



**CATOLICA**  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

**A perceção de suporte organizacional, conciliação vida profissional-extraprofissional e  
satisfação laboral: um estudo multigeracional.**

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

*Rodrigo Dias Duarte Tavares*

**Porto, julho de 2021**



**CATOLICA**  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

**A perceção de suporte organizacional, conciliação vida profissional-extraprofissional e  
satisfação laboral: um estudo multigeracional.**

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

*Rodrigo Dias Duarte Tavares*

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professora Doutora Maria Adélia de Jesus Monarca

**Porto, julho de 2021**

## Agradecimentos

À Professora Doutora Adélia Monarca, pelo acompanhamento permanente e crucial no decorrer de todo este projeto.

À minha família,

A todos aqueles que me ajudaram na elaboração deste projeto, nomeadamente o Gonçalo, a Mafalda e o Peter.

À Joana.

**ÍNDICE**

Introdução	V
Resumo	V
Abstract	VI
Enquadramento Teórico	9
As Gerações	12
A Geração X	13
A Geração Y	14
A Geração Z	14
A Perceção de Suporte Organizacional	16
A Perceção de Suporte Organizacional na Conciliação Vida Profissional- Extraprofissional	20
A Conciliação Vida Profissional-Extraprofissional e a Satisfação Laboral	23
Método	25
Amostra e Instrumentos	25
Perceção de Suporte Organizacional	25
Vida Profissional-Extraprofissional	26
Satisfação Laboral	26
Recolha de dados	27
Dados sociodemográficos	27
Tratamento de dados	28
Resultados	29
Discussão	31
Limitações e Futuras Investigações	34
Implicações Práticas	35
Conclusão	36
Referências Bibliográficas	38
Anexos	54

**Resumo**

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de compreender as diferenças geracionais existentes entre os diferentes indivíduos atualmente presentes no mercado de trabalho. Existem quatro gerações ativas (*Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z). Uma vez que se pretendia estudar aquelas mais impactantes e compreender que alterações a Geração Z acarreta, os *Baby Boomers* não se revelam pertinentes para o estudo em questão.

Com o pressuposto de que uma determinada Geração possui diversas características, é expectável que os resultados traduzam que vertentes são mais relevantes para cada uma destas Gerações (Y, X e Z). Foi realizado um questionário que incluía três escalas: Perceção de Suporte Organizacional, equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional e Satisfação Laboral. Foram conseguidas 181 respostas, com membros das quatro gerações, sendo que as respostas providenciadas por *Baby Boomers* (N=7) foram excluídas. Os dados foram processados e analisados através do IBM SPSS *Statistics* (V. 27).

Os resultados demonstraram que existem diferenças estatisticamente significativas em alguns *itens* das escalas e que a importância de cada uma destas variáveis depende da Geração estudada. Foi realçada a necessidade de considerar o capital humano dentro da organização e o impacto que os Recursos Humanos podem representar nela.

**Palavras-chave:** Gerações, Perceção de Suporte Organizacional, Vida Pessoal-Extraprofissional, Satisfação Laboral, Geração Z

***Abstract***

This study aimed to understand the differences between the generations that take part in today's working world. There are four main generations that play a role within organizations (Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z). Provided that the aim was to comprehend the most meaningful ones and to understand the differences that Generation Z may upbringing, Baby Boomers were excluded from the start.

Provided that each generation possesses its own characteristics, one should expect that the results show what each generation (X, Y or Z) values most. Through a sample constituted by 181 individuals, three groups were defined, namely Generation (N = 111), Y (N = 33) and Z (N = 30). Even though seven members belonged to the Baby Boomer Generation, they were not considered for the reasons mentioned earlier. A questionnaire that englobed three scales was made (Perceived Organizational Support, Work-Family Conflict Scale and Work Satisfaction) and the data processed via IBM SPSS Statistics (V. 27).

The results presented statistically significant differences in some items of the scales, as well as allowed to comprehend the importance of Perceived Organizational Support, Work-Life Balance and Job Satisfaction to each generation. The relation between each variable was also studied and the impact that Human Capital has within an organization comprehended.

***Keywords:*** Generations, Perceived Organizational Support, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Generation Z.

## ***Introdução***

O hodierno mundo laboral é constituído por uma força de trabalho diversificada. Como tal, e de forma a gerir corretamente as diferentes Gerações nele intervenientes, deve ser realizado um esforço organizacional por via a compreender e colmatar as diferentes necessidades por estas Gerações sentidas (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Os incentivos que as empresas apresentam são, no entanto, conseqüentes dos múltiplos papeis que um determinado indivíduo desempenha na sua vida, podendo assumir a forma de, por exemplo, horários flexíveis ou infantário no local de trabalho (Thomas & Ganster, 1995).

No decorrer das últimas décadas, as organizações manifestaram um elevado interesse relativamente às novas metodologias de gestão, procurando continuamente a melhoria do desempenho organizacional e, dessa forma, o alcance dos resultados exigidos pelos clientes (Araújo & Neves, 2009). No entanto, a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964) definiu que um determinado colaborador retribui à organização aquilo que considera ter recebido. Assim sendo, a atual competitividade organizacional é assegurada através do capital humano que constituiu a empresa, capital humano esse que é garantido através de práticas e apoios (Singh & Singh, 2010; Allen, Shore & Griffeth, 2003).

A Teoria da Perceção de Suporte Organizacional, desenvolvida por Eisenberger e colegas, define Perceção de Suporte Organizacional enquanto a perceção que um colaborador detém relativamente à forma como a empresa se preocupa com as suas contribuições e bem-estar (Eisenberger et al., 1986). A Perceção de Suporte Organizacional pode ser manifestada através de várias formas, nomeadamente através da promoção do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional. Este equilíbrio foi definido por Greenhaus (2003) enquanto uma coexistência adequada entre a esfera pessoal e profissional do indivíduo. Considerando que esta “coerência” varia de sujeito para sujeito (uma vez que depende da realidade de cada um), o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional deve ser definido enquanto a alocação adequada dos recursos disponíveis (tempo, recursos e trabalho), nas diferenças esferas da vida (Delecta, 2011). Dado que diferentes Gerações, realidades e organizações condicionam de forma idiossincrática cada um dos sujeitos, a compreensão das necessidades individuais e a sua adaptação é indispensável. É esta personalização e adaptação que permitirá ao colaborador percecionar que as suas necessidades se encontram satisfeitas, sendo esta satisfação denominada de Satisfação Laboral.

A Satisfação Laboral pode ser descrita enquanto um estado afetivo conseqüente do local de trabalho ou de experiências relacionadas com este (Locke, Cartledge & Knerr, 1970). Uma que as organizações são uma parte indiscutível da nossa vida; pois delas nos servimos e nelas

trabalhamos (Chiavenato, 2005), o papel que desempenham possui um notável impacto. Ora, considerando que a satisfação laboral é o principal fator responsável pelo reconhecimento, salário, promoções e que conduz a um sentimento de realização (Kaliski, 2007), e sendo, também, parcialmente responsável pelo sucesso organizacional, foi procurado compreender como este se manifesta nas diferentes Gerações.

Assim, este estudo procura perceber como é que as variáveis anteriormente apresentadas podem ser estimuladas num ambiente de trabalho multigeracional. Não obstante de existirem quatro Gerações atualmente ativas (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z), apenas serão abordadas a geração X, Y e Z. Isto é resultante de dois fatores; o facto de a saída organizacional dos Baby Boomers ser iminente; a necessidade de compreender que alterações a Geração Z começa a introduzir nas organizações. Devem ser compreendidas as diferenças e de que forma as eventuais diferentes necessidades da Geração Z podem ser colmatadas.

### ***Enquadramento Teórico***

Lancaster e Stillman (2002), postularam que as organizações que conseguem compreender as diferenças geracionais serão sempre detentoras de vantagens. Estes autores referem ainda que esta vantagem é consequente da capacidade de perceber aquilo que os colaboradores necessitam e ativamente colmatar essas necessidades. Um estudo multigeracional não é algo, *per si*, inovador. A necessidade de compreender que alterações as Gerações consigo acarretam para o mercado de trabalho tem sido objeto de estudo, concedendo às entidades empregadoras, uma melhor compreensão da sua força de trabalho que, teoricamente, se traduz em colabores mais satisfeitos e em resultados operacionais benfeitorizados (por exemplo, Kopperschmidt (2000)). No entanto, a continua compreensão destas necessidades, bem como o processo de integração de uma nova Geração no mercado laboral (a Z), realça a pertinência de um estudo desta natureza dado que, as equipas multigeracionais, caracterizadas por diferentes conhecimentos, capacidades e experiências, permitem construir projetos, departamentos e unidades mais capazes (Zemke et al., 2000).

A diversidade daqueles que integram e constituem as organizações pode representar crescentes entraves ao desenho, aplicação e bom funcionamento das estratégias de Gestão de Recursos Humanos. Desde há algum tempo que uma das maiores dificuldades que as empresas enfrentam é a de encontrar métodos capazes de ultrapassar os desafios e corresponder às necessidades apresentadas por uma força de trabalho multigeracional (Dorwart et al., 2010). Considerando que o fator humano pode corresponder a um melhor funcionamento organizacional e a uma maior competitividade (Singh & Singh, 2010), a Gestão de Recursos Humanos (enquanto elemento imperativo das mesmas), deve ambicionar o expoente máximo do desenvolvimento do seu capital intelectual. O desenvolvimento do fator humano traduz-se no aumento dos conhecimentos e das competências dos colaboradores, sendo essencial para que uma determinada organização se torne mais produtiva (Ceitil, 2016). Simultaneamente, permite que os comportamentos e atitudes dos colaboradores se alterem, possibilitando, dessa forma, o alcance dos objetivos organizacionais (Nascimento, 2015).

No decorrer das últimas décadas, e atendendo à evolução tecnológica, a globalização e a crescente mobilidade profissional, as gerações que hoje caracterizam o mercado de trabalho conduziram, e conduzem, uma alteração paradigmática face aos seus antecessores (Burke e Ng, 2006); alteração nomeadamente perceptível na acentuação da valorização do fator humano e o seu papel predominante no alcance dos objetivos organizacionais (Antunes, 2000). É esta

valorização, que se traduz na necessidade de uma empresa se apoiar no conhecimento, inovação e capacidade que o capital humano lhe confere.

A própria alteração do mercado laboral, que sucessivamente se transforma e se vê forçado a adotar técnicas como o teletrabalho (ou tecnologicamente dependentes que conferem mobilidade ao posto laboral) (Beath e colegas, 2012), exige o desenvolvimento de metodologias capazes de se sobreporem e substituírem a *modus operandi* outrora atualizados. Consequentemente, a satisfação profissional dos colaboradores, que parcialmente deriva daquilo que a organização na qual laboram lhes confere, deve ser assegurada através da adaptação a cada uma das Gerações presente. A diversidade organizacional, quando devidamente orientada, pode ser capaz de originar criatividade e inovação, representando isto um desempenho organizacional mais favorável (Ogbo, Anthony & Ukpere, 2014), e, por conseguinte, vantagem competitiva (McMahan & Wright, 1992).

A satisfação dos colaboradores afeta positivamente o comprometimento do colaborador relativamente à organização (Yucel, 2012). É da responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos, dentro de uma determinada organização, compreender os valores, as atitudes e outros fatores que possam influenciar a satisfação dos diversos intervenientes no local de trabalho (Versant, 2008; *cit in* Gladwell et al., 2010). Contudo, a satisfação laboral depende, de forma holística, de dois fatores; colaboradores e estratégias de Gestão de Recursos Humanos. A literatura infere que, dentro de um mesmo sistema (organização), os vários intervenientes (ainda que mutuamente permeáveis em aspetos como a valorização pela compensação adequada ou a progressão de carreira) (Blacksmith, Ott e Royal, 2008), caracterizam-se por diversas necessidades que se manifestam e são colmatadas com recurso a metodologias distintas. Neste sentido, as referidas diferenças já se encontram estabelecidas na literatura, nomeadamente nas Gerações que, à data do estudo (2021), dominam o mercado do trabalho (X e Y). Estas diferenças manifestam-se, por exemplo, na preferência por recompensas tangíveis e imediatas (Geração X) (Twenge & Kasser, 2013), que contrasta com a necessidade de um maior equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional (*Work-Life Balance*) (Geração Y) (Twenge et al., 2010).

Esta valorização, segundo Dabic, Gonzáles-Loureiro e Harvey (2015), origina, por um lado, o desenvolvimento e progressão (familiar e profissional) e, por outro, a redução do *stress* e da probabilidade de abandono da organização (*turnover*). Da mesma forma, é equitativamente pertinente adaptar as estratégias de Recursos Humanos ao atual conceito de carreiras profissionais, sendo estas “virtualmente” ilimitadas e cujo sucesso é mensurado através da satisfação laboral (Inkson, 2006; Mainiero & Sullivan, 2006; Sarringhaus, 2011). Assim, as

organizações devem primar por proporcionar aos colaboradores percepção de suporte organizacional, procurando continuamente compreender a forma como tal é percebido por estes.

A pertinência de um estudo orientado para a *Geração Z* também se prende com a necessidade de perceber que alterações esta Geração veio acrescentar ao mercado de trabalho. Considerando que esta metodologia de estudo já foi aplicada a Gerações anteriores (por exemplo, em Coulter (2014)), e que isso se revelou benéfico para as demais instituições, quando “transferido” para a *Geração Z* permitirá, segundo essa mesma lógica, uma eventual melhor compreensão desta. Esta compreensão provoca um maior entendimento das necessidades das mesmas, sendo isso fulcral para o sucesso futuro das organizações.

Dado que grande parte dos indivíduos pertencentes a esta Geração ainda não se encontra no mercado de trabalho, um ainda reduzido conhecimento sobre o impacto dela nas organizações existe (Francis & Hoefel, 2018). Para além disso, a saída dos *Baby Boomers* (Geração constituída por aqueles nascidos entre 1940 e 1959) poderá representar um entrave à partilha do conhecimento que estes adquiriram ao longo da sua carreira profissional. Esta usufrui de conhecimento e experiência essenciais para o sucesso das empresas, sustentando, assim, a necessidade de preservar e transmitir a sapiência por estes detida (Duxbury & Halinsky, 2014). Isto, aliado ao desafio que é a manutenção dos *Baby Boomers* no mercado dada a eventual existência de estereótipos ou a possível reduzida saúde destes indivíduos (Maurer e colegas, 2008), são dois desafios com os quais a Gestão de Recursos Humanos se depara.

As alterações que decorreram entre as diversas gerações, nomeadamente entre *Baby Boomers* e Geração X e, posteriormente, entre Geração X e *Millenials* (ou Geração Y), realçam a necessidade de uma resposta mais capaz, atempada e imediata por parte das organizações. Atendendo à forma como as prioridades das Gerações evoluíram, desde a supressão do conceito de “trabalho para a vida” ao teletrabalho, hoje existe uma panóplia de indivíduos que laboram num mesmo espaço confinado. Consequentemente, a compreensão integral dos indivíduos que incessantemente se aproximam do local de trabalho (*Geração Z*), poderá conceder às organizações uma melhor preparação para aquela que será, em princípio, mais uma mudança.

Desta forma, o presente estudo procurará, após análise dos resultados obtidos, identificar diferenças entre as diversas Gerações e, posteriormente, eventualmente propor metodologias que a Gestão dos Recursos Humanos das diversas empresas deve adotar. A literatura indica que a percepção de suporte organizacional, aliada a um equilíbrio favorável entre a Vida Profissional-Extraprofissional, pode originar colaboradores mais satisfeitos

(sendo isso a felicidade ou infelicidade que o posto de trabalho confere a um determinado indivíduo (Spector et al, 2002)). Logo, deduz-se que quando verificadas as variáveis suprarreferidas, uma melhor *performance* organizacional será alcançada. No entanto, o presente estudo não abordará a Geração dos *Baby Boomers* dada a elevada quantidade de estudos já existentes e a iminente saída dos mesmos do mercado laboral.

As estratégias de Gestão de Recursos Humanos devem, então, garantir que as necessidades dos colaboradores da organização estão continuamente satisfeitas. Aquando de uma fase de transição, como a que agora se verifica, as organizações devem providenciar aos recém-chegados o que consideram essencial e deles retirar o máximo proveito possível. Assim, a compreensão das necessidades que a Geração Z apresenta é fundamental; por um lado, pela adequação das políticas internas já existentes; por outro, por via de assegurar a adequada gestão do diversificado capital humano que coopera dentro do ambiente organizacional; por fim, para alcance das metas organizacionais.

### **As Gerações**

As novas gerações acarretam oportunidades para se alterarem práticas, políticas e promover novos desafios relativos à gestão de pessoas (Braga & Reis, 2016). Define-se Geração enquanto um grupo de indivíduos que se identifica mutuamente e partilha um intervalo de anos de nascença, ocorrências históricas e sociais cujo impacto é notável no desenvolvimento dos mesmos (Kupperschmidt, 2000). Logo, perceber como é que essas transformações se refletem a nível de práticas organizacionais de Gestão de Recursos Humanos e a nível de preferências dos sujeitos poderá permitir projetar novas metodologias a eventualmente aplicar nesta Geração. Neste sentido, e considerando que as Gerações não podem ser abordadas como estanques e inalteráveis, dado o paradigma na qual cada uma delas se concebeu (e convergindo com Kupperschmidt (2000)), são inegáveis as diferenças existentes entre elas e a necessidade de se saber rentabilizar ao máximo as propriedades de cada uma enquanto coexistem no mercado laboral.

O mercado de trabalho hodierno é constituído por quatro gerações distintas. Os *Baby Boomers*, que são a Geração mais datada, tendo nascido entre 1940 e 1959 e representando um peso cada vez mais reduzido na população ativa. A Geração subsequente, a X, constituída por indivíduos nascidos entre 1960 e 1980 é uma das principais, reproduzindo, em Portugal, grande parte de toda a população ativa (Foot & Stoffman, 1998; PORDATA, 2019). Em terceiro lugar encontram-se os *Millenials* (ou Geração Y), na qual se integram sujeitos cuja data de nascimento se compreende entre 1980 e 1995 e são semelhantes aos antecessores na medida

que, em Portugal, igualmente retratando uma das maiores forças no mercado laboral (cerca de 25% do total de população ativa) (INE (2017), *cit in* Expresso Emprego (2017)). Por fim, a Geração Z. Circunscreve todos aqueles nascidos entre 1995 e 2010 o que, por força da idade, se traduz numa “reduzida representação laboral” e, subseqüentemente, uma quantidade insuficiente para que o impacto do mesmo nas organizações consiga ser mensurado (McCrinkle, 2014). Não obstante, é crucial que ocorra uma preparação para a mesma (The HR Specialist, 2014).

**A Geração X.** Compreendida no intervalo de idades supramencionado, foi a primeira a apresentar alguma “sintomatologia” do paradigma da inexistência de um emprego vitalício. São considerados mais independentes e desvalorizam valores como a lealdade, não a expectando de nenhuma das organizações nas quais estão inseridos (Chen & Choi, 2008). Caracterizam-se por uma constante procura por promoções, reconhecimento e demonstram preferência por locais de trabalho nos quais o nível de autoridade e formalidade são mais reduzidos face aos *Baby Boomers* (Lieber, 2010). Neste sentido, existe uma crescente valorização por questões de âmbito social, tendência que se verificou, até ao momento, nas gerações subseqüentes. Esta Geração originou a predisposição de indivíduos menos propensos a trabalharem horas extra, valorizando mais o salário e recompensas de natureza tateável (Twenge & Kasser, 2013).

Aqui se inicia a descentralização do trabalho enquanto vertente mais importante da vida dos sujeitos, constatando-se uma valorização do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional e uma maior investida na convergência entre os objetivos pessoais e organizacionais (Ehrhart, Mayer, & Ziegert, 2012; Sullivan et al., 2009). Contudo, Lyons, Ng e Schweitzer (2011) descobriram que a carreira profissional destes indivíduos possuía um impacto superior no equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional comparativamente aos *Millenials*, afirmando inclusive que a própria família os impedia de dedicarem mais tempo à esfera laboral. A necessidade desta Geração em equilibrar os progenitores e descendentes (ou seja, cuidados geriátricos e constituição de família), aliada à não correspondência de expectativas profissionais, permitiu que os investigadores concluíssem que o *stress* por estes sofrido (e eventuais subseqüentes condições psíquicas como o *burnout*) era superior ao da Geração anterior (Leiter, Price, & Laschinger, 2010). Para os devidos efeitos, define-se *burnout* enquanto um estado de exaustão emocional, cinismo e reduzida realização pessoal (Leiter & Maslach, 1988).

A nível organizacional, a preferência por uma empresa na qual haja colaboração entre todos os níveis e que convirja para um ambiente de trabalho mais informal e menos autoritário,

contraria valores de gerações anteriores como, por exemplo, o respeito pelo poder e por uma estrutura hierárquica dita “tradicional” (Jackson, 2012). Novamente, existe aqui mais um eventual ponto de conflito num ambiente organizacional multigeracional. Contrasta-se o respeito ganho na medida em que os “Xers” (Geração X), valorizam e demonstram uma atitude respeitosa perante um líder que é dedicado, determinado e ambicioso; ao invés de um indivíduo que, ainda que se encontre nos quadros superiores da organização (vulgo, Administração ou Gestão de Topo), não possua as ditas características (Sessa et al., 2007).

**A Geração Y.** Os *Millenials* igualmente diferem dos seus antecessores. Não só podem ser determinados enquanto a primeira Geração digital, como também manifestaram uma imperativa valorização do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional (Connor, Shaw & Fairhurst, 2008; Twenge et al., 2010). Possivelmente mais interessados no conhecimento que as gerações anteriores (potencialmente derivado do acesso livre à informação), e mais ativos na procura por independência no mundo laboral, recorrem constantemente a formas de obterem *feedback* e consideração dos pares (Jonas-Dwyer & Pospisil, 2004; Kehril & Sopp, 2006; Twenge et al., 2010). Contudo, é igualmente uma Geração demarcada por características que dificultam as críticas construtivas em local de trabalho e que, em última instância, podem comprometer o sucesso organizacional (Dolezalek, 2007).

A presença de indivíduos detentores de níveis mais elevados de autoestima e narcisismo (ainda que o nível de narcisismo tenda a desvanecer ao longo do tempo por via da vivência de experiências) (*Millenials*), aliada às expectativas de carreiras idiossincráticas, representaram desafios para aqueles que os empregam (Dimock, 2019; Hill, 2002; Stein, 2013). É uma Geração que desvaloriza a lealdade, que valoriza a progressão e remuneração mais do que fatores de natureza social e, por fim, uma incomparável priorização do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional (Bottorf, 2011; Tweng et al., 2010). Para além disso, características intrínsecas desta Geração traduzem-se numa prevalência dos objetivos individuais face a grupais, o que, quando associado a uma autoestima elevada e sentimento de exuberância, pode resultar, por exemplo, na não responsabilização pelos próprios erros (Brummelman et al., 2015; Twenge et al., 2012). Por conseguinte, a culpa é habitualmente atribuída a fatores cujo *locus de controlo* é externo e, portanto, independente da vontade ou desejo do próprio (Foster, Campbell & Twenge, 2003). A própria interação que existia entre as instituições de ensino superior e o mercado de trabalho foi igualmente um alvo de reformulação quando considerada e reduzida a confiança que os demais nesta depositavam (Ng & Burke, 2006).

**A Geração Z.** A Geração Z, também denominada de *Pós-Millenials* ou de “Geração C” (Comunicação), e não obstante das diversas semelhanças partilhadas com os seus

antecessores, já começou a introduzir a sua quota de mudanças comportamentais. Esta nova Geração é caracterizada por um bem-estar económico elevado, pela maior frequência de instituições de ensino superior e por uma maior aceitação social (Barna Group, 2018). Demonstram uma preocupação acrescida face aos antecessores relativamente a questões de aceitação social e equidade, e são a primeira Geração tecnologicamente nativa e na qual esta vertente é verdadeiramente inata (Lanier, 2017; Turner, 2015). No entanto, relativamente ao contacto organizacional (neste caso, com superiores), prevalece a preferência por contacto presencial (Schwabel, 2014), inferindo a impossibilidade de laborar de forma exclusivamente remota. Simultaneamente, apresentam menores níveis de empregabilidade ou de procura de emprego na adolescência, potencialmente explicado por uma confortável estabilidade económica dos progenitores (Geração X ou *Millenials*) (APA, 2018).

A Geração Z caracteriza-se por indivíduos cujas expectativas face ao mercado de trabalho são diferentes, privilegiando um ritmo de trabalho mais lento, menor realização de múltiplas tarefas em simultâneo e ambientes de aprendizagem mais interativos (Schwabel, 2014). Existem expectativas relativamente ao significado do trabalho, ao direito de serem considerados e valorizados, ao horário laboral e, por fim, expectativas inerentes a todos aqueles que partilharão o espaço laboral (Schroth, 2019). Consequentemente, este confronto abrupto com uma realidade dissemelhante pode representar consequências nefastas. Neste sentido, Dimock (2019), concretizou essa ideia através da exemplificação de situações de abandono do estágio profissional até três meses após o mesmo se ter iniciado.

Estas expectativas previamente referidas integram aquilo que se define enquanto contrato psicológico, condicionando as atitudes, sentimentos e comportamentos nos colaboradores de uma determinada organização, sendo igualmente responsável pela gestão daquilo que é intangível (Morrison & Robinson, 1997). Se entidade empregadora, é expectável por parte dos colaboradores a atribuição de prémios consoante performance, presenteadas diversas oportunidades de desenvolvimento, respeito, *feedback* e promoções. Por outro lado, a Entidade Empregadora aguarda que os colaboradores sejam empenhados, obedientes, pró-ativos no seu desenvolvimento e no domínio de novas capacidades. Desta forma, perante a entrada de um novo membro da Geração Z na organização, a comunicação deve ser imediatamente estabelecida e clarificada entre as duas partes de forma a gerir as expectativas. Realça-se que uma violação do contrato psicológico pode resultar na redução da *performance*, produtividade, redução de satisfação laboral e, mais severamente, em *turnover*, furto ou roubo (Jensen, Opland & Ryna, 2010).

É imperativo que se compreenda como é que, num local de trabalho multigeracional, os colaboradores se organizam de forma adequada e profícua, partilhando conhecimentos e evitando situações de conflito ou abandono da organização. Atentando a prévias práticas de Gestão de Recursos Humanos como os benefícios monetários (estratégia comumente aplicada a Gerações anteriores), é agora indispensável perceber como atuar perante uma realidade distinta que enfatiza mais do que apenas a contrapartida monetária. Para além disso, a presença prolongada dos indivíduos no mercado de trabalho, possivelmente sustentada no envelhecimento ativo, é um outro tema a equacionar na realidade organizacional.

Este mercado caracteriza-se por dois comportamentos opostos havendo, por um lado, um aumento de 15 pontos percentuais na taxa de emprego (em sujeitos com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos) e, por outro, um aumento daqueles que o abandonam em situações de reforma antecipada (ONS, 2016). Ainda que a manutenção no mercado de trabalho seja influenciada por questões económicas, de saúde, e psicossociais, as organizações devem estar conscientes de que a coexistência multigeracional prorrogada deve ser algo previsto nas estratégias de Gestão de Recursos Humanos (Virtanen et al., 2014; Carr et al., 2016).

Logo, a Gestão de Recursos Humanos deve estar munida de táticas e técnicas multidisciplinares que despoletem a Perceção de Suporte Organizacional e auxiliem os colaboradores, independentemente da Geração a que pertencem. Da mesma forma, devem compreender os valores e atitudes de cada uma das Gerações, por via a conseguirem influenciar e satisfazer as necessidades individuais (Dorwart et al., 2010). É esta multidisciplinariedade, este cuidado com as idiosincrasias de cada Geração que pode originar a Perceção de Suporte Organizacional e, sendo isso responsável por motivar e produzir resultados individuais nos colaboradores, é dogmaticamente um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso institucional (Blancero et al., 2009).

### **A Perceção de Suporte Organizacional**

A Perceção de Suporte Organizacional (PSO), “*Perceived Organizational Support*” (POS) ou Apoio Organizacional Percebido (AOP) é baseada na Teoria das Trocas Sociais e pode ser definida enquanto o preenchimento social, emocional e económico das necessidades de um indivíduo (Eisenberger et al., 1986). É resultante de uma série de crenças que os colaboradores concebem relativamente à organização e à forma como esta se preocupa com o bem-estar e como valoriza as suas contribuições (Eisenberger et al., 1986). Uma organização manifesta suporte organizacional quando demonstra preocupação com os seus colaboradores,

os compensa de forma justa e procura ativamente colmatar as necessidades deles (Randall et al., 1999). Para além disso, quando tal suporte é percecionado, os indivíduos procuram ativamente partilhar informação e conhecimento com os seus pares, promovendo uma cultura de aprendizagem na organização, aprendizagem essa que é positivamente impactante a nível individual e organizacional (Ahmed et al., 2013; Islam et al., 2013; Marsick & Watkins, 2003). Em sentido convergente, Valentine, Greller e Ritichtermeyer (2006) afirmaram que a Perceção de Suporte Organizacional pode auxiliar na compreensão do impacto que os programas de formação detêm dentro da organização, cujo objetivo culmina no domínio de comportamentos mais eficazes e produtivos.

A Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), foi desenvolvida para explicar a iniciação, reforço e manutenção das relações interpessoais, procurando expor uma base conceptual para explicar as interações entre indivíduos a organização, e postulando que a relação entre a organização e o trabalhador é fortalecida pelas permutas positivas que decorrem entre ambos. Partindo deste pressuposto, quando os colaboradores sentem que são valorizados pela entidade patronal, retribuem sob a forma de ações positivas e benéficas. Então, e convergindo com a norma de reciprocidade elaborada por Gouldner (1960), o local de trabalho pode ser caracterizado como um “mercado” no qual comutações se efetuam de forma a obter um retorno favorável ao investimento das partes (Rusbult & Farrel, 1983).

A norma da reciprocidade, objeto central da Teoria das Trocas Sociais, afirma que os membros das organizações respondem positivamente a um tratamento favorável por parte daqueles que a representam (Settoon et al., 1996). Quanto mais percecionado enquanto positivo for o trato (a nível de justiça organizacional, condições de trabalho e relações com superiores), maior será o sentimento de obrigação detido pelo trabalhador em responder de forma positiva e benéfica, podendo isso significar resultados organizacionais mais atrativos (Blau, 1964). No entanto, as organizações são necessariamente influenciadas pelo contexto nas quais estão inseridas, havendo comportamentos adotados que podem ser resultantes de pressões externas e não de princípios postulados pela mesma. Nesta lógica, quanto mais voluntário e independente de pressões externas um determinado comportamento for, melhor será percecionada a organização; traduzindo-se, a nível individual, numa maior satisfação laboral e redução de níveis de *stress* e, a nível organizacional, maior comprometimento afetivo e melhor performance (Rhoades & Eisenberger, 2002). A nível individual, destaca-se ainda a associação entre Perceção de Suporte Organizacional e a redução de mal-estar psíquico ou situações de *burnout* (Neves & Eisenberger, 2014).

A Percepção de Suporte Organizacional é derivada de fatores internos e externos à organização, pelo que as condições que a empresa oferece podem depender de fatores como o bem-estar financeiro ou constrangimentos resultantes do setor de atividade da mesma (Eisenberger et al., 1997). Contudo, Levinson (1965), descobriu que os indivíduos acreditavam na existência de responsabilidades que excediam o contrato formal; podendo este ser definido, segundo Farnsworth (1982), enquanto uma promessa realizada que confere o direito à compensação e é juridicamente reconhecida. Tal fenómeno foi denominando de contrato psicológico. Segundo Rousseau (1990), contrato psicológico é a compreensão e consciencialização explícita das necessidades e desejos de cada uma das partes e cujo respeito contínuo irá melhorar e reforçar a relação existente, ao mesmo tempo que reduz o esforço que os colaboradores realizam para laborar além das suas responsabilidades (Robinson & Morrison, 1995). Esta tipologia contratual apresenta quatro vertentes distintas (relacional, transacional, equilibrada e transicional), sendo que a literatura elegeu por excelência duas: a Relacional e a Transacional que correspondem, segundo Blau (1964), a permutas económicas e sociais.

O contrato relacional é de longo prazo, caracterizando-se por uma expectativa de lealdade por parte do indivíduo e conferência de segurança e bem-estar (individual e familiar) por parte do empregador. Incide em questões socioeconómicas como a formação ou desenvolvimento profissional e, perante o respeito de ambas as partes, os colaboradores apresentam maiores níveis de comprometimento organizacional e performance (Rousseau, 1995; Restubog et al., 2008; Zhao et al., 2007). Simultaneamente, quando o mesmo é desrespeitado, o colaborador pode manifestar comportamentos que transmitam esse desrespeito, através de atitudes como a redução de confiança na organização ou, em última instância, uma quebra contratual (Cunha et al., 2016; Morrison & Robinson, 1997). O contrato transacional, por sua vez, incide num prazo mais reduzido e em questões mais materialistas como condições laborais ou compensação monetária adequada, podendo até ser equiparado com aquele que é legalmente classificado enquanto contrato de prestação de serviços (Rousseau, 1995; Restubog et al., 2008). Neste, determinado colaborador deve corresponder às exigências por parte da entidade empregadora aguardando apenas a recompensa monetária a esse serviço associada (Cunha & Rego, 2010).

Desta forma, a Percepção de Suporte Organizacional percebido por parte dos colaboradores é uma das melhores e maiores vantagens competitivas que uma determinada organização pode deter. Eisenberger e Stinglhamber (2011) salientaram a importância de haver um apoio genuíno por parte da empresa, a necessidade de atender à alteração das percepções e das necessidades dos colaboradores ao longo do tempo e, por fim, de tudo aquilo que antecede

o apoio organizacional e que desenvolve a percepção de suporte (Justiça, Apoio, Recompensas, Condições de Trabalho e Personalidade). Para além disto, a existência de suporte organizacional como a conciliação das esferas profissionais e extraprofissionais, o seguro de saúde, ou a flexibilidade laboral (entre outras), conferem ao indivíduo bem-estar, aumentando a performance (Rousseau, 1990) e fortalecendo o contrato psicológico relacional. Concludentemente, e considerando a norma da reciprocidade previamente explicada e os resultados encontrados por Meyer e colegas (2006), infere-se que uma organização que promova o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional dos colaboradores obterá colaboradores mais satisfeitos.

***H1:** Maior percepção de suporte organizacional prediz colaboradores globalmente mais satisfeitos.*

Os valores detidos pelos indivíduos podem ser considerados como padrões gerais evolutivos que procuram influenciar o comportamento do indivíduo e, dessa forma, alcançar um resultado desejado (Rokeach, 1979). A evolução histórica desses valores, intrínsecos e particulares, também demonstra alterações, nomeadamente relativamente à redução da relevância que o trabalho representa para indivíduos mais novos face a indivíduos mais velhos (Smola & Sutton, 2002); inferindo que as gerações mais novas valorizam diferentes táticas que desenvolvem positivamente a percepção de suporte organizacional. Assim, a Percepção de Suporte Organizacional, que também se pode manifestar através de algumas das estratégias suprarreferidas, caracteriza-se por possuir alterações a nível da importância e peso que assumem no decorrer da vida dos colaboradores.

Conforme explanado, as Gerações atualmente mais representativas do mercado são a X e a Y. No entanto, e considerando o estudo aqui proposto, os indivíduos que integram estas Gerações vão apresentar características e preferências diferentes devido às distintas experiências e marcos históricos que caracterizaram o seu “*upbringing*”. Esta alteração de preferências já se encontra estudada e verificada entre a Geração X e a Geração Y, tendo demonstrado diversas diferenças. Neste sentido, enquanto a Geração X apresenta uma preferência pelo materialismo e *status*, privilegiando valores como a lealdade (Bencsik & Machova, 2016), a Geração Y transmite um sentido de individualismo mais apurado, uma maior necessidade de assumir a responsabilidade na tomada de decisões e de obter *feedback* (Bencsik & Machova, 2016).

A imprevisibilidade que uma nova Geração acarreta na sua entrada no mercado laboral não pode, jamais, ser desconsiderada ou qualificada enquanto menos relevante. Dos estudos que atualmente incidem sobre a Geração Z, define-se que os indivíduos a ela pertencentes demonstram a necessidade pela recompensa imediata, a irrelevância da lealdade, e o constante interesse pela aprendizagem (Bencsik & Machova, 2016). Para além disso, a literatura igualmente indica que realidades nas quais imperam ordenados elevados, elevada carga de trabalho e horários prolongados (que tradicionalmente definiam sucesso profissional), têm sido continuamente substituídas por uma melhor conciliação da Vida Profissional-Extraprofissional (Lewis, Smithson & Kugelberg, 2002; Smithson, 1999).

Neste sentido, ambicionando colmatar a ainda reduzida investigação que recai sobre a Geração Z (potencialmente derivada do ainda reduzido impacto que a mesma desempenha no mercado laboral), o presente estudo propõe-se a melhor compreender quais alterações poderão eventualmente ser verificadas com a introdução de uma nova Geração no mercado. Desta forma, e considerando as diferenças que existem entre as Gerações, é expectável que indivíduos pertencentes a gerações mais novas apresentem alterações perante indivíduos mais velhos relativamente à Perceção de Suporte Organizacional ou às táticas que uma determinada organização utiliza para motivar, preservar e desenvolver o seu capital humano.

*H2: A perceção das práticas de suporte organizacional varia consoante a geração à qual o colaborador pertence.*

### **A Perceção de Suporte Organizacional na Conciliação Vida Profissional-Extraprofissional**

Atualmente, a conciliação da Vida Profissional-Extraprofissional representa uma das principais táticas de RH, pretendendo corresponder à procura por uma qualidade de vida superior, determinada pelo tempo livre e atividades de lazer (Fleetwood, 2007; Greenhaus, 2008). As práticas são diversas e podem ser enunciadas, a título exemplificativo, em medidas de flexibilidade (horário flexível), licenças (maternidade / paternidade / sabáticas), cuidados (creches e infantários), suporte (assistência a colaboradores), planificação e progressão de carreira, desenvolvimento pessoal e outras medidas mais convencionais de compensação (Brough et al., 2009). Contudo, há organizações que ainda não demonstram políticas de trabalho favoráveis às famílias (Vieira, Lopez & Matos, 2014). Apesar de a Perceção de Suporte Organizacional não se restringir exclusivamente ao equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional, esta será a variável principalmente considerada no presente estudo.

O equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional, *Work-Life Balance* (WLB) ou equilíbrio Trabalho-Família (ETF), pode ser definido enquanto a percepção que o sujeito possui relativamente à concomitância entre a sua vida pessoal e laboral (Greenhaus & Allen, 2011). Este equilíbrio é multiplamente interessante, sendo apelativo a nível organizacional e pessoal, dadas as vantagens que pode representar para o indivíduo e para a organização (Greenhaus & Kossek, 2014). Todavia, a definição de equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional considera que tal conceito deve ser considerado como holístico e, portanto, exclusivo de cada indivíduo (Kossek et al., 2014). Igualmente necessário considerar é a modificação que as prioridades de uma determinada pessoa vão sofrendo ao longo da vida, consoante os valores, as ambições e os objetivos do próprio (Greenhaus & Allen, 2011). Para além disto, a personalidade (e sendo esta uma vertente intangível da vida) pode ser relevante. Segundo Morf (1989), um determinado conflito pode derivar de uma personalidade caracterizada por comportamentos mais compulsivos e menos cautelosos, possibilitando o atrito entre as suas tarefas (Conflito Trabalho Família; CTF). Concomitantemente, alguém que apresente traços de personalidade como a resiliência poderá, eventualmente, denotar uma maior preservação desse equilíbrio.

Segundo Chambel (2016), Portugal é um dos países europeus no qual o horário de trabalho é mais alargado, podendo isso representar um fator de *stress* e preocupação. Este “desequilíbrio”, aliado à incapacidade de renovar gerações (traduzida na reduzida taxa de natalidade e parcialmente resultante de práticas alusivas ao WLB não aplicadas), são indicadores que não favorecem o WLB. Isto é principalmente censurável de uma ótica integrativa trabalho-família, ou seja, quando a família complementa positivamente o indivíduo em contexto laboral por meio do desenvolvimento de competências transversais e vice-versa (Carvalho & Chambel, 2014). Logo, a existência de práticas organizacionais que promovam o WLB, especialmente num contexto como o português, pode ser benéfica e capaz de inverter a tendência que crescentemente se verifica a nível da inconciliação entre a vida pessoal e a vida profissional.

Ora, considerando a Geração Z, as práticas que promovam o WLB na sua vertente mais familiar serão, em princípio, reduzidas, dada a sua minorada idade e probabilidade de serem progenitores. Porém, questões como a flexibilidade laboral (seja a nível de local ou a nível de horário), suporte, formação profissional ou outras medidas mais tradicionais de compensação, à priori, já poderão ser estudadas e o seu impacto na Geração Z relatado e comparado face a Gerações anteriores.

A literatura defende que a atividade laboral e a vida pessoal de um sujeito não podem ser detidas enquanto conceitos individualizados. O local de trabalho e a vida pessoal são dois microsistemas (que conjuntamente formam um mesossistema) e que, conforme a Teoria dos Sistemas Ecológicos de Bronfenbrenner (1989), são permeáveis e mutuamente complementados. Dada esta transmeabilidade dos sistemas, a interação entre eles produzirá resultados a nível do indivíduo enquanto pessoa, na vida do sujeito e, por fim, a nível do trabalho (Voydanoff, 2002), que podem adquirir uma perspetiva negativa (conflito) ou positiva (enriquecimento). Esta permeabilidade infere a ocorrência de *spillover* (Burke & Greenglass, 1987), ou seja, positiva ou negativamente, os efeitos do trabalho sobre a família (*ou vice-versa*) podem ser observados a nível comportamental, afetivo ou emocional; significando que, da mesma forma que problemas familiares podem reduzir a performance laboral, problemas profissionais podem originar atritos na esfera familiar.

A valorização da conciliação das esferas do indivíduo nem sempre se verificou. O impacto que os momentos históricos, sociais, políticos e culturais desempenham nos indivíduos é inegável, colocando-os a par dos seus semelhantes num grupo maior rotulado de Geração e diferente dos antecessores e sucessores (Greenwood, Gibson & Murphy, 2008). Considerando o atual mercado laboral e seus constituintes, a Geração X ocupa com maior relevo o extremo mais avançado do espectro laboral quando considerada a já algo reduzida presença dos *Baby Boomers* (1940-1960). Enunciando exatamente esse aspeto, o presente estudo considerou pertinente a comparação entre as duas Gerações principais (Geração X e *Millenials*), mas mais relevante e fulcral as alterações que a Geração Z aparenta introduzir. Simultaneamente, o paradigma evolutivo que contraria a existência de um trabalho para a vida e do mote: “*viver para trabalhar*” que caracteriza a Geração X (Li & Devos, 2008), pode implicar diferenças mais significativas a nível da conciliação Vida Profissional-Extraprofissional.

**H3:** *A Geração X apresenta níveis mais elevados de conflito Vida Profissional-Extraprofissional que as Gerações seguintes.*

O conflito existente entre estas dimensões representa repercussões consideráveis na vida profissional, pessoal, no estado mental e no bem-estar de um determinado indivíduo, provocando *stress* e, eventualmente, *burnout* (Bruck, Allen & Spector, 2002). De acordo com Goode (1960), o indivíduo dispõe de recursos limitados (sejam estes tangíveis ou intangíveis) como o tempo, a capacidade de atenção ou a energia, obrigando o próprio a elaborar decisões. No entanto, boas organizações não querem colaboradores a trabalharem “24/7” e, segundo

Greenhaus e Foley (2007), (in)satisfação no trabalho repercute-se em “casa”, provocando (des)equilíbrio entre a vida profissional e extraprofissional (Fritz et al., 2010). Desta forma, as relações interpessoais desempenham um papel significativo na Satisfação Laboral.

Segundo Greenhaus e Powell (2006), o equilíbrio verifica-se quando as experiências de um papel melhoram o bem-estar e a qualidade de vida num outro papel. Quando positivo, este equilíbrio pode ser denominado enquanto um paradigma integrativo ou Balanço Trabalho-Família, e é definido enquanto o cumprimento de expectativas que são partilhadas e negociados entre indivíduo e companheira(o) nos domínios profissionais e pessoais (Carvalho & Chambel, 2014; Rantanen, 2008). Quando negativo, a esfera profissional e pessoal “sobrepõem-se” e uma situação conflituosa pode ser verificada.

*H4: Uma maior Perceção de Suporte Organizacional prediz um menor nível de conflito Vida Profissional-Extraprofissional.*

#### ***A Conciliação Vida Profissional-Extraprofissional e a Satisfação Laboral***

A satisfação laboral é a variável mais estudada na literatura organizacional dada a sua capacidade de influenciar os resultados organizacionais (Alcobia, 2001; Staw, 1984). Hughes e Bozionelos (2007), propuseram que esta conciliação entre o domínio pessoal e profissional pode aumentar a qualidade de vida dos indivíduos que laboram numa determinada organização. Ao reduzir o eventual atrito existente entre Vida Profissional-Extraprofissional, os colaboradores estarão mais satisfeitos, motivados e comprometidos com o seu trabalho. Segundo Mosadeghrad (2003), a satisfação laboral é igualmente influenciada por uma série de fatores que excedem o domínio familiar, sendo eles as condições de trabalho, a qualidade da supervisão, o sistema de recompensas, os anos de experiência, o *status* e a idade. Definida enquanto os sentimentos que um trabalhador desenvolve relativamente à ocupação ou aos requisitos profissionais relacionados com experiências passadas, expectativas presentes e alternativas futuras, também pode ser considerada como um estado afetivo consequente do local de trabalho ou de experiências relacionadas com este (Locke, Cartledge & Knerr, 1970). É ainda, segundo Rahman e Sanzi (1995), influenciada por diferentes variáveis (próprias de cada contexto e de cada indivíduo) e por outras questões detidas enquanto intangíveis, possibilitando que um trabalhador possa estar satisfeito, ainda que não o demonstre por não se sentir atraído ou motivado pela tarefa.

Rothmann e Coetzer (2002), postularam a importância de fatores como a congruência organizacional (que é uma correspondência ambivalente e bidirecional), salientando a

pertinência de convergir com as necessidades de cada uma das partes e determinando as vantagens que a coerência entre as expectativas do empregador e as capacidades de o colaborador implicam a nível do desempenho organizacional. Posteriormente, e em sentido concordante, Sadikoglu e Zehir (2010), verificaram que os Recursos Humanos (enquanto colaboradores) cujas necessidades se encontram colmatadas, produzem novas ideias para produtos ou serviços da organização, aumentando a qualidade do trabalho, a performance e a satisfação do cliente. Concludentemente, a satisfação origina confiança e lealdade que, em última instância, melhora os resultados individuais dos colaboradores (Tietjen & Myers, 1998).

A satisfação laboral é resultante de fatores extrínsecos e intrínsecos ao sujeito e consequente de uma performance laboral que origina um sentimento de conquista e identificação com o trabalho desempenhado (Martin & Roodt, 2008; Judge et al., 2017). Denota-se também enquanto necessário considerar a carga de trabalho e o esforço físico que determinado posto de trabalho exige, e, numa vertente mais externa da satisfação, a importância das chefias e supervisores (Coughlan, Moolman & Haarhoff, 2014). Ainda relativamente à extrínseca, podemos caracterizar a mesma como as recompensas que os indivíduos recebem dos seus pares, superiores ou organização, podendo tais recompensas obter a forma de compensações (monetárias ou em espécie) ou reconhecimento (Martin & Roodt 2008). Para além disso, sendo os supervisores / chefias intermédias responsáveis pela aplicação destas táticas (Ryan & Kossek, 2008, *cit in de Sivatte et al., 2015*), a Gestão de Recursos Humanos deve procurar apoiar esse nível intermédio das organizações, convergindo com as conclusões de Grund e Schmitt (2013) que realçaram o impacto que a comunicação entre colaboradores e superiores desempenha na Satisfação Laboral.

A satisfação é apenas conseguida quando as estratégias de Gestão de Recursos Humanos se encontram bem estabelecidas e aplicadas, sendo esse estabelecimento e implementação equitativamente importantes. Estas estratégias mencionadas verificam-se através de práticas de Gestão de Recursos Humanos que procuraram desenvolver nos colaboradores conhecimentos, competências e capacidades; através de formações ou outros exercícios que desenvolvam os colaboradores, promovendo a produtividade, a motivação dos colaboradores e, assim, o sentimento de satisfação (Cantarello, Filippini & Nosella, 2012; Tomina & Sorana, 2011). A Satisfação Laboral é, assim, responsável pelos resultados organizacionais de uma determinada empresa uma vez que os colaboradores se encontram dispostos a trabalhar de forma mais eficiente (Chang, 2017).

**H5:** *Menor conflito Vida Profissional-Extraprofissional prediz um nível mais elevado de satisfação laboral reportado pelo colaborador.*

## **Método**

### ***Amostra e Instrumentos***

O presente estudo adotou uma amostra não-probabilística acidental considerando que o questionário era *online*, a participação voluntária e o principal objetivo avaliar as diferenças nas Gerações propostas a serem estudadas. Não existem critérios de inclusão ou exclusão no questionário.

Posteriormente, proceder-se-á à segmentação da amostra por Gerações. Primeiramente, foi solicitado aos participantes que respondam ao questionário sociodemográfico, que contempla algumas questões como a área profissional, o posto de trabalho, antiguidade na organização, o sector da empresa, bem como questões de âmbito mais pessoal como a idade, o sexo, as habilitações e o número de filhos e o estado civil. A resposta a este questionário foi anónima.

Relativamente aos instrumentos utilizados, a Perceção de Suporte Organizacional foi avaliada através da escala traduzida de Perceção de Suporte Organizacional abreviada de Eisenberger et al. (1986) A conciliação vida profissional e a extraprofissional será mensurada através da escala *Work-Family Conflict Scale* de Carlson, Kacmar e Williams (2000), traduzida por Chambel e Barbosa (2014). A satisfação laboral será estudada através da Escala Geral de Satisfação (Warr, Cook & Wall, 1979). Foi validada para a população portuguesa por Viterbo (2012).

### ***Perceção de Suporte Organizacional***

Para medir o suporte organizacional recorreu-se à escala traduzida de Perceção de Suporte Organizacional abreviada de Eisenberger et al. (1986), já utilizada em estudos portugueses, nomeadamente em Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz e Lopes (2015). Esta escala inclui 8 *itens* que se apresentam numa escala de *Likert* de 7 pontos desde “discordo fortemente” (1) a “concordo fortemente” (7), dos quais 2 apresentam-se de uma forma negativa, tendo sido procedida a sua inversão. Alguns exemplos dos *itens* desta escala são: “A empresa preocupa-se com as minhas opiniões”; e: “A empresa demonstra pouca preocupação com os trabalhadores”. Os valores mais altos da escala correspondem a uma perceção mais elevada de suporte organizacional.

### ***Vida Profissional-Extraprofissional***

Esta variável foi aferida através da versão portuguesa da escala “*Work-Family Conflict Scale*” de Carlson, Kacmar e Williams (2000) e traduzida por Chambel e Barbosa (2014). Engloba 27 dos 32 *itens* da escala original, eliminando-se 5 *itens* que se consideraram ser de difícil compreensão e que não transpunham incompatibilidade entre os comportamentos na esfera pessoal e profissional do sujeito. O instrumento mede a bidirecionalidade da relação, no sentido Trabalho-Família e Família-Trabalho, bem como as duas formas de conflito existente: Tempo e *Strain*. Os inquiridos respondem numa escala de *Likert*, com cinco pontos ordenados de forma crescente, no qual 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”, sendo os valores mais altos representativos de níveis mais elevados de Conflito entre as esferas. Neste sentido, a escala subdivide-se da seguinte forma.

- a) O Conflito do Trabalho na Família relativamente à dimensão Temporal e ao difícil desempenho familiar resultante da permanência em excesso no local de trabalho. 5 itens (E.g.: Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa, devido ao tempo que tenho de despender no trabalho) (Pimenta, 2011);
- b) O Conflito do Trabalho na Família relativamente à dimensão *Strain* e à pressão que o trabalho exerce na vida pessoal do sujeito. 8 itens (E.g.: O stress provocado pelo meu trabalho faz com que chegue a casa irritado) (Pimenta, 2011);
- c) O Conflito da Família no Trabalho relativamente à dimensão Temporal e ao difícil desempenho laboral resultante da dedicação excessiva à família. 6 itens (E.g.: O tempo gasto em atividades familiares interfere com o meu trabalho) (Pimenta, 2011);
- d) O Conflito da Família no Trabalho relativamente à dimensão *Strain* e à pressão que a vivência familiar exercia e, conseqüentemente, afetava a esfera profissional. 8 itens (E.g.: Estou demasiado cansado no emprego por causa das coisas que tenho de fazer em casa) (Pimenta, 2011).

### ***Satisfação Laboral***

A satisfação laboral foi estudada através da Escala Geral de Satisfação (Warr, Cook & Wall, 1979). Foi validada para a população portuguesa por Viterbo (2012). O questionário é composto por 15 *itens* (E.g.: Liberdade para escolher o método de trabalho) de resposta, numa escala de *Likert* e composto por 7 pontos, sendo que 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e 7 a “Muito Satisfeito”. Os 15 *itens* que constituem a escala subdividem-se as duas dimensões: Satisfação Intrínseca e a Satisfação Extrínseca.

A satisfação intrínseca corresponde ao reconhecimento obtido pelo trabalho desenvolvido, a responsabilidade laboral, as promoções profissionais e a diversos aspetos relacionados com as tarefas desenvolvidas. A esta dimensão concernem os *itens* 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 do questionário (E.g.: Reconhecimento obtido pelo trabalho realizado).

A satisfação extrínseca, por sua vez, é alusiva a fatores como o horário, a remuneração, a organização do trabalho e às condições físicas nas quais o mesmo se desenvolve, incidindo nos *itens* 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 do questionário (E.g.: Condições físicas do trabalho).

### ***Recolha de dados***

Durante a recolha de dados foi partilhada com os possíveis intervenientes toda a informação necessária para a compreensão do objetivo de estudo. Clarificou-se, desde início, que a recolha de dados era anónima, a participação voluntária e que, a qualquer momento, o investigador responsável estaria disponível para o esclarecimento de dúvidas. A recolha de dados foi realizada com recurso a um questionário *online*, disponível através da plataforma software *Qualtrics* e decorreu entre os meses de maio e junho de 2021. O questionário caracterizava-se por possuir um tempo de resposta a rondar os 10 e os 15 minutos, sendo que todas as respostas eram de natureza obrigatória.

O questionário elaborado para este estudo congregava quatro vertentes diferentes, convergentes com os instrumentos suprarreferidos. Perfazia um total de 69 questões, subdividas num questionário sociodemográfico, duas respondidas numa escala de *Likert* de 7 pontos e nas quais “discordo fortemente” corresponde a (1) e “concordo fortemente” a (7) (Perceção de Suporte Organizacional) e outra na qual “muito insatisfeito” corresponde a (1) e “muito satisfeito” corresponde a (7) (Escala Geral de Satisfação). Por fim, a escala de equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional era composta por uma escala de *Likert* de 5 pontos, no qual “discordo totalmente” e “concordo totalmente” corresponde a (5).

### ***Dados sociodemográficos***

A este questionário responderam 181 indivíduos, dos quais 122 pertenciam ao sexo feminino, 58 do sexo masculino e um inquirido optou por não referir. Dentro desta subdivisão, 54 eram solteiros, 98 eram casados, 19 são divorciados, seis são viúvos e quatro optaram por não revelar. Em relação ao agregado familiar, 101 vivem com o marido / mulher, 19 com companheiro(a), 17 vivem com irmãos(ãs); 89 vivem com os filhos(as), 33 vivem com os pais e dois vivem com sogro(a). Foram ainda registadas 18 respostas de inquiridos que vivem com outro indivíduo(a).

A formação académica dos respondentes também assumiu a seguinte distribuição: 14 com equivalência até ao 12º ano; três com equivalência ao nível 5 QNQ; 109 licenciados, 47 mestres e 8 doutorados. A situação profissional dos inquiridos caracterizava-se por 14 trabalhadores-estudantes, quatro estagiários curriculares, oito estágios profissionais; 18 trabalhadores por conta própria, 123 por conta de outrem, quatro prestadores de serviços, três desempregados, três reformados e quatro noutra situação profissional.

O vínculo laboral dos respondentes caracterizava-se por 29 com contrato de trabalho a termo certo, 19 contrato a termo incerto, 92 contrato de trabalho sem termo, um contrato a tempo parcial, 16 prestação de serviços, um de muito curta duração e 22 com outra metodologia contratual.

Em relação à distribuição geográfica, um residia no Alentejo, 11 no Centro, 143 no Norte, 24 na zona de Lisboa e 2 na Região Autónoma da Madeira. As áreas de atuação profissional circunscrevem-se a todos os setores, sendo que 25 laboram no setor primário, 35 no secundário, 109 no terciário e 14 no terceiro setor.

### ***Tratamento de dados***

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa. Os dados recolhidos foram inseridos no programa informático *IBM SPSS Statistics*, versão 27, tendo-se posteriormente procedido à execução de análises estatística, análises estas que culminaram numa melhor compreensão dos dados. O questionário estava subdividido em quatro vertentes conforme vimos anteriormente. O questionário sociodemográfico procurava recolher dados gerais dos participantes neste estudo. Relativamente às escalas, a consistência interna da escala de perceção de suporte organizacional apresentava um Alfa de *Cronbach* de (.880), a escala de conflito Vida Profissional-Extraprofissional apresentava um Alfa de *Cronbach* de (.930) e, por fim, a escala de satisfação laboral apresentava um Alfa de *Cronbach* de (.917), o que equivale a boa, muito boa e muito boa (respetivamente).

Para a análise de dados procedeu-se à inversão dos *itens* número dois e oito da escala de perceção de suporte organizacional. Seguidamente, procedeu-se à computação da escala com os *itens* invertidos. Este processo foi igualmente aplicado na escala de Vida Profissional-Extraprofissional, na qual se inverteram todos os *itens* e posteriormente se computou a escala. Por fim, apenas se computou a escala de satisfação laboral.

Para a análise de dados procedeu-se à inversão dos *itens* número dois e número oito da escala de perceção de suporte organizacional. Seguidamente, procedeu-se à computação da escala com os *itens* invertidos. Este processo foi igualmente aplicado na escala de Vida

Profissional-Extraprofissional, na qual se inverteram todos os itens e posteriormente se computou a escala. Por fim, apenas se computou a escala de satisfação laboral. Relativamente à amostra, uma vez que a Geração Z possuía  $N = 30$  respostas, a normalidade foi verificada através do teste estatístico *Shapiro-Wilk*. As restantes Gerações eram constituídas por amostras superiores (Geração X ( $N=111$ ), Geração Y ( $N=33$ )) pelo que a normalidade estava automaticamente verificada. Para a geração dos *Baby Boomers* (7 respondentes), este procedimento não foi realizado porque não era pertinente para o estudo em questão.

## **Resultados**

*H1: Maior perceção de suporte organizacional prediz colaboradores globalmente mais satisfeitos.*

Era esperado que uma maior perceção de suporte organizacional se traduzisse em colaboradores globalmente mais satisfeitos. Foi realizada uma regressão linear por via a se compreender se referida hipótese se verificava. O modelo de regressão é significativo, [ $F(1,180) = 217,95, p < .001$ ],  $R^2 = .55$ . Conforme esperado, a perceção de suporte organizacional prediz positivamente a satisfação global dos colaboradores ( $b = .82, \beta = .74, t = 14.76, p < .001$ ), pelo que a hipótese número um se encontra verificada. Podemos ainda mencionar o valor de  $R^2$  que traduz o quanto é que variável dependente pode ser explicada pela variável independente; ou seja, a perceção de suporte organizacional explica a satisfação global dos colaboradores em, aproximadamente, 55%.

*H2: A perceção das práticas de suporte organizacional varia consoante a geração à qual o colaborador pertence.*

Era esperado que existissem diferenças significativas entre as diversas Gerações relativamente à perceção de suporte organizacional. Foi realizado um Teste *One-way ANOVA* para averiguar as diferenças. Os resultados mostraram que existem diferenças na Perceção de Suporte Organizacional consoante a geração [ $F(3,177) = 4.14, p = .007$ ].

Os membros da Geração X reportam uma perceção de suporte organizacional ( $M = 4.66, DP = 1.24$ ) significativamente menor que os da Geração Z ( $M = 5.21, DP = 1.04, p = .022$ ). Não existem diferenças na perceção de suporte organizacional entre a Geração Y e a Geração Z ( $p = .087$ ) nem entre a Geração Y e a Geração X ( $p = .832$ ).

**H3:** *A Geração X apresenta níveis mais elevados de conflito Vida Profissional-Extraprofissional que as Gerações seguintes.*

Era esperado que existissem diferenças significativas entre a Geração X e as seguintes relativamente aos níveis de conflito entre a vida profissional-extraprofissional. Foi realizado um Teste *One-way ANOVA* para averiguar as diferenças. Os resultados mostraram que não existem diferenças nos níveis de conflito entre a Vida Profissional-Extraprofissional e as diferentes Gerações que integram o estudo [ $F(3,177) = .93, p > .043$ ]. A hipótese não foi confirmada ( $P > .005$ ).

**H4:** *Uma maior Perceção de Suporte Organizacional prediz um menor nível de conflito Vida Profissional-Extraprofissional.*

Era esperado que uma maior perceção de suporte organizacional predissesse um menor nível de conflito a nível da Vida Profissional-Extraprofissional. Foi realizada uma regressão linear por via a se compreender se referida hipótese se verificava. O modelo de regressão é significativo, [ $F(1,180) = 13,76, p = .002$ ],  $R^2 = .53$ . Conforme esperado, a perceção de suporte organizacional prediz positivamente a satisfação global dos colaboradores ( $b = -.45, \beta = -.23, t = 15.28, p = .002$ ). Estes resultados indicam que, quanto maior a perceção de suporte organizacional, menor é o conflito entre a vida profissional-extraprofissional (dado que *beta* assume um valor negativo), verificando-se, desta forma, a hipótese. Considerando que é uma regressão linear, a perceção de suporte organizacional explica um menor conflito Vida Profissional-Extraprofissional em, aproximadamente, 48%.

**H5:** *Menor conflito da Vida Profissional-Extraprofissional prediz um nível mais elevado de satisfação laboral reportado pelo colaborador.*

Era esperado que um menor conflito vida Profissional-Extraprofissional se traduzisse em níveis de satisfação laboral reportados pelos trabalhadores mais elevados. Foi realizada uma regressão linear por via a se compreender se referida hipótese se verificava. O modelo de regressão é significativo, [ $F(1,180) = 9,08, p < .001$ ],  $R^2 = .65$ . Conforme esperado, um menor conflito entre vida Profissional-Extraprofissional traduz-se em níveis de satisfação laboral mais elevados ( $b = .21, \beta = .27, t = 13.07, P < .001$ ). Desta forma, a hipótese foi verificada. Desta

forma, um menor conflito Vida Profissional-Extraprofissional prediz a satisfação laboral em, aproximadamente, 60%.

### **Discussão**

A percepção de suporte organizacional é manifestada através da percepção que os colaboradores possuem relativamente à forma como a organização se preocupa com eles, com o seu bem-estar e com as contribuições dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1986). A regressão linear desenvolvida por via a comprovar esta hipótese determinou precisamente aquilo que se pretendia com a mesma. Independentemente da Geração à qual os colaboradores pertencem, a percepção de suporte organizacional é preponderante para que ocorra satisfação laboral. No entanto, procurou-se perceber quais variáveis eram de maior relevo para cada uma das Gerações, tendo sido realizado um teste estatístico *One-way ANOVA* que permitiu descobrir diferenças em quatro itens diferentes da escala de percepção de suporte organizacional.

O *item* segundo (A empresa não se preocupa comigo), que foi invertido, permitiu perceber que existem diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X ( $M = 4,98$ ,  $DP = 1,75$ ) e a Geração Z ( $M = 5,70$ ,  $DP = 1,47$ ), sendo mais importante para a Z; ( $P = 0.36$ ).

O *item* quinto (A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial) expôs diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X ( $M = 4,85$ ,  $DP = 1,68$ ) e a Geração Z ( $M = 5,57$ ,  $DP = 1,17$ ), sendo mais relevante para a Z; ( $P = 0.28$ ).

O *item* sétimo (a empresa disponibiliza-se para me ajuda quando tenho um problema), manifestou diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X ( $M = 4,83$ ,  $DP = 1,58$ ) e a Geração Z ( $M = 5,60$ ,  $DP = 1,19$ ), sendo mais relevante para a Z; ( $P = 0.12$ ).

O *item* oitavo (A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente), e que foi invertido, traduziu-se em diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X ( $M = 3,09$ ,  $DP = 1,72$ ) e a Geração Z ( $M = 4,97$ ,  $DP = 1,70$ ), sendo mais relevante para a Z; ( $P = 0.12$ ).

A hipótese seguinte (H2) ambicionava perceber as diferenças que existiam entre as Gerações relativamente à vertente de suporte organizacional. Uma vez que as Gerações atualmente mais representativas do mercado laboral são a X e a Y, o estudo optou por excluir as respostas providenciadas pelos participantes cuja data de nascimento era anterior a 1960. Assim sendo, o teste estatístico utilizado permitiu compreender as diferenças entre a Geração X, a Y e a Z (que se encontra agora a integrar de forma mais significativa o mercado laboral).

Neste sentido, concluiu-se que existiam diferenças estatisticamente significativas a nível de percepção de suporte organizacional entre as gerações X e Z.

De acordo com Dorwart e colegas (2010), as organizações devem estar munidas de metodologias capazes de satisfazer as diferentes necessidades dos colaboradores. Desta forma, as organizações para as quais os inquiridos laboram devem procurar uma melhor compreensão daquelas que são as necessidades de indivíduos pertencentes a Gerações distintas. Esta procura ativa pelo colmatar das necessidades é um dos fatores que assegura a percepção de suporte organizacional (Randall et al., 1999).

Relativamente ao equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional reportado pelos grupos, a literatura exposta indicava potenciais diferenças entre a Geração X e as seguintes. Twenge e colegas (2010) postularam que a Geração Y manifestava uma maior necessidade deste equilíbrio o que contrastava, por sua vez, com uma maior necessidade de recompensas tangíveis e imediatas por parte da geração X. Os resultados encontrados neste estudo divergem daqueles que foi a base da formulação da hipótese. Nesse sentido, as Gerações não manifestaram diferenças relativamente aos níveis de conflito entre estas duas esferas da vida.

A inexistência de diferenças a nível das Gerações pode estar relacionada com o volume de respostas registada. Apesar de assegurada a normalidade dos três grupos geracionais (Geração X (N = 111), Geração Y (N = 33) e Geração Z (N = 30)), a realidade das demais organizações pode divergir dos resultados aqui encontrados e, dessa forma, conduzir à elaboração de conclusões potencialmente enviesadas. Para além disso, estes resultados convergem com os resultados encontrados por Darcy e colegas (2012), que referem que não existe uma necessidade explícita de desenvolver ou adaptar métodos que promovam o WLB consoante a Geração a que pertencem. No entanto, referem que este fator está relacionado com a forma como o gestor organizacional afeta o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional do indivíduo isoladamente (Gilley et al., 2015).

É igualmente necessário referir que esta não manifestação pode estar relacionada com fatores como a realidade imposta pela pandemia Covid-19 que obrigou a uma reformulação do paradigma da experiência de vida. Desta forma, não pode ser menosprezado o facto de, apesar do teletrabalho minorar aquela que era a diferença entre a vida profissional e a vida pessoal, obrigou a uma permanência muito mais próxima do agregado familiar.

A hipótese quarta pretendia compreender como é que uma maior percepção de suporte organizacional influenciava positiva ou negativamente o conflito Vida Profissional-Extraprofissional. Os resultados demonstraram que quanto maior a percepção menor seria o conflito. De outra forma, a percepção de suporte organizacional, que é manifestada através da

preocupação organizacional para com o colaborador afeta positivamente a conciliação das esferas do mesmo.

O conflito entre estas duas esferas também pode ser derivado da alteração do lema: “trabalho para a vida” que se manifestava consideravelmente até à Geração X. Esta modificação, que insurgiu nas organizações e despoletou um estímulo de maior cuidado para com os colaboradores pode justificar este resultado. Esta preocupação e as repercussões deste equilíbrio ou desequilíbrios no indivíduo já havia sido mencionado por Greenhaus (2007) e por Fritz et al. (2010).

Por fim, a última hipótese averiguou de que forma é que este conflito entre as esferas do indivíduo impactava a satisfação laboral percebida pelo mesmo. Esta hipótese foi reformulada na medida em que se abdicou do termo “maior equilíbrio” em prol de “menor conflito”, fruto do facto da escala utilizada para mensurar o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional. Novamente, a regressão realizada demonstrou que um menor conflito vida Profissional-Extraprofissional traduz-se numa maior satisfação laboral. Estes resultados convergem com o que já havia sido postulado por Hughes e Bozionelos (2007), referindo que esta satisfação dependia do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional e de fatores como as condições de trabalho, qualidade da supervisão e sistema de recompensas (Mosadeghrad et al., 2008). Estes resultados igualmente convergem com aqueles já postulados por Dorio, Bryant, e Allen (2008) que referiam que quanto maior o conflito entre as esferas maior será a insatisfação laboral.

Os resultados da hipótese também permitiram concluir que a satisfação laboral possui um impacto diferente consoante a Geração à qual o inquirido pertence. Assim sendo, registaram-se diferenças entre as Gerações em dois itens específicos da escala. Relativamente ao item alusivo à possibilidade de utilização das capacidades, foram registadas diferenças estatisticamente significativas entre a Geração X ( $M = 4.75$ ,  $DP = 1,65$ ) e a Geração Y ( $M = 5,45$ ;  $DP = 1,35$ ). Um outro item onde se manifestaram diferenças foi alusivo à atenção dada às sugestões, verificando-se que era mais importante para a Geração Y ( $M = 5,1$ ;  $SD = 1,13$ ) que para a Geração Z ( $M = 4,45$ ;  $SD = 1,62$ ).

### ***Limitações e Futuras Investigações***

O presente estudo é caracterizado por diversas limitações que foram sendo percebidas no decorrer do mesmo. Uma vez que as limitações podem não estar diretamente relacionadas, optou-se subdividir as mesmas por parágrafos para que a compreensão seja mais simplificada.

A satisfação laboral e o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional são dependentes de fatores que transcendem a geração em si. Isto significa que, quer os fatores organizacionais quer os sociais podem desempenhar um papel preponderante em qualquer uma destas variáveis (Žalimienė & Junevičienė, 2016). Para além disso, foi referido anteriormente que o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional também dependia da influência que o gestor organizacional tem no indivíduo. Uma vez que o presente estudo não equacionou este facto, deve ser considerado que, para além das metodologias que potenciam o equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional, aquele que é responsável pelo indivíduo no local de trabalho deve, da mesma forma, ser estudado.

No seguimento daquilo que se encontra suprarreferido, poderá ser pertinente compreender, em termos concretos, o papel que a esfera pessoal do indivíduo, quando preenchida com maiores responsabilidades que possam derivar de múltiplas razões, condicionam a perceção que o indivíduo tem do seu equilíbrio Vida profissional-Extraprofissional. Esta responsabilidade pode igualmente ainda não ser manifestada pela Geração Z e, conseqüentemente, a promoção do equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional ainda não tão relevante. No entanto, estas responsabilidades podem não desempenhar um papel significativo no equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional (conforme descoberto por Keeney e colegas, 2013).

A disparidade da amostra pode igualmente ser uma limitação apresentada neste estudo. Independentemente da normalidade se encontrar verificada (para a Geração Z; N = 30), existe ainda um reduzido impacto nesta geração. Para além disso, a eventual dependência de progenitores, a reduzida probabilidade de já desempenharem papel de progenitores ou um outro qualquer fator aqui não equacionado, pode representar uma ainda reduzida necessidade de equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional comparativamente às Gerações X e Y.

Uma outra limitação pode estar relacionada com o próprio conceito de Geração. Dada a sua volatilidade e não consenso entre a literatura, é difícil compreender quando se dá o término de uma geração e o início de outra. Esta reduzida concordância entre os intervalos geracionais pode implicar resultados diferentes na medida em que, um intervalo maior ou menor, ao incluir mais ou menos indivíduos, vai acarretar resultados potencialmente diferentes.

### ***Implicações Práticas***

Os resultados alcançados com este estudo permitem desenhar algumas conclusões cuja implicação prática e real não deverá ser desconsiderada. As empresas devem estar conscientes do papel que o gestor organizacional ou o líder direto de um determinado indivíduo nesse contexto desempenha na pessoa. Sendo estes sujeitos um fator essencial no equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional do colaborador, os mesmos devem estar cientes desse impacto e proceder em conformidade. A relação com o supervisor de um colaborador pode ser o fator que define o suporte organizacional e o desejo do colaborador contribuir para o sucesso da mesma (Miao, 2011). Neste sentido, não pode ser desconsiderado a norma da reciprocidade, inferindo que o contacto permanente com alguém que não promova ou impossibilite este equilíbrio resulta num eventual descomprometimento organizacional por parte do colaborador (Schopler, 1979).

A população da empresa é, evidentemente, um fator crucial na cultura e realidade que a mesma deve possuir. Conforme referido, diferentes Gerações atribuem maior ponderação à sua intervenção em contexto laboral e às sugestões que emitem, podendo isso ditar a satisfação laboral por estes sentida / detida. Da mesma forma, a relevância que o desafio profissional assume, ou seja, o confronto entre os conhecimentos e as capacidades do indivíduo e o seu trabalho podem ser uma mais-valia. Se este confronto for percecionado como positivo, os colaboradores devem apresentar uma tendência mais reduzida de abandonar a organização.

## **Conclusão**

A primeira conclusão que se infere do presente estudo é a necessidade de sensibilizar os diferentes níveis organizacionais da importância da percepção de suporte organizacional. Segundo Rhoades e Eisenberger, (2002), os colaboradores desenvolvem crenças organizacionais baseadas no facto de considerarem que a empresa demonstra preocupação perante eles. A percepção positiva de suporte organizacional produz resultados em ambas as partes, promovendo a performance e a possibilidade de turnover (do lado da organização), e aumentando a satisfação laboral experienciada pelo colaborador (Rhoades & Eisenberger, 2002; Nishii & Özbilgin, 2007). Para além disto, verifica-se uma redução da possibilidade da ocorrência de *burnout*, *stress* e absentismo quando o colaborador percebe que existe suporte organizacional (Harris & Kacmar, 2018; Pires, 2018).

A percepção de suporte organizacional é desenvolvida nos colaboradores através desta manifestação de preocupação pela organização. É necessário que os “embaixadores” organizacionais percebam o papel preponderante que desenvolvem e a capacidade que possuem relativamente ao desenvolvimento de satisfação laboral do colaborador. A primeira hipótese permitiu perceber que aquilo que conduz à satisfação laboral com base na percepção de suporte organizacional é igualmente dependente da Geração que se aborda. A valorização de diferentes aspetos significa que existem diversas necessidades e, dessa forma, a ativa colmatação das mesmas é crucial. Estas diferenças foram encontradas na hipótese segunda deste estudo. Os colaboradores estão profissionalmente mais satisfeitos quando percebem que o rácio contribuições-benefícios é semelhante (Haworth & Levy, 2001).

O equilíbrio entre as duas esferas da vida (profissional e extraprofissional) é igualmente um fator que pode ditar o sucesso organizacional e as contribuições do colaborador para o mesmo. A importância do suporte organizacional enquanto fator preponderante no equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional já havia sido reportado por outros autores, nomeadamente por Bloom e colegas (2006), que postularam que instituições com culturas organizacionais promotoras de práticas e políticas de suporte são percebidas como mais atrativas. Os resultados neste estudo encontrados são consistentes com a literatura existente. Não obstante, volta a ser igualmente necessário mencionar que o suporte do supervisor direto do colaborador possibilita uma menor interferência entre as esferas do indivíduo (O’Driscoll et al., 2003).

Apesar de não descobertas diferenças geracionais a nível da prevalência (superior ou inferior) de conflitos entre as esferas do indivíduo, foi concluído que a percepção de suporte organizacional desempenha um papel fulcral na redução deste conflito. Assim sendo, as empresas devem continuamente procurar formas de desenvolver este suporte, estudando aquela

que é a sua população e o que é mais valorizado internamente. A necessidade de auxiliar o colaborador e de nele desenvolver a percepção de suporte organizacional é fundamental na adequada gestão de recursos humanos (Igbinomwanhia et al., 2012), podendo ser alcançada, por exemplo, através do horário de trabalho flexível (Amazue & Onyishi, 2016).

Por fim, a importância e o impacto da satisfação laboral no indivíduo foi realçada. A hipótese quinta demonstrou que o estado de satisfação laboral é, por exemplo, dependente de um equilíbrio Vida Profissional-Extraprofissional considerável. No entanto, a satisfação laboral também depende de outros fatores, devendo a organização satisfazer as necessidades psicológicas dos colaboradores a nível de autonomia a competência (Unanue et al., 2017). Desta forma, as organizações devem continuamente promover a satisfação dos seus colaboradores, sendo esta satisfação obtida por práticas e políticas que desenvolvam a percepção de suporte organizacional, que possibilitem um benéfico equilíbrio entre as esferas do indivíduo e que, por conseguinte, desenvolvam a satisfação laboral por estes detida.

Os resultados encontrados neste estudo devem permitir uma melhor compreensão das Gerações atualmente presentes no mercado de trabalho, aliado a um maior entendimento da Geração Z e das alterações que esta acarreta para as organizações. Consequentemente, estas diferenças já aqui manifestadas devem possibilitar o desenho de metodologias capazes de colmatar as necessidades da Geração Z, não obstante de algumas serem comuns às Gerações anteriores. Dado que a satisfação das necessidades individuais permite um melhor desempenho organizacional, a compreensão de quem integra o mercado laboral deve ser, sempre, uma prioridade.

### **Referências Bibliográficas**

- Ahmed, I., Riaz, T., Shaukat, M. Z., & Butt, H. A. (2013). Social exchange relations at work: A knowledge sharing and learning perspective. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1), 33-35.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 281-306.
- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118
- Amazue, L. O., & Onyishi, I. E. (2016). Stress coping strategies, perceived organizational support and marital status as predictors of work–life balance among Nigerian bank employees. *Social Indicators Research*, 128(1), 147-159.
- Ambiente de Consulta. (2019). Pesquisado a 2 de Maio de 2020, em <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Antunes, M. T. P. (2000). Capital intelectual. Atlas.
- Araújo, M. F. S., & Neves, J. S. (2009). A Gestão de Recursos Humanos como Fator para o Alcance da Qualidade nas Organizações. *CAOS - Revista Eletrônica de Ciências Sociais*.
- Barna Group, “Is Gen Z the Most Success Oriented Generation?” Research Releases in Millennials & Generations, June 6, 2018. <https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/>.
- Beath, C., Becerra-Fernandez, I., Ross, J., & Short, J. (2012). Finding value in the information explosion. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 18.
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.

- Blancero, D. M., DelCampo, R. G., Gao, T., & Lewis, P. D. (2009). Insights on hispanic business professionals, perceived organizational support and psychological contracts: report from a large scale national study. *International Journal of Business Research*, 9(4), 106-111.
- Blau, P M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley
- Bloom, N., Kretschmer, T., & VanReenen, J. (2006). Work–life balance, management practices and productivity. Centre for Economic Performance, London School of Economics. [www.ise.ac.uk](http://www.ise.ac.uk).
- Bottorff, L. M. (2011). *Work attribute importance and loyalty intention: Millennial generation psychological contract*. CMC Senior Theses. Paper 110.
- Lacombe, B. M. B., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV EXECUTIVO*, 15(1), 18-21.
- Bronfenbrenner, U. (1989). Ecological systems theory: Annals of child development. *Cambridge, MA: Harvard University Press*. [http://dx. doi. org/10.1037/0003-066X, 34, 844](http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.34.844).
- Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Cooper, C. L., & Poelmans, S. A. Y. (2009). *New horizons in management. Workplace psychological health: Current research and practice*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781952672>
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior*, 60(3), 336-353.
- Brummelman, E., Thomaes, S., Nelemans, S. A., De Castro, B. O., Overbeek, G., & Bushman, B. J. (2015). Origins of narcissism in children. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(12), 3659-3662.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1987). Work and family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1987* (p. 273–320). John Wiley & Sons

- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The international journal of human resource management*, 23(18), 3906-3924.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Carr, E., Hagger-Johnson, G., Head, J., Shelton, N., Stafford, M., Stansfeld, S., & Zaninotto, P. (2016). Working conditions as predictors of retirement intentions and exit from paid employment: a 10-year follow-up of the English Longitudinal Study of Ageing. *European journal of ageing*, 13(1), 39-48.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Sílabo.
- Chambel, M. J. (2016). *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Pactor.
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. D. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275-286.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297-310.
- Chambel, M.J., & Barbosa, M.J. (2014). As repercussões do conflito entre o trabalho e a família no bem-estar dos empregados: Um estudo longitudinal. In A. Torres (Ed.), *A relação entre o trabalho e a família em Portugal e na Europa. Atitudes sociais dos portugueses* (vol. X). Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa.
- Chang, H. (2017). Does leadership matter? Study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna ekonomija*, 11(2), 1-28.

- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier.
- Connor, H., Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education+ training*.
- Coughlan, L., Moolman, H., & Haarhoff, R. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees. *South African Journal of Business Management*, 45(2), 97-107.
- Coulter, J. S., & Faulkner, D. C. (2014). The multigenerational workforce. *Professional case management*, 19(1), 46-51.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8.ª ed.). Editora RH.
- Cunha, M.P & Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. *European Management Journal*, 28, 85-94.
- Dabic, M., González-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970–2012). *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 316–337.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.

- de Sivatte, I., Gordon, J. R., Rojo, P., & Olmos, R. (2015). The impact of work-life culture on organizational productivity. *Personnel Review*.
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Dolezalek, H. (2007). *X-Y Vision*. *Training*, 44(6), 22-27
- Dorio, J. M., Bryant, R. H., & Allen, T. D. (2008). Work-related outcomes of the work-family interface: Why organizations should care. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration* (pp. 157-176). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de psicologia*, 8(2), 213-223.
- Duxbury L, Halinsky M. When more is less: *An examination of the relationship between hours in telework and role overload*. *Work*. 2014;48:91-103. doi:10.3233
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M., & Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874.
- Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, Rhodes L. (2001). Reciprocation, and perceived organization support. *Journal Of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

- Farnsworth, E. A. (1982). *Contracts*.
- Fleetwood, S. (2007). Re-thinking work–life balance: editor's introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 351-359.
- Foot, D. K., & Stoffman, D. (1998). *Boom, bust & echo 2000: Profiting from the demographic shift in the new millennium*. Macfarlane Walter & Ross.
- Foster, J. D., Campbell, W. K., & Twenge, J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37(6), 469-486.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 12.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 977.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A., & Gilley, J. W. (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 3.
- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F., & Hammond, C. A. (2010). Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(2).
- Gladwell, N. J., Dorwart, C. E., Stone, C. F., & Hammond, C. A. (2010). Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(2).
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Greenhaus, J. H. (2008). Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the Special Section.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. Campell Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003), "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life", *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-31.
- Greenhaus, J. H., & Foley, S. (2007). The intersection of work and family lives. *Handbook of career studies*, 131-152.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361–388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Greenwood, R. A., Gibson, J. W., & Murphy Jr, E. F. (2008). An investigation of generational values in the workplace: Divergence, convergence, and implications for leadership. *International Leadership Journal*, 1(1), 57-76.
- Grund, C., & Schmitt, A. (2013). Works councils, wages and job satisfaction, *Applied Economics*, 45, 299–310. doi: 0.1080/00036846.2011.597735
- Harris, K. J., & Kacmar, M. K. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of social psychology*, 158(2), 187 - 200. <https://doi.org/10.1080/00224545.2017.1324394>
- Haworth, C. L., & Levy, P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 64-75.
- Hill, R. P. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60-66.

- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*.
- Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., & Iyayi, F. (2012). Employee work–life balance as an HR imperative. *African Research Review*, 6(3), 109–126.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Islam, T., Aamir, M., Khan, S. R., & Ahmad, U. N. U. (2013). Organizational learning culture, social exchange relations and multifoci citizenship behaviors: A literature survey approach. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1), 6-13.
- Jackson, S. L. (2012). Leveraging intergenerational diversity to meet business goals. In *Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts* (pp. 386-402). IGI Global.
- Jensen, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568.
- Jonas-Dwyer, D., & Pospisil, R. (2004, July). The millennial effect: Implications for academic development. In *Proceedings of the 2004 annual international conference of the Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA)* (pp. 356-366)
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 221–237.
- Kehrli, S., & Sopp, T. (2006). *Managing generation Y*. *HR Magazine*, 51(5), 113-119.

- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-24.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lancaster, L. C. (2002). When generations collide: Who they are. why they clash, how to solve the generational puzzle at work/Lancaster LC, Stillman D.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing management*, 18(8), 970-980.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. doi:10.2307/2391032
- Lewis, S., Smithson, J., & Kugelberg, C. (2002). Into work: Job insecurity and changing psychological contracts. In J. Brannen, S. Lewis, A. Nilsen & J. Smithson (Eds.), *Young Europeans, work and family* (pp. 69-88). Routledge.
- Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: *Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory*. (Unpublished Master's Thesis), University of Kalmar, Sweden.
- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36(4), 85-91.

- Locke, E. A., Cartledge, N., & Knerr, C. S. (1970). Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting, and performance. *Organizational behavior and human performance*, 5(2), 135-158.
- Lyons, S. T., Ng, E. S. W., & Schweitzer, L. (2011). Summary report of key findings. *Generational Career Shift*, 1!53.
- Mainiero, L., & Sullivan, S. (2006). The kaleidoscope career. *Mountain view*, CA: DaviesBlack Publishing.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
- Mateus, Cátia. (2017, 24 de setembro). A geração inconformada que mudou o trabalho. *Expresso Emprego*. Disponível a partir de: <https://expressoemprego.pt/noticias/a-geracao-inconformada-que-mudou-o-trabalho/4371>
- Maurer, T. J., Barbeite, F. G., Weiss, E. M., & Lippstreu, M. (2008). *New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over*. *Journal of Managerial Psychology*.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations* Kindle.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.

- Morf, M. (1989). *The work/life dichotomy: Prospects for reintegrating people and jobs*. Quorum Books.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- MOSADEGH, R. A. (2003). The role of participative management (suggestion system) in Shahid Fayazbakhsh Hospital effectiveness and efficiency.
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, Nunes, F., & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para gestores* (pp 201-246). Sílabo.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2006). The next generation at work—business students' views, values and job search strategy. *Education+ Training*.
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: Towards a conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>
- O'Driscoll, M., Poelemans, S., Spector, P., Kalliath, T., Allen, T., Cooper, C., & Sanchez, J. (2003). Family responsive interventions, perceived organizational support and supervisor support work–family conflict and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326–344.
- ONS 2016 Eurostat (2017) Employment rate of older workers [tsdde100] (data file). [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/tsdde100\\_esmsip.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/EN/tsdde100_esmsip.htm).
- Ott, B., Blacksmith, N., & Royal, K. (2008). What generation gap? Gallup Management Journal.

- Pimenta, S. S. D. A. G. (2011). *Trabalho-família: uma questão de equilíbrio?: relações com o conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico* (Doctoral dissertation).
- Pires, M. L. (2018). Working conditions and organizational support influence on satisfaction and performance. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 162 - 186.
- Rahman, M., & Zanzi, A. (1995). A comparison of organizational structure, job stress, and satisfaction in audit and management advisory services (MAS) in CPA firms. *Journal of Managerial Issues*, 290-305.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). *Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior*. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 20(2), 159-174.
- Rantanen, J. (2008). *Work-family interface and psychological well-being: A personality and longitudinal perspective* (No. 346). University of Jyväskylä.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, p. 698.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), 289-298.
- Rokeach, M. (1979). From individual to institutional values: With special reference to the values of science. *Understanding human values*, 47, 70.

- Rothmann, S., & Coetzer, E. (2002). The relationship between personality dimensions and job satisfaction, *Business Dynamics*, 11 (1): 29–42.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, 68(3), 429.
- Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 295-310.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International journal of production economics*, 127(1), 13-26.
- Sarringhaus, M. M. (2011). The great divide: Social media's role in bridging healthcare's generational shift. *Journal of Healthcare Management*, 56(4), 235-244.
- Schopler, J. (1979). *An attribution analysis of some determinants for reciprocating a benefit*. Academic Press.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwabel, D. (2014), *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.

- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology, 81*(3), 219.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. (2010). Role of stress and organizational support in predicting organizational citizenship behavior. *IUP Journal of Organizational Behavior, 9*(4).
- Smithson, J. (1999). Equal choices, different futures: Young adults talk about work and family expectations. *Psychology of Women Section Review, 1*(2), 43-57.
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(4), 363-382.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual review of psychology, 35*(1), 627-666.
- Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine, 20*, 1-8.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*.
- The HR Specialist (14 February 2014). Millennials take the lead in the workplace. *Business Management Daily*.
- Thomas, L.T., & Ganster, D.C. (1995), 'Impact of Family-Supportive Work Variables on Work– Family Conflict and Strain: A Control Perspective,' *Journal of Applied Psychology, 80*, 6–15.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*.
- Tomina, S., & Sorana, S. (2011). Do we really hate our jobs? Determinants of job satisfaction in Romania. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 20*(2), 723-729.

- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology, 71*(2), 103-113.
- Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Generational changes in materialism and work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin, 39*(7), 883-897.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management, 36*(5), 1117-1142.
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology, 8*, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>.
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research, 59*(5), 582-588.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment, 22*(2), 329-344.
- Virtanen, M., Oksanen, T., Batty, G. D., Ala-Mursula, L., Salo, P., Elovainio, M., ... & Kivimäki, M. (2014). Extending employment beyond the pensionable age: a cohort study of the influence of chronic diseases, health risk factors, and working conditions. *PloS one, 9*(2), e88695.
- Viterbo, M. D. C. T. P. (2012). *¿ cómo se gestiona el conocimiento? un estudio en empresas de consultoría informática portuguesas* (Doctoral dissertation, Universidad de Cádiz).
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of family issues, 23*(1), 138-164.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study.
- Žalimienė, L., & Junevičienė, J. (2016). Work-life balance as a factor of job satisfaction in social care services in Lithuania. *Tiltai*, (2), 1-19.
- Zemke, R., C. Raines & B. Filipczak. 2000. *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: American Management Association.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680

## *Anexos*

**Lista de Anexos**

Anexo A - Consentimento Informado.....	56
Anexo B - Percepção de Suporte Organizacional.....	57
Anexo C - <i>Work-Family Conflict Scale</i> .....	58
Anexo D - Geral de Satisfação Laboral.....	60

### ***Consentimento Informado***

Caro Participante,

Este estudo é desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto. Pretende compreender as diferentes características das várias Gerações hoje presentes no mercado de trabalho (Geração X (1960-1979), Geração Y (1980-1994) e Geração Z (1995 - 2010)).

O questionário não é um teste pelo que não existem respostas certas ou erradas. É importante que responda com máxima sinceridade, assinalando a opção que melhor caracteriza a sua situação. O tempo despendido para responder é, em média, de 10 minutos.

A participação é voluntária e anónima, reservando o direito de desistência a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação e os dados serão tratados de forma coletiva.

Na eventualidade de surgir qualquer questão relativa ao estudo, caso pretenda algum esclarecimento adicional, poderá contactar o investigador (Rodrigo Dias Duarte Tavares), através do email: [320116049@ucpcrp.pt](mailto:320116049@ucpcrp.pt)

Se pretender contactar diretamente a orientadora do projeto, Professora Adélia Monarca, poderá fazê-lo através do email: [mmonarca@porto.ucp.pt](mailto:mmonarca@porto.ucp.pt)

Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração.

### ***Escala de Percepção de Suporte Organizacional***

Esta escala avalia oito itens numa escala de Lickert de 7 pontos sendo que um corresponde a “Discordo Totalmente” e sete a “Concordo Totalmente”. Os itens avaliados são os seguintes:

- 1) A empresa preocupa-se com as minhas opiniões;
- 2) A empresa não se preocupa minimamente comigo;
- 3) A empresa esquece pequenas falhas da parte dos trabalhadores;
- 4) A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar;
- 5) A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial;
- 6) A empresa tem em consideração os meus objetivos e valores pessoais;
- 7) A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema;
- 8) A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente;

### ***Escala “Work-Family Conflict Scale”***

Esta escala avalia 27 itens numa escala de Lickert de 5 pontos sendo que um corresponde a “Muito Insatisfeito” e cinco a “Muito Satisfeito”. Os itens avaliados são os seguintes:

- 1) Sinto que não tenho tempo suficiente para as minhas tarefas em casa devido ao tempo que tenho que despender no trabalho;
- 2) Sinto-me “culpado(a)” por gastar muito tempo no trabalho e não ter tempo para a minha família;
- 3) O meu trabalho afasta-me mais do que gosto das minhas atividades familiares;
- 4) O meu trabalho retira-me tempo que gostaria de passar com a minha família;
- 5) O meu trabalho interfere com as minhas tarefas familiares;
- 6) Quando chego a casa do trabalho sinto-me demasiado cansado(a) fisicamente para realizar tarefas familiares;
- 7) O *stress* provocado pelo meu trabalho faz com que chegue a casa irritado;
- 8) A tensão e ansiedade provocadas pelo meu trabalho interferem com a minha vida familiar;
- 9) Tenho tanto trabalho para fazer no meu emprego que não consigo descontraír quando estou em família;
- 10) As exigências do meu trabalho dificultam a manutenção da relação que gostaria de ter com o meu marido/mulher e/ou filhos/filhas;
- 11) Quando chego a casa do trabalho estou tão cansado(a) emocionalmente que não consigo estar disponível para a minha família;
- 12) Devido a todas as pressões do meu trabalho, chego a casa demasiado tenso(a) para fazer as coisas que gosto;
- 13) Quando estou em casa, estou preocupado(a) com o meu trabalho;
- 14) O tempo que gasto em atividades familiares interfere com o meu trabalho;
- 15) As minhas atividades familiares impedem-me de vir trabalhar;
- 16) Dou comigo a telefonar à família e a tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho;
- 17) Estou com pressa no trabalho para ir para casa;
- 18) Tenho que faltar ao trabalho por causa do tempo que tenho que gastar com as minhas responsabilidades familiares;
- 19) A minha vida pessoal toma-me mais tempo que gostaria de ter para trabalhar;

- 20) No meu trabalho, estou muitas vezes preocupado(a) com questões familiares;
- 21) O *stress* provocado pela minha vida familiar interfere muitas vezes com a minha vida pessoal;
- 22) As exigências da minha vida familiar impedem-me de aceitar responsabilidades maiores no trabalho;
- 23) Fico stressado(a) quando tenho que equilibrar as minhas tarefas familiares com as do trabalho;
- 24) As minhas responsabilidades familiares interferem com as do trabalho;
- 25) Tenho dificuldades em me concentrar no trabalho porque estou tenso(a) e preocupado(a) com questões familiares;
- 26) É-me difícil desempenhar bem todas as tarefas do meu trabalho devido a todas as pressões exercidas por mim em casa;
- 27) Estou demasiado cansado no emprego por causa das coisas que tenho que fazer em casa;

### ***Escala Geral de Satisfação***

Esta escala avalia oito itens numa escala de Lickert de 7 pontos sendo que um corresponde a “Muito Insatisfeito” e sete a “Muito Satisfeito”. Os itens avaliados são os seguintes:

- 1) Condições físicas do trabalho;
- 2) Liberdade para escolher o próprio método de trabalho;
- 3) Colegas de trabalho;
- 4) Reconhecimento obtido pelo trabalho realizado;
- 5) Superior hierárquico direto;
- 6) Responsabilidade atribuída;
- 7) Salário;
- 8) Possibilidade de utilização de capacidades;
- 9) Relacionamento entre direção e colaboradores;
- 10) Possibilidades de ser promovido(a);
- 11) Modo como a instituição está a ser gerida;
- 12) Atenção dada às suas sugestões;
- 13) Horário de trabalho;
- 14) Variedade de tarefas realizadas;
- 15) Estabilidade de emprego;