management Review*, 23, 242–266.

Ng, E. S., & McGinnis Johnson, J. (2015). *Millennials: Who are they, how are they different, and why should we care*. In *The multigenerational workforce: Challenges and opportunities for organisations* (pp. 121-137). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Noy, C. (2008). *Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research*. *International Journal of Social Research Methodology*, 11, 327–344.

Orrick, W.D. (2008). *Recruitment, retention and turnover of police personnel: reliable, practical and effective solutions*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas.

Owram, D. (1996). *Born at the right time: A history of the baby boom generation*. Toronto: University of Toronto Press.

Pendergast, D. (2010). *Getting to know the Y Generation*. In P. Benckendorff, G. Moscardo & D. Pendersgast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp.1-15). Wallingford: CAB International.

Pilcher, J. (1994). *Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy*. *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.

Putnam, R. (2000), *Bowling Alone*, New York: Simon and Schuster.

Putnam, R. *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press 1993.

Raths, D. (1999). *Bringing the generation gap*. InfoWorld, 21(45),84.

Richardson, S. (2010). *Understanding Generation Y's Attitudes Toward a Career in the Industry*. In P. Benckendorff, G. Moscardo & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp.131-142). Wallingford: CAB International.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). *Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies*. Psychological Bulletin, 132(1), 1-25.

Robison L. J., Schmid A. A. & Siles M. E. (2002) "Is social capital really capital?". Review of Social Economy, 60, 1- 24.

Ryder, N. (1965). *The cohort as a concept in the study of social change*. American Sociological Review, 843-861.

Schuman, H., & Scott, J. (1989). *Generations and Collective Memories*. American Sociological Review, 54(3), 359. doi:10.2307/2095611.

Sheahan, P. (2005). *Generation Y: Thriving and surviving with generation Y at work*. Prahran, Australia: Hardie Grant Books.

Stein, J. (2013). *Millennials: The me me me generation*. New York, NY: Time Warner.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations*. New York: Quill.

Strauss, W., & Howe, N. (1999). *Generations: The history os American's future, 1584-2069*. New York: Morrow.

Tulgan, B. (1995). *Managing generation X: How to bring out the best in young talent*. New York: Norton.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tulgan, B. (2000). *Winning the talent wars*. New York: Norton.

Westerman, J., & Yamamura, J (2007) *"Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes"*. Career Development International, Vol. 12 No. 2, pp. 150-161.