

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

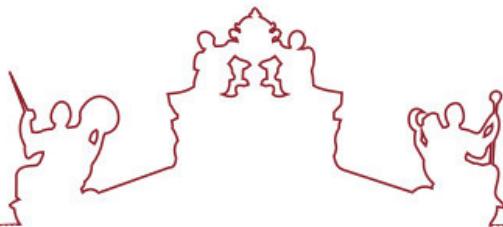
Dissertação

Bem-estar e Felicidade Organizacional dos Trabalhadores das Diferentes Gerações X, Y e Z: Estudo Comparativo

Teresa Bentinho Lagarto

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2025



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

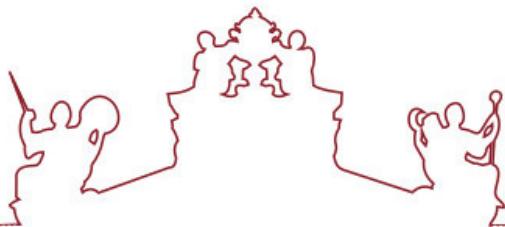
Dissertação

**Bem-estar e Felicidade Organizacional dos Trabalhadores das
Diferentes Gerações X, Y e Z: Estudo Comparativo**

Teresa Bentinho Lagarto

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2025



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Ana Cristina Rodrigues Rolo Alves (Instituto Politécnico de Setúbal) (Arguente)
Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2025

Dedicatória

Esta dedicatória faria todo o sentido ser feita às inúmeras pessoas fantásticas que tenho à minha volta, e que todos os dias me ajudam a tornar-me uma pessoa um bocadinho melhor, e não me deixam cair.

No entanto, sinto que devo a mim mesma uma valorização que nunca me permiti sentir, ou fazer, à minha pessoa.

Assim sendo, esta dedicatória é para a Teresa do passado, a Teresa do presente e a Teresa do futuro.

Especialmente para a Teresa do futuro, és mais do que aquilo que pensas, e com a motivação e as pessoas certas, consegues tudo. Continua a sonhar.

“It always seems impossible until it's done.”

- Nelson Mandela

Resumo

A norma portuguesa NP 4590:2023 estabelece diretrizes sobre práticas de gestão que promovem o bem-estar e a felicidade organizacional. Segundo esse normativo, bem-estar organizacional é o estado geral de saúde física, mental e emocional dos trabalhadores, e felicidade no trabalho, para além do bem-estar, inclui os sentimentos de satisfação, realização e alegria que os trabalhadores experienciam no seu local de trabalho.

Com este estudo pretende-se realizar uma análise comparativa dos principais fatores contributivos para o bem-estar e felicidade organizacional, entre os trabalhadores de cada uma das Gerações X, Y e Z no seu ambiente de trabalho. Para tal, aplicou-se um inquérito por questionário e um inquérito por entrevista. A nível metodológico, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, através de uma análise descritiva e de uma análise de variância (ANOVA) de um fator, para aferir se existiam diferenças estatisticamente significativas nas percepções entre os trabalhadores dessas gerações. Esta análise foi complementada com uma interpretação qualitativa dos resultados das entrevistas, que permitiu aprofundar e contextualizar as tendências observadas.

Os resultados obtidos permitiram concluir que, embora as três gerações partilhem a convicção de que o ambiente organizacional deve ser equilibrado e justo, é possível identificar diferenças significativas nas suas prioridades e motivações e, consequentemente, na forma como percecionam o bem-estar no local de trabalho. A Geração X tende a valorizar a estabilidade, o compromisso e a coerência institucional. A Geração Y privilegia o desenvolvimento, a autonomia e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. A Geração Z revela maior sensibilidade emocional, destacando a necessidade de reconhecimento contínuo, feedback e segurança psicológica.

Palavras-chave: Bem-estar; Felicidade Organizacional; NP 4590:2023; Gerações X, Y e Z; Trabalhadores.

Abstract

Well-being and Organizational Happiness of Workers from Different Generations X, Y and Z: Comparative Study

The Portuguese standard NP 4590:2023 establishes guidelines on management practices that promote organizational well-being and happiness. According to this framework, organizational well-being refers to the overall state of workers' physical, mental, and emotional health, while happiness at work, beyond well-being, encompasses feelings of satisfaction, fulfillment, and joy experienced in the workplace.

This study aims to conduct a comparative analysis of the main factors contributing to organizational well-being and happiness among employees of each of Generations X, Y, and Z in their workplace. To this end, a questionnaire survey and an interview survey were administered. Methodologically, a quantitative approach was used, using descriptive analysis and one-way analysis of variance (ANOVA), to assess whether there were statistically significant differences in perceptions among employees of these generations. This analysis was complemented by a qualitative interpretation of the interview results, which allowed for a deeper understanding and contextualization of the observed trends.

The results concluded that, although the three generations share the belief that the organizational environment should be balanced and fair, significant differences can be identified in their priorities and motivations and, consequently, in how they perceive well-being in the workplace. Generation X tends to value stability, commitment, and institutional consistency. Generation Y prioritizes development, autonomy, and alignment between personal and organizational values. Generation Z demonstrates greater emotional sensitivity, highlighting the need for continuous recognition, feedback, and psychological safety.

Keyword:

Well-Being; Organizational Happiness; NP 4590:2023; Generations X, Y and Z. Workers

Agradecimentos

O desenvolvimento deste trabalho final de mestrado foi uma montanha-russa de emoções do princípio ao fim. A pressão e o medo de não conseguir estar à altura têm andado de mão dada comigo desde o início desta caminhada que termina agora com um final feliz.

No entanto, seria impensável não referir aqui pessoas determinantes neste desfecho.

Inicialmente tenho de referir os meus pais, que sempre fizeram o possível e o impossível para eu ser feliz, e ser alguém na vida. Espero que os vossos esforços e sacrifícios tenham valido a pena e que estejam orgulhosos. Obrigada pelo apoio e paciência constantes, sem vocês não seria nada do que sou hoje, nem esta conquista teria sido possível.

Aos meus avós, que foram e são pessoas com uma grande influência na pessoa que sou hoje, através do vosso carinho e amor, tenho crescido e vivido feliz e sou sem dúvida alguém melhor convosco por perto. Ainda que fisicamente sejam apenas 3, estão os 4 sempre comigo e no meu pensamento. Estrelinha, tinhos mais umas lágrimas marotas para deitar, ainda que tentasses sempre escondê-las.

Ao Vítor, pela paciência, amor e apoio constantes, fazes-me acreditar em mim como tu acreditas. As palavras são poucas, mas o significado é tudo. Obrigada pelo colo e pelo porto de abrigo.

Apesar dos agradecimentos pessoais serem importantes, os que se seguem são ainda mais importantes pelo papel que tiveram no decurso deste processo.

Joana e Catarina, a vossa amizade e companheirismo ao longo desta caminhada tem sido uma lufada de ar fresco neste mundo tão maldoso e competitivo. Nada disto teria sido possível sem o vosso apoio e ajuda na locomotiva, sendo à frente, ou no lugar do passageiro, estivemos sempre de mãos dadas e não preferia ter feito isto com mais ninguém para além de vocês.

Por fim, mas sem dúvida não menos importante, a grande responsável por este navio ter chegado a bom porto, e quem estava sempre a fazer rodar a nossa locomotiva, a nossa querida orientadora Prof.^a Doutora Margarida Saraiva. Obrigada pela paciência, confiança, apoio, incentivo, e pelo carinho constante com que nos liderou nestes meses. A sua ajuda foi preciosa e nada disto teria sido possível sem si.

Por fim, agradecer a todas as pessoas fantásticas que fizeram parte disto, mesmo sem saberem. Sou rica, e não é de dinheiro.

Índice

Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	1
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	3
1.3. Metodologia de Investigação.....	4
1.4. Estrutura do Trabalho	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
2.1. Bem-Estar e Felicidade Organizacional.....	7
2.2. Teorias do Bem-estar e da Felicidade Organizacional.....	12
2.2.1. Teoria da Autodeterminação (<i>Self-Determination Theory - SDT</i>)	13
2.2.2. Modelo PERMA do Bem-Estar.....	14
2.2.3. Teoria do Bem-estar Subjetivo (<i>Subjective Well-being Theory</i>).....	16
2.3. Gerações	17
2.3.1 Geração X.....	18
2.3.2 Geração Y	19
2.3.3 Geração Z	21
2.3.4. Convergências e Divergências Intergeracionais.....	24
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	27
3.1. Tipo de estudo	28
3.2. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos	29
3.3. Seleção da amostra e variáveis.....	31
3.4. Instrumento de Recolha de Dados.....	32
3.5. Métodos de análise	34
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1. Análise dos Resultados.....	36
4.1.1. Caracterização da Amostra	37
4.1.1.1. Caracterização dos Respondentes do Questionário	38
4.1.1.2. Caracterização dos Respondentes da Entrevista	41
4.1.2. Análise dos Resultados – Questionário.....	41
4.1.2.1. Análise Descritiva.....	43
4.1.2.1.1. Bem-estar Emocional (Positivo e Negativo)	44
4.1.2.1.2. Motivação, Propósito e Sentido no Trabalho	45
4.1.2.1.3. Relações Interpessoais e Suporte Social.....	47
4.1.2.1.4. Exigências e Carga de Trabalho	49
4.1.2.1.5. Autonomia e Desenvolvimento Profissional	50

4.1.2.1.6. Comunicação e Clareza Organizacional	51
4.1.2.1.7. Justiça, Reconhecimento e Confiança	53
4.1.2.1.8. Liderança e Gestão	55
4.1.2.1.9. Sentido de Pertença e Identificação com a Organização	56
4.1.2.1.10. Autoeficácia e Competência	56
4.1.2.2. Análise de Correlação.....	57
4.1.2.2.1. Trabalhadores respondentes da Geração X	58
4.1.2.2.2. Trabalhadores respondentes da Geração Y	60
4.1.2.2.3. Trabalhadores respondentes da Geração Z	61
4.1.2.3. One-Way ANOVA (Análise de Variância).....	63
4.1.3. Análise de Resultados – Entrevista	67
4.2. Discussão de Resultados	75
4.3. Implicações teóricas.....	78
4.4. Implicações práticas.....	80
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1. Conclusões.....	82
5.2. Limitações do estudo	83
5.3. Propostas Futuras	85
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
 Apêndices.....	98
Apêndice I – Questionário	98
Apêndice II – Guião de Entrevista	115
Apêndice III – Consentimento Informado.....	118
Apêndice IV – Matrizes de Correlação das Gerações X, Y e Z.....	119
Apêndice V – Relação entre questões e objetivos	122
 ANEXOS	124
Anexo I – Primeira página da Norma Portuguesa NP 4590:2023	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	14
FIGURA 2. MODELO PERMA	15
FIGURA 3. TEORIA DO BEM-ESTAR SUBJETIVO	16
FIGURA 4. VARIÁVEIS EM ESTUDO	32

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUESTIONÁRIO (N=224)	39
TABELA 2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ENTREVISTA (N=5)	41
TABELA 3. QUESTIONÁRIO – MÉDIAS POR QUESTÃO.....	42
TABELA 4. BLOCO BEM-ESTAR EMOCIONAL.....	45
TABELA 5. BLOCO MOTIVAÇÃO, PROPÓSITO E SENTIDO NO TRABALHO	47
TABELA 6. BLOCO RELAÇÕES INTERPESSOAIS E APOIO SOCIAL	49
TABELA 7. BLOCO EXIGÊNCIAS E CARGA DE TRABALHO	50
TABELA 8. BLOCO AUTONOMIA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	51
TABELA 9. BLOCO COMUNICAÇÃO E CLAREZA ORGANIZACIONAL	53
TABELA 10. BLOCO JUSTIÇA, RECONHECIMENTO E CONFIANÇA.....	55
TABELA 11. BLOCO LIDERANÇA E GESTÃO	55
TABELA 12. BLOCO SENTIDO DE PERTENÇA E IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO.....	56
TABELA 13. BLOCO AUTOEFICÁCIA E COMPETÊNCIA.....	57
TABELA 14. CORRELAÇÕES GERAÇÃO X	59
TABELA 15. CORRELAÇÕES GERAÇÃO Y	60
TABELA 16. CORRELAÇÕES GERAÇÃO Z	62
TABELA 17. ESTUDO DA NORMALIDADE	65
TABELA 18. NÍVEIS DE SIGNIFICÂNCIA	65

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

COPSOQ - *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*

IPQ – Instituto Português Qualidade

NP – Norma Portuguesa

PERMA - *Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning e Achievement.*

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SDT – *Self-Determination Theory*

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar e a felicidade organizacional têm emergido, nas últimas décadas, como dimensões no estudo das ciências sociais aplicadas às organizações, assumindo-se como fatores para a motivação, produtividade e retenção de talentos (Fisher, 2010). De acordo com Singh e Jha (2021), a crescente valorização destes conceitos decorre não apenas das exigências do mercado de trabalho em constante transformação, mas também da consciencialização das organizações quanto ao impacto que o bem-estar dos trabalhadores exerce na qualidade do desempenho individual e coletivo.

Neste contexto, a análise intergeracional surge como uma lente para a compreensão de como diferentes grupos de trabalhadores, no caso deste trabalho de mestrado, as Gerações X, Y e Z, percecionam e experienciam o seu bem-estar e felicidade no ambiente laboral. De acordo com Kuron et al. (2015) e Twenge et al. (2010) é possível explorar o modo como cada uma destas gerações valoriza e vivencia o bem-estar organizacional constituindo não apenas um exercício académico, mas também uma ferramenta prática para a gestão organizacional.

Assim sendo, este capítulo encontra-se dividido em quatro pontos principais. A primeira parte apresenta o enquadramento do tema e as justificações da escolha, onde se expõe a relevância científica e prática do estudo, bem como a sua pertinência no atual cenário organizacional. Seguidamente, procede-se à formulação do problema e objetivos, procurando clarificar as questões que orientam a investigação e os resultados esperados. O terceiro ponto é dedicado à metodologia da investigação, especificando a abordagem adotada, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de análise que sustentam a validade do estudo. Por fim, delineia-se a estrutura do trabalho, apresentando a organização dos capítulos e a lógica sequencial que orienta o seu desenvolvimento.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

A crescente complexidade e dinamismo dos contextos organizacionais contemporâneos têm acentuado a relevância das práticas direcionadas para o bem-estar e a felicidade no trabalho como fatores estratégicos para a atração, retenção e desempenho de talentos (Robertson & Barling, 2017).

O conceito de bem-estar organizacional, que transcende a mera ausência de mau estar, integra dimensões emocionais, cognitivas e relacionais que influenciam, de forma sistémica, a satisfação laboral, o compromisso organizacional e a produtividade (Fisher, 2010; Huppert & So, 2013; Warr, 1990). Neste enquadramento, a norma NP 4590:2023, do Instituto Português

da Qualidade, estabelece um referencial normativo que define requisitos e linhas orientadoras para a implementação de sistemas de gestão do bem-estar e felicidade organizacional, introduzindo métricas e práticas que visam alinhar objetivos organizacionais com a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Paralelamente, a composição multigeracional da força de trabalho, integrando membros das Gerações X, Y (*Millennials*) e Z, oferece novos desafios e oportunidades para a gestão de recursos humanos, de acordo com Twenge (2010). Segundo Campbell et al. (2015) e Cvenkel (2020), cada *cohort* geracional é moldada por contextos históricos, socioeconómicos e tecnológicos específicos, que influenciam valores, expectativas e percepções sobre o trabalho. Estudos como os de Berkup (2014) e Yıldız e Güleç (2024) têm apresentado diferenças significativas entre gerações no que se refere à motivação, equilíbrio vida-trabalho, estilos de comunicação, preferências de liderança e conceções de sucesso. Contudo, também se verificam pontos de convergência, sugerindo que a diversidade geracional pode constituir uma vantagem competitiva quando bem gerida (Mencl & Lester, 2014).

A escolha do estudo do bem-estar e da felicidade organizacional à luz das diferentes gerações justifica-se por múltiplas razões. Primeiramente, porque a diversidade geracional é hoje uma realidade incontornável nas organizações, com impactos diretos na dinâmica e no clima organizacional e na definição de políticas de recursos humanos (Costanza & Finkelstein, 2015). De acordo com Parry e Urwin (2011), a compreensão de como cada geração valoriza o bem-estar permite às organizações desenvolver práticas mais ajustadas às suas necessidades, potenciando a motivação e reduzindo fenómenos de conflito intergeracional. Em segundo lugar, porque o bem-estar e a felicidade organizacional têm vindo a ser identificados como fatores de inovação, desempenho e sustentabilidade organizacional, que se destacam num mercado global altamente competitivo (Page & Vella-Brodrick, 2009; Singh & Jha, 2021). Por fim, de acordo com Deal et al. (2010), o foco em gerações distintas identifica tendências de mudança no mundo do trabalho, permitindo antecipar estratégias que alinhem objetivos organizacionais com as expectativas emergentes das novas gerações, particularmente a Geração Z, que se encontra já em plena integração no mercado de trabalho.

O presente estudo tem, assim, como objetivo analisar as percepções das Gerações X, Y e Z, assim como semelhanças e diferenças existentes entre elas, relativamente ao bem-estar e felicidade organizacional, segundo as diretrizes definidas pela NP 4590:2023. Ao adotar uma abordagem empírica sustentada na literatura científica e num referencial normativo, pretende-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre os recursos humanos em

organizações multigeracionais, tentando contribuir para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais integradoras, sustentáveis e orientadas para a criação de valor humano e organizacional.

1.2. **Formulação do Problema e dos Objetivos**

A evolução dos contextos organizacionais contemporâneos tem colocado o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores no centro das agendas de investigação e da gestão de recursos humanos (Robertson & Barling, 2017). Contudo, apesar do crescente interesse por esta temática, permanece uma lacuna na análise do bem-estar organizacional em função das diferentes gerações no mercado de trabalho, particularmente quando estruturada à luz de referenciais normativos, como a NP 4590:2023, que introduz critérios objetivos e sistematizados de avaliação (Fisher, 2010).

A problemática emerge então da constatação de que a força de trabalho é cada vez mais multigeracional, composta por membros de diversas gerações, neste caso de estudo, as Gerações X, Y e Z, que apresentam valores, expectativas e motivações distintas face ao trabalho (Kuron et al., 2015; Twenge et al., 2010). Se, por um lado, os trabalhadores da Geração X tendem a valorizar a estabilidade e o compromisso de longo prazo, os *Millennials* (Geração Y) privilegiam o equilíbrio vida-trabalho e oportunidades de desenvolvimento, enquanto a Geração Z, mais jovem, enfatiza a flexibilidade, o propósito organizacional e a diversidade (Berkup, 2014; Yıldız & Güleç, 2024). Esta diversidade de perspetivas pode gerar tensões e dificuldades de alinhamento estratégico, mas também oportunidades para construir ambientes de trabalho mais inclusivos e dinâmicos (Mencl & Lester, 2014).

Embora a literatura tenha vindo a explorar as diferenças geracionais no mundo laboral (Costanza & Finkelstein, 2015; Parry & Urwin, 2011), existe ainda escassa evidência empírica que articule estas diferenças com quadros normativos específicos de bem-estar e felicidade organizacional.

Neste sentido, a questão de partida do presente estudo: “Quais os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional, conforme estabelecidos na norma portuguesa NP 4590:2023, para os trabalhadores das Gerações X, Y e Z no seu local de trabalho?”, permitirá identificar padrões de convergência e divergência entre gerações, contribuindo para a compreensão das dinâmicas intergeracionais no trabalho e para o

desenvolvimento de estratégias que promovam tanto o bem-estar individual como o valor organizacional coletivo (Page & Vella-Brodrick, 2009).

Deste modo, este estudo que se pretende a investigar esta problemática, não só pode vir a colmatar esta lacuna na literatura sobre bem-estar e felicidade organizacional, mas também poderá fornecer mais conhecimento aplicável à gestão de recursos humanos em contextos multigeracionais (Cvenkel, 2020).

Neste contexto, o objetivo geral deste estudo passa por averiguar os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional, segundo a norma portuguesa NP 4590:2023, para os trabalhadores das Gerações X, Y e Z no seu local de trabalho.

De forma a ser possível a realização deste estudo, foram definidos três objetivos específicos:

- 1) Identificar os principais fatores de bem-estar e felicidade organizacional definidos na Norma NP 4590:2023.
- 2) Comparar as diferenças e semelhanças nas percepções entre os trabalhadores das diferentes gerações, relativas aos fatores identificados.
- 3) Propor estratégias organizacionais que promovam o bem-estar e a felicidade organizacional.

Assim sendo, estes objetivos permitem clarificar a orientação do estudo e destacar a sua relevância tanto do ponto de vista científico, ao preencher esta lacuna existente na literatura sobre bem-estar e felicidade organizacional em contextos multigeracionais, como do ponto de vista prático, ao fornecer recomendações aplicáveis à gestão de recursos humanos em organizações que procuram alinhar os seus sistemas de gestão com referenciais normativos de qualidade.

1.3. Metodologia de Investigação

Para estudar e responder à questão de partida e aos objetivos definidos, de modo a identificar os principais fatores que contribuem para o bem-estar e a felicidade organizacional, conforme definidos pela norma NP 4590:2023, para os trabalhadores das Gerações X, Y e Z no ambiente de trabalho, realizou-se um estudo de natureza exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem mista que combina métodos quantitativos e qualitativos.

Para tal, foi elaborado, e divulgado ao público, um inquérito por questionário estruturado, que teve por base os requisitos e linhas orientadoras da norma NP 4590:2023. Este questionário permitiu medir a percepção dos trabalhadores acerca dos fatores de bem-estar e felicidade organizacional, baseado no Modelo PERMA e através do questionário COPSOQ, presente na norma acima referida. Este instrumento foi disponibilizado ao público através de plataformas digitais, utilizando a técnica de *snow-ball*.

O público-alvo deste estudo foram os trabalhadores de organizações de diversos setores, das Gerações X, Y e Z, tendo-se obtido um total de 296 respostas. Posteriormente à recolha de dados foi feita uma interpretação e análise qualitativa, identificando temas e padrões recorrentes relacionados aos fatores de bem-estar e felicidade. Também foram usadas técnicas estatísticas, análise descritiva e ANOVA, que possibilitaram a identificação de diferenças significativas entre as gerações.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, que se articulam de forma lógica e coerente, visando uma abordagem sistemática do tema em estudo.

O 1º capítulo, que corresponde à Introdução, estabelece o enquadramento geral do estudo, explicitando as razões que motivaram a escolha do tema, bem como a formulação do problema e dos objetivos de investigação. Este capítulo inclui ainda uma breve descrição da metodologia utilizada para a elaboração do trabalho e uma apresentação sucinta da sua estrutura.

O capítulo seguinte contém a Revisão Bibliográfica, onde se procede à análise crítica da literatura relevante ao objeto de estudo, com o intuito de fundamentar teoricamente a investigação. As principais conceções, teorias e contributos científicos existentes, são abordadas permitindo delimitar o campo de estudo e identificar lacunas no conhecimento atual.

O Capítulo 3, Metodologia de Investigação, apresenta de forma detalhada, o delineamento metodológico adotado, descrevendo os objetivos do estudo, os critérios de seleção da amostra, as variáveis em análise, bem como os instrumentos de recolha de dados.

No capítulo da Análise e Discussão dos Resultados, procede-se à apresentação, tratamento e análise dos dados recolhidos. A análise dos resultados é acompanhada de uma discussão crítica, à luz da literatura previamente analisada. Este capítulo contempla ainda a

identificação das implicações teóricas e práticas decorrentes dos resultados da investigação, tendo tanto o objetivo geral, como os específicos, sido cumpridos.

O capítulo final, Considerações Finais, sintetiza as principais conclusões do estudo, discute as suas limitações e propõe ideias para investigações futuras ou desenvolvimentos posteriores do projeto.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas, os Apêndices, que contêm o questionário, a entrevista e o consentimento informado, documentos estes produzidos no âmbito do estudo, e os Anexos, que contêm a primeira página da Norma NP 4590:2023, que sustenta esta investigação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo procurou consolidar o enquadramento teórico e empírico da investigação, articulando três eixos fundamentais: os conceitos de bem-estar e felicidade organizacional, algumas das principais teorias que os sustentam e as características distintivas das Gerações X, Y e Z.

Numa primeira parte, foram analisados os conceitos de bem-estar e felicidade organizacional, destacando-se a sua evolução conceptual e relevância crescente na gestão de recursos humanos e no desempenho organizacional. Em seguida, foram exploradas algumas teorias do bem-estar e da felicidade organizacional, nomeadamente: A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), que enfatiza a importância da satisfação das necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento para a motivação intrínseca e bem-estar; O Modelo PERMA (Seligman, 2011), que integra cinco dimensões como pilares de uma vida satisfatória e produtiva, aplicáveis também ao contexto laboral; e a Teoria do Bem-estar Subjetivo (Diener, 1984), que conceptualiza o bem-estar em torno da avaliação cognitiva da vida (satisfação global e domínios específicos) e da prevalência de afetos positivos face aos negativos.

Por fim, foi apresentada uma caracterização das Gerações X, Y e Z, tendo em conta as suas especificidades socioculturais e organizacionais. A literatura mostra que a Geração X valoriza estabilidade, lealdade e experiência profissional (Kuron et al., 2015) a Geração Y (*Millennials*) destaca-se pela procura de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, desenvolvimento contínuo e flexibilidade (Parry & Urwin, 2011) e a Geração Z, a mais recente no mercado laboral, evidencia uma forte orientação para a tecnologia, diversidade, propósito no trabalho e procura de feedback imediato (Berkup, 2014).

Esta revisão de literatura fornece, portanto, o suporte necessário para a análise empírica subsequente, orientada pela norma NP 4590:2023 e pela questão central do presente estudo.

2.1. Bem-Estar e Felicidade Organizacional

De acordo com Wallace (2022), a temática do bem-estar e da felicidade organizacional tem sido tema de discussão nas últimas décadas, com especial destaque a partir da década de 80, devido em parte às suas implicações diretas no desempenho organizacional e na

satisfação dos trabalhadores, tendo assim aumentado o interesse pelos fatores que promovem os ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Oishi et al., 2018; Warr, 1990).

Também para Ballard et al. (2025), a promoção da saúde física e mental dos trabalhadores, apresenta um contributo para o desempenho sustentável da organização, uma vez que resulta num ambiente mais saudável e em indivíduos mais satisfeitos.

Assim sendo e como forma de promoção do bem-estar e da felicidade organizacional, a Norma Portuguesa NP 4590:2023, publicada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) (Instituto Português da Qualidade, 2023) com o título "Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional – Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização", apresentada nos Anexos, sugere a implementação de práticas que atendam às necessidades físicas, psicossociais, emocionais, sociais e pessoais dos trabalhadores. Estas práticas incluem a criação de um ambiente de trabalho seguro, o reconhecimento e valorização do trabalho realizado, a promoção de relações interpessoais saudáveis e o apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A adoção da NP 4590:2023 permite às organizações criar e manter uma cultura de bem-estar e felicidade, melhorando o desempenho e a sustentabilidade organizacional, além de contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente o ODS 3 – Saúde de Qualidade e o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico.

Segundo Butler e Kern (2016) e Fisher (2010), as dimensões do bem-estar e da felicidade no contexto laboral não se podem separar de conceitos como psicologia positiva, gestão de recursos humanos e saúde ocupacional.

A psicologia positiva, proposta por Seligman (2011), introduziu um novo paradigma focado não apenas na ausência de doença ou stress, mas na promoção das forças individuais e das emoções positivas, perspetiva esta que tem vindo a influenciar as práticas organizacionais, destacando a importância do desenvolvimento de ambientes de trabalho que potenciem a motivação, o sentido de propósito e a realização pessoal. De acordo com Guest (2017), no âmbito da gestão de recursos humanos, o bem-estar e a felicidade organizacional são hoje considerados elementos que contribuem para a atração e retenção de talento, para o aumento do *engagement* e para a melhoria do desempenho individual e coletivo. Já de acordo com a *World Health Organization* (2010), a saúde ocupacional fornece uma base complementar, equilibrando as exigências do trabalho com os recursos disponíveis, prevenindo riscos psicossociais e promovendo condições que favoreçam a qualidade de vida no trabalho.

Para Warr (1990), a medição do bem-estar deve estar dividida em múltiplos níveis, destacando-se as dimensões: ansiedade, depressão e satisfação no trabalho de forma individual. Posteriormente, Warr (2007) expandiu este modelo, introduzindo a perspetiva das "vitaminas" (*Vitamin Model*), em que certas características do ambiente de trabalho funcionam como nutrientes psicológicos que, quando presentes em níveis adequados, promovem o bem-estar, mas que, em excesso ou em défice, podem gerar efeitos adversos. Entre estas características, incluem-se fatores como autonomia, variedade de tarefas, feedback, suporte social e segurança laboral, os quais se encontram fortemente associados à experiência de emoções positivas e à redução do stress ocupacional.

Wallace (2022) acrescenta ainda uma análise histórica sobre a evolução do conceito de bem-estar no local de trabalho, identificando três fases distintas: o modelo paternalista (início do século XX), o modelo de responsabilidade social corporativa (meados do século XX) e o modelo de *wellbeing* estratégico e integrado (século XXI). Para este autor o bem-estar deixou de ser apenas uma preocupação ética para se tornar numa componente estratégica da gestão organizacional, com impactos evidentes na produtividade, saúde mental dos trabalhadores e sustentabilidade institucional, através da evolução do conceito de uma visão assistencialista para uma abordagem integrada que suporta o desempenho organizacional sustentável.

De acordo com Salas-Vallina et al. (2018), o bem-estar nos trabalhadores requer ambientes laborais que valorizam a autonomia e a personalização das tarefas, que promovem maior motivação e retenção de talento. Já para Wesarat et al. (2015), a felicidade organizacional deriva de um alinhamento entre as expectativas individuais e os valores organizacionais, e no contexto laboral é frequentemente associada à satisfação, ao envolvimento e à motivação intrínseca dos trabalhadores.

De acordo com Kristof-Brown et al. (2005), estes pressupostos têm sido corroborados por estudos que sublinham a importância da congruência pessoa-organização (*person-organization fit*), destacando que a compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais potencia não só a satisfação e o compromisso organizacional, mas também níveis mais elevados de bem-estar psicológico. De forma semelhante, Bakker e Demerouti (2017), através do Modelo de Exigências-Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources Model*), defendem que os recursos laborais, como autonomia, apoio social e oportunidades de desenvolvimento, atuam como fatores promotores de bem-estar, enquanto o excesso de exigências pode conduzir ao *burnout*.

Dhiman et al. (2025) oferecem também uma contribuição conceitual significativa ao campo da felicidade organizacional, revelando três temas recorrentes: (1) equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal, (2) apoio organizacional e (3) sentimento de ebulação emocional (“*ebullience sentiment*”) como componente intrínseco à felicidade organizacional, evidenciando a consolidação de um conceito claro, distinto de outros construtos, como clima organizacional ou satisfação laboral.

Por sua vez, Huppert e So (2013) e Uchida et al. (2004) reforçam esta definição adicionando uma perspectiva intercultural, indicando que as construções culturais de felicidade influenciam diretamente a percepção e experiência do bem-estar dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Como tal, em organizações onde o bem-estar coletivo é priorizado, as práticas organizacionais que promovem colaboração e apoio social tendem a demonstrar maior eficácia.

Já Krys et al. (2023) propõem um método culturalmente sensível para medir o bem-estar, integrando a satisfação de vida com a felicidade interdependente em contextos não-ocidentais, onde os valores coletivistas são predominantes. Para os autores, nas culturas coletivistas, a felicidade é frequentemente entendida como um estado relacional, derivado da cooperação, da pertença e da coesão social, mais do que da realização individual. Essa visão aproxima-se da perspectiva de Uchida e Kitayama (2009), que defendem que noutros contextos culturais asiáticos, a felicidade é percecionada como uma experiência relacional, enraizada em interações harmoniosas e na ausência de conflitos.

Para além da perspectiva intercultural, Matud et al. (2024), explora as diferenças entre os sexos nesta temática, argumentando que a satisfação no trabalho se correlaciona positivamente com a saúde mental e a satisfação de vida, com especificidades características no sexo masculino e feminino. No sexo masculino, a satisfação no trabalho tende a estar mais associada ao reconhecimento, ao *status* e ao rendimento económico, enquanto, no sexo feminino, se observa uma maior ligação entre satisfação laboral e qualidade das relações interpessoais, equilíbrio trabalho-família e suporte organizacional (Matud et al., 2024). De acordo com Clark e Fairburn (1997), as mulheres apresentam, em média, níveis mais elevados de satisfação laboral do que os homens, fenómeno explicado em parte por expectativas diferenciadas relativamente ao trabalho. Por outro lado, estudos como os de Sousa-Poza e Sousa-Poza (2000) sugerem que as discrepâncias de género se atenuam à medida que as condições de trabalho se tornam mais igualitárias, indicando que fatores contextuais podem modular estas diferenças.

Para Gavin e Mason (2004), o aumento da produtividade, frequentemente acompanhado por práticas de gestão baseadas no stress, pode comprometer a felicidade dos trabalhadores. Além disso, estudos como os de Warr (2007) e de Robertson et al. (2012) evidenciam que práticas de gestão que negligenciam o equilíbrio entre produtividade e bem-estar acabam por gerar custos organizacionais significativos, traduzidos em maior absentismo, rotatividade e diminuição da motivação intrínseca. Por outro lado, ambientes de trabalho que procuram alinhar a eficiência com práticas saudáveis de gestão de pessoas conseguem potenciar simultaneamente a produtividade e a felicidade organizacional, criando condições mais favoráveis ao *engagement* e à realização pessoal (Harter et al., 2003).

Similarmente, Rania et al. (2021) discutem os desafios enfrentados pelos trabalhadores, ilustrando como o equilíbrio entre a procura laboral e recursos pessoais afeta o *burnout* e a motivação. Para os autores as exigências laborais, tais como carga de trabalho elevada, pressão temporal ou exigências emocionais, superam os recursos individuais e organizacionais, como autonomia, suporte social e oportunidades de aprendizagem, o que aumenta significativamente o risco de exaustão emocional e redução da eficácia profissional, características do *burnout*.

Segundo Fernández et al. (2017), os comportamentos organizacionais e a percepção dos trabalhadores sobre o ambiente laboral estão relacionados, sendo assim possível identificar fatores que promovem (ética e justiça organizacional, reconhecimento e valorização) ou impedem (ambientes tóxicos, falta de reconhecimento) a felicidade no trabalho. Assim, para o autor a felicidade no trabalho resulta da interação entre fatores organizacionais estruturais (ética, justiça, políticas de gestão) e percepções subjetivas dos trabalhadores (valores, sentido de justiça, reconhecimento). Desta forma, o autor defende que a promoção da felicidade organizacional exige, por isso, um clima ético e justo, sustentado por práticas que fortaleçam a congruência de valores e favoreçam o desenvolvimento humano no ambiente laboral.

Já Warr (2007) ao abordar a felicidade no trabalho, defende a necessidade de uma análise multidimensional que considere tanto os estados emocionais positivos quanto os negativos, assim como a variabilidade individual em termos de percepção e experiência. Este autor destaca que a felicidade organizacional não pode ser reduzida a indicadores simples, como níveis de satisfação laboral, frequência de emoções positivas, ou índices de rotatividade/absentismo, mas deve também incorporar variáveis contextuais (carga de trabalho, a autonomia nas tarefas, as oportunidades de desenvolvimento, a qualidade da liderança, o suporte social no ambiente laboral e as condições físicas de trabalho), e

individuais tais como as diferenças de personalidade, a autoeficácia, resiliência, otimismo, assim como refere que altos níveis de exigências podem tornar-se contraproducentes, defendendo que a criação de ambientes equilibrados poderá otimizar a experiência laboral.

Para Aboramadan e Kundi (2022), a cultura emocional de alegria no local de trabalho prediz estatisticamente a felicidade organizacional, sugerindo que ambientes onde se promove a expressão de emoções positivas promovem níveis mais elevados de bem-estar laboral. Para além disso, a cultura emocional de alegria exerce uma influência positiva significativa tanto na segurança psicológica como no apego relacional, reforçando o papel destes recursos interpessoais como mediadores.

Para Gin Choi et al. (2013), uma atitude positiva face à diversão no local de trabalho está positivamente relacionada com experiência positiva no ambiente laboral. A diversão vivida no local de trabalho atua como mediadora total entre a atitude inicial e os resultados como satisfação, desempenho e cidadania organizacional.

De forma integrada, a literatura sugere que o bem-estar e a felicidade organizacional são fortemente influenciados por fatores individuais, culturais e organizacionais (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

No plano individual, variáveis como personalidade, motivação intrínseca e resiliência apresentam grande peso. Estudos como os de Luthans et al. (2004) mostram que recursos internos, otimismo, autoeficácia, esperança e resiliência, potenciam não apenas a adaptação a situações adversas, mas também a percepção de satisfação e realização no trabalho. Krys et al. (2023) defendem que do ponto de vista cultural, as conceções de felicidade variam significativamente e apresentam também alguma relevância, em contextos organizacionais coletivistas, a felicidade está frequentemente ligada à harmonia social, à cooperação e ao sentido de pertença, enquanto em contextos mais individualistas tende a ser associada à autonomia, ao sucesso pessoal e à expressão emocional positiva.

2.2. Teorias do Bem-estar e da Felicidade Organizacional

O meio científico e académico encontra-se em constante mudança e evolução. As Teorias do Bem-estar e da Felicidade Organizacional refletem essa dinâmica, procurando integrar diferentes perspetivas para compreender de forma mais abrangente a experiência humana no trabalho.

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) parte do princípio de que o bem-estar depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relação, e que quando estas necessidades são satisfeitas, os indivíduos experimentam maior motivação intrínseca, envolvimento e realização no trabalho.

O Modelo PERMA, proposto por Seligman (2011), organiza o bem-estar em cinco dimensões. No contexto laboral, este modelo fornece um quadro prático para avaliar e promover a felicidade, ao enfatizar tanto fatores emocionais como relacionais e de desempenho.

Por sua vez, a Teoria do Bem-estar Subjetivo (Diener, 1984) centra-se na avaliação que cada indivíduo faz da sua vida, considerando tanto o componente afetivo (predominância de emoções positivas sobre negativas) como o componente cognitivo (satisfação com a vida). Esta teoria sublinha a dimensão subjetiva e pessoal da felicidade, reconhecendo que percepções individuais são determinantes na forma como o bem-estar é experienciado.

Em conjunto, estas três abordagens mostram que o bem-estar e a felicidade organizacional não se reduzem a uma única variável, mas resultam da interação entre necessidades psicológicas básicas, fatores emocionais e relacionais, e avaliações subjetivas de vida e trabalho, oferecendo uma visão multidimensional aplicável aos contextos organizacionais contemporâneos.

2.2.1. Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory - SDT*)

A Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory - SDT*), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan, no ano de 1985 (Deci & Ryan, 1985), é uma abordagem da motivação humana. Esta teoria, baseada na psicologia humanista, propõe que o bem-estar e o desempenho dos indivíduos estão intrinsecamente relacionados com a satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relação. A autonomia refere-se à percepção de controlo sobre as próprias ações e decisões, sentindo que estas são congruentes com os valores e interesses pessoais. Já a competência está relacionada com o desejo de se sentir eficaz ao interagir com o ambiente, desempenhando com excelência os desafios impostos pelas atividades profissionais e, por fim, a necessidade de relação, que diz respeito à procura por conexões interpessoais significativas e ao sentimento de pertença a um grupo ou comunidade (Ryan & Deci, 2000).

Segundo os autores, no contexto organizacional, estas necessidades podem ser promovidas através de práticas que permitam maior liberdade na execução de tarefas, oferta

de oportunidades de formação contínua, feedback construtivo e reconhecimento pelos resultados alcançados. A Figura 1, baseada no estudo de Deci e Ryan (1985), apresenta um esquema da Teoria da Autodeterminação.

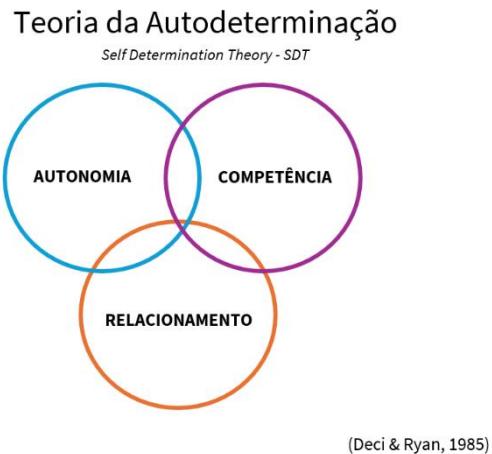


Figura 1. Teoria da Autodeterminação

Segundo Gagné e Deci (2005), a Teoria da Autodeterminação (SDT) permite explorar diferenças intergeracionais no ambiente organizacional, tendo em conta que as gerações podem atribuir valores distintos à autonomia, à competência e às relações. Pelo que, esta teoria é especialmente pertinente para este estudo sobre bem-estar e a felicidade organizacional junto das diferentes Gerações (X, Y e Z).

2.2.2. Modelo PERMA do Bem-Estar

O modelo PERMA é um modelo teórico desenvolvido por Martin Seligman (Seligman, 2011), um dos pioneiros da Psicologia Positiva, que descreve cinco elementos para alcançar o bem-estar e a felicidade no contexto individual e organizacional: emoções positivas, envolvimento e comprometimento, relações positivas, significado, realização. Posteriormente, o modelo foi revisitado em 2018, onde o autor conclui que esses cinco elementos oferecem os “blocos de construção” da felicidade, enfatizando critérios como a contribuição individual para o bem-estar, valor intrínseco e possibilidade de medição independente (Seligman, 2018). A Figura 2, seguindo o estudo de Seligman (2011), apresenta um esquema explicativo do modelo PERMA.

Modelo PERMA do Bem-Estar



Seligman (2011)

Figura 2. Modelo PERMA

1. *Positive Emotions* (Emoções Positivas): Refere-se à capacidade de experienciar emoções agradáveis, como alegria, gratidão e satisfação, que contribuem para um estado de bem-estar subjetivo.
2. *Engagement* (Comprometimento e Envolvimento): Representa o estado de imersão e envolvimento pleno nas atividades. Este elemento é associado ao conceito de "flow", em que os trabalhadores se sentem altamente focados e produtivos.
3. *Relationships* (Relações Positivas): Destaca a importância das conexões interpessoais no bem-estar.
4. *Meaning* (Significado): Refere-se à percepção de que as atividades e o trabalho têm propósito e valor.
5. *Accomplishment* (Realizações): Relaciona-se com o sentimento de conquista e progresso.

Este modelo PERMA tem sido amplamente utilizado para medir e promover o bem-estar em ambientes organizacionais, oferecendo uma visão geral que combina aspectos hedónicos e eudemónicos do bem-estar (Huppert & So, 2013; Ryan & Deci, 2000). No entanto, de acordo com Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) e Keyes (2006), tais abordagens divergem na ênfase uma vez que o bem-estar hedónico se debruça no prazer e na satisfação, enquanto o eudemónico aborda o sentimento de realização e o significado no trabalho.

De acordo com Donaldson e Ko (2010), através da avaliação dos cinco elementos, as organizações podem identificar áreas críticas para intervenção, ajustando práticas e políticas às necessidades específicas dos seus trabalhadores, tais como implementação de programas de reconhecimento e valorização, bem como pela promoção de um clima organizacional

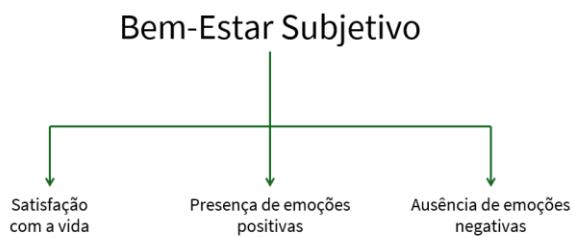
positivo que reduza o stress e aumente a satisfação no que diz respeito às emoções positivas. No domínio do envolvimento, podem ser adotadas estratégias de enriquecimento das tarefas, autonomia e oportunidades de desenvolvimento de competências que reforcem o *engagement*. Relativamente às relações, as políticas organizacionais podem focar-se em práticas de liderança participativa, no fortalecimento do trabalho em equipa e em iniciativas que promovam a cooperação e o apoio entre colegas. No que toca ao significado, cabe às organizações clarificar a missão e os valores institucionais, de forma que os trabalhadores percebam que o seu contributo, fomentado com um alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, pode conferir uma vantagem significativa para as organizações. Por fim, quanto à realização, as empresas podem investir em programas de progressão na carreira, feedback construtivo e oportunidades de alcançar objetivos profissionais desafiantes e recompensadores.

2.2.3. Teoria do Bem-estar Subjetivo (*Subjective Well-being Theory*)

A Teoria do Bem-estar Subjetivo (*Subjective Well-being Theory*), desenvolvida por Ed Diener, na década de 1980 (Diener, 1984), é uma abordagem da Psicologia Positiva, que se foca na percepção subjetiva dos indivíduos sobre a sua qualidade de vida. Esta teoria considera o bem-estar como uma avaliação global que combina três dimensões principais: a satisfação com a vida, a presença de emoções positivas e a ausência de emoções negativas. A Figura 3, elaborada de acordo com o estudo de Diener (1984), apresenta um esquema exemplificativo da Teoria do Bem-Estar subjetivo.

Teoria do Bem-Estar Subjetivo

Subjective Well-being Theory



(Diener, 1984)

Figura 3. Teoria do Bem-estar Subjetivo

No contexto organizacional, está relacionada com aspectos como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o cumprimento de objetivos de carreira e a percepção de progresso, segundo Oishi et al. (2018). Também de acordo com Lyubomirsky e Layous (2013), a presença de emoções positivas, como alegria, entusiasmo e gratidão, reflete o quanto frequentemente o indivíduo vivencia sentimentos agradáveis, no entanto a ausência de emoções negativas, como stress, ansiedade ou frustração, pode possibilitar o bem-estar subjetivo. De acordo com os autores ambas as dimensões emocionais são influenciadas pelas condições no ambiente de trabalho, como as políticas organizacionais, o apoio social e as oportunidades de desenvolvimento.

2.3. Gerações

Perante a crescente complexidade do mercado de trabalho atual e a coexistência de diferentes gerações nas organizações (*Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z), a necessidade de abordagens diferenciadas e sensíveis às particularidades de cada um desses grupos geracionais é acentuada (Macky et al., 2008; Rudolph & Zacher, 2018).

O mercado de trabalho encontra-se extremamente heterogéneo, com 3 gerações ativas, a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), a Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996), mais conhecidos por *Millennials*, e a mais recente no mercado de trabalho, a Geração Z que compreende os indivíduos nascidos entre 1997 e 2010 (Azimi et al., 2022).

As gerações apresentam diferenças distintas nas suas expectativas e percepções relativamente ao bem-estar e à felicidade no trabalho, como a valorização da estabilidade e segurança pela Geração X, a procura de desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio trabalho-vida pela Geração Y (*Millennials*), e a flexibilidade, inovação e propósito pela Geração Z, apresentando características únicas, moldadas por eventos históricos e sociais, o que exige das organizações abordagens específicas para corresponder às suas expectativas (Bakanuskiene & Zagurskyte, 2022).

Neste contexto, as organizações devem proporcionar o bem-estar organizacional, não apenas para a satisfação individual, mas também para o desempenho e o compromisso dos trabalhadores (Lyubomirsky et al., 2005). De acordo com Sonnentag (2015), o bem-estar no trabalho resulta de uma interação dinâmica entre características individuais, exigências organizacionais e o apoio recebido.

Segundo Benson et al. (2018), a satisfação com o desenvolvimento de carreira relaciona-se com o compromisso organizacional e a negligência no trabalho, e é influenciada pela geração a que os indivíduos pertencem. De acordo com este mesmo autor, a satisfação com o desenvolvimento de carreira atua como mecanismo de reciprocidade positiva, fortalecendo o compromisso organizacional, mas também de reciprocidade negativa, reduzindo comportamentos de negligência no trabalho.

Para Bhanumathi et al. (2024) existe uma crescente pressão laboral contemporânea e elevadas expectativas organizacionais que comprometem a saúde mental e a motivação dos trabalhadores. Desta forma, estes autores identificam a falta de políticas organizacionais que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional, sobretudo face às disparidades geracionais entre trabalhadores das diferentes gerações, que apresentam experiências e prioridades distintas.

Assim sendo, e de acordo com Smola e Sutton (2002) e Wong et al. (2008), o estudo das diferenças geracionais no contexto organizacional tem atraído atenção significativa, especialmente devido às implicações das transformações tecnológicas, sociais e culturais na dinâmica laboral. Para se proceder a uma análise mais detalhada, importa assim conhecer as características de cada geração para ser possível uma melhor compreensão de toda a conjectura organizacional atual.

2.3.1 Geração X

Os membros da Geração X, segundo Mencl e Lester (2014) e Thompson e Gregory (2012), tendem a priorizar a autonomia, a flexibilidade, a estabilidade no emprego, a segurança laboral e a separação clara entre vida pessoal, familiar e profissional. Como tal, os indivíduos desta Geração priorizam o equilíbrio, desenvolvendo, por isso, também uma abordagem prática relativamente ao desempenho das suas funções no seu local de trabalho (Formenton & Stefano, 2017; Kaifi et al., 2012).

As características desta Geração, segundo Gibson et al. (2009), foram moldadas pela sua presença na transição entre modelos tradicionais e contemporâneos de trabalho, sendo, por isso, menos propensa a depender de apoio tecnológico no local de trabalho. A literatura destaca que esta Geração é frequentemente associada a atitudes resilientes e à valorização de interações interpessoais tradicionais, assim como ao ceticismo quanto a estruturas

organizacionais hierárquicas, demonstrando um comprometimento elevado com metas bem definidas e a procura por reconhecimento individual (Egerová et al., 2021b).

Ainda segundo Twenge (2010), esta Geração é também frequentemente associada a uma abordagem pragmática e centrada na estabilidade, valorizando recompensas financeiras intrínsecas e extrínsecas e um ambiente organizacional previsível e equilibrado. Como tal, estes indivíduos apresentam também uma resistência elevada a contextos de grande pressão ou instabilidade (Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008). De acordo com Jurkiewicz (2000), embora apresentem maior lealdade organizacional comparada às gerações mais jovens, esta Geração prioriza a qualidade de vida em detrimento de longas jornadas de trabalho.

Para Campbell et al. (2017), uma gestão baseada em confiança e autonomia, enquanto é considerada a flexibilidade organizacional, poderá ser uma estratégia eficaz para a promoção de níveis mais elevados de bem-estar-organizacional para esta Geração. No entanto, a felicidade organizacional para este grupo encontra-se associada à manutenção de uma rotina previsível e à possibilidade de crescimento profissional sem comprometimento excessivo da vida pessoal (Tewari & Bhattacharyya, 2017).

De acordo com Iorgulescu (2016), as práticas organizacionais que garantem clareza nas metas, autonomia e reconhecimento têm um impacto positivo no bem-estar deste grupo de trabalhadores, que tendem a priorizar ambientes estáveis e previsíveis, como referido anteriormente.

Assim sendo, a percepção de bem-estar na Geração X está intimamente relacionada a um sentimento de autonomia e controlo sobre as condições laborais. Apesar disso, são menos propensos a exigir feedback constante em comparação às gerações posteriores (Myers & Sadaghiani, 2010).

2.3.2 Geração Y

Os *Millennials* (Geração Y) apresentam um perfil mais dinâmico, oferecendo uma visão distinta ao local de trabalho, priorizando a autonomia nas atividades profissionais que desempenham e o equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional, com uma forte orientação tecnológica, flexibilidade, inovação, desejo de propósito e experiências significativas no trabalho, assim como uma maior necessidade de reconhecimento e desenvolvimento de carreira (Kaifi et al., 2012; Schroth, 2019).

De acordo com Egerová et al. (2021b), os indivíduos desta Geração Y valorizam ambientes colaborativos inclusivos e têm altas expectativas de bem-estar organizacional, incluindo o equilíbrio vida-trabalho e apoio emocional. Por exemplo, a motivação intrínseca, como propósito e impacto social do trabalho, reflete uma mudança de paradigmas em relação à Geração anterior (Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008). Segundo Moreno et al. (2022), os *Millennials* reportam níveis mais baixos de satisfação global, envolvimento no trabalho e confiança organizacional quando comparados com os indivíduos da Geração X.

Para Mahmoud et al. (2020), esta Geração tende a priorizar experiências em detrimento de bens materiais, promovendo assim uma cultura organizacional inclusiva e motivadora e destaca-se ainda pelo forte desejo de desenvolvimento profissional, trabalho significativo e interações colaborativas (Akar, 2020).

Esta Geração Y está familiarizada com formas particulares de tensão, derivadas de expectativas por reconhecimento gratificante, flexibilidade e progresso rápido, ainda que, paradoxalmente, obtenham satisfação quando sentem apoio, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional, sendo que níveis moderados de stress também podem servir como estímulo motivacional, potencializando a realização profissional (Roveri et al., 2021).

Também de acordo com Elenov et al. (2024), os indivíduos desta Geração Y valorizam ambientes inovadores, tecnologias modernas, participação nas decisões e feedback contínuo, destacando a flexibilidade como requisito para a motivação laboral.

Segundo Oksa et al. (2021), nesta Geração são identificáveis motivações intrínsecas, tais como autonomia e interesse pessoal, e motivações extrínsecas, como cultura organizacional e estratégias de marca pessoal, que impulsionam o uso de redes sociais profissionais. Segundo estes mesmos autores, os *Millennials* não só utilizam mais intensamente essas plataformas, mas também apresentam níveis estatisticamente superiores de *tecnostress* e *burnout* comparativamente às gerações anteriores.

De acordo com Lai et al. (2012), para os profissionais da Geração Y o aumento da carga de trabalho está significativamente associado à diminuição da qualidade de vida no trabalho, contrariamente à Geração X, onde a carga de trabalho não exerce impacto estatisticamente significativo na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), apresentando a Geração X uma maior resiliência ou estratégias de *coping* mais eficazes face à intensidade laboral, ao contrário de gerações mais jovens.

Para Kultalahti et al. (2023), a percepção de competência nas funções está estatisticamente associada a níveis mais elevados de bem-estar entre trabalhadores de todas as gerações, sugerindo que competências adequadas constituem um determinante

significativo do *engagement* e evitam o *overcommitment* prejudicial. Segundo estes mesmos autores, a Geração Y reporta níveis inferiores de bem-estar laboral quando comparada com a Geração X, o que indica que esta Geração pode ter necessidades específicas em termos de desenvolvimento de competências.

Segundo Berkup (2014) e Holt et al. (2012), o crescimento num ambiente de prosperidade económica e avanços tecnológicos, influenciou fortemente as expectativas dos indivíduos da Geração Y, sendo que esperam encontrar ambientes inclusivos, oportunidades de aprendizagem e feedback contínuo como parte integrante da sua experiência profissional. Além disso, e segundo Vieira et al. (2024), o envolvimento emocional e a relação aos valores organizacionais influenciam fortemente a sua percepção de felicidade no trabalho. Também a flexibilidade no trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional são prioridades para este grupo geracional, que demonstra uma preferência por ambientes de trabalho que promovam a transparência e a colaboração (Campbell et al., 2015; Raslie & Ting, 2021).

No entanto, de acordo com Calk e Patrick (2017), este grupo de indivíduos da Geração Y apresenta um alto grau de exigência em relação às condições de trabalho oferecidas e demonstra-se disposto a migrar entre empregos à procura de experiências que alinhem os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Pelo que, programas voltados para o bem-estar mental e emocional, assim como políticas de diversidade e inclusão implementados em organizações que promovam o bem-estar, através de ambientes colaborativos e éticos, assim como oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional são valorizadas por trabalhadores desta Geração (Andrea et al., 2016; Sruk, 2020).

Além disso, segundo Myers e Sadaghiani (2010) e Saraiva e Nogueiro (2025), a felicidade organizacional para esta Geração Y é associada à possibilidade de crescimento profissional e às relações interpessoais saudáveis, sendo que as comunicações tecnológicas influenciam como percecionam a inclusão e o apoio organizacional.

2.3.3 Geração Z

A Geração Z, que está a começar a integrar plenamente o mercado de trabalho, apresenta um foco acentuado na ética, na diversidade e na transparência, e embora compartilhem algumas semelhanças com os *Millennials*, diferenciam-se pela sua valorização de ambientes de trabalho que incentivem o uso de tecnologia e permitam maior liberdade e criatividade (Seemiller & Grace, 2017).

De acordo com Grénman et al. (2024), estes indivíduos apresentam uma forte inclinação para valores como sustentabilidade, autenticidade e conectividade digital, tendo sido moldados pelo impacto de crises globais, tais como a pandemia COVID-19. Como tal, segundo Jayatissa (2023), privilegiam ambientes de trabalho flexíveis e inovadores que permitam a expressão criativa e o uso avançado de ferramentas tecnológicas.

Para Surugiu et al. (2025), os principais fatores motivacionais da Geração Z no local de trabalho podem ser identificados a partir do reconhecimento, valorização, bem-estar e desenvolvimento de competências, sendo que o salário é o principal motivador para aumentar a eficiência no trabalho, superando outros fatores financeiros e não financeiros.

Esta Geração Z demonstra uma apetência quase natural para as tecnologias digitais, uma maior aceitação pela diversidade cultural, uma preocupação crescente com a igualdade e justiça social, e uma necessidade emergente de feedback imediato (Schroth, 2019; Silva & Carvalho, 2021). Os trabalhadores da Geração Z valorizam a segurança no emprego e a clareza nos caminhos de progressão de carreira, enquanto procuram um alinhamento entre os valores organizacionais e os pessoais (Iorgulescu, 2016).

Para Chareewan et al. (2020), os jovens desta Geração priorizam ambientes organizacionais que privilegiam a sustentabilidade e a responsabilidade social, preocupando-se com questões sociais e ambientais que influenciam diretamente as expectativas desta Geração em relação às práticas organizacionais.

Segundo Dwidienawati et al. (2024), o bem-estar destes trabalhadores está positivamente correlacionado com o *engagement* no trabalho, sendo que a liderança positiva apresenta um contributo significativo e o desenvolvimento de carreira exerce o maior impacto direto, revelando assim que atitudes de *empowerment* por parte da gestão de topo promovem compromisso emocional e cognitivo entre estes membros, assim como também promovem maior bem-estar psicológico.

Segundo Chillakuri (2020), a transparência e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais estão diretamente alinhados para o bem-estar destes trabalhadores, que tendem a procurar experiências personalizadas no trabalho, sendo o *onboarding* um fator de integração eficaz para que este grupo atinja o sucesso nas organizações (Gaidhani et al., 2019).

Para Katsaros (2024), o efeito da liderança inclusiva na performance adaptativa dos trabalhadores da Geração Z é considerado um mediador da felicidade no local de trabalho, traduzido em fatores como *engagement*, satisfação laboral e compromisso afetivo com a organização.

De acordo com Aggarwal et al. (2022), as formas práticas de recursos humanos (tais como trabalho flexível, recompensas e reconhecimento, compensação, feedback e voluntariado) influenciam a satisfação no trabalho, desempenho de tarefas e compromisso afetivo organizacional entre trabalhadores da Geração Z.

De acordo com De Boer et al. (2021), os trabalhadores desta Geração priorizam também recompensas intrínsecas, tais como aprendizagem contínua e condições de trabalho que favoreçam o equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional, sugerindo que a nacionalidade e o contexto cultural têm uma elevada influência na formação das suas expectativas laborais. Silva e Carvalho (2021) corroboram que esta Geração valoriza mais as relações sociais no trabalho do que as dimensões extrínsecas, como salários elevados, embora a segurança financeira ainda seja uma prioridade devido ao contexto de instabilidade económica vivido durante a sua formação.

No entanto, segundo Andrea et al. (2016), os indivíduos desta Geração Z são também associados a maiores níveis de ansiedade e expectativas irreais em relação ao ambiente de trabalho, o que pode gerar insatisfações rápidas e rotatividade elevada. O que vai ao encontro da perspetiva de Xueyun et al. (2023), que referem que o bem-estar exerce um efeito direto negativo sobre a intenção de *quiet quitting* (demissão silenciosa), enquanto o *burnout* a influencia positivamente. Segundo esses mesmos autores, os trabalhadores da Geração Z que experienciam elevados níveis de *burnout* e baixo bem-estar estão mais predispostos a reduzir o esforço sem renunciar formalmente ao trabalho (*Quiet Quitting*) (Saraiva e Nogueiro, 2025).

Já para Choudhary e Pandita (2024) os ambientes que promovam a integração de elementos naturais, como vegetação, iluminação natural, águas e materiais orgânicos e que visam restaurar a ligação dos indivíduos com a natureza, mitigando a fadiga mental e o stress, promovendo percepções de serenidade, reduzem sensações de monotonia e fomentam estados emocionais de contentamento, especialmente entre membros desta Geração. Estes indivíduos valorizam a autenticidade ambiental e a reconexão com a natureza dentro de contextos corporativos, pelo que, apresentam melhorias cognitivas como a atenção restaurativa e a criatividade, beneficiando a saúde psicológica geral, o que pode refletir-se num aumento do compromisso organizacional, produtividade e redução de *turnover*.

Segundo Jung e Yoon (2021), a percepção de maior flexibilidade no trabalho, em termos de definição de horários e locais de trabalho, promove significativamente o *engagement* e a satisfação dos trabalhadores, o que sua vez, fortalece o compromisso organizacional dos trabalhadores desta Geração Z. Na fase de procura de trabalho, estes jovens da Geração Z valorizam sobretudo a natureza do trabalho e o equilíbrio entre vida profissional, familiar e

pessoal, como critérios na escolha do empregador e da carreira. (Kirchmayer & Fratričová, 2017).

Assim sendo, o bem-estar, para este grupo geracional, apresenta uma visão holística de felicidade, que combina tantos aspectos hedónicos e eudemónicos, com um propósito maior e impacto social positivo, estando associado à autonomia, à possibilidade de trabalhar de forma híbrida ou remota e à agilização dos processos organizacionais, promovendo a autogestão e o equilíbrio vida-trabalho (Sibirev & Golovin, 2020; Titko et al., 2020).

Além disso, de acordo com Dolot (2018), as práticas de *reverse mentoring*, que envolvem a partilha de conhecimento entre gerações, têm-se mostrado eficazes para promover o bem-estar e o *engagement* dos trabalhadores desta Geração.

Desta forma, os jovens valorizam fortemente o sucesso, como resultado futuro, e a estabilidade, como condição para esse sucesso, enquanto os profissionais mais velhos valorizam a responsabilidade, o trabalho e a conquista, interpretando a carreira como processos e estágios contínuos. No entanto, o termo sucesso atua como ligação entre os conceitos evocados pelos grupos, embora não esteja presente no núcleo central (Satuf et al., 2018).

2.3.4. Convergências e Divergências Intergeracionais

Como tal, e de acordo com Mellert (2024), as organizações devem adotar abordagens personalizadas para atender às características específicas de cada Geração, implementando práticas inclusivas e culturalmente sensíveis como ferramenta de melhoria do clima organizacional e da promoção da felicidade no trabalho.

Apesar das diferenças intergeracionais, as gerações valorizam principalmente a satisfação de necessidades básicas, tais como a segurança no emprego e as condições laborais dignas, e mantém a procura por realização profissional, destacando a importância persistente de metas de desempenho e o reconhecimento.

No entanto, identificam-se divergências significativas entre as gerações, no que diz respeito às relações interpessoais no local de trabalho, ao sentimento de pertença, à autonomia e à liberdade (Dindar Tıraş & Özbek, 2024). Pelo que, programas de bem-estar organizacional devem considerar fatores como a flexibilidade para a Geração X, oportunidades de desenvolvimento para *Millennials* e apoio psicológico para a Geração Z (Egerová et al., 2021a; Schroth, 2019).

Segundo Yap e Badri (2020), o bem-estar organizacional, frequentemente medido através do envolvimento, satisfação no trabalho e comprometimento, está relacionado com o desempenho organizacional, no entanto, a interseção dessas métricas com a subjetividade das diferentes gerações ainda apresenta lacunas significativas na literatura, tais como a falta de estudos comparativos intergeracionais, a utilização excessiva de métricas tradicionais (satisfação, envolvimento, motivação) e carência de estudos que contemplam as características culturais e contextuais.

A motivação intrínseca, tal como o reconhecimento e a autonomia, são fatores determinantes para a Geração Y, enquanto a Geração Z exige integração entre valores pessoais e culturais da organização. Essas diferenças representam um desafio para organizações que precisam de equilibrar estratégias organizacionais e apoio emocional entre as diferentes gerações (Mahmoud et al., 2021; Tewari & Bhattacharyya, 2017).

Segundo Smaliukiene e Bekesiene (2020), as Gerações X e Y valorizam mais a habilitação socio emocional, enquanto a Geração Z as relações sociais. Desta forma, a Geração Z realça o apoio interpessoal e sentido de pertença no ambiente laboral para obter o bem-estar, enquanto nas Gerações X e Y a percepção de eficácia emocional e relacional no trabalho sugere níveis mais elevados de bem-estar subjetivo.

A Geração X apresenta níveis de compromisso organizacional mais elevados, associados aos valores da estabilidade e identidade profissional, enquanto a Geração Y evidencia uma maior sensibilidade à satisfação no trabalho, impulsionada por fatores como flexibilidade, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho (Sagituly & Guo, 2023). Também de acordo com Meyer e Allen (1991), verifica-se que, embora ambas as Gerações (X e Y) valorizem a satisfação e o compromisso, os determinantes são distintos, associados aos contextos sócio históricos e às expectativas distintas de cada geração: os trabalhadores da Geração X tendem a ser mais resilientes e leais às organizações, enquanto a Geração Y enfatiza fatores intrínsecos, como propósito e desenvolvimento pessoal.

Saraiva e Nogueiro (2025) identificaram dimensões psicológicas, como a falta de autonomia, percepções de injustiça e desigualdade, incompatibilidade entre valores pessoais e cultura organizacional, e ambientes tóxicos, que refletem os princípios da *Self-Determination Theory*, demonstrando a importância do apoio à autodeterminação para prevenir o *disengagement*. Desta forma, as variações entre gerações, como sexo e experiência profissional, moldadas principalmente por fatores históricos, sociais e tecnológicos, podem ser mais determinantes do que as diferenças geracionais (Egerová et al., 2021a).

Além disso, de acordo com Smola e Sutton (2002), ao longo do tempo, fatores como maturidade e adaptação às mudanças organizacionais podem reduzir as disparidades percecionadas. No entanto, a interseção de valores e a influência mútua entre gerações podem requerer sempre estratégias de gestão flexíveis e adaptáveis. Para tal, as organizações devem priorizar a promoção das relações interpessoais, apoio social e satisfação no trabalho, bem como incentivar políticas que favoreçam estilos de vida saudáveis, educação continuada e segurança financeira (Putra et al., 2023).

Estas constatações justificam, assim, a pertinência de um estudo empírico orientado para compreender, de forma sistemática, as percepções de cada geração relativamente ao bem-estar e à felicidade no contexto organizacional, permitindo avaliar as semelhanças e diferenças e, em última análise, fundamentar práticas de gestão alinhadas com as diretrizes da NP 4590:2023.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A escolha da metodologia constitui uma etapa no desenvolvimento de qualquer investigação científica, pois é através dela que se define o percurso lógico e sistemático para responder à pergunta de investigação e alcançar os objetivos propostos. Como salientam Quivy e Van Campenhout (2008), a metodologia representa o “esqueleto lógico” do processo investigativo, assegurando a coerência entre os objetivos definidos, os procedimentos adotados e os resultados a alcançar.

A Norma Portuguesa NP 4590:2023 estabelece um referencial para que as organizações implementem políticas e programas que promovam a saúde física e mental dos trabalhadores. O seu objetivo é tentar implementar uma cultura de bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho (Instituto Português da Qualidade, 2023).

Segundo este normativo NP 4590:2023, o bem-estar organizacional é considerado o estado geral de saúde física, mental e emocional dos trabalhadores de uma organização, enquanto a felicidade organizacional vai para além do bem-estar e inclui os sentimentos de satisfação, realização e alegria que os trabalhadores experienciam no seu local de trabalho (Instituto Português da Qualidade, 2023) e a sua promoção pode criar uma cultura que valoriza os trabalhadores, promovendo um ambiente laboral positivo.

Também de acordo com o normativo, a avaliação do bem-estar e da felicidade organizacional pode ser realizada através de métricas específicas, utilizando instrumentos e indicadores de desempenho que monitorizem continuamente as condições de trabalho e os níveis de satisfação, tais como o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) que será evidenciado de seguida e que serviu de base para a elaboração do questionário, por ser o mais relevante para o estudo.

Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)

O *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) é um questionário internacional validado cientificamente, para efetuar uma avaliação psicossocial acerca das condições de trabalho e do impacto destas no bem-estar e saúde dos trabalhadores. Inicialmente foi desenvolvido no *National Research Centre for the Working Environment* na Dinamarca, e tem sido adaptado para diversos contextos culturais e setores laborais (Useche et al., 2019).

Este questionário avalia múltiplos fatores psicossociais do ambiente de trabalho, agrupados nas dimensões (1) Exigências no trabalho (carga de trabalho, ritmo e exigências

emocionais); (2) Influência e desenvolvimento (autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional); (3) Relações interpessoais e liderança (apoio dos colegas e supervisores, justiça organizacional); (4) Conflitos e insegurança (conflitos interpessoais, insegurança no trabalho); (5) Bem-estar e saúde geral (níveis de stress, burnout, satisfação e saúde física e mental).

Segundo Kristensen et al. (2005), este instrumento COPSOQ é aplicado por meio de questionários estruturados, disponíveis nas versões curtas, médias ou longas, dependendo da profundidade da análise a ser realizada. De acordo com Pejtersen et al. (2010), os resultados são analisados de forma quantitativa, permitindo a identificação de padrões psicossociais e áreas críticas para intervenção organizacional. Adicionalmente, os dados podem ser correlacionados com indicadores de desempenho organizacional e de saúde ocupacional, tal como observado nos estudos de Burr et al. (2019), Moncada et al. (2014) e Useche et al. (2019).

Neste sentido, os dados obtidos pelo COPSOQ ajudam as organizações a implementar estratégias personalizadas para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, tais como adoção de práticas de gestão que respeitem as necessidades e expectativas de diferentes gerações, desenvolvimento de programas de promoção de saúde mental e física e reestruturação de políticas laborais que incentivem a satisfação e o *engagement* (Berthelsen et al., 2020).

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação, evidenciando o objeto de estudo, a problemática e a questão de partida, com maior detalhe, mas também os objetivos, geral e específicos, o tipo de estudo, a seleção da amostra, as variáveis, os métodos de recolha e tratamento de dados. Para além disso, este capítulo descreve de forma detalhada a abordagem metodológica adotada, os instrumentos utilizados, os procedimentos de recolha e análise de dados, bem como os critérios de validade, fiabilidade e ética científica observados ao longo do processo investigativo.

3.1. Tipo de estudo

A presente dissertação, centrada na análise do bem-estar e da felicidade organizacional, recorreu a uma abordagem metodológica mista, conjugando técnicas qualitativas e quantitativas de forma complementar. De acordo com Coutinho (2023), a opção por métodos mistos permite captar não apenas os números que descrevem os fenómenos, mas também os

significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos, sobretudo em temáticas ligadas à experiência humana no contexto laboral.

Segundo Vilelas et al. (2009), os instrumentos de recolha de dados devem ser coerentes com a natureza da investigação e com os objetivos definidos, garantindo a validade dos resultados obtidos. Neste estudo, aplicou-se um inquérito por questionário e um inquérito por entrevista.

O questionário utilizado nesta investigação foi concebido com base nos princípios de Vilelas et al. (2009), procurando captar a percepção dos trabalhadores sobre fatores que influenciam o seu bem-estar e a sua felicidade no ambiente organizacional.

Para além do questionário foram também realizadas entrevistas de resposta aberta a seis indivíduos: dois indivíduos do sexo masculino da Geração X, apenas uma do sexo feminino da Geração Y, uma vez que o segundo inquirido não entregou a sua resposta atempadamente, e duas do sexo Feminino da Geração Z, conforme o Guião de Entrevista em Apêndice (ver Apêndice II).

Embora todos tenham concordado em responder às questões constantes no referido guião e tenham assinado o Consentimento Informado (Apêndice III), não foi concedido consentimento, por escrito, para que as respostas fossem partilhadas na íntegra. Pelo que, não se apresentam as transcrições das entrevistas realizadas, por conterem informações que podem comprometer a privacidade dos entrevistados.

Todavia, a escolha metodológica visou assegurar a profundidade e a relevância da análise, respeitando a complexidade do objeto de estudo. Nesse sentido, todo o processo de recolha e tratamento de dados foi desenvolvido com atenção à confidencialidade, ao consentimento informado dos trabalhadores respondentes e à integridade na análise dos resultados.

3.2. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos

Atualmente, na força de trabalho pode-se contar com 3 gerações com conceções, ideologias, *backgrounds* e prioridades completamente diferentes: Geração X, Geração Y (*Millenials*) e Geração Z, apesar de a última ter uma representatividade ainda reduzida no mercado laboral (Boldrini & Lucena, 2014).

Esta heterogeneidade e o aumento do número de equipas de trabalho multigeracionais nos locais de trabalho conferem, atualmente, às organizações vantagens, desvantagens e

certamente desafios (Festing & Schäfer, 2014). Berkup (2014) considera que a gestão de uma força de trabalho multigeracional exige estratégias diferenciadas que considerem as necessidades específicas de cada grupo. Esses mesmos autores referem que é, então, necessário adaptar as estratégias organizacionais, como os estilos de comunicação, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo e criar um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, para que os trabalhadores de cada geração estejam comprometidos com as suas responsabilidades laborais e, consequentemente, com a própria organização. Também Kuron et al. (2015) destacam a necessidade contínua de explorar e compreender as diferenças geracionais no local de trabalho à medida que o mercado de trabalho continua a evoluir.

Fantini e Souza (2015) acreditam que as organizações podem aprimorar as suas práticas e políticas de gestão de recursos humanos ao integrar diversas gerações num único local de trabalho. Também Bakanauskienė e Zagurskytė (2022) afirmam que as preferências individuais de cada grupo etário são necessárias para as organizações poderem criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e produtivos.

O Instituto Português da Qualidade (2023), através da norma NP 4590:2023, define bem-estar organizacional como o estado geral de saúde física, mental e emocional dos trabalhadores que trabalham numa organização. Já a felicidade organizacional, também segundo essa norma, vai além do bem-estar e inclui os sentimentos de satisfação, realização e alegria que os trabalhadores experienciam no seu local de trabalho.

A felicidade no local de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores pode originar uma maior motivação entre os mesmos e, por consequência, maior produtividade no desempenho das suas funções e melhores resultados para as organizações (Joo & Lee, 2017). Também Hwang (2019) refere que uma cultura de trabalho positiva e condições de trabalho satisfatórias permitem melhorar o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores.

Perante esta problemática identificada definiu-se a seguinte Questão de partida:

- Quais os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional, conforme estabelecidos na norma portuguesa NP 4590:2023, para os trabalhadores das Gerações X, Y e Z no seu local de trabalho?

Perante esta questão de partida, definiu-se como objetivo geral para este estudo:

- Identificar os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional, segundo a norma portuguesa NP 4590:2023, para os trabalhadores das Gerações X, Y e Z no seu local de trabalho, procurando compreender as semelhanças e diferenças inter-geracionais ao nível das percepções sobre o contexto organizacional.

Para dar resposta a este objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar os principais fatores de bem-estar e felicidade organizacional definidos na Norma NP 4590:2023;
- 2) Comparar as diferenças e semelhanças nas percepções entre os trabalhadores das diferentes gerações, relativas aos fatores identificados;
- 3) Propor estratégias organizacionais que promovam o bem-estar e a felicidade organizacional.

3.3. Seleção da amostra e variáveis

Após ser selecionado o tipo de pesquisa, torna-se necessário determinar uma população com características similares, o que facilita a escolha de uma amostra representativa da população (Gil, 2008).

A amostra foi selecionada de forma não probabilística por conveniência, sendo composta por indivíduos inseridos nas Gerações X (nascidos entre 1965 e 1980), Y (nascidos entre 1981 e 1996) e Z (nascidos a partir de 1997), que se encontram atualmente ativos no mercado de trabalho, independentemente do setor de atividade em que atuam.

Como critérios de inclusão foram considerados indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, maiores de idade, que concordaram com a sua participação neste estudo. Não foram contemplados no estudo os indivíduos que não terminaram de preencher o questionário e os que não pertenciam aos critérios definidos (Geração X, Y ou Z, e encontrar-se atualmente a trabalhar).

As variáveis são determinantes no processo de investigação pois permitem a medição de aspectos observáveis (Fortin et al., 2009). As variáveis utilizadas neste trabalho são o Bem-Estar

e a Felicidade Organizacional e Gerações X, Y e Z, e vão ser apresentadas num esquema na Figura 4.

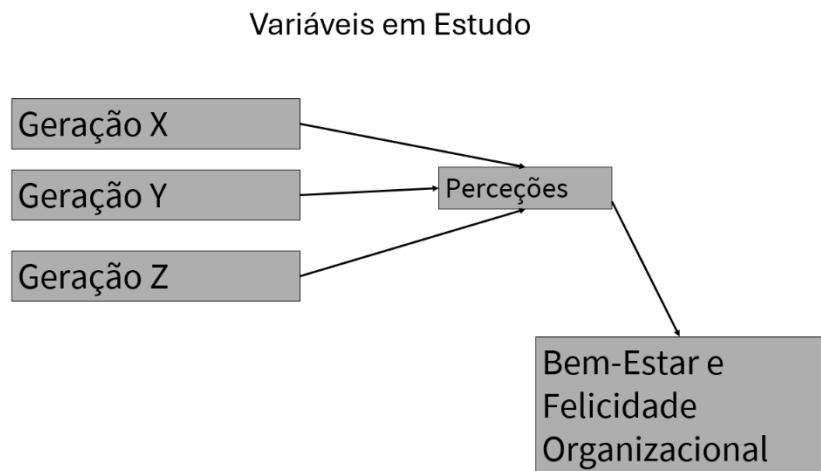


Figura 4. Variáveis em Estudo

3.4. Instrumento de Recolha de Dados

Os instrumentos de recolha de dados utilizados nesta Dissertação foram inicialmente a pesquisa bibliográfica e, posteriormente, inquéritos por questionário e inquérito por entrevista. Segundo Vilelas et al. (2009), os instrumentos de recolha de dados devem ser coerentes com a natureza da investigação e com os objetivos definidos, garantindo a validade dos resultados obtidos.

A revisão da literatura consiste na recolha e análise de conhecimentos disponíveis em múltiplas fontes documentais, como manuais, jornais, artigos científicos e trabalhos académicos (Fachin, 2017). Com base nesta revisão, procedeu-se à construção do enquadramento teórico relativo ao objeto de estudo, utilizando-se fontes secundárias provenientes de bases de dados científicas, nomeadamente a Scopus e o Google Académico e com acesso às plataformas b-on e ResearchGate (Acevedo & Nohara, 2009).

O inquérito por questionário foi realizado através de um questionário estruturado, elaborado com base nos princípios da Norma Portuguesa NP 4590:2023 sobre bem-estar e felicidade organizacional, assim como os artigos base. Através do Apêndice V é possível verificar a relação entre as questões presentes no questionário e objetivo geral e os objetivos específicos.

O questionário e a entrevista foram elaborados através dos autores Butler e Kern (2016) e Silva et. al (2012). O primeiro devido à fiabilidade do Modelo PERMA para estudo das

variáveis do Bem-estar e Felicidade Organizacional, e o segundo por constar na Norma NP 4590:2023, na qual se sustenta este artigo, como sugestão de uma métrica adequada ao estudo e implementação desta temática.

O questionário é composto por três secções:

- 1) A primeira secção contém 16 itens correspondentes a fatores da variável bem-estar organizacional e é baseada no modelo PERMA (*Positive Emotions; Engagement; Relationships; Meaning; Accomplishment*) (Butler & Kern, 2016), com uma escala de 10 pontos, variando entre 0 – Nunca e 10 – Sempre.
- 2) A segunda secção, com 30 questões foi elaborada através do questionário COPSOQ, versão curta (Silva et al., 2012) numa escala de *Likert* 5 pontos, sendo 1 - Nunca/quase nunca e 5 – Sempre.
- 3) A terceira é dedicada à caracterização do respondente, em que se apresenta os dados sociodemográficos e profissionais.

O instrumento foi previamente validado e submetido a um pré-teste, com vista à verificação da clareza e adequação dos itens, através da disponibilização prévia do questionário a um grupo restrito de indivíduos, que partilhou a sua interpretação e consequentemente, algumas sugestões de melhoria para tornar o questionário mais acessível, claro e percepável. Após as sugestões, foram feitos ajustes para tornar o questionário mais acessível, no entanto o questionário já se encontrava facilmente percepável.

O inquérito por entrevista (Apêndice II), com questões de resposta aberta, foi partilhado através do email institucional da Universidade diretamente para o email dos respondentes, assim como o consentimento informado, presente no Apêndice III. A elaboração das questões teve por base os questionários acima referidos, por forma a ser possível fazer uma ligação posterior com os resultados.

A recolha de dados do inquérito por questionário decorreu durante os meses de abril a maio de 2025, através da plataforma *Google Forms*. A divulgação do questionário foi realizada por email institucional da Universidade e também através do email pessoal, redes sociais, tais como *Facebook*, *Instagram*, *Whatsapp* assegurando-se a total confidencialidade e anonimato dos trabalhadores respondentes, de acordo com os princípios éticos da investigação científica e em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Neste estudo, com a implementação do questionário foram recolhidas 296 respostas, sendo que apenas 259 respondentes se encontravam no ativo e 224 se inseriam nas gerações

em estudo (nascidos após 1965). Pelo que, não foram incluídos 72 das respostas na amostra final. Neste estudo participaram 101 indivíduos da Geração X, 78 da Geração Y, e 45 da Geração Z. No processo de entrevista foram recolhidas cinco respostas, três do sexo feminino, e duas do sexo masculino, e duas da Geração X, apenas uma da Geração Y e duas da Geração Z.

3.5. Métodos de análise

Os dados recolhidos foram tratados com recurso ao software Microsoft Excel. A análise dos dados incluiu estatísticas descritivas (frequências, médias, desvios padrões) e análises de frequência para identificação dos fatores mais valorizados. No que respeita ao primeiro objetivo, foi realizada, numa fase inicial, uma análise de frequência no Microsoft Excel. As primeiras 16 questões foram avaliadas numa escala de 0 - Nunca a 10 - Sempre, em que 10 representa o nível mais elevado de frequência ou concordância; já os itens restantes, relativos à percepção da gestão e organização do trabalho seguem uma escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre, sendo 5 o ponto mais elevado de concordância. Com base nestes dados, foram criadas Tabelas dinâmicas para cada item do questionário, permitindo observar a distribuição percentual das respostas.

Posteriormente, identificaram-se os fatores com médias mais elevadas, correspondentes aos indicadores mais valorizados pelos respondentes, estratégia alinhada com os princípios de identificação de indicadores críticos propostos pela norma NP 4590:2023 e reforçada pela literatura sobre clima organizacional e *engagement* (Almeida et al., 2019).

Complementarmente, procedeu-se a uma simulação de análise fatorial exploratória (AFE), também através do Microsoft Excel, com o intuito de identificar possíveis agrupamentos de fatores que representem constructos comuns, como o bem-estar físico, emocional ou relacional. Esta análise foi realizada através da construção de uma matriz de correlações, utilizando a função =CORREL () .

Para análise do segundo objetivo específico, foi testada a normalidade dos dados através das funções no Excel =CURT(), e =DISTORÇÃO.P().

Dado que se pode interpretar que os dados seguem uma distribuição quase normal, com um pequeno enviesamento à direita, seguidamente utilizou-se a funcionalidade do Microsoft Excel “Análise de Dados” para utilizar a ANOVA de um fator (One-Way ANOVA), por forma a verificar a significância nos diferentes fatores. Os valores-p (p-value) obtidos foram interpretados com o limiar de significância de 0,05. Esta técnica permitiu testar se existiam

diferenças estatisticamente significativas entre as médias de concordância de cada Geração em relação aos fatores identificados. Os dados foram organizados por Geração (X, Y e Z) e por fator (colunas com os valores das respostas em escala).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e interpretar os principais resultados obtidos na investigação, procurando responder às questões de investigação e alcançar os objetivos propostos. Numa primeira fase (subcapítulo 4.1), procede-se à análise dos dados recolhidos através do questionário aplicado e das entrevistas realizadas, de modo a identificar padrões, tendências e diferenças significativas entre os grupos geracionais estudados. Esta análise permite uma compreensão empírica dos fatores que influenciam o bem-estar e a felicidade organizacional, segundo a percepção dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z.

Posteriormente, no subcapítulo 4.2, desenvolve-se a discussão dos resultados, articulando as evidências empíricas com os referenciais teóricos apresentados na revisão da literatura. Esta etapa visa contextualizar e interpretar os resultados à luz dos modelos teóricos e estudos prévios, destacando convergências, divergências e contributos para o conhecimento existente sobre o bem-estar e a felicidade organizacional. Deste modo, este capítulo constitui um ponto central da dissertação, ao integrar a análise empírica com a reflexão teórica, permitindo uma visão crítica e fundamentada sobre a realidade organizacional contemporânea.

4.1. Análise dos Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e interpretar os principais resultados obtidos no âmbito do estudo realizado, com especial destaque nas diferenças e semelhanças entre as Gerações X, Y e Z, no que respeita a variáveis sociodemográficas e contextuais que podem influenciar as percepções de bem-estar e da felicidade organizacional.

Assim sendo, considerando que estas gerações foram moldadas por contextos históricos, sociais e económicos distintos, a compreensão das suas características específicas, não só em termos de idade, mas também no que se refere à escolaridade, experiência profissional, estado civil, setor de atividade e outras dimensões permite o entendimento das atuais dinâmicas geracionais e organizacionais.

De acordo com a literatura, as gerações diferem significativamente nas suas prioridades, expectativas e formas de se relacionarem com o trabalho e a vida pessoal (Fuchs et al., 2024; Khan et al., 2021; Mahmoud et al., 2020; Rudolph & Zacher, 2018; Twenge, 2010). Assim, neste

estudo com a análise comparativa entre as Gerações X, Y e Z pretende-se compreender como os diferentes fatores se interligam com o bem-estar subjetivo e a felicidade experienciada no local de trabalho (Bakanaukienė & Zagurskytė, 2022; Berkup, 2014; Wong et al., 2008; Yıldız & Güleç, 2024).

Por outro lado, o estudo das variáveis sociodemográficas não se limita apenas a uma descrição estatística, mas constitui também um elemento interpretativo que permite contextualizar as diferenças geracionais e fundamentar a discussão dos resultados (Iqbal, 2024; Rathi & Kumar, 2023; Vieira et al., 2024). Pelo que, seguidamente apresenta-se primeiramente a caracterização da amostra, seguida de uma análise desagregada por geração, contemplando as dimensões de sexo, habilidades literárias, estado civil, setor de atividade, idade e tempo de experiência profissional.

Tal como salientam Ryff e Keyes (1995), o bem-estar psicológico é influenciado por fatores sociodemográficos e contextuais, como a trajetória profissional, o estado civil e a realização pessoal. Isto reforça a importância de considerar estas variáveis na análise intergeracional. A articulação entre as abordagens qualitativa e quantitativa constitui uma estratégia metodológica que combina a profundidade interpretativa da análise qualitativa com a robustez da mensuração quantitativa.

Com a análise qualitativa pode-se identificar dimensões, categorias e padrões de significado emergentes a partir das constatações dos respondentes (Creswell & Poth, 2018). Esses resultados preliminares fornecem a base para a construção de variáveis e indicadores passíveis de operacionalização em instrumentos quantitativos (Field, 2018). Assim, os elementos subjetivos recolhidos qualitativamente são transformados em dados objetivos e comparáveis, possibilitando a quantificação das percepções e a sua posterior análise estatística.

Por sua vez, a análise quantitativa permite testar hipóteses, verificar relações entre variáveis e comparar diferentes grupos ou contextos, ampliando a validade externa das conclusões (Bryman, 2016).

4.1.1. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra constitui uma das etapas da análise de resultados, uma vez que permite compreender o perfil dos trabalhadores respondentes envolvidos no estudo e contextualizar as conclusões obtidas. Este ponto fornece uma visão geral das principais variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos, permitindo identificar padrões de

distribuição e possíveis fatores de influência nos resultados relativos ao bem-estar e à felicidade organizacional.

4.1.1.1. Caracterização dos Respondentes do Questionário

A Tabela 1 apresenta os dados referentes a aspectos como sexo, habilitações literárias, estado civil, Geração (X, Y e Z), setor de atividade e tempo de experiência profissional. Estes elementos permitem não apenas traçar o retrato global da amostra, mas também servir de base para análises comparativas entre subgrupos, possibilitando uma interpretação mais rigorosa das percepções dos trabalhadores no que respeita aos fatores de bem-estar e felicidade organizacional.

Desta forma, a caracterização da amostra constitui um ponto de partida para a leitura crítica dos resultados, facilitando a identificação de tendências específicas e assegurando a consistência da análise empírica com os objetivos definidos para o presente estudo.

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos respondentes do inquérito por questionário.

Variável	Geração X		Geração Y		Geração Z		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Respondentes	101	45,1%	78	34,8%	45	20,1%	224	100%
Sexo								
<i>Feminino</i>	71	70,3%	58	74,4%	38	84,4%	167	74,6%
<i>Masculino</i>	30	29,7%	20	25,6%	7	15,6%	57	25,4%
Habilidades Literárias								
<i>1.º ciclo do ensino básico (até ao 4.º ano)</i>	1	1,0%	-	-	-	-	1	0,4%
<i>2.º ciclo do ensino básico (5.º e 6.º anos)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>3.º ciclo de ensino básico (7.º, 8.º e 9.º anos)</i>	4	4,0%	3	3,8%	-	-	7	3,1%
<i>Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos)</i>	29	28,7%	16	20,5%	4	8,9%	49	21,9%
<i>Licenciatura</i>	31	30,7%	28	35,9%	34	75,6%	93	41,5%
<i>Mestrado</i>	23	22,8%	25	32,1%	7	15,6%	55	24,6%
<i>Doutoramento</i>	13	12,9%	6	7,7%	-	-	19	8,5%
Estado Civil								
<i>Solteiro/a</i>	12	11,9%	25	32,1%	43	95,6%	80	35,7%
<i>Casado/a</i>	63	62,4%	29	37,2%	1	2,2%	93	41,5%
<i>União de facto</i>	9	8,9%	21	26,9%	1	2,2%	31	13,8%
<i>Separado/a</i>	-	-	1	1,3%	-	-	1	0,4%
<i>Divorciado/a</i>	15	14,9%	2	2,6%	-	-	17	7,6%
<i>Viúvo/a</i>	2	2,0%	-	-	-	-	2	0,9%
Setor Atividade								
<i>Serviços</i>	40	39,6%	32	41,0%	23	51,1%	95	42,4%
<i>Educação/Ensino</i>	35	34,7%	13	16,7%	3	6,7%	51	22,8%
<i>Hotelaria/Turismo</i>	2	2,0%	2	2,6%	1	2,2%	5	2,2%
<i>Economia Social</i>	2	2,0%	2	2,6%	3	6,7%	7	3,1%
<i>Saúde</i>	6	5,9%	10	12,8%	8	17,8%	24	10,7%
<i>Comércio</i>	4	4,0%	2	2,6%	4	8,9%	10	4,5%
<i>Agricultura</i>	-	-	1	1,3%	1	2,2%	2	0,9%
<i>Administração Pública</i>	12	11,9%	16	20,5%	2	4,4%	30	13,4%
Idade	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Total	Total
	51,91	4,88	37,09	4,79	24,25	1,88	37,75	4,10
Tempo de experiência a trabalhar (em anos)	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Total	Total
	20,94	11,03	9,62	6,80	9,61	6,75	13,39	8,43

Tabela 1. Caracterização da amostra questionário (N=224)

Assim, de acordo com a Tabela 1, verifica-se que a amostra deste estudo é constituída por um total de 224 respondentes, distribuídos pelas Gerações X (n = 101; 45,1%), Y (n = 78; 34,8%) e Z (n = 45; 20,1%). A distribuição por sexo revela uma predominância significativa do sexo feminino em todas as gerações, com 70,3% na Geração X, 74,4% na Geração Y e 84,4% na Geração Z.

No que se refere às habilitações literárias, é possível observar um claro aumento dos níveis de escolaridade nas gerações mais jovens. A Geração Z apresenta uma percentagem elevada de respondentes com licenciatura (75,6%) e com mestrado (15,6%), não se verificando nesta Geração qualquer caso de escolaridade abaixo do ensino secundário.

Na Geração Y, 35,9% dos respondentes possuem licenciatura e 32,1% possuem mestrado. Por outro lado, a Geração X, embora também revele níveis de formação intermédia, como o ensino secundário (28,7%), apresenta uma maior percentagem de indivíduos com licenciatura (30,7%).

Relativamente ao estado civil, as diferenças entre gerações são marcantes e acompanham os ciclos de vida. A maioria dos indivíduos da Geração X é casada (62,4%), contrariamente à Geração Y onde esta percentagem desce para 37,2%. A Geração Z é maioritariamente composta por indivíduos solteiros (95,6%), o que é expectável dada a sua menor faixa etária. A Geração Y apresenta, ainda, alguma diversidade nas condições conjugais, com 26,9% a viverem em união de facto e 2,6% já divorciados.

No que diz respeito ao setor de atividade, o setor dos Serviços é predominante em todas as gerações, destacando-se especialmente na Geração Z (51,1%), seguido pela Geração Y (41,0%) e pela Geração X (39,6%). A área da Educação/Ensino é particularmente representativa na Geração X (34,7%), enquanto outros setores, como Administração Pública, Saúde e Economia Social, surgem com menor expressão, sendo mais frequente a sua presença na Geração Z.

As análises relativas à idade e ao tempo de experiência profissional fornecem uma leitura adicional sobre a maturidade e heterogeneidade da amostra. A média de idades dos respondentes está em conformidade com a segmentação geracional, sendo de 51,91 anos para a Geração X, 37,09 anos para a Geração Y e 24,25 anos para a Geração Z.

A experiência profissional média é de 13,39 anos, sendo naturalmente mais elevada na Geração X (20,94 anos), seguindo-se a Geração Y (9,62 anos) e a Geração Z (9,61 anos). Este último dado, relativo à Geração Z, sugere que alguns dos seus membros terão iniciado a sua vida laboral precocemente, o que poderá ter implicações na análise do seu bem-estar e percepções de felicidade, uma vez que a entrada precoce no mercado de trabalho pode estar associada tanto a oportunidades de crescimento quanto a vulnerabilidades emocionais e profissionais (Seligman, 2011).

O desvio-padrão total é de 8,43 anos, apontando para uma variabilidade considerável na trajetória profissional dos respondentes. Esta variabilidade é mais acentuada na Geração X (11,03 anos), indicando percursos profissionais mais diversos, conforme os estudos de Fuchs

et al. (2024) e Mahmoud et al. (2021), enquanto os valores para as Gerações Y (6,80 anos) e Z (6,75 anos) são mais próximos, sugerindo maior homogeneidade nas fases iniciais de carreira, corroborando os estudos de Egerová et al. (2021a), Khan et al. (2021) e Silva & Carvalho (2021).

4.1.1.2. Caracterização dos Respondentes da Entrevista

No inquérito por entrevista, os entrevistados são cinco trabalhadores do setor dos serviços, pertencentes a diferentes gerações, dois pertencentes à Geração X (Entrevistados A e B), um à Geração Y (Entrevistada C) e dois à Geração Z (Entrevistadas D e E).

As idades dos respondentes variam entre 24 e 53 anos, permitindo uma análise comparativa entre diferentes fases do ciclo de vida profissional. Em termos de sexo, o grupo é composto por dois respondentes do sexo masculino e três do sexo feminino. No que respeita às habilitações literárias, quatro entrevistados possuem formação superior (licenciatura), enquanto um apresenta o 12.º ano de escolaridade. Relativamente ao estado civil, quatro respondentes são solteiros e um é casado.

Entrevistados/as	A	B	C	D	E
Geração	X	X	Y	Z	Z
Idade (em anos)	53	46	31	25	24
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Habilidades Literárias	Licenciatura	12º ano de escolaridade	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura
Estado Civil	Solteiro	Casado	Solteira	Solteira	Solteira
Setor de Atividade	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços	Serviços

Tabela 2. Caracterização da amostra entrevista (N=5)

Esta diversidade de perfis contribui para uma compreensão mais abrangente das percepções intergeracionais sobre o bem-estar e a felicidade organizacional, permitindo identificar tanto pontos comuns como diferenças associadas à idade, ao percurso académico e às experiências profissionais.

4.1.2. Análise dos Resultados – Questionário

A Tabela 3 apresenta os valores médios, para cada questão do questionário, consoante a Geração (X, Y ou Z). O questionário foi baseado nos artigos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012).

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Em geral, com que frequência se sente alegre?	7,10	7,18	7,42	7,19
Em geral, com que frequência se sente ansioso?	5,40	4,88	6,11	5,36
Em geral, com que frequência se sente positivo?	7,26	7,13	6,93	7,15
Em geral, com que frequência se sente zangado?	4,05	3,73	3,53	3,83
Em geral, com que frequência se sente triste?	4,22	3,92	3,71	4,01
Com que frequência perde a noção do tempo a realizar atividades de que gosta?	6,90	6,13	7,38	6,73
Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho?	7,69	6,97	6,47	7,20
Quanto do seu tempo de trabalho sente que é passado a fazer progressos para atingir os seus objetivos?	6,59	6,12	6,33	6,38
Com que frequência consegue atingir os objetivos que definiu para si?	6,88	6,78	6,87	6,84
Em geral, até que ponto considera que leva uma vida com propósito e significado?	7,35	7,41	7,27	7,35
Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?	7,36	7,21	7,24	7,28
Em geral, sente-se entusiasmado e interessado?	7,21	7,15	7,07	7,16
Em geral, até que ponto se sente contente?	6,99	7,13	7,38	7,12
Recebe ajuda e apoio dos seus colegas quando necessita?	6,93	6,96	7,71	7,10
Até que ponto sente que tem um sentido de direção na sua vida?	7,41	7,59	7,36	7,46
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?	7,54	7,76	7,78	7,67
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	2,86	3,01	2,47	2,83
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	2,88	2,99	2,64	2,87
Precisa de trabalhar muito rapidamente?	3,41	3,24	3,47	3,36
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	4,35	4,22	4,27	4,29
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	3,66	3,58	2,98	3,50
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	3,97	4,05	3,58	3,92
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	3,93	3,96	3,33	3,82
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	4,23	4,36	4,22	4,27
O seu trabalho permite-lhe aprender "coisas" novas?	4,08	4,15	4,00	4,09
No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	3,17	3,15	2,96	3,12
Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	3,48	3,45	3,38	3,45
Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	4,44	4,37	4,18	4,36
O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gestão de topo?	3,51	3,42	3,44	3,47
É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	3,55	3,67	4,02	3,69
Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	3,46	3,69	4,07	3,66
Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	4,19	4,09	4,36	4,19
A chefia direta oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	3,31	3,44	3,71	3,43
A chefia direta é boa no planeamento do trabalho?	3,33	3,14	3,49	3,29
A gestão de topo confia nos seus trabalhadores para fazerem o seu trabalho bem?	3,84	3,78	4,16	3,88
Os trabalhadores confiam na informação que lhe é transmitida pela gestão de topo?	3,66	3,59	3,87	3,68
Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	3,40	3,38	3,67	3,45
O trabalho é igualmente distribuído pelos trabalhadores?	3,07	2,85	3,22	3,02
Os trabalhadores são sempre capazes de resolver problemas, se tentarem o suficiente?	3,66	3,47	3,71	3,61
O seu trabalho tem algum significado para si?	4,26	4,18	4,04	4,19
Sente que o seu trabalho é importante?	4,24	4,31	4,18	4,25
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	3,88	3,55	2,87	3,56
Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	3,90	3,71	3,84	3,82
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	2,82	3,04	2,51	2,83
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	3,33	3,33	3,27	3,32
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	3,33	3,33	3,04	3,27

Tabela 3. Questionário – Médias por Questão

A análise dos dados provenientes do questionário aplicado aos grupos X, Y e Z correspondentes a diferentes gerações, permite identificar diferenças significativas nas percepções de bem-estar subjetivo, envolvimento laboral, equilíbrio trabalho-vida e clima organizacional. O instrumento utilizado apresenta duas escalas distintas. Esta distinção foi considerada na interpretação dos dados.

4.1.2.1. Análise Descritiva

A análise quantitativa deste estudo baseia-se nos dados recolhidos através de um questionário estruturado, desenvolvido a partir das contribuições de Butler e Kern (2016), autores do Modelo PERMA, instrumento amplamente reconhecido na avaliação multidimensional do bem-estar, e de Silva et al. (2012), cujo trabalho contribui para a operacionalização de dimensões associadas à felicidade e bem-estar organizacional em contexto português.

O questionário foi concebido de modo a permitir uma avaliação abrangente das percepções dos trabalhadores relativamente ao seu bem-estar e felicidade organizacional, estando dividido em dez blocos temáticos, que correspondem às principais dimensões teóricas subjacentes ao modelo adotado:

- Bem-Estar Emocional;
- Motivação, Propósito e Sentido no Trabalho;
- Relações Interpessoais e Suporte Social;
- Exigências e Carga de Trabalho;
- Autonomia e Desenvolvimento Profissional;
- Comunicação e Clareza Organizacional;
- Justiça, Reconhecimento e Confiança;
- Liderança e Gestão;
- Sentido de Pertença e Identificação com a Organização;
- Autoeficácia e Competência.

As respostas foram recolhidas através de escalas, adaptadas à natureza das variáveis analisadas. Desta forma, algumas questões utilizaram uma escala de 0 - Nunca a 10 - Sempre, refletindo a intensidade ou frequência percebida de determinadas experiências positivas ou negativas no contexto laboral. Outras questões recorreram a uma escala de 1 - Nunca/quase

nunca a 5 - Sempre, permitindo avaliar o grau de concordância ou ocorrência de determinados comportamentos, atitudes ou percepções.

Os dados obtidos foram sujeitos a tratamento estatístico descritivo e inferencial, de forma a identificar tendências gerais, variações intergeracionais e associações entre as dimensões avaliadas. Este procedimento visou compreender em que medida os fatores do bem-estar e felicidade organizacional se manifestam de forma diferenciada entre as Gerações X, Y e Z, contribuindo assim para uma análise integrada e comparativa dos resultados.

As Tabelas foram elaboradas com base nos estudos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012).

4.1.2.1.1. Bem-estar Emocional (Positivo e Negativo)

Todos os itens da Tabela 4 foram avaliados numa escala de 0 - Nunca a 10 – Sempre. Em termos globais, observa-se que a percepção de felicidade, medida pela questão “Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?”, apresenta valores elevados em todas as gerações, com os trabalhadores respondentes da Geração Z a registar a média mais alta ($\bar{x}_Z = 7,78$), seguida dos da Geração Y ($\bar{x}_Y = 7,76$) e dos da Geração X ($\bar{x}_X = 7,54$).

Estes resultados sugerem uma percepção positiva generalizada de felicidade subjetiva no contexto organizacional, transversal às gerações analisadas, conclusões corroboradas por Khan et al. (2021), Lyubomirsky et al. (2005) e Yıldız e Güleç (2024) que identificam níveis elevados de bem-estar e felicidade entre diferentes *cohorts* geracionais, especialmente entre os mais jovens.

Relativamente aos estados emocionais positivos, as médias mais elevadas concentram-se nas questões relativas à frequência com que os indivíduos se sentem alegres, positivos, contentes e entusiasmados/interessados. Os trabalhadores respondentes da Geração Y destacam-se ligeiramente nas dimensões “alegria” (7,18) e “contentamento” (7,13), assim como os da Geração Z. Os trabalhadores respondentes da Geração X, por sua vez, demonstram uma consistência nos valores positivos, destacando-se particularmente na dimensão “positivo” (7,26) e “alegre” (7,10). Este padrão pode indicar um alinhamento geracional relativamente à vivência de emoções positivas no contexto de trabalho, com ligeiras variações atribuíveis a fatores como maturidade emocional, estabilidade profissional ou expectativas geracionais, indo ao encontro dos estudos de Aboramadan e Kundi (2022), Bakanauskiene e Zagurskyte (2022), Lyubomirsky et al. (2013) e Satuf et al. (2018) que

evidenciam a influência das emoções positivas e da felicidade no trabalho sobre o bem-estar subjetivo e as diferenças geracionais nas percepções de felicidade e contentamento laboral.

Já no que diz respeito às emoções negativas, como ansiedade e tristeza, todos os trabalhadores respondentes de todas as gerações reportam valores médios inferiores às dimensões positivas, à exceção dos da Geração Z que apresenta os valores mais elevados na dimensão “ansiedade” (6,11). No entanto, os valores mais baixos são nas dimensões “zangado” (3,53) e “triste” (3,71), o que pode ser interpretado como uma menor percepção de carga emocional negativa, possivelmente associada a uma menor exposição a fatores de stress organizacional, mas a uma dificuldade em lidar com os mesmos, seguindo os estudos de Ballard et al. (2025), Bakker e Demerouti (2017), Matud et al. (2024) e Useche et al. (2019), que destacam a relação entre exigências laborais, sintomas emocionais e o impacto do stress ocupacional na saúde mental e bem-estar dos trabalhadores.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Em geral, com que frequência se sente alegre?	7,10	7,18	7,42	7,19
Em geral, com que frequência se sente ansioso?	5,40	4,88	6,11	5,36
Em geral, com que frequência se sente positivo?	7,26	7,13	6,93	7,15
Em geral, com que frequência se sente zangado?	4,05	3,73	3,53	3,83
Em geral, com que frequência se sente triste?	4,22	3,92	3,71	4,01
Em geral, sente-se entusiasmado e interessado?	7,21	7,15	7,07	7,16
Em geral, até que ponto se sente contente?	6,99	7,13	7,38	7,12
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?	7,54	7,76	7,78	7,67
Total	49,77	48,88	49,93	49,49

Tabela 4. Bloco Bem-Estar Emocional

Em termos agregados, os resultados não demonstram grandes disparidades, embora existam variações subtils entre os grupos geracionais. Pelo que, o bem-estar emocional em contexto organizacional é globalmente elevado e relativamente homogéneo entre os grupos etários, apresentando os respondentes da Geração Z (49,93) o valor mais elevado.

4.1.2.1.2. Motivação, Propósito e Sentido no Trabalho

Os seis primeiros itens da Tabela 5 foram avaliados numa escala de 0 - Nunca a 10 - Sempre e nos dois últimos, uma escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre. De uma forma geral, observa-se que a dimensão “Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho?” apresenta uma média global elevada ($\bar{x} = 7,20$), com os trabalhadores respondentes da Geração X a destacar-se com a média mais alta ($\bar{x}_X = 7,69$), refletindo um

maior grau de envolvimento ou estado de “flow” no desempenho das tarefas. Os trabalhadores da Geração Z apresentam o valor mais baixo nesta dimensão ($\bar{x}_Z = 6,47$), o que pode indicar menor imersão no trabalho, possivelmente associado a experiências profissionais menos consolidadas ou a diferentes expectativas relativamente à função laboral, também identificadas nos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Joo e Lee (2017), Mahmoud et al. (2021) e Saraiva e Nogueiro (2025), que evidenciam que o grau de envolvimento e absorção no trabalho tende a variar consoante fatores como as exigências e recursos laborais, o estágio de carreira e as diferenças geracionais, sendo a Geração X frequentemente associada a níveis mais elevados de compromisso e foco nas tarefas, em contraste com a Geração Z, que valoriza mais a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Relativamente à percepção de progresso e eficácia no alcance de objetivos, os trabalhadores respondentes das três gerações revelam valores consistentes, situando-se as médias entre 6,78 e 6,88. Isto sugere que os trabalhadores, independentemente da Geração, sentem que conseguem, com regularidade, cumprir as metas a que se propõem, o que poderá estar relacionado com práticas organizacionais eficazes de gestão de desempenho e definição de objetivos, conclusões corroboradas nos estudos de conclusões corroboradas nos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Harter et al. (2003), Mahmoud et al. (2021) e Robertson et al. (2012), que destacam a importância das práticas de gestão de desempenho, do ajustamento entre as exigências e os recursos laborais e da motivação intrínseca na percepção de eficácia e cumprimento de metas, evidenciando ainda diferenças sutis entre gerações no modo como valorizam e alcançam os objetivos profissionais.

As dimensões que avaliam o propósito e o sentido mais existencial associado à vida e ao trabalho, como “leva uma vida com propósito e significado” ($\bar{x} = 7,35$), “o que faz é valioso e merecedor do seu tempo” ($\bar{x} = 7,28$) e “tem um sentido de direção na vida” ($\bar{x} = 7,46$) apresentam médias globais particularmente elevadas. Os trabalhadores respondentes da Geração Y destaca-se nestes indicadores, sobretudo na percepção de direção na vida ($\bar{x}_Y = 7,59$) e na valorização do que faz ($\bar{x}_Y = 7,21$), o que pode ser indicativo de um forte alinhamento entre os valores pessoais e os objetivos profissionais neste grupo etário, indo ao encontro dos estudos de indo ao encontro dos estudos de Akar (2020), Bakanauskiene e Zagurskyte (2022), Ryan e Deci (2000) e Seligman (2011), que evidenciam que a percepção de propósito e significado no trabalho está fortemente associada à motivação intrínseca e ao bem-estar psicológico, sendo a Geração Y particularmente propensa a valorizar o alinhamento entre os seus valores pessoais, a realização profissional e o impacto social do seu trabalho.

As médias obtidas para as questões “O seu trabalho tem algum significado para si?” ($\bar{x} = 4,19$) e “Sente que o seu trabalho é importante?” ($\bar{x} = 4,25$), indicam uma percepção globalmente positiva por parte dos respondentes em relação ao significado e importância atribuídos ao seu trabalho, demonstrando um reconhecimento claro do valor do trabalho na vida dos trabalhadores, demonstrando um reconhecimento claro do valor do trabalho na vida dos trabalhadores, conforme evidenciado nos estudos de Akar (2020), Donaldon e Ko (2010) e Ryan e Deci (2000). Sendo assim transversal aos trabalhadores respondentes das três gerações, ainda que com pequenas variações: os da Geração Y apresentam as médias ligeiramente mais altas em ambas as questões (4,31 em “importância” e 4,18 em “significado”), sugerindo um envolvimento marginalmente superior com o sentido do trabalho. Os da Geração Z apresentam os valores ligeiramente mais baixos (4,18 e 4,04), o que, embora ainda elevado, pode refletir um posicionamento geracional mais pragmático ou crítico face ao valor intrínseco do trabalho.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho?	7,69	6,97	6,47	7,20
Quanto do seu tempo de trabalho sente que é passado a fazer progressos para atingir os seus objetivos?	6,59	6,12	6,33	6,38
Com que frequência consegue atingir os objetivos que definiu para si?	6,88	6,78	6,87	6,84
Em geral, até que ponto considera que leva uma vida com propósito e significado?	7,35	7,41	7,27	7,35
Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?	7,36	7,21	7,24	7,28
Até que ponto sente que tem um sentido de direção na sua vida?	7,41	7,59	7,36	7,46
O seu trabalho tem algum significado para si?	4,26	4,18	4,04	4,19
Sente que o seu trabalho é importante?	4,24	4,31	4,18	4,25
Total	51,75	50,57	49,76	50,95

Tabela 5. Bloco Motivação, Propósito e Sentido no Trabalho

Pelo que, os trabalhadores respondentes, independentemente da Geração, não só experienciam níveis elevados de motivação e percepção de propósito no trabalho, como também reconhecem o seu trabalho como significativo e importante.

4.1.2.1.3. Relações Interpessoais e Suporte Social

Os itens da Tabela 6 foram avaliados seguindo a escala de 1 - Nunca a 5 - Sempre, à exceção do segundo que foi avaliado de 0 – Nunca/quase nunca a 10 - Sempre. A questão referente à percepção de apoio por parte dos colegas (“Recebe ajuda e apoio dos seus colegas quando necessita?”) apresenta uma média total de 7,10 em 10, o que corresponde a um nível

elevado de apoio percebido. Os trabalhadores respondentes da Geração Z destacam-se com a média mais elevada ($\bar{x}_z = 7,71$), seguida pelos da Geração Y ($\bar{x}_y = 6,96$) e da Geração X ($\bar{x}_x = 6,93$). Este resultado sugere que, de forma transversal, os trabalhadores respondentes sentem que podem contar com os seus pares no contexto organizacional, possibilitando assim o bem-estar emocional e a coesão de equipa (Aboramadan & Kundi (2022); Robertson et al., (2012), Page e Vella-Brodrick, (2009); Sousa & Lima, (2022). O valor particularmente elevado observado pelos trabalhadores respondentes da Geração Z pode refletir uma maior valorização da colaboração entre pares ou um ambiente de trabalho mais horizontal em contextos mais recentes de inserção laboral, conforme observado nos estudos de Chillakuri (2020), Andrea et al. (2016), Gaidhani et al. (2019) e Surugiu et al. (2025), que descrevem a Geração Z como uma coorte que valoriza ambientes colaborativos, comunicação aberta e relações horizontais com os colegas e superiores, preferindo contextos de trabalho marcados pela cooperação e pela partilha de conhecimento.

No que diz respeito às restantes questões, a média global de satisfação com o trabalho (“Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?”) situa-se nos 3,82, o que representa uma percepção moderadamente positiva. Os trabalhadores respondentes da Geração X evidenciam o valor mais alto ($\bar{x}_x = 3,90$), enquanto os da Geração Y apresenta o mais baixo ($\bar{x}_y = 3,71$), sugerindo ligeiras diferenças de percepção entre gerações, possivelmente relacionadas com o estágio de carreira ou expectativas em relação ao trabalho (Sousa-Poza & Sousa-Poza, (2000); Satuf et al., (2018); Sagituly & Guo, (2023); Mahmoud et al., (2021).

Relativamente à percepção de apoio do superior imediato (“Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?”), a média total é de 3,66, com os trabalhadores respondentes da Geração Z a apresentarem o valor mais elevado ($\bar{x}_z = 4,07$), contrastando com os da Geração X ($\bar{x}_x = 3,46$). Estes trabalhadores da Geração X, por outro lado, pode experienciar contextos mais hierarquizados ou uma maior distância relacional com os superiores hierárquicos (Kaifi et al., (2012); Rathi & Kumar, (2023); Iqbal, (2024); Mahmoud et al., (2021); Berkup, (2014).

No ambiente de trabalho com os colegas (“Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?”), observa-se uma média total de 4,19, bastante elevada dentro da escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 – Sempre, os trabalhadores respondentes da Geração Z voltam a destacar-se com o valor mais alto ($\bar{x}_z = 4,36$), reforçando a tendência anteriormente identificada de uma percepção mais positiva nas relações interpessoais no local de trabalho.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	3,90	3,71	3,84	3,82
Recebe ajuda e apoio dos seus colegas quando necessita?	6,93	6,96	7,71	7,10
Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	3,46	3,69	4,07	3,66
Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	4,19	4,09	4,36	4,19
Total	18,48	18,45	19,98	18,77

Tabela 6. Bloco Relações Interpessoais e Apoio Social

Estes resultados apontam para um clima organizacional saudável, sustentado por boas relações entre pares, o que é particularmente relevante na promoção do bem-estar organizacional, corroborado pelos estudos de Aboramadan e Kundi (2022), Almeida et al. (2019), Page e Vella-Brodrick (2009), Robertson et al. (2012) e Sousa et al. (2022), para quem a importância de um ambiente de trabalho positivo e de relações interpessoais de apoio para fortalecem o bem-estar psicológico, a coesão de equipa e a eficácia organizacional.

4.1.2.1.4. Exigências e Carga de Trabalho

Todos os itens da Tabela 7 foram avaliados pelos trabalhadores respondentes numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre. As questões relacionadas com a distribuição e o volume de tarefas apresentam valores moderados, sugerindo uma percepção relativamente equilibrada da carga de trabalho. No entanto, é de notar que os trabalhadores respondentes da Geração Y registam os valores mais elevados nestas dimensões (3,01 e 2,99, respetivamente), o que poderá refletir uma maior pressão associada a etapas de consolidação de carreira e a uma maior responsabilização profissional nesta fase da vida, corroborada pelos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Lai et al. (2012), Mahmoud et al. (2021), Matud et al. (2024), e Roveri et al. (2021), que demonstram que as gerações em fase de consolidação profissional, como a Geração Y, tendem a experienciar maiores níveis de exigência e responsabilidade laboral, refletindo uma percepção acrescida de carga de trabalho e de pressão organizacional, especialmente em contextos de progressão de carreira e alta competitividade.

A necessidade de trabalhar rapidamente ($\bar{x} = 3,36$) e a exigência de atenção constante (4,29) apresentam valores mais elevados, sendo esta última a mais expressiva de todas as dimensões avaliadas. Estes resultados sugerem uma elevada exigência cognitiva nas funções desempenhadas, independentemente da geração dos trabalhadores respondentes.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	2,86	3,01	2,47	2,83
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	2,88	2,99	2,64	2,87
Precisa de trabalhar muito rapidamente?	3,41	3,24	3,47	3,36
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	4,35	4,22	4,27	4,29
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	3,66	3,58	2,98	3,50
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	3,97	4,05	3,58	3,92
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	2,82	3,04	2,51	2,83
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	3,33	3,33	3,27	3,32
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	3,33	3,33	3,04	3,27
Total	30,61	30,79	27,87	30,19

Tabela 7. Bloco Exigências e Carga de Trabalho

A constância da atenção é especialmente notória nos trabalhadores respondentes da Geração X ($\bar{x}_X = 4,35$) e da Z ($\bar{x}_Z = 4,27$), o que poderá estar relacionado com a natureza multitarefa de muitas funções modernas e com o ritmo acelerado das organizações contemporâneas, indo ao encontro dos estudos de Berthelsen et al. (2020), Campbell et al. (2017), Lai et al. (2012) e Moncada et al. (2014), que destacam o impacto das exigências cognitivas e da velocidade do trabalho nas percepções de fadiga e atenção contínua, evidenciando que o ritmo acelerado das organizações modernas exige elevada capacidade de concentração e adaptação, afetando de forma diferenciada cada geração.

4.1.2.1.5. Autonomia e Desenvolvimento Profissional

Todos os itens presentes na Tabela 8 foram avaliados numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre. A percepção de autonomia, medida pela questão “Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?”, apresenta uma média total de 3,82. Os trabalhadores respondentes da Gerações X ($\bar{x}_X = 3,93$) e Y ($\bar{x}_Y = 3,96$) demonstram percepções superiores de influência, enquanto os da Geração Z registam um valor mais baixo ($\bar{x}_Z = 3,33$), o que poderá estar associado à sua menor experiência profissional ou à ocupação de posições mais subalternas no organograma organizacional, corroborada pelos estudos de Berkup (2014), Gagné e Deci (2005), Kirchmayer e Fraticová (2017), Ryan e Deci (2000) e Mahmoud et al. (2021), que destacam a autonomia como um fator central da motivação intrínseca e do bem-estar no trabalho, enfatizando que níveis mais elevados de influência e autodeterminação estão frequentemente associados a maior experiência profissional e a posições hierárquicas

superiores, enquanto as gerações mais jovens, em fase inicial de carreira, tendem a experienciar menor controlo sobre as suas funções.

Relativamente à questão “O seu trabalho exige que tenha iniciativa?”, observa-se uma média elevada (4,27), com ligeiras variações entre os trabalhadores respondentes das três gerações, sendo a Geração Y aquela que regista a média mais elevada ($\bar{x}_y=4,36$). Por sua vez, a dimensão “O seu trabalho permite-lhe aprender ‘coisas’ novas?” apresenta também uma média bastante elevada (4,09), sinalizando uma percepção positiva quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional. Os trabalhadores respondentes da Geração Y apresentaram a média mais elevada ($\bar{x}_y=4,15$), seguidos dos da Geração X ($\bar{x}_x=4,08$) e dos da Geração Z ($\bar{x}_z=4,00$).

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	3,93	3,96	3,33	3,82
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	4,23	4,36	4,22	4,27
O seu trabalho permite-lhe aprender "coisas" novas?	4,08	4,15	4,00	4,09
Total	12,24	12,47	11,55	12,18

Tabela 8. Bloco Autonomia e Desenvolvimento Profissional

Esta consistência entre os trabalhadores das três gerações reforça a ideia de que o trabalho é percecionado como um espaço de aprendizagem contínua, contribuindo para a atualização de competências e crescimento pessoal, indo ao encontro dos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Dwidienawati et al. (2024), Joo e Lee (2017), Kirchmayer e Fraticová (2017) e Ryan e Deci (2000), que evidenciam que o envolvimento proativo e a percepção de oportunidades de aprendizagem contínua no trabalho estão fortemente associados à motivação intrínseca, à realização pessoal e à satisfação laboral, sendo a Geração Y frequentemente descrita como particularmente orientada para o crescimento profissional e a aquisição de novas competências.

4.1.2.1.6. Comunicação e Clareza Organizacional

Todos os itens presentes na Tabela 9 foram avaliados numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre. A dimensão “Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?” apresenta a média mais elevada entre os itens analisados (4,36), com valores consistentes entre os trabalhadores respondentes das três gerações em análise. Os trabalhadores da Geração X ($\bar{x}_x=4,44$) e os da Y ($\bar{x}_y=4,37$) demonstram níveis ligeiramente superiores em

comparação aos da Geração Z ($\bar{x}_z = 4,18$), o que pode refletir maior experiência e estabilidade profissional, corroborado pelos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Campbell et al. (2017), Rudolph e Zacher (2018), Mahmoud et al. (2021) e Smola e Sutton (2002) que destacam que a clareza de funções e a percepção de estabilidade profissional estão frequentemente associadas à experiência acumulada e ao tempo de permanência na carreira, sendo a Geração X, em particular, caracterizada por maior consistência e previsibilidade nas suas responsabilidades profissionais, ao contrário das gerações mais jovens que ainda se encontram em fases de adaptação e exploração de papéis laborais.

A confiança na comunicação institucional (“Os trabalhadores confiam na informação que lhes é transmitida pela gestão de topo?”) apresenta uma média global de 3,68, considerada moderadamente elevada. Os trabalhadores respondentes da Geração Z são os que mais confiam na informação proveniente da gestão ($\bar{x}_z = 3,87$), contrastando com os da Geração Y ($\bar{x}_y = 3,59$), de acordo com Iqbal (2024), Kaifi et al. (2012), Mahmoud et al. (2021), Myers e Sadaghiani (2010) e Rathi e Kumar (2023), que demonstram que as gerações mais jovens tendem a valorizar uma comunicação aberta, autêntica e colaborativa por parte da gestão, enquanto as gerações mais antigas manifestam maior reserva ou ceticismo face às mensagens provenientes da hierarquia superior.

Em contrapartida, as questões relacionadas com a antecipação (“É informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?”) e a completude da informação (“Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?”) apresentam médias inferiores (3,12 e 3,45, respectivamente), com destaque para a primeira (antecipação), que reflete a menor percepção de transparência e previsibilidade por parte da gestão. Os trabalhadores respondentes da Geração Z, por exemplo, apresentam a menor média na percepção de antecipação ($\bar{x}_z = 2,96$), o que poderá estar relacionado com a sua posição hierárquica mais baixa ou menor tempo de permanência na organização, limitando o acesso a informação estratégica, indo ao encontro dos estudos de Aggarwal et al. (2022), Chillakuri (2020), Iqbal (2024) e Surugiu et al. (2025), que evidenciam que a Geração Z, ainda em fases iniciais da carreira, tende a ocupar posições hierárquicas mais subalternas e a ter menor acesso à informação estratégica e à tomada de decisão organizacional, o que pode contribuir para percepções mais limitadas de antecipação e influência institucional.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	3,17	3,15	2,96	3,12
Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	3,48	3,45	3,38	3,45
Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	4,44	4,37	4,18	4,36
Os trabalhadores confiam na informação que lhe é transmitida pela gestão de topo?	3,66	3,59	3,87	3,68
Total	14,75	14,56	14,39	14,61

Tabela 9. Bloco Comunicação e Clareza Organizacional

Estes resultados sugerem que os trabalhadores respondentes sentem que nem sempre são envolvidos atempadamente nos processos de comunicação sobre decisões estratégicas, o que pode gerar insegurança, falta de alinhamento e redução do sentimento de pertença segundo Iqbal (2024), Mahmoud et al. (2021), Myers e Sadaghiani (2010), Rathi e Kumar (2023) e Sousa et al. (2022), que destacam a importância da comunicação transparente, participativa e bidirecional na promoção da confiança organizacional, do compromisso e do envolvimento emocional dos trabalhadores.

4.1.2.1.7. Justiça, Reconhecimento e Confiança

Todos os itens presentes na Tabela 10 foram avaliados numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 – Sempre. A percepção de reconhecimento pela gestão de topo (“O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gestão de topo?”) apresenta uma média total de 3,47, indicando uma avaliação moderadamente positiva. Os trabalhadores respondentes da Geração X registam a média mais elevada ($\bar{x}_X = 3,51$), enquanto os da Geração Y apresentam o valor mais baixo ($\bar{x}_Y = 3,42$). Estes dados sugerem que estes trabalhadores se sentem razoavelmente valorizados, ainda que haja espaço para reforçar práticas de reconhecimento explícito e sistemático, corroborada pelos estudos de Elenov et al. (2024), Harter et al. (2003), Mahmoud et al. (2021), Robertson et al. (2012) e Sousa et al. (2022), para quem o reconhecimento e a valorização profissional são fatores para o bem-estar e a motivação dos colaboradores, influenciando diretamente o seu desempenho, satisfação e sentimento de pertença, sendo que as diferenças geracionais podem refletir distintos modos de percecionar e valorizar esse reconhecimento.

No que diz respeito à confiança da gestão nos trabalhadores (“A gestão de topo confia nos seus trabalhadores para fazerem o seu trabalho bem?”), a média total é de 3,88, a mais elevada de todos os itens apresentados na Tabela 10. Os trabalhadores respondentes da

Geração Z destacam-se com a média mais alta ($\bar{x}_Z = 4,16$), sinalizando uma forte percepção de confiança atribuída pelos líderes, especialmente entre os trabalhadores mais jovens (Chillakuri, (2020); Kaifi et al., (2012); Katsaros, (2024)). Este resultado é promissor, pois a confiança organizacional está associada a níveis mais elevados de motivação, *empowerment* e *engagement*, corroborado pelos estudos de Bakker e Demerouti (2017), Joo e Lee (2017) e Sousa et al. (2022), que demonstram que o apoio dos líderes e a confiança no contexto de trabalho reforçam o compromisso organizacional, o bem-estar e o desempenho positivo dos colaboradores.

Relativamente à justiça na forma como é tratado “É tratado de forma justa no seu local de trabalho?”) revelam uma média total positiva (3,69), com os trabalhadores respondentes da Geração Z a apresentarem o valor mais elevado ($\bar{x}_Z = 4,02$), o que pode indicar uma evolução positiva nas práticas de equidade percebidas pelos trabalhadores das gerações mais recentes, tal como de acordo com Aboramadan e Kundi (2022), Mahmoud et al. (2021), Rathi e Kumar (2023), Robertson et al. (2012) e Sousa et al. (2022), que destacam a importância da justiça organizacional e da transparência nas relações laborais como fatores essenciais para o fortalecimento da confiança, do bem-estar e do compromisso dos colaboradores, especialmente entre as gerações mais jovens, que valorizam fortemente práticas de gestão justas e inclusivas.

Por outro lado, a justiça na resolução de conflitos apresenta uma média inferior (3,45), com variações marginais entre os trabalhadores respondentes das três gerações em análise, sugerindo que os mecanismos de gestão de conflitos poderão não estar a ser tão eficazes ou transparentes como desejável nos locais de trabalho, indo ao encontro dos estudos de Almeida et al. (2019), Ballard et al. (2025), Guest (2017), Singh e Jha (2021) e Wallace (2022), que salientam que a eficácia dos mecanismos de gestão de conflitos e a percepção de justiça organizacional dependem fortemente da transparência, da comunicação bidirecional e de uma cultura de respeito mútuo, sendo estes fatores determinantes para o bem-estar e a coesão das equipas de trabalho.

A questão “O trabalho é igualmente distribuído pelos trabalhadores?” apresenta a média mais baixa da Tabela 10 (3,02), o que pode indicar uma percepção crítica por parte dos trabalhadores respondentes relativamente à equidade na distribuição de tarefas (Bakker e Demerouti, 2017; Lai et al., 2012).

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gestão de topo?	3,51	3,42	3,44	3,47
É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	3,55	3,67	4,02	3,69
A gestão de topo confia nos seus trabalhadores para fazerem o seu trabalho bem?	3,84	3,78	4,16	3,88
Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	3,40	3,38	3,67	3,45
O trabalho é igualmente distribuído pelos trabalhadores?	3,07	2,85	3,22	3,02
Total	17,37	17,1	18,51	17,51

Tabela 10. Bloco Justiça, Reconhecimento e Confiança

Esta conclusão pode indicar que a distribuição desigual do trabalho pode gerar frustração, sentimentos de injustiça e impactos negativos na coesão de equipa, de acordo com Almeida et al. (2019), Guest (2017) e Singh e Jha (2021), ao relacionarem práticas de gestão desiguais com maior risco de stress, desmotivação e deterioração das relações interpessoais. Os trabalhadores respondentes da Geração Y apresentam a média mais baixa ($\bar{x}_Y = 2,85$), possivelmente refletindo maior sensibilidade à carga de trabalho e à equidade no esforço coletivo (Mahmoud et al., 2021; Sagituly e Guo, 2023).

4.1.2.1.8. Liderança e Gestão

Todos os itens da Tabela 11 foram avaliados numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
A chefia direta oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	3,31	3,44	3,71	3,43
A chefia direta é boa no planeamento do trabalho?	3,33	3,14	3,49	3,29
Total	6,64	6,58	7,2	6,72

Tabela 11. Bloco Liderança e Gestão

A percepção de que os superiores hierárquicos diretos oferecem oportunidades de desenvolvimento aos indivíduos e às equipas apresenta uma média total de 3,43, o que representa uma avaliação moderadamente positiva. Os trabalhadores respondentes da Geração Z destacam-se com o valor mais elevado ($\bar{x}_Z = 3,71$), seguidos dos da Geração Y ($\bar{x}_Y = 3,44$) e dos da Geração X ($\bar{x}_X = 3,31$), conforme os estudos de Benson et al. (2018), Dwidienawati et al. (2024), Kaifi et. al. (2012), Mahmoud et al. (2021) e Vieira et al. (2024).

No que respeita à percepção da competência dos superiores hierárquicos no planeamento do trabalho, a média total é ligeiramente inferior (3,29). Os trabalhadores respondentes da Geração Z apresentam a avaliação mais positiva ($\bar{x}_Z = 3,49$), ao passo que os da Geração Y

revelam a percepção mais crítica ($\bar{x}_y = 3,14$), corroborada pelos estudos de Guest (2017), Katsaros (2024), Mahmoud et al. (2021) e Rathi e Kumar (2023).

4.1.2.1.9. Sentido de Pertença e Identificação com a Organização

A média global obtida neste item presente na Tabela 12 (“Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?”) foi de 3,56 (numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 – Sempre). Os trabalhadores respondentes da Geração X registam o valor mais elevado ($\bar{x}_x = 3,88$), seguidos dos da Geração Y ($\bar{x}_y = 3,55$), enquanto os da Geração Z apresentam a média mais baixa ($\bar{x}_z = 2,87$), evidenciando diferenças significativas entre gerações, conforme abordado nos estudos de Campbell et al. (2017), Fuchs et al. (2024), Sagituly e Guo (2023), Silva et al. (2021) e Yıldız e Güleç (2024).

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	3,88	3,55	2,87	3,56

Tabela 12. Bloco Sentido de Pertença e Identificação com a Organização

Por outro lado, os trabalhadores respondentes da Geração Z apresentam um grau de identificação substancialmente inferior. Esta diferença merece particular atenção, pois a ausência de identificação pode comprometer o *engagement*, a motivação e, consequentemente, o bem-estar dos jovens trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Joo & Lee, 2017; Mahmoud et al., 2021; Saraiva & Nogueiro, 2025; Yıldız & Güleç, 2024).

4.1.2.1.10. Autoeficácia e Competência

A média global obtida neste item, presente na Tabela 13, (“Os trabalhadores são sempre capazes de resolver problemas, se tentarem o suficiente?”) foi de 3,61 (numa escala de 1 – Nunca/quase nunca a 5 - Sempre), revelando uma percepção globalmente positiva de autoeficácia entre os trabalhadores respondentes das três gerações. Os trabalhadores respondentes da Geração Z destacam-se com a média mais elevada ($\bar{x}_z = 3,71$), indicando um forte sentimento de confiança nas suas competências individuais em linha com os estudos de Dwidienawati et al. (2024) e Katsaros (2024), que apontam para elevados níveis de autoconfiança e adaptabilidade entre os jovens trabalhadores, frequentemente associados a ambientes de liderança inclusiva e estímulo à autonomia. Os da Geração X apresentam

também uma média elevada ($\bar{x}_X = 3,66$), o que pode estar relacionado com a experiência acumulada e com a capacidade já comprovada de superação de desafios laborais ao longo do tempo, conforme sublinhado por Fuchs et al. (2024) e Rudolph e Zacher (2018), que relacionam a maturidade profissional e a longevidade na carreira com maior percepção de autoeficácia e estabilidade emocional no trabalho.

Questões Questionário	X	Y	Z	Total
Os trabalhadores são sempre capazes de resolver problemas, se tentarem o suficiente?	3,66	3,47	3,71	3,61

Tabela 13. Bloco Autoeficácia e Competência

Por outro lado, os da Geração Y revela a percepção mais baixa ($\bar{x}_Y = 3,47$), embora ainda dentro de um intervalo positivo de acordo com Mahmoud et al. (2021) e Sagituly e Guo (2023), que indicam que esta geração tende a apresentar maior autocritica e níveis variáveis de confiança, influenciados pela busca constante de reconhecimento e equilíbrio entre desempenho e bem-estar.

4.1.2.2. Análise de Correlação

As respostas dos trabalhadores respondentes de cada Geração, recolhidos no inquérito por questionário, foram agrupadas e separadas por forma a ser possível construir uma matriz de correlação para cada uma das Gerações X, Y e Z.

De forma geral, os resultados indicam que, nas três gerações analisadas, a felicidade e o bem-estar organizacional dependem fortemente da percepção de propósito, reconhecimento e valorização do trabalho, bem como do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. As emoções positivas e a motivação intrínseca são fatores de bem-estar, enquanto ansiedade, sobrecarga e falta de reconhecimento se associam a menores níveis de felicidade laboral. Assim, o significado atribuído ao trabalho, aliado a lideranças eficazes e contextos organizacionais valorizadores, emerge como determinante comum para o bem-estar subjetivo e a satisfação profissional nas Gerações X, Y e Z.

A análise das correlações entre variáveis permite compreender o grau e a direção da relação existente entre diferentes dimensões em estudo, neste caso entre os fatores que compõem o bem-estar e a felicidade organizacional.

Assim sendo, as correlações mais elevadas (positivas) indicam fortes associações entre variáveis, revelando dimensões que tendem a coexistir ou reforçar-se mutuamente. Por outro

lado, as correlações mais reduzidas ou próximas de zero indicam relações fracas ou inexistentes entre variáveis, o que também é relevante, pois permite identificar dimensões mais independentes entre si. Estas correlações podem revelar fatores que atuam de forma autónoma no bem-estar organizacional, ou que são menos influenciados por outros domínios. Além disso, analisar a amplitude das correlações (as mais altas e as mais baixas) contribui para uma compreensão estrutural da consistência interna do modelo de análise, ajudando a identificar agrupamentos de variáveis com maior interdependência e dimensões menos integradas.

A análise das correlações entre variáveis relacionadas com o bem-estar subjetivo e a percepção de felicidade no contexto laboral revelou padrões significativos entre os respondentes, sendo possível identificar correlações estatisticamente relevantes que indicam tanto fatores promotores como inibidores da felicidade e bem-estar profissional, presentes no Apêndice IV.

4.1.2.2.1. Trabalhadores respondentes da Geração X

Na Tabela 14, elaborada com base nos estudos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012), estão presentes algumas das correlações mais negativas e positivas da Matriz de Correlação dos trabalhadores respondentes da Geração X.

	Precisa de trabalhar muito rapidamente?
Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	-0,447
	Em geral, com que frequência se sente ansioso?
Em geral, com que frequência se sente positivo?	-0,429
	Em geral, com que frequência se sente positivo?
Em geral, com que frequência se sente triste?	-0,413
	Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?
Precisa de trabalhar muito rapidamente?	-0,415
Em geral, sente-se entusiasmado e interessado?	0,84
	O seu trabalho tem algum significado para si?

Sente que o seu trabalho é importante?	0,838
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	0,82

Tabela 14. Correlações Geração X

No que diz respeito aos trabalhadores respondentes da Geração X, as correlações negativas mais expressivas evidenciam que a felicidade no trabalho tende a diminuir à medida que aumenta a exigência de trabalhar rapidamente ($r = -0,447$), a frequência de sentimentos ansiosos ($r = -0,429$) e a prevalência de emoções negativas como a tristeza ($r = -0,413$). De igual modo, observa-se uma correlação negativa entre a felicidade laboral e a percepção de que o trabalho realizado não é valorizado ou merecedor de reconhecimento ($r = -0,415$).

Por outro lado, as correlações positivas mais fortes indicam que a felicidade global com o trabalho está fortemente associada à percepção de que as tarefas desempenhadas são valiosas ($r = 0,840$), de que o trabalho possui significado pessoal ($r = 0,838$) e de que o mesmo não interfere negativamente com a vida privada ($r = 0,820$). Adicionalmente, observa-se uma correlação positiva elevada entre o nível de felicidade geral e o sentido de direção na vida ($r = 0,750$).

Desta forma, a análise aponta para a centralidade do significado atribuído ao trabalho e da harmonia entre vida pessoal e profissional como fatores facilitadores de bem-estar nos trabalhadores respondentes da Geração X, contrastando com os efeitos adversos de contextos laborais marcados por pressão temporal, ansiedade e falta de valorização, indo ao encontro dos estudos de Bataineh (2019), Harter et al. (2003), Page e Vella-Brodrick (2009), Matud et al. (2024) e Sousa et al. (2022). Estes autores destacam que a percepção de equilíbrio e de propósito no trabalho está associada ao bem-estar subjetivo, enquanto ambientes marcados por exigências, ausência de reconhecimento e desequilíbrio entre a vida pessoal, profissional e familiar, tendem a comprometer a satisfação e a saúde mental.

4.1.2.2.2. Trabalhadores respondentes da Geração Y

Na Tabela 15, elaborada com base nos estudos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012), estão presentes algumas das correlações mais negativas e positivas da Matriz de Correlação dos trabalhadores respondentes da Geração Y.

	Em geral, com que frequência se sente triste?	
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?		-0,538
Em geral, até que ponto se sente contente?		-0,528
	Em geral, com que frequência se sente alegre?	Em geral, com que frequência se sente positivo?
Em geral, com que frequência se sente triste?	-0,517	-0,400
	Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?	
Em geral, sente-se entusiasmado e interessado?		0,834
	Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?	
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente?		0,816
	Em geral, até que ponto se sente contente?	
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?		0,772
	A chefia direta oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	
A chefia direta é boa no planeamento do trabalho?		0,763

Tabela 15. Correlações Geração Y

Relativamente aos trabalhadores respondentes da Geração Y, observam-se correlações negativas moderadas entre a frequência com que os indivíduos se sentem tristes e nas variáveis como a percepção geral de felicidade ($r = -0,538$), o nível de contentamento ($r = -0,528$), e o sentimento geral de positividade ($r = -0,400$).

Em contraste, a variável “Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?” apresenta uma correlação fortemente positiva ($r = 0,834$) com o sentimento de entusiasmo e interesse, o que indica que a percepção de valor nas atividades realizadas está fortemente relacionada com uma atitude proativa no contexto laboral, de acordo com Akar (2020), Joo e Lee (2017), Ryan e Deci (2000), Robertson et al. (2012) e Seligman (2011), para quem o sentido de propósito e o reconhecimento do valor do trabalho estão diretamente associados à motivação intrínseca, ao *engagement* e ao bem-estar subjetivo, promovendo atitudes mais produtivas no contexto profissional.

A percepção de que o trabalho exige demasiada energia ao ponto de afetar negativamente a vida privada do trabalhador respondente, também apresenta uma correlação positiva ($r = 0,816$), reforçando a hipótese de que o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal constitui um fator de impacto na qualidade de vida dos trabalhadores da Geração Y.

Adicionalmente, as variáveis relacionadas com a satisfação e felicidade geral (“Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?” e “Até que ponto se sente contente?”) apresentam correlações positivas entre si ($r = 0,772$), reforçando a consistência interna entre estes indicadores de bem-estar, destacando-se ainda uma correlação positiva ($r = 0,763$) entre a percepção da qualidade dos superiores hierárquicos diretos no planeamento do trabalho e a percepção de que estes promovem boas oportunidades de desenvolvimento (Robertson et al., 2012; Joo & Lee, 2017).

4.1.2.2.3. Trabalhadores respondentes da Geração Z

Na Tabela 16, elaborada com base nos estudos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012), estão presentes algumas das correlações mais negativas e positivas da Matriz de Correlação dos trabalhadores respondentes da Geração Z.

Em geral, com que frequência se sente triste?	
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?	-0,598
Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?	-0,517

Em geral, com que frequência se sente alegre?	
Em geral, com que frequência se sente triste?	-0,542

	A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?
O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gestão de topo?	-0,486
	Em geral, até que ponto se sente contente?
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?	0,844
	Em geral, sente-se entusiasmado e interessado?
Em geral, até que ponto se sente contente?	0,804
Tendo tudo em consideração, considera-se feliz?	0,777
	Em geral, com que frequência se sente alegre?
Em geral, até que ponto se sente contente?	0,835

Tabela 16. Correlações Geração Z

No caso dos trabalhadores respondentes da Geração Z verificam-se correlações negativas significativas entre o sentimento de felicidade e variáveis que indicam mal-estar ou desvalorização, como a frequência com que os respondentes se sentem tristes ($r = -0,598$), a percepção de que o que fazem não é valioso ($r = -0,517$), a frequência de sentimentos de tristeza de modo geral ($r = -0,542$) e a acumulação de carga de trabalho devido à má distribuição ($r = -0,486$).

Por outro lado, as correlações positivas mais fortes foram observadas entre o sentimento de felicidade e variáveis de carácter positivo, como o sentimento de contentamento ($r = 0,844$), o entusiasmo e interesse generalizado ($r = 0,804$), e a frequência com que os indivíduos se sentem alegres ($r = 0,835$). Também se destaca a correlação entre a felicidade e a sensação de que aquilo que fazem é valioso, com um valor considerável ($r = 0,777$) (Bataineh, 2019; Guest, 2017; Mahmoud et al., 2021; Matud et al., 2024; Roveri et al., 2021).

Desta forma, a análise da matriz de correlação, presente no Apêndice IV, evidencia que, no caso dos trabalhadores respondentes da Geração Z, o bem-estar subjetivo está fortemente correlacionado com emoções positivas, motivação intrínseca e reconhecimento no ambiente profissional, enquanto se encontra negativamente correlacionado com sentimentos de tristeza, desvalorização e sobrecarga laboral, de acordo com Aboramadan e Kundi (2022), Diener (1984), Lyubomirsky et al. (2005), Matud et al. (2024) e Ryan e Deci (2000).

4.1.2.3. One-Way ANOVA (Análise de Variância)

Para análise do segundo objetivo específico, “Comparar as diferenças e semelhanças nas percepções entre os trabalhadores das diferentes gerações, relativas aos fatores identificados”, os dados recolhidos no questionário foram organizados por Geração (X, Y e Z) e por fator (colunas com os valores das respostas do questionário).

A Análise de Variância (ANOVA), mais especificamente a ANOVA Unifatorial (One-Way ANOVA), é um teste estatístico paramétrico utilizado para comparar as médias de três ou mais grupos independentes relativamente a uma variável dependente contínua. O seu principal objetivo é determinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias desses grupos, ou seja, se pelo menos um dos grupos difere dos outros de forma relevante do ponto de vista estatístico (Field, 2018; Pallant, 2020).

O raciocínio será o seguinte: se as médias dos grupos forem semelhantes, a maior parte da variabilidade será explicada pelas diferenças dentro dos grupos; mas se as médias forem significativamente diferentes, a variabilidade entre grupos será superior à variabilidade interna, resultando num valor de F elevado (o valor estatístico calculado pelo teste ANOVA).

No presente estudo, a One-Way ANOVA é utilizada para verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções de bem-estar e felicidade organizacional entre as diferentes gerações (X, Y e Z). Dado que o objetivo é comparar mais de dois grupos independentes (as três gerações) relativamente às mesmas variáveis dependentes (dimensões de bem-estar e felicidade organizacional), a ANOVA unifatorial é o teste mais adequado (Dancey & Reidy, 2019). Este procedimento permite avaliar se as diferenças observadas nas médias entre as gerações são reais (estatisticamente significativas) ou se podem ter ocorrido por acaso.

Inicialmente foram definidas as variáveis:

- Variável independente (fatorial): Geração (X, Y, Z);
- Variáveis dependentes: Indicadores de bem-estar e felicidade organizacional (por exemplo, satisfação, envolvimento, equilíbrio vida-trabalho, sentido de realização, entre outros).

De seguida, a formulação das hipóteses:

- Hipótese nula (H_0): Não existem diferenças significativas entre as médias das gerações quanto às percepções de bem-estar e felicidade organizacional.
- Hipótese alternativa (H_1): Existem diferenças significativas entre as médias das gerações.

Antes de aplicar a ANOVA, são verificadas as condições necessárias para a validade do teste, tais como a Normalidade das distribuições (efetuada através da análise da curtose e da assimetria da distribuição, como explicado neste ponto). Após confirmados os pressupostos, é realizado o teste ANOVA Unifatorial.

- Se o valor de $p \leq 0,05$, rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que existem diferenças significativas entre as gerações.
- Se $p > 0,05$, aceita-se a hipótese nula, indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias.

Através desta análise, será possível determinar se existe alguma geração com níveis mais elevados de bem-estar e felicidade organizacional em comparação com as restantes, ou se as diferenças entre grupos são negligenciáveis.

O teste One-Way ANOVA foi executado através da funcionalidade “Análise de Dados > ANOVA: Single Factor” no Microsoft Excel, uma vez já provada que a distribuição se aproxima da normalidade, com um valor de Assimetria de 0,652, que indica que a cauda da distribuição é mais longa à direita, ou seja, existe uma inclinação à esquerda, o que significa que a maioria dos dados se concentra abaixo da média, mas há valores extremos mais elevados (outliers à direita). Este valor de 0,652 sugere uma assimetria ligeiramente positiva. A distribuição é moderadamente enviesada à direita, mas não de forma acentuada. Por sua vez, uma Curtose de -0,086 (platicúrtica), indica que uma vez que este valor se encontra muito próximo de 0, a distribuição de dados tem uma forma bastante próxima da normal, mas ligeiramente mais achatada e com menos outliers extremos do que uma distribuição normal.

Assim sendo, e concluindo, este conjunto de dados apresenta uma ligeira assimetria positiva, indicado que existem valores um pouco mais dispersos na cauda direita, e uma curtose ligeiramente negativa, sugerindo uma distribuição ligeiramente mais achatada do que a normal, mas ainda assim bastante próxima da forma normal. Como tal, estes valores não indicam desvios problemáticos e, dependendo do contexto e do tamanho da amostra ($n \geq$

30), pode-se interpretar os dados como sinais de uma distribuição quase normal com um pequeno enviesamento à direita, conforme a Tabela 17.

Curtose	-0,086
Assimetria	0,652

Tabela 17. Estudo da Normalidade

Para ser possível a interpretação dos resultados, foram realizados testes de hipótese com as hipóteses anteriormente definidas. Desta forma, um *p-value* inferior ao nível de significância de $\alpha = 0,05$, implica uma rejeição da hipótese nula.

A Tabela 18, elaborada de acordo com os estudos de Butler e Kern (2016) e Silva et al. (2012), apresenta os valores-*p* (*p-value*) com alguma significância (inferiores a 0,05) entre as gerações.

	P-Value
Em geral, com que frequência se sente ansioso?	0,025
Com que frequência perde a noção do tempo a realizar atividades de que gosta?	0,015
Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho?	0,001
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	0,037
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	0,002
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	0,036
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	0,001
Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	0,010
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	0,000

Tabela 18. Níveis de significância

Considerando os resultados obtidos apresentados na Tabela 18, relativos à análise de variância (ANOVA), estas apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores respondentes das Gerações X, Y e Z em diversas dimensões associadas à experiência laboral, tais como a ansiedade, absorção pelo “flow”, carga de trabalho acumulada. Das variáveis analisadas, 9 apresentaram *p-values* inferiores ao nível de significância 0,05, indicando que as médias das respostas diferem significativamente entre os trabalhadores destas Gerações, revelando padrões distintos de vivência no contexto de trabalho.

Os trabalhadores respondentes da Geração Z destacam-se por apresentar níveis significativamente mais elevados de ansiedade ($p = 0,025$), menor percepção de influência no seu trabalho ($p = 0,001$) e maior necessidade de apoio do superior imediato ($p = 0,010$), conforme evidenciado nos estudos de Aggarwal et al. (2022), Bakker e Demerouti (2017), Mahmoud et al. (2021), Matud et al. (2024) e Schroth (2019). Estes autores reforçam que a

Geração Z tende a demonstrar maior vulnerabilidade à pressão e à sobrecarga laboral, associada à busca de feedback e suporte constante, contrastando com o maior controlo emocional e autonomia observados nas gerações anteriores.

Ainda para estes trabalhadores desta Geração, observa-se uma menor identificação com os problemas do local de trabalho ($p = 0,000$), apontando para um envolvimento organizacional menos profundo ou uma menor percepção de pertença conforme discutido por Fuchs et al. (2024), Kaifi et al. (2012), Mahmoud et al. (2021), Meyer e Allen (1991) e Saraiva e Nogueiro (2025). Estes autores salientam que o compromisso organizacional é condicionado por fatores como o estágio de carreira, a estabilidade profissional e o alinhamento de valores, sendo que os trabalhadores da Geração Z tendem a demonstrar uma ligação mais pragmática e emocionalmente distanciada face às organizações, contrastando com o vínculo mais forte observado em gerações anteriores.

Por outro lado, os trabalhadores respondentes da Geração Y (*Millennials*) revelam níveis mais elevados de envolvimento com o trabalho, demonstrado pela frequência com que perdem a noção do tempo ao realizar atividades de que gostam ($p = 0,015$) e pelo sentimento de absorção no desempenho das suas funções ($p = 0,001$), em consonância com os estudos de Bakker e Demerouti (2017), Elenov et al. (2024), Joo e Lee (2017), Mencl e Lester (2014) e Sonnentag (2015). Para estes autores o *engagement* e o estado de absorção completa estão diretamente associados à motivação intrínseca e à satisfação laboral, sendo particularmente evidentes entre os *Millennials*, que tendem a procurar significado e prazer nas tarefas que realizam, valorizando o desenvolvimento pessoal e a autonomia.

Os trabalhadores respondentes da Geração X, por sua vez, demonstram um perfil mais associado à responsabilidade organizacional, revelando maior frequência na tomada de decisões difíceis ($p = 0,002$), maior exposição a exigências emocionais no trabalho ($p = 0,036$), e uma percepção de acumulação de carga de trabalho por má distribuição ($p = 0,037$). Estes dados sugerem que estes trabalhadores desta Geração, frequentemente em posições de maior liderança, lidam com níveis mais elevados de exigência e pressão no exercício das suas funções corroborando os estudos de Ballard et al. (2025), Boldrini e Lucena (2014), Silva et al. (2021), Singh e Jha (2021) e Wallace (2022), para quem os profissionais mais experientes tendem a assumir papéis de maior responsabilidade e gestão emocional, enfrentando níveis superiores de stress e carga de trabalho, mas também demonstrando maior resiliência e compromisso com as metas organizacionais.

De modo geral, os resultados apontam para diferenças geracionais marcadas nas percepções do trabalho e nas exigências emocionais e organizacionais associadas. Os

trabalhadores das Gerações mais jovens (Y e Z) procuram envolvimento e apoio, mas também revelam maiores níveis de ansiedade e menor identificação com a organização, enquanto os da Geração X apresentam indicadores que remetem para maior responsabilização e desgaste, associados à sua posição hierárquica.

4.1.3. Analise de Resultados – Entrevista

O Entrevistado A tem 53 anos, pertence à Geração X e ocupa o cargo de Coordenador de uma Agência de uma Instituição de Crédito.

As respostas obtidas por parte deste Entrevistado A revelam uma percepção negativa do bem-estar no trabalho, associada sobretudo à falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ausência de reconhecimento e injustiça organizacional. O entrevistado define bem-estar como “ser feliz e realizado a desempenhar uma profissão”, mas admite que “neste momento apenas o salário” o faz sentir felicidade na sua função atual, demonstrando insatisfação emocional e motivacional.

Segundo este Entrevistado A, o ambiente de trabalho ideal seria pautado por “mais justiça e transparência”, valores também esperados da liderança, que é vista como tendo um papel essencial, mas frequentemente mal exercido. O Entrevistado A sente que não é valorizado nem ouvido, sem oportunidade de participar em decisões. Quanto ao desenvolvimento profissional, reconhece a importância das competências, mas considera que “quanto mais se sabe, mais se exige”, o que transforma o “desenvolvimento num fator de pressão e não de bem-estar”.

A falta de perspetivas de crescimento, a sobrecarga de trabalho e a pressão constante levaram-no a ponderar mudar de emprego, embora tenha optado por ficar pela estabilidade financeira. A organização não implementa “práticas de bem-estar, mas gostaria que fossem criados momentos de lazer e desporto durante o horário laboral”.

De forma geral, o Entrevistado A identifica que os trabalhadores da sua geração (X) valorizam “menor sobrecarga de trabalho e sentimento de equidade”, e critica as organizações por ignorarem o “lado humano dos trabalhadores, focando-se apenas em números, rendimento e exploração do potencial individual”.

O discurso evidencia desmotivação, cansaço emocional e ausência de políticas de bem-estar organizacional, sendo o salário o único fator de retenção. O Entrevistado A expressa um forte desejo de justiça, equilíbrio e reconhecimento, em contraste com uma cultura

organizacional centrada na produtividade e negligente quanto à felicidade dos trabalhadores (Bhanumathi et al., 2024; Bakker & Demerouti, 2017; Fuchs et al., 2024; Guest, 2017; Hwang, 2019; Jurkiewicz, 2000; Sousa et al., 2022)

O Entrevistado B tem 46 anos, pertence à Geração X e ocupa o cargo de Gestor de Cliente numa Instituição de Crédito.

A entrevista revela uma visão positiva e equilibrada do bem-estar no trabalho, associada a valores de responsabilidade, realização e utilidade coletiva. O entrevistado define bem-estar como o “sentido de dever cumprido, beneficiando a instituição, os clientes, os colegas e o próprio”.

Os principais fatores de felicidade no trabalho decorrem desse mesmo “sentido de propósito e contributo mútuo”, refletindo uma forte orientação ética e institucional. O ambiente de trabalho ideal é descrito como dinâmico e diversificado, com “rotatividade de funções e espaços físicos, promovendo motivação e aprendizagem contínua”. O Entrevistado B demonstra sentir-se plenamente “equilibrado entre vida pessoal e profissional”, percecionando harmonia entre as exigências laborais e a sua realidade pessoal.

A liderança é vista como “determinante, devendo ser exemplar, competente e conhedora de toda a organização”. Este Entrevistado B da Geração X valoriza líderes que lideram pelo “exemplo e pela competência”, distinguindo claramente “líderes” de “chefes”, os primeiros inspiram, os segundos podem prejudicar o clima laboral.

O Entrevistado B sente-se “valorizado, ouvido e envolvido nas decisões, com oportunidades de crescimento e formações que contribuem positivamente para o bem-estar”, manifestando satisfação com as condições de trabalho, destacando “boas infraestruturas, abertura ao diálogo e remuneração adequada”. Nunca considerou mudar de trabalho, afirmando-se “realizado pessoal e profissionalmente”, valorizando sobretudo a estabilidade.

Quanto às melhorias desejadas, reforça a “importância da rotatividade de funções e espaços”, e identifica como elemento ignorado pelas organizações o chamado “Princípio de Peter”, isto é, a tendência de promover pessoas até ao nível da sua incompetência, o que pode “comprometer a eficácia e o bem-estar organizacional”.

O discurso reflete satisfação, equilíbrio e identificação com a organização, evidenciando uma visão madura e construtiva do trabalho. O bem-estar é entendido como “resultado da realização, da competência e da contribuição para o bem comum, sustentado por lideranças fortes, boas condições e oportunidades de desenvolvimento”. O Entrevistado B apresenta

uma percepção globalmente positiva e estável do seu contexto laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Jurkiewicz, 2000; Sagituly & Guo, 2023; Satuf et al., 2018) em contraste com discursos mais críticos ou desmotivados, como por exemplo o Entrevistado A.

A Entrevistada C tem 31 anos, pertence à Geração Y e é Assistente Social.

A Entrevistada C expressa uma visão do bem-estar no trabalho fortemente alinhada com as características desta geração, que valoriza a realização pessoal, o equilíbrio entre vida profissional e privada e a identificação com o propósito organizacional. Para esta Entrevistada C, o bem-estar laboral depende da “garantia da saúde física e mental, sempre priorizando a segurança e valorização de colaborador/a, o que, por sua vez, contribui sempre de forma positiva para o aumento da produtividade e desempenho das funções”.

O seu discurso revela uma orientação claramente humanista e relacional, refletindo uma das marcas distintivas dos *Millennials*: a procura de significado e impacto social no trabalho (Deal et al., 2010; Holt et al., 2012; Joo & Lee, 2017; Mahmoud et al., 2021 Mencl & Lester, 2014). A entrevistada encontra satisfação principalmente na dimensão social e solidária da sua função, apoiar pessoas em situação de exclusão social, o que lhe confere “sentido de propósito e autorrealização”. Esta ligação entre missão profissional e valores pessoais é também característica da Geração Y, que tende a priorizar o trabalho com propósito em detrimento de recompensas puramente materiais (Calk & Patrick, 2017; Campbell et al., 2017; Egerová et al., 2021b; Salas-Vallina et al., 2018; Wong et al., 2008).

Quanto ao ambiente de trabalho ideal, a Entrevistada C valoriza um “modelo híbrido, assente na autonomia, confiança e flexibilidade”, refletindo a preferência desta geração por estruturas menos hierarquizadas e maior liberdade na gestão das tarefas e do tempo. Ainda que reconheça as “dificuldades em manter um equilíbrio vida-trabalho devido aos horários”, demonstra apreço pela flexibilidade organizacional que permite atenuar as “exigências profissionais”, correspondendo à necessidade geracional de harmonizar desempenho e bem-estar pessoal.

A percepção sobre a liderança reforça a importância que os *Millennials* atribuem à transparência, empatia e comunicação aberta (Holt et al., 2012; Mahmoud et al., 2020; Rathi & Kumar, 2023; Thompson & Gregory, 2012; Wong et al., 2008). A Entrevistada C refere experiências negativas com lideranças pouco empáticas e destaca que uma “liderança saudável deve basear-se na confiança, na escuta ativa e no reconhecimento do trabalho individual”. Estes valores correspondem à preferência da Geração Y por líderes inspiradores e

colaborativos, em detrimento de chefias autoritárias e rígidas (Calk & Patrick, 2017; Campbell et al., 2017; Egerová et al., 2021b; Mencl & Lester, 2014; Salas-Vallina et al., 2018).

Relativamente à participação e valorização, sente-se “ouvida e encorajada a expressar opiniões”, sublinhando que o envolvimento dos trabalhadores é também uma responsabilidade partilhada. Esta atitude participativa ilustra o traço distintivo da Geração Y, que valoriza a cooperação, o diálogo horizontal e o sentimento de pertença nas equipas de trabalho (Calk & Patrick, 2017; Campbell et al., 2017; Egerová et al., 2021b; Mencl & Lester, 2014; Wong et al., 2008;).

A Entrevistada D tem 25 anos, pertence à Geração Z e é Gestora de Projetos na Área da Tradução.

A Entrevistada D revela uma visão ampla e madura sobre o bem-estar no trabalho, associando-o a um estado de “equilíbrio emocional, motivação, respeito e reconhecimento”, num “ambiente que proporcione autonomia, segurança financeira e oportunidades de crescimento pessoal e profissional”. O bem-estar é, portanto, entendido como o resultado da harmonia entre fatores internos (realização, propósito, autonomia) e externos (condições de trabalho, liderança e ambiente relacional).

A felicidade profissional surge ligada à “realização pessoal, sobretudo pela possibilidade de contribuir para a comunicação intercultural e pela autonomia na gestão de projetos e equipas”. A flexibilidade e o modelo de trabalho remoto são vistos como “aspetos positivos”, embora reconheça que o *home office*, por vezes, “aumenta a carga horária e dificultar a separação entre vida pessoal e profissional”.

O ambiente ideal de trabalho é descrito como um “espaço equilibrado entre colaboração e independência, silencioso e bem organizado, com flexibilidade de horários e, preferencialmente, um modelo híbrido que combine o remoto com o presencial.”

A liderança é considerada um elemento para o bem-estar, sendo valorizados comportamentos como “acessibilidade, transparência, comunicação clara, reconhecimento e confiança na delegação de tarefas”. A Entrevistada D sente-se geralmente ouvida e valorizada, participando nas decisões e contribuindo para melhorias internas.

Em termos de crescimento e desenvolvimento, expressa “satisfação com as oportunidades oferecidas”, nomeadamente a participação em projetos internacionais que permitiram desenvolver competências interculturais e estratégicas. Contudo, reconhece que “picos de trabalho e falta de reconhecimento podem gerar desmotivação, embora o ambiente saudável e a flexibilidade sejam fatores decisivos para permanecer na organização”.

Quanto às práticas de bem-estar, destaca o trabalho “remoto e a flexibilidade de horários”, sugerindo, contudo, novas medidas, como a “semana de quatro dias, aumentos salariais baseados em desempenho e melhorias ergonómicas e tecnológicas no trabalho remoto”.

Por fim, identifica que os trabalhadores da sua geração valorizam sobretudo a “flexibilidade, o equilíbrio vida-trabalho, o reconhecimento e a autonomia”, e critica o facto de “muitas organizações ignorarem a sobrecarga, a falta de reconhecimento e a ausência de escuta ativa”, fatores que comprometem o bem-estar e a felicidade organizacional (Bakanuskienė & Zagurskytė, 2022; Chillakuri, 2020; Dwidienawati et al., 2024; Katsaros, 2024; Schroth, 2019; Surugiu et al., 2025).

A entrevistada E tem 24 anos, pertence à Geração Z e ocupa o cargo de Analista de Dados.

A Entrevistada E apresenta uma visão estruturada e crítica sobre o bem-estar no trabalho, definindo-o como um “equilíbrio entre realização pessoal, remuneração justa e um ambiente de trabalho saudável”. Estes três pilares, satisfação com o que se faz, reconhecimento financeiro e boas relações interpessoais, são vistos como fundamentais para garantir motivação e estabilidade emocional no contexto profissional. Para esta Entrevistada E, o “interesse e o desafio” nas tarefas são essenciais: trabalhos repetitivos ou com metas inalcançáveis reduzem significativamente o bem-estar.

Na sua função atual sente-se “feliz e realizada”, sobretudo porque o seu trabalho é “desafiante e estimulante”, proporcionando aprendizagem contínua. Para além disso, valoriza um “ambiente relacional positivo, com relações de amizade entre colegas e liderança baseada na confiança e autonomia, sem microgestão”.

Para esta Entrevistada E, o ambiente de trabalho ideal seria “aquele com maior flexibilidade no regime híbrido”, uma vez que acredita que essa “flexibilidade permitiria um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, reduzindo o tempo despendido em deslocações. Quanto à liderança, reconhece o seu “papel crucial, especialmente nas fases iniciais de carreira”, ao proporcionar orientação e gestão das relações interpessoais. Contudo, critica situações de falta de acompanhamento e sublinha que uma “boa liderança deve gerir adequadamente conflitos e divisão de tarefas”.

Na equipa, esta Entrevistada E sente-se ouvida e valorizada, participando ativamente nas decisões, sobretudo pela sua proximidade com o trabalho operacional diário. Quanto ao crescimento profissional, acredita que este existe dentro da organização. A organização onde

trabalha promove “práticas positivas, como apoio financeiro nos transportes e equipamentos adequados para o teletrabalho”, medidas que reconhece como contribuições diretas para o bem-estar.

A Entrevistada E destaca que a sua geração valoriza a “qualidade de vida fora do trabalho”, vendo-o como um “meio para atingir um fim e não como um propósito de vida”. Assim, o trabalho ideal seria por objetivos, sem horário fixo e com liberdade geográfica (Bakanuskienė & Zagurskytė, 2022; Chareewan et al., 2020; De Boer et al., 2021; Dwidienawati et al., 2024; Schroth, 2019). Considera, contudo, que “muitas organizações ainda não acompanham esta visão”, sobretudo as mais tradicionais, que mantêm modelos rígidos, hierárquicos e pouco flexíveis, refletindo um “choque geracional entre gestores de gerações mais antigas e colaboradores mais jovens”.

Síntese das Entrevistas

As duas primeiras entrevistas (Entrevistado A e B) revelam percepções contrastantes, mas também traços comuns característicos da Geração X, nomeadamente o valor atribuído à estabilidade profissional, ao sentido de dever e à ética no trabalho.

Por um lado, observa-se um entrevistado (B) altamente satisfeito e realizado, que associa o bem-estar ao sentimento de dever cumprido, à competência profissional e ao equilíbrio entre vida pessoal e laboral, valorizando lideranças exemplares, justas e conhedoras, bem como condições de trabalho adequadas e oportunidades de desenvolvimento. O discurso reflete estabilidade emocional, reconhecimento e identificação com a organização, revelando uma relação positiva com o trabalho e com a instituição.

Noutra perspetiva, o entrevistado (A) apresenta uma visão mais crítica e desmotivada, centrada na falta de equilíbrio, reconhecimento e justiça organizacional. Para este Entrevistado A o bem-estar define-se como ser felicidade e realização na profissão, mas demonstra insatisfação, considerando que apenas o salário constitui um fator de satisfação. Para além disso, sente ausência de apoio da liderança, falta de valorização, sobrecarga laboral e escassas oportunidades de desenvolvimento, percecionando uma cultura organizacional focada apenas em resultados e rendimento.

Apesar das diferenças individuais, ambos os discursos refletem valores fundamentais da Geração X, tais como responsabilidade e compromisso profissional, importância do reconhecimento e da transparência, procura por equilíbrio entre vida pessoal e profissional,

valorização da liderança competente e humana e necessidade de justiça e equidade nas práticas organizacionais (Bakker & Demerouti, 2017; Guest, 2017; Jurkiewicz, 2000; Macky et al., 2008; Mencl & Lester, 2014; Sagituly & Guo, 2023; Wong et al., 2008)

Enquanto o Entrevistado B demonstra que esses valores estão plenamente satisfeitos, o outro Entrevistado A evidencia o impacto negativo da sua ausência revelando, assim, duas faces do bem-estar geracional: uma realizada e estável, outra exausta e desiludida.

Entre os trabalhadores da Geração X, o bem-estar organizacional surge como uma dimensão profundamente ligada à estabilidade, ética, reconhecimento e sentido de propósito (Bakker & Demerouti, 2017; Guest, 2017; Jurkiewicz, 2000; Mencl & Lester, 2014; Sagituly & Guo, 2023; Wong et al., 2008). No entanto, quando esses fatores não são assegurados, transformam-se em fontes de frustração e desgaste, evidenciando que, para esta geração, o equilíbrio entre compromisso e valorização pessoal é determinante para a felicidade no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Guest, 2017; Sagituly & Guo, 2023; Mencl & Lester, 2014; Wong et al., 2008)

No campo do crescimento e desenvolvimento profissional, demonstra uma forte orientação para a aprendizagem contínua, reconhecendo que a formação e a atualização de competências são indispensáveis para o desempenho e para o bem-estar. Este aspeto é coerente com o perfil da Geração X, que tende a procurar oportunidades de desenvolvimento e progressão como fatores de motivação e satisfação (Calk & Patrick, 2017; Campbell et al., 2017; Egerová et al., 2021a; Mencl & Lester, 2014).

A Entrevistada C evidencia também a valorização da estabilidade laboral, interpretando-a não como estagnação, mas como garantia de segurança e reconhecimento dentro de um contexto organizacional estimulante. Apesar de reconhecer poucas práticas formais de promoção do bem-estar, aprecia as iniciativas informais de convivência e entreajuda que fortalecem o clima relacional e a coesão da equipa.

Nas suas sugestões de melhoria, propõe a implementação de reuniões periódicas de escuta ativa para reforçar a comunicação e dar voz aos trabalhadores mais jovens, sendo uma preocupação típica da Geração Y, que valoriza a participação democrática e a equidade organizacional (Deal et al., 2010; Holt et al., 2012; Rathi & Kumar, 2023; Salas-Vallina et al., 2018). Esta Entrevistada C identifica ainda a falta de manutenção das infraestruturas e a negligência da opinião dos trabalhadores como fatores que prejudicam o bem-estar e a felicidade no trabalho.

Em síntese, o discurso da Entrevistada C revela as principais características da Geração Y, tais como a procura de significado e propósito no trabalho, a valorização da autonomia, da flexibilidade e da aprendizagem contínua, a necessidade de equilíbrio vida-trabalho e a importância de relações interpessoais baseadas na empatia e confiança (Cvenkel, 2020; Egerová et al., 2021a; Mahmoud et al., 2021; Yap & Badri, 2020).

As entrevistadas D e E revelam traços consistentes com o perfil típico da Geração Z, evidenciando uma visão prática, crítica e orientada para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade laboral e o bem-estar emocional (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Chareewan et al., 2020; Dindar Tıraş & Özbek, 2024; Schroth, 2019).

Nestas entrevistadas da Geração Z, o bem-estar no trabalho é percecionado como um estado de equilíbrio entre realização pessoal, autonomia, reconhecimento e qualidade de vida (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Dwidienawati et al., 2024; Katsaros, 2024). As entrevistadas da Geração Z valorizam ambientes de trabalho flexíveis, com lideranças acessíveis e colaborativas, onde existe confiança e comunicação transparente (Chillakuri, 2020; Iqbal, 2024; Surugiu et al., 2025). A autonomia na gestão de tarefas e a liberdade geográfica são vistas como elementos de satisfação, demonstrando uma clara preferência por modelos híbridos ou remotos (De Boer et al., 2021; Grénman et al., 2024).

A motivação decorre sobretudo do interesse e propósito nas tarefas, e não apenas de fatores extrínsecos como o salário (Deci & Ryan, 1985; Donaldson & Ko, 2010; Mahmoud et al., 2020; Ryan & Deci, 2000), associando o bem-estar à aprendizagem contínua, ao crescimento profissional e à valorização das competências individuais, refletindo o caráter autoexigente e focado no desenvolvimento pessoal característico desta geração (Dwidienawati et al., 2024; Elenov et al., 2024; Vieira et al., 2024).

A liderança é entendida como um fator determinante, esperam líderes transparentes, empáticos e facilitadores, que saibam delegar e reconhecer o mérito (Katsaros, 2024). Por outro lado, rejeitam estilos hierárquicos ou controladores, típicos de gerações anteriores (Iqbal, 2024).

A Geração Z, tal como expressa nestas entrevistas, valoriza um trabalho com propósito, mas não centra a sua identidade exclusivamente na carreira: o trabalho é um meio para alcançar qualidade de vida, e não um fim em si mesmo (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; De Boer et al., 2021). O equilíbrio vida-trabalho, o respeito pelo tempo pessoal e o bem-estar físico e mental são prioridades, mesmo que isso implique trocar estabilidade por flexibilidade (Grénman et al., 2024; Schroth, 2019).

Em síntese, os entrevistados refletem uma geração tecnológica, pragmática e emocionalmente consciente, que procura organizações humanizadas, flexíveis e orientadas por valores, nas quais possam crescer sem abdicar da sua liberdade nem da sua saúde mental (Jayatissa, 2023; Surugiu et al., 2025; Useche et al., 2019)

4.2. Discussão de Resultados

Os resultados deste estudo refletem uma maior participação feminina na amostra, fenômeno que, de acordo com Bryman (2016), é frequente em pesquisas relacionadas com a área da saúde, do bem-estar e do comportamento organizacional. Segundo Matud et al. (2024), as mulheres apresentam uma maior predisposição, interesse e preocupação com questões relacionadas com a saúde mental e bem-estar laboral. Para Rania et al. (2021) a maior participação é fruto da sua sensibilidade em relação aos fatores psicossociais no ambiente de trabalho, tendência essa que se mantém também em contextos intergeracionais, conforme Dagenais-Desmarais e Savoie (2012), que salientam que as mulheres tendem a demonstrar preocupação acrescida às dimensões psicológicas do bem-estar organizacional.

Relativamente ao nível de escolaridade, os trabalhadores respondentes da Geração Z apresentam uma forte valorização da formação académica como meio de realização pessoal e profissional, de acordo com Silva e Carvalho (2021) e Vieira et al. (2024). Esta tendência confirma a evolução histórica identificada por Andrea et al. (2016), Chareewan et al. (2020) e Egerová et al. (2021b). Para Giddens (2002), esta transformação constitui uma das mudanças estruturais mais relevantes das sociedades modernas, com impacto direto na satisfação e nas expectativas de vida. Autores como Campbell et al. (2015) e Mahmoud et al. (2021) reforçam a associação entre escolaridade mais elevada a maiores níveis de bem-estar e expectativas de carreira.

A amostra deste estudo é, assim, maioritariamente feminina e com níveis crescentes de escolaridade nas gerações mais recentes, verificando-se nas gerações mais velhas uma maior diversificação quanto ao estado civil e ao setor de atividade (Bakanuskienė & Zagurskytė, 2022; Cvenkel, 2020; Jurkiewicz, 2000). Estes resultados refletem mudanças nas dinâmicas de compromisso e uma valorização crescente da autonomia individual (Mahmoud et al., 2020).

Em termos intergeracionais, existem diferenças significativas nas dimensões de bem-estar, como ansiedade, absorção no trabalho, exigências emocionais, apoio da liderança e sentimento de pertença. Segundo Cvenkel (2020), Egerová et al. (2021b), Hwang (2019) e

Katsaros (2024), estas variações refletem padrões distintos de envolvimento, reatividade emocional e percepção de apoio organizacional, influenciados pela cultura de liderança e pelo equilíbrio entre exigências e recursos. Assim, o bem-estar revela-se uma construção subjetiva e contextual, moldada por fatores geracionais, percursos profissionais e contextos culturais (Huppert & So, 2013; Oishi et al., 2018).

Os resultados também sugerem que as condições económicas e sociais influenciam as trajetórias profissionais e a percepção de realização pessoal, em consonância com Uchida et al. (2004) e Krys et al. (2023), que destacam o papel do contexto cultural e nacional nas expressões de bem-estar.

Os trabalhadores da Geração X revelam maior responsabilidade organizacional, maturidade emocional e sentimento de pertença, de acordo com Fuchs et al. (2024), Rudolph e Zacher (2018) e Silva et al. (2021), demonstrando lealdade, pragmatismo e compromisso com os objetivos organizacionais (Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008), o que se confirma nas respostas dos entrevistados A e B.

A Geração Y, por sua vez, evidencia elevado envolvimento, entusiasmo e predisposição para o “flow” laboral, alinhando-se com Fisher (2010) e Thompson & Gregory (2012), que associam os *Millennials* à procura de propósito, autonomia e crescimento pessoal, conforme evidenciado pela entrevistada C. Contudo, quando os valores organizacionais não se alinham com os seus princípios pessoais, esta geração tende ao *disengagement* (Moreno et al., 2022; Saraiva & Nogueiro, 2025).

Já a Geração Z apresenta maior vulnerabilidade emocional, associada à instabilidade económica e à volatilidade do mercado de trabalho (Aggarwal et al., 2022; Chillakuri, 2020; Iqbal, 2024; Surugiu et al., 2025). As trabalhadoras jovens desta geração demonstram maior valorização do bem-estar psicológico e das relações laborais (Bakanauškienė & Zagurskytė, 2022; Matud et al., 2024), confirmando a importância de políticas organizacionais sensíveis ao sexo, de acordo com as entrevistadas D e E.

Além disso, os trabalhadores da Geração Z valorizam segurança psicológica, feedback frequente e equilíbrio emocional, mas mostram maior vulnerabilidade ao stress quando essas condições não estão garantidas (Dolot, 2018; Schroth, 2019). Embora ainda se observem orientações para carreiras tradicionais, estes trabalhadores destacam-se pela flexibilidade e adaptabilidade (Almeida et al., 2019), características moldadas por contextos digitais e ambientes de mudança contínua (Butler & Kern, 2016; Huppert & So, 2013). No entanto, tendem a demonstrar menor identificação organizacional (Katsaros, 2024; Xueyun et al., 2023).

As expectativas desta geração refletem a procura por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comunicação aberta e reconhecimento contínuo, conforme assinalado por Khan et al. (2021) e Vieira et al. (2024). Contudo, muitos trabalhadores desta geração Z reportaram sentir-se desvalorizados pela gestão de topo, composta maioritariamente por líderes da Geração X, cujo estilo tende a privilegiar estruturas hierárquicas e estabilidade (Cvenkel, 2020; Fuchs et al., 2024). Esta discrepância entre estilos de liderança e expectativas de reconhecimento gera frustração e desmotivação (Iqbal, 2024; Rathi et al., 2023).

Estes resultados evidenciam a importância da gestão multigeracional, que exige adaptação de estilos de liderança e comunicação às diferentes expectativas geracionais (Gibson et al., 2009; Iqbal, 2024). Uma gestão intergeracional eficaz deve ser contextualizada, inclusiva e sensível à diversidade de experiências, promovendo ambientes de trabalho adaptáveis, colaborativos e promotores de bem-estar (Bakanuskiene & Zagurskyte, 2022; Cvenkel, 2020). Neste sentido, a implementação de práticas alinhadas com a Norma NP 4590:2023 pode constituir um instrumento estruturado para promover o bem-estar organizacional (Instituto Português da Qualidade, 2023).

De forma global, os resultados evidenciam que aspetos positivos no trabalho se associam a maior envolvimento, motivação e desempenho, de acordo com o modelo PERMA de Butler e Kern (2016) e os contributos de Fisher (2010) e Salas-Vallina et al. (2018). Os trabalhadores reportam níveis elevados de bem-estar subjetivo, reconhecendo propósito e sentido nas suas funções (Joo & Lee, 2017; Ryff et al., 1995; Seligman, 2018).

Simultaneamente, foi identificada a presença de exigências cognitivas e emocionais, aspetos destacados pela NP 4590:2023, que sublinha a importância de gerir a carga de trabalho e os recursos disponíveis. O equilíbrio entre exigências e recursos emerge como um fator crítico de bem-estar, sobretudo entre os trabalhadores mais jovens (Kultalahti et al., 2023; Satuf et al., 2018).

A valorização da competência, da progressão e da percepção de utilidade no trabalho confirma a pertinência da autoeficácia e realização pessoal como fatores motivacionais, particularmente entre as Gerações Y e Z (Akar, 2020; Saraiva & Nogueiro, 2025). Contudo, observa-se também preocupação com a estabilidade laboral e interferência do trabalho na vida pessoal, aspetos que geram tensão nas gerações mais jovens, que privilegiam segurança emocional e equilíbrio vida-trabalho (Bataineh, 2019; Dindar Tıraş & Özbeş, 2024; Mahmoud et al., 2020).

Por fim, a percepção de justiça organizacional, reconhecimento e clareza na comunicação é apenas moderada, sugerindo a necessidade de reforçar práticas de liderança participativa

e transparente (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012; Gavin & Mason, 2004). De modo geral, os resultados apontam para uma valorização transversal do bem-estar subjetivo, do equilíbrio emocional e do sentido de propósito, sobretudo entre as gerações mais jovens, e reforçam a pertinência de políticas organizacionais orientadas para a segurança emocional, o desenvolvimento contínuo e a justiça relacional (Mahmoud et al., 2020; Wong et al., 2008).

A análise comparativa das correlações entre as Gerações X, Y e Z evidencia padrões relacionais distintos que refletem as influências socioculturais e tecnológicas de cada *cohort* (Constanza & Finkelstein, 2015; Rudolph & Zacher, 2018).

A Geração X valoriza estabilidade e lealdade, a Geração Y privilegia autonomia e realização, e a Geração Z destaca inovação e feedback constante, mas revela maior sensibilidade emocional. Esta progressão geracional, da estabilidade à fluidez e, por fim, à dinamicidade emocional, exige das organizações estratégias de bem-estar diferenciadas, mas integradoras (Bakanuskienė & Zagurskytė, 2022; Khan et al., 2021; Cvenkel, 2020).

4.3. Implicações teóricas

Os resultados deste estudo reforçam e expandem a literatura existente sobre bem-estar e felicidade organizacional, ao articular estas dimensões com a variável geracional. Em primeiro lugar, evidencia-se que as Gerações X, Y e Z possuem representações e prioridades distintas relativamente ao bem-estar no trabalho, sustentando abordagens que valorizam a contextualização cultural e temporal da felicidade no meio organizacional (Krys et al., 2023; Uchida et al., 2004). Esta perspetiva aprofunda a compreensão da felicidade como constructo dinâmico e intersubjetivo, ao invés de uma entidade fixa ou universal.

A articulação dos resultados apresentados com os principais quadros teóricos do estudo do bem-estar permite enquadrar este trabalho de mestrado no avanço do conhecimento científico da área, ao integrar perspetivas complementares e demonstrar a necessidade de abordagens diferenciadas no contexto organizacional contemporâneo.

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1984), que apresenta um enquadramento robusto para interpretar as diferenças geracionais observadas no modo como os indivíduos percecionam e valorizam o bem-estar no trabalho é sustentada pela evidência empírica deste estudo que demonstra que a valorização relativa destas necessidades varia significativamente entre gerações, refletindo orientações distintas quanto ao equilíbrio vida-trabalho, à importância do propósito profissional ou à necessidade de reconhecimento. Ao

concluir que existem diferenças que modulam a relação entre felicidade e desempenho organizacional, este estudo amplia a aplicabilidade da Teoria da Autodeterminação ao contexto multigeracional e confirma que políticas uniformes dificilmente asseguram a satisfação das necessidades psicológicas de todos os trabalhadores.

Por sua vez, a aplicabilidade do Modelo PERMA (Butler & Kern, 2016; Seligman, 2011) a este estudo emerge da constatação de que os seus cinco componentes, emoções positivas, envolvimento, relações, significado e realização, são interpretados e priorizados de forma distinta por diferentes *cohorts* geracionais. Os resultados obtidos neste estudo mostram que a hierarquização destes elementos não é estática, variando consoante valores socioculturais e experiências históricas específicas de cada Geração. Esta constatação reforça a pertinência de adaptar a operacionalização do modelo PERMA a contextos organizacionais diversificados, contribuindo para uma leitura mais dinâmica e contextualizada dos seus princípios. Ao fazê-lo, o trabalho desafia a tendência para a aplicação padronizada do modelo e propõe a sua utilização enquanto estrutura flexível, sensível às especificidades geracionais e contextuais. Esta constatação reforça as críticas à generalização de métricas de bem-estar em contextos multigeracionais (Huppert & So, 2013) e sublinha a necessidade de instrumentos sensíveis às especificidades geracionais (Bakanuskienė & Zagurskytė, 2022).

A Teoria do Bem-Estar Subjetivo (Diener, 1984) constitui outro referencial teórico relevante para a interpretação dos resultados. Este trabalho de mestrado corrobora esta perspetiva ao evidenciar que as percepções de bem-estar e felicidade organizacional não são universais, mas antes influenciadas por valores geracionais, prioridades pessoais e expectativas laborais.

A literatura tem vindo a enfatizar que o bem-estar organizacional se deve alicerçar em abordagens integradas e sistémicas (Sousa et al., 2022), algo também refletido nos princípios da norma portuguesa NP 4590:2023 (Instituto Português da Qualidade, 2023).

A contribuição científica deste trabalho manifesta-se, portanto, em três dimensões complementares. Em primeiro lugar, amplia o alcance explicativo das teorias clássicas ao demonstrar a sua aplicabilidade diferenciada em função das características geracionais, propondo um enquadramento teórico mais sensível à diversidade no seio das organizações contemporâneas. Em segundo lugar, oferece evidência empírica que apoia o desenvolvimento de instrumentos e políticas de gestão do bem-estar ajustadas às especificidades geracionais, respondendo às críticas dirigidas à homogeneização das métricas e práticas organizacionais. Por último, estabelece pontes entre teorias psicológicas individuais e abordagens sistémicas da gestão de recursos humanos, ao mostrar que o bem-

estar subjetivo, a motivação e a felicidade organizacional não podem ser dissociados das dinâmicas geracionais que moldam a experiência do trabalho (Bataineh, 2019; Fisher, 2010; Gavin & Mason, 2004).

Neste sentido, este trabalho corrobora com os contributos de autores como Oishi et al. (2018) ao reiterar a relevância de indicadores subjetivos e contextuais na avaliação da felicidade, e com investigações como a de Satuf et al. (2018), que já sugeriam que a satisfação laboral interfere com o bem-estar subjetivo de forma distinta entre gerações.

4.4. Implicações práticas

Os resultados obtidos no presente estudo revelam detalhes para a gestão estratégica de pessoas nas organizações contemporâneas, particularmente no que respeita à promoção do bem-estar e da felicidade organizacional numa força de trabalho multigeracional. A identificação de padrões diferenciados de percepção e valorização do bem-estar por parte dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z exige uma abordagem de gestão mais segmentada, sensível às motivações, expectativas e experiências socioculturais próprias de cada *cohort*.

Os trabalhadores da Geração X, caracterizada por uma orientação para a estabilidade, segurança no emprego e valorização do reconhecimento institucional, tendem a valorizar ambientes organizacionais previsíveis e sustentados por relações de confiança e transparência (Smola & Sutton, 2002; Wong et al., 2008). Neste sentido, práticas como o desenvolvimento de planos de carreira estruturados, programas de reconhecimento formal baseados na experiência acumulada e oportunidades de *mentoring* intergeracional surgem como estratégias eficazes para fomentar o sentimento de pertença e de utilidade para os trabalhadores desta Geração.

Os trabalhadores da Geração Y, por sua vez, evidenciam uma maior valorização do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, da flexibilidade organizacional e da aprendizagem contínua (Fisher, 2010; Holt et al., 2012; Twenge, 2010). Estes trabalhadores manifestam preferência por contextos de trabalho dinâmicos, colaborativos e com forte componente de feedback. Assim, recomenda-se a implementação de regimes de trabalho híbrido, oportunidades de mobilidade interna, planos de desenvolvimento personalizados e sistemas de avaliação contínua, reforçando o sentido de progressão e propósito.

No caso dos trabalhadores da Geração Z, emergem novas prioridades organizacionais relacionadas com a inclusão, a saúde mental, o impacto social do trabalho e a digitalização

dos processos (Katsaros, 2024; Yıldız & Güleç, 2024). Estes trabalhadores desta Geração apresentam uma sensibilidade acentuada à autenticidade organizacional, exigindo lideranças empáticas, comunicação transparente e oportunidades de participação ativa. Nesse contexto, destacam-se as práticas como a criação de espaços de escuta ativa, o acesso facilitado a plataformas de apoio emocional e bem-estar psicológico, programas de responsabilidade social corporativa com envolvimento direto dos trabalhadores, bem como processos de *onboarding* digital alinhados com a cultura e os valores da organização.

A operacionalização destas práticas pode ser significativamente potenciada pela adoção da NP 4590:2023, norma portuguesa que fornece diretrizes para a construção de sistemas de gestão do bem-estar e felicidade organizacional (Instituto Português da Qualidade, 2023; (Sousa et al., 2022). A sua implementação integrada, com base em diagnósticos internos segmentados por Geração e em indicadores subjetivos de bem-estar, permite desenvolver planos de ação específicos, alinhados com os diferentes perfis geracionais. Esta abordagem contribui para uma cultura organizacional orientada para a equidade, o respeito pela diversidade e a sustentabilidade humana.

Assim sendo, uma gestão de pessoas assente em princípios de personalização e inclusão confere destaque às organizações que forem capazes de alinhar as suas políticas de bem-estar com as necessidades e motivações específicas de cada Geração e estas organizações estarão favoravelmente posicionadas para fomentar ambientes de trabalho mais felizes, saudáveis e produtivos. Além disso, estarão a contribuir para o fortalecimento do capital humano e relacional, potenciando o compromisso organizacional, a retenção de talentos e a inovação sustentada (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2022; Salas-Vallina et al., 2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo de considerações finais tem como objetivo sintetizar os principais contributos do trabalho desenvolvido, refletir criticamente sobre os seus resultados e delinear caminhos possíveis para investigações futuras. A análise centrou-se no estudo do bem-estar e da felicidade organizacional à luz das diferenças geracionais, procurando compreender como as Gerações X, Y e Z percecionam, valorizam e experienciam estas dimensões no contexto laboral contemporâneo.

Neste sentido, o ponto dedicado às conclusões apresenta uma síntese dos principais resultados do estudo, discutindo o modo como estes se relacionam com a literatura existente e quais as implicações para as práticas de gestão de recursos humanos. No seguinte ponto segue-se uma análise das limitações da investigação, e, por fim, são apresentadas propostas para trabalhos futuros, destacando-se linhas de investigação que poderão aprofundar os tópicos explorados, superar as limitações identificadas e alargar a compreensão dos fenómenos em estudo em contextos diversificados.

5.1. Conclusões

O presente estudo permitiu compreender as dinâmicas do bem-estar e da felicidade organizacional no contexto laboral contemporâneo, analisando as percepções relativas ao Bem-estar e à Felicidade Organizacional, dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z à luz dos princípios da Norma Portuguesa NP 4590:2023. Os resultados obtidos confirmam que o bem-estar organizacional é uma construção multidimensional e subjetiva, influenciada tanto por fatores individuais, como o propósito, a autoeficácia e as emoções positivas, quanto por variáveis contextuais, nomeadamente o reconhecimento, a liderança e o equilíbrio entre as exigências e os recursos disponíveis.

De forma transversal, constatou-se que a valorização do trabalho, o sentido de propósito e o reconhecimento organizacional constituem pilares fundamentais da felicidade laboral, ao passo que a falta de valorização, a sobrecarga e a ansiedade surgem como fatores que comprometem o bem-estar psicológico. Embora as três gerações em estudo (Geração X, Y e Z) partilhem a importância de um ambiente organizacional equilibrado e justo, evidenciaram-se diferenças significativas nas suas prioridades e motivações. A Geração X tende a valorizar a estabilidade, o compromisso e a coerência institucional, a Geração Y privilegia o desenvolvimento, a autonomia e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais e a

Geração Z revela maior sensibilidade emocional, destacando a necessidade de reconhecimento contínuo, feedback e segurança psicológica.

A relevância da gestão intergeracional é então reforçada como um desafio e uma oportunidade para as organizações contemporâneas. A coexistência de diferentes gerações no mesmo espaço laboral exige lideranças flexíveis, empáticas e comunicativas, capazes de reconhecer as especificidades de cada grupo etário e de promover a complementaridade entre experiências, competências e expectativas. A implementação de práticas de bem-estar organizacional estruturadas e alinhadas com a NP 4590:2023 poderá constituir um instrumento eficaz para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis, orientados para a prosperidade individual e coletiva.

Desta forma, este estudo evidencia que o *flourishing* organizacional depende da capacidade das instituições de equilibrar as exigências com os recursos, promover o desenvolvimento contínuo e garantir justiça, clareza e reconhecimento. Ao adotar uma abordagem estratégica centrada nas pessoas, as organizações não só potenciam a satisfação, o envolvimento e o desempenho, como também contribuem para a sustentabilidade emocional e social das suas equipas. Assim, conclui-se que o investimento no bem-estar e na felicidade organizacional não constitui apenas uma prática de gestão moderna, mas um imperativo ético e estratégico para o futuro do trabalho.

5.2. Limitações do estudo

Apesar da relevância teórica e prática dos resultados alcançados, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na sua interpretação e generalização. A primeira limitação diz respeito à natureza transversal da investigação, que impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis analisadas, a percepção de bem-estar e os níveis de compromisso organizacional, a valorização da autonomia e a intenção de permanência na organização, ou ainda a importância atribuída ao significado do trabalho e o grau de satisfação laboral. Esta limitação decorre do facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, o que impossibilita verificar a direção e a evolução dessas relações ao longo do tempo. Embora tenham sido identificadas correlações significativas entre percepções de bem-estar e pertença geracional, não é possível inferir com segurança a direção das influências observadas.

Em segundo lugar, destaca-se a limitação inerente à amostragem, que embora este estudo tenha procurado representar os trabalhadores das três Gerações em análise, X, Y e Z, a amostra foi não probabilística, uma vez que a amostra não foi selecionada através de métodos de amostragem aleatória, ou seja, nem todos os indivíduos da população tiveram a mesma probabilidade de ser escolhidos para participar. Em vez disso, a seleção dos respondentes baseou-se em critérios de conveniência, acessibilidade ou disponibilidade, no caso deste estudo, trabalhadores no ativo de determinada geração, que aceitaram colaborar no estudo. Este tipo de amostragem facilita o processo de recolha de dados, mas implica que os resultados não possam ser generalizados com total confiança para a população em geral, uma vez que a amostra pode não representar adequadamente a diversidade existente no universo estudado.

A dependência exclusiva de instrumentos como questionários e entrevistas, constitui outra limitação, na medida em que pode ter influenciado os dados recolhidos por via de fenómenos como a aceitação social, enviesado as respostas e os resultados. Ainda que se tenham utilizado escalas validadas e reconhecidas na literatura,

Adicionalmente, a interpretação dos resultados à luz de categorias geracionais levanta desafios teóricos que merecem ser abordados, tais como incorrer em estereótipos e generalizações excessivas, a mudança das necessidades ao longo do ciclo de vida, e a influência do contexto social e cultural. Embora o enquadramento geracional permita compreender padrões amplos de valores e comportamentos, importa reconhecer que estas categorias são construções sociais sujeitas a variação intra-grupo, e que a diversidade individual dentro de cada Geração pode ser considerável.

Por fim, o estudo foi realizado apenas em contexto laboral português, o que significa que os resultados podem não se aplicar da mesma forma noutros países ou contextos. A forma como as pessoas percecionam o bem-estar no trabalho depende muito da cultura, das condições económicas e das normas de cada sociedade, pelo que os resultados devem ser interpretados com precaução quando se pretende aplicá-los a realidades diferentes.

Estas limitações não invalidam a relevância do estudo, mas antes reforçam a necessidade de futuras investigações que possam aprofundar a compreensão sobre as interações entre trabalhadores de diferentes gerações, sobre as temáticas da felicidade e bem-estar no trabalho, num mundo laboral em constante transformação e evolução.

5.3. Propostas Futuras

Considerando as limitações identificadas anteriormente, torna-se evidente a necessidade de aprofundar o estudo do bem-estar e da felicidade organizacional em contextos multigeracionais por meio de investigações futuras.

Também seria pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitam observar a evolução das percepções de bem-estar ao longo do tempo, nomeadamente em resposta a mudanças contextuais, organizacionais ou macroeconómicas. Outra linha de investigação passa pela comparação intercultural, dada a natureza socialmente construída da felicidade e do bem-estar. Assim, seria interessante realizar estudos que analisem estes constructos em diferentes países ou contextos culturais, dado que os valores culturais, os modelos de gestão e as condições laborais moldam a experiência subjetiva do bem-estar e da felicidade organizacional.

Para além disso, seria interessante incorporar novas variáveis, tais como o estilo de liderança, o grau de flexibilidade laboral, a cultura organizacional, a percepção de justiça organizacional ou os níveis de *engagement*. A análise destas variáveis poderá contribuir para compreender com maior profundidade os mecanismos através dos quais o bem-estar e a felicidade organizacional é promovido, ou comprometido, pelos trabalhadores das diferentes gerações.

Adicionalmente, é recomendável a validação e a adaptação de instrumentos psicométricos específicos para o contexto português e para populações organizacionais multigeracionais. Apesar da crescente utilização de modelos como o PERMA-Profiler e das orientações práticas da NP 4590:2023, persiste a necessidade de desenvolver medidas sensíveis à diversidade geracional, cultural e organizacional.

Finalmente, seria interessante a realização de um estudo nas organizações portuguesas que já são certificadas pela NP 4590:2023 (A. S. – Águas de Santarém – EM, S.A; Administração dos Portos de Sines e do Algarve (APS); o Município de Oeiras e mais recentemente a Cascais Ambiente).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., & Kundi, Y. M. (2022). Emotional Culture of Joy and Happiness at Work as a Facet of Wellbeing: A Mediation of Psychological Safety And Relational Attachment. *Personnel Review*, 52(9), 2133–2152.
- Acevedo, C. R., & Nohara, J. J. (2009). *Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. Atlas.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z Entering the Workforce: Restructuring HR Policies and Practices for Fostering the Task Performance and Organizational Commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Akar, F. (2020). Examining the meaningful Work Level Of Generation X And Generation Y Teachers. *Elementary Education Online*, 19(3), 1225–1241. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.728029>
- Almeida, H., Rodrigues, L., & Torres, M. (2019). Clima Organizacional e Indicadores de Bem-Estar: Uma Análise Aplicada. *Revista Portuguesa de Psicologia Organizacional*, 23(1), 55–70.
- Andrea, B., Gabriella, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Azimi, G., Rahimi, A., & Jin, X. (2022). Exploring the Attitudes of Millennials and Generation Xers Toward Ridesourcing Services. *Transportation*, 49(6), 1765–1799. <https://doi.org/10.1007/s11116-021-10227-y>
- Bakanauskienė, I., & Zagurskytė, G. (2022). Different Generations' Expectations of Happiness at Work: The Case of Lithuania. *Management of Organizations: Systematic Research*, 88(1), 17–30. <https://doi.org/10.2478/mosr-2022-0010>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Ballard, D. W., Lodge, G. C., & Pike, K. M. (2025). Mental Health at Work: A Practical Framework for Employers. *Frontiers in Public Health*, 13, 1552981. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1552981>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M., & O'Keefe, P. (2018). The Generational "Exchange" Rate: How Generations Convert Career Development Satisfaction into Organizational Commitment or Neglect of Work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524–539. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12198>

- Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Berthelsen, H., Westerlund, H., Bergström, G., & Burr, H. (2020). Validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire Version III and Establishment of Benchmarks for Psychosocial Risk Management in Sweden. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3179. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093179>
- Bhanumathi, P., Keerthi Chandrika, P., & Sathish Babu, B. (2024). Employee Well-Being and Mental Health: Critical Role in Retention Strategies. In *Global Practices on Effective Talent Acquisition and Retention* (pp. 169–192). IGI Global.
- Boldrini, B. C., & Lucena, W. M. (2014). Os Desafios Enfrentados Pelas Organizações Atuais Pela Inserção da “Geração Z” No Mercado de Trabalho. *DESTARTE*, 4(2), 45–63. <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5a ed.). Oxford University Press.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada Lluís, S., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ III): Reliability of the International Middle Version. *SH@W: Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A Brief Multidimensional Measure Of Flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Calk, & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131–139. <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/volume16>
- Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2017). Fuzzy but Useful Constructs: Making Sense of the Differences Between Generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130–139. <https://doi.org/10.1093/workar/wax001>
- Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L., & Twenge, J. M. (2015). Generational Differences are Real and Useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324–408. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.43>
- Chareewan, S., Grünhagen, M., Pološki Vokić, N., & Dlačić, J. (2020). Differences in Work Expectations of Generation Y and Generation Z: An Empirical Investigation in Croatia. *Journal of Business, Industry and Economics*, 25, 1–32.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Choudhary, H., & Pandita, D. (2024). From Boredom to Bliss: Unravelling the Influence of Biophilic Office Design on Gen Z's Mental Well-being and Contentment. *Industrial and Commercial Training*, 56(3), 258–269. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2023-0085>

- Clark, D. M., & Fairburn, C. G. (Eds.). (1997). *Science and Practice of Cognitive Behaviour Therapy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.11.2.141>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. doi:10.1017/iop.2015.15.
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e Prática* (2a Edição). Almedina.
- Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Cvenkel, N. (2020). Multigenerational Workforce and Well-Being in the Twenty-First-Century Workplace. In *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health* (pp. 191–224). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3619-9_9
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2019). *Estatística Sem Matemática para Psicologia* (7.ª ed.). Pactor.
- De Boer, P., Bordoloi, P., Dallmann, J., & Hengshen, L. (2021). *Generation Z Work Values: A Cross-National Analysis*, 1-10.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business Psychology*, 25, 191-199. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Springer Science & Business Media*.
- Dhiman, N., Kanojia, H., Jamwal, M., & Kumar, S. (2025). A Systematic Review on Employee Happiness: Three-Decade Review, Synthesis and Research Propositions. *Journal of Management History*, 1-18. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2024-0005>
- Diener, E. (1984). “Subjective Well-Being.” *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Dindar Tıraş, S., & Özbek, A. G. (2024). Generation Y, Generation Z and Their Perception of Work Life. In M. Mavri, P. I. Mazza, A. Karasavvoglou, & P. Polychronidou (Eds.), *Digital Economy and Green Growth* (pp. 175–191). Springer.
- Dolot, A. (2018). The characteristics Of Generation Z. *E-Mentor*, 2(74), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Dwidienawati, D., Ratnasari, E. D., Nugraha, I. O., Maharani, A., & Arsan, M. F. (2024). The Influence of Well-being, Empowering Leadership, and Career Development on Work

- Engagement in Generation Z in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 32–47. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.4>
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021a). Generation Y and Generation Z Employment Expectations: A Generational Cohort Comparative Study from Two Countries. *E&M Economics and Management*, 24(3), 93–109. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2021-03-006>
- Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (2021b). Millennial Job Seekers' Expectations: How Do Companies Respond? *Economics & Sociology*, 14(1), 46–60. <https://doi.org/10.14254/2071>
- Elenov, K., Nacka, M., Kitanovikj, B., & Postolov, R. (2024). Motivating Generation Y: What Millennials Need For Enhancing Workplace Satisfaction And Productivity. *The Journal "Agriculture and Forestry,"* 70(1), 77-89. <https://doi.org/10.17707/AgriculForest.70.1.05>
- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de Metodologia: Noções Básicas em Pesquisa Científica* (6a ed.). Saraiva Uni.
- Fantini, C. A., & Souza, N. C. D. S. De. (2015). Análise dos Fatores Motivacionais das Gerações Baby Boomers, X, Y e Z e as Suas Expectativas Sobre Carreira Profissional. *Revista IPecege*, 1(3/4), 126–145. <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>
- Fernández, J. L. F., Gamez, M. A. F., Aragón, N. D. Q., & Gil, A. C. (2017). Happiness At Work, Business Behaviour, and Worker Perceptions: A Case Study. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 33–64.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational Challenges To Talent Management: A Framework For Talent Retention Based On The Psychological-Contract Perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Field, A.P. (2018) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, Sage, Newbury Park.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
- Formenton, T. da C., & Stefano, S. R. (2017). Generations And The Labor Market: Their Relations With Organizations. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 5–26. <https://doi.org/10.20503/recapte.v7i3.3>
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação: da concepção à realização* (5a ed). Lusodidacta.
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career: A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 11(7), 54–71. www.ijiras.com
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Gaidhani, S., Kumar Sharma, B., & Arora, Dr. L. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804–2812. <https://www.researchgate.net/publication/331346456>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, Jr., E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Giddens, A. (2002). *Where Now for New Labour?* Polity Press.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). Atlas.
- Gin Choi, Y., Kwon, J., & Kim, W. (2013). Effects of Attitudes VS Experience of Workplace Fun on Employee Behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 410–427. <https://doi.org/10.1108/09596111311311044>
- Grénman, M., Hakala, U., Mueller, B., & Uusitalo, O. (2024). Generation Z's Perceptions of a Good Life Beyond Consumerism: Insights from the United States and Finland. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12994>
- Guest, D. E. (2017) Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27: 22–38. doi: 10.1111/1748-8583.12139.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in The Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205–224). <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(6), 81–93. <https://www.researchgate.net/publication/263162885>
- Huppert, F. A., & So, T. T. C. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837–861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Hwang, E. (2019). Effects of the Organizational Culture Type, Job Satisfaction, and Job Stress on Nurses' Happiness: A Cross-Sectional Study of the Long-term Care Hospitals of South Korea. *Japan Journal of Nursing Science*, 16(3), 263–273. <https://doi.org/10.1111/jjns.12235>
- Instituto Português da Qualidade. (2023). *NP 4590:2023 - Sistemas de bem-estar e felicidade organizacional*. <https://www.ipq.pt>.
- Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z And Its Perception Of Work: Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1). <http://statistici.insse.ro/shop/>

- Iqbal, A. (2024). Understanding Intergenerational Collaboration: Exploring Challenges and Collaboration Strategies in the Multigenerational Workforce. *Journal of Economics, Business & Organizational Research*, 6(1), 15–43.
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z – A New Lifeline: A Systematic Literature Review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179–186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-Being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Jung, H.-S., & Yoon, H.-H. (2021). Generational Effects of Workplace Flexibility on Work Engagement, Satisfaction, and Commitment in South Korean Deluxe Hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generational X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/0734371X9801800403>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88–93. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Katsaros, K. K. (2024). Gen Z Employee Adaptive Performance: The Role of Inclusive Leadership and Workplace Happiness. *Administrative Sciences*, 14(8), 163, 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci14080163>
- Keyes, C. L. M. (2006). The Subjective Well-Being of America's Youth: Toward a Comprehensive Assessment. *Adolescent & Family Health*, 4(1), 3–11.
- Khan, A., Aleem, S., & Walia, T. (2021). Happiness and Well-Being Among Generation X, Generation Y and Generation Z in Indian Context: A Survey Study. *Indian Journal of Positive Psychology*, 1(12), 70–76.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2017). On the verge of Generation Z: Career expectations of current university students. *Proceedings of the 29th IBIMA Conference – Education Excellence and Innovation Management... Proceedings of the 29th IBIMA Conference – Education Excellence and Innovation Management...*, 1575–1583.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). Copenhagen Burnout Inventory (CBI) APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t62096-000>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672>.
- Krys, K., Haas, B. W., Igou, E. R., Kosiarczyk, A., Kocimska-Bortnowska, A., Kwiatkowska, A., Lun, V. M. C., Maricchiolo, F., Park, J., Šolcová, I. P., Sirlopú, D., Uchida, Y., Vauclair, C. M., Vignoles, V. L., Zelenski, J. M., Adamovic, M., Akotia, C. S., Albert, I., Appoh, L., ... Bond, M. H. (2023). Introduction to a Culturally Sensitive Measure of Well-Being: Combining Life

- Satisfaction and Interdependent Happiness Across 49 Different Cultures. *Journal of Happiness Studies*, 24(2), 607–627. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00588-1>
- Kultalahti, S., Viitala, R., Hujala, M., & Kekale, T. (2023). Employee Well-being: the Role of Perceived Competence. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 648–661. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2023-0095>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' Work Values: Differences Across the School to Work Transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Lai, S.-L., Chang, J., & Hsu, L.-Y. (2012). Does the Effect of Workload on Quality of Work Life Vary With Generations? . *Asia Pacific Management Review*, 17(4), 437–451.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being? *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 57–62. <https://doi.org/10.1177/0963721412469809>
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We Aren’t Your Reincarnation!” Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*, 42(3), 419–443. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The Reincarnation Of Work Motivation: Millennials vs Older Generations. *International Sociology*, 35(4), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Matud, M. P., Sánchez-Tovar, L., Hernández-Lorenzo, D. E., & Cobos-Sanchiz, D. (2024). Job Satisfaction, Mental Symptoms, and Well-Being in Adult Workers: A Gender Analysis. *Psychiatry International*, 5(2), 253–267. <https://doi.org/10.3390/psychiatryint5020018>
- Mellert, S. B. (2024). Leading a Multi-Generational Workforce . *M.S. in Leadership*, 137.
- Mencl, J., & Lester, S. W. (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3), 257–272. <https://doi.org/10.1177/1548051814529825>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Moncada, S., Utzet, M., Molinero, E., Llorens, C., Moreno, N., Galtés, A., & Navarro, A. (2014). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) in Spain — a Tool for Psychosocial Risk Assessment at the Workplace. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(1), 97-107. <https://doi.org/10.1002/ajim.22238>
- Moreno, A., Navarro, C., & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors Affecting Turnover Intentions Among Millennial Public Relations Professionals: The Latin American Case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199–220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2018). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M. Edwards, & S. C. Marques (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology, 3rd Edition*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.14>
- Oksa, R., Saari, T., Kaakinen, M., & Oksanen, A. (2021). The Motivations for and Well-Being Implications of Social Media Use at Work among Millennials and Members of Former Generations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 803, 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020803>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Pallant, J. (2020). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS. London: McGraw-Hill, Open University Press. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II). APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t66473-000>
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E. D., & Kartikasari, D. (2023). Unpacking the Roots and Impact of Workplace Well-being: A Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(01), 312–321. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i01.433>
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5th ed.). Gradiva.
- Rania, N., Coppola, I., Pratesi, A., & Cavanna, D. (2021). Organizational Well-Being And Motivation To Work Among Employees And Freelancers: The Case Of Physiotherapists In Italy. *Mediterranean Journal of Clinical Psychology*, 9(3), 1–21. <https://doi.org/10.13129/2282-1619/mjcp-3065>

- Raslie, H., & Ting, S.-H. (2021). Gen Y and Gen Z Communication Style. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(1), 1–18. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4268>
- Rathi, S., & Kumar, P. (2023). Differences in Work Value, Communication Style, and Leadership Style Among Generational Cohorts at the Workplace: An Overview. In *Role of Human Resources for Inclusive Leadership, Workplace Diversity, and Equity in Organizations* (pp. 233–254). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6602-5.ch010>
- Robertson, I. T., & Barling, J. (2017). Toward a New Measure of Organizational Environmental Citizenship Behaviour. *Journal Business Research*, 75(2017), 57-66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Robertson, I.T., Birch, A.J. and Cooper, C.L. (2012) Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance: Where Does Psychological Well-Being Fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 224-232. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731211216443>
- Roveri, G. M., Munhoz, I. P., & Akkari, A. C. S. (2021). Work, Occupational Stress and Job Satisfaction: A Focus on Brazilian Millennials. In *Proceedings of the 6th Brazilian Technology Symposium (BTSym'20)*. Springer.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 4(2), 121–129.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sagituly, G., & Guo, J. (2023). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Comparing Generations X and Y. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 37(4), 1185–1204. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2163622>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness At Work In Knowledge-Intensive Contexts: Opening The Research Agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133, 1-26. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Satuf, C. V. V., Monteiro, S. J. F., Pereira, H., Esgalhado, G., Afonso, R. M., & Loureiro, M. (2018). A Influência da Satisfação Laboral no Bem-estar Subjetivo: Uma Perspectiva Geracional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3451>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready For Gen Z In The Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 22(3), 21–26. <https://doi.org/10.1002/abc.21293>
- Seligman, M. (2018). PERMA And The Building Blocks Of Well-Being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon and Schuster.
- Sibirev, V. A., & Golovin, N. A. (2020). Intergenerational Differences in Life Satisfaction and a Feeling of Happiness in Russia (Based on the European Social Survey Data). *Monitoring Obshchestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny*, 155(1), 296–315. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.1.12>
- Singh, A., Jha, S. (2021). Relationship Between Employee Well-Being and Organizational Health: Symbiotic Or Independent?. *Industrial and Commercial Trainning*, 54(2), 231-249. DOI 10.1108/ICT-03-2021-0018
- Silva, C. F., Rosário, S., Fonseca, J. A., & Costa, J. T. da. (2012). *Portuguese Validation Study of the COPSOQ II (versão média)*.
- Silva, F., Costa, P., & Gonçalves, R. (2021). Gerações no Trabalho: Expectativas e Comportamentos Organizacionais. *Revista de Estudos Sociais e Organizacionais*, 12(2), 78–95.
- Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(297), 1-16. <https://doi.org/10.3390/socsci>
- Smaliukiene, R., & Bekesiene, S. (2020). Towards Sustainable Human Resources: How Generational Differences Impact Subjective Wellbeing in the Military? *Sustainability*, 12(23), 10016. <https://doi.org/10.3390/su122310016>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of Well-Being. In R. J. Burke, K. M. Page, & C. L. Cooper (Eds.), *Flourishing in Life, Work and Careers*, 57–73. Edward Elgar.
- Sousa, M., Duarte, H., & Lima, C. (2022). *Bem-Estar Organizacional: A Abordagem da NP 4590*. Instituto Português da Qualidade.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-Being at Work: A Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Sruk, B. (2020). How Millennials Are Changing Organizations And Business Models - New Values, New Principles, New Culture. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 5(1), 101–108.

- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1), 29. <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tewari, S., & Bhattacharyya, R. (2017). Aspirations & Wants of Generation Z - A Study On The Worl Force Of The Future. *Journal of Business and Economics*, 8(7), 609–616. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/07.08.2017/009](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/07.08.2017/009)
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., & Shina, I. (2020). Values Of Young Employees: Z-Generation Perception. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 10–17. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11166>
- Twenge, J. M. (2010). A Review Of The Empirical Evidence On Generational Differences In Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Uchida, Y., & Kitayama, S. (2009). Happiness and Unhappiness in East and West: Themes and Variations. *Emotion*, 9(4), 441–456. <https://doi.org/10.1037/a0015634>
- Uchida, Y., Norasakkunkit, V., & Kitayama, S. (2004). Cultural Constructions of Happiness: Theory and Empirical Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 5(3), 223–239. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-8785-9>
- Useche, S. A., Montoro, L. V., Ruiz, J. I., Vanegas, C., Sanmartin, J., & Alfaro, E. (2019). Workplace Burnout and Health Issues Among Colombian Correctional Officers. *PLoS ONE*, 14(2), e0211447. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0211447>
- Vieira, J., Costa, C. G. da, & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Vilelas, S., Manuel, D., Vermelha, C., & Diretor, P. (2009). *Investigaçāo O Processo de Construçāo do Conhecimento em Saúde Escolar e Doutor em Psicologia da Saúde. Professor Coordenador na Escola Superior de Saúde da Orientaçāes sobre pesquisa em bases de dados científicas Etapas das revisões sistemáticas e integrativas da literatura*.
- Wallace, J. (2022). Making A Healthy Change: A Historical Analysis of Workplace Wellbeing. *Management & Organizational History*, 17(1–2), 20–42. <https://doi.org/10.1080/17449359.2022.2068152>
- Warr, P. (1990). The Measurement Of Well-being And Other Aspects Of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2007). Learning about Employee Happiness. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(2), 133–140.

- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: A Model for Action – For Employers, Workers, Policymakers and Practitioners. *World Health Organization*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564021>
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the Significance of Organizational Conditions on Quiet Quitting Intention Among Gen Z Workforce in an Emerging Economy. *Scientific Reports*, 13(1), 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- Yap, W. M., & Badri, S. K. Z. (2020). What Makes Millennials Happy in Their Workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 103–121. <https://doi.org/10.21315/AAMJ2020.25.1.6>
- Yıldız, H., & Güleç, S. (2024). Mutluluk Metaforları: X, Y ve Z Kuşaklararası Karşılaştırma Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 644–660. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1387711>

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário

09/10/25, 19:07

Bem-Estar e Felicidade Organizacional | Gerações X, Y e Z

Bem-Estar e Felicidade Organizacional | Gerações X, Y e Z

Este questionário foi realizado no âmbito Dissertação de Mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, pela investigadora Teresa Lagarto. O seu objetivo é avaliar quais os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima e as respostas são unicamente para fins estatísticos e exclusivamente para esta investigação.

PRIVACIDADE

A Equipa de Investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos/as respondentes, atuando em conformidade com o RGPD e demais legislação nacional em vigor a este respeito.

As informações recolhidas serão armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos.

A responsável pelo tratamento dos dados recolhidos é a investigadora, com a coordenação da Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, do Departamento de Gestão, da Escola de Ciências Sociais, da Universidade de Évora, estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m56852@alunos.uevora.pt

Ao prosseguir com o preenchimento do questionário, **declara que:**

- **Leu e compreendeu as informações acima.**
- **Está ciente de que a sua participação é voluntária.**
- **Concorda em fornecer as suas respostas para fins de investigação científica.**

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se apenas saber a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é, no máximo **10** minutos.

Agradeço desde já a vossa colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Encontra-se a trabalhar? *

Dropdown

Marcar apenas uma oval. Sim Não Avançar para a secção 8 (**Agradecimento**)**Trabalhadores das Gerações X, Y e Z***Os trabalhadores da geração X são os nascidos entre 1965 e 1979 (Azimi et al., 2022)**Os trabalhadores da geração Y são os nascidos entre 1980 e 1994 (Berkup, 2014)**Os trabalhadores da geração Z são os nascidos entre 1995 e 2010 (Seemiller & Grace, 2017)*2. Nasceu a partir de 1965, inclusive? **Marcar apenas uma oval.* Sim Não Avançar para a secção 9 (**Agradecimento**)**Percepções sobre o Bem-Estar e a Felicidade Organizacional**

3. Em geral, com que frequência se sente **alegre**? **Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre4. Em geral, com que frequência se sente **ansioso**? **Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre5. Em geral, com que frequência se sente **positivo**? **Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre6. Em geral, com que frequência se sente **zangado**? **Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

7. Em geral, com que frequência se sente **triste**? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

8. Com que frequência perde a noção do tempo a realizar atividades de que gosta? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

9. Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

10. Quanto do seu tempo de trabalho sente que é passado a fazer progressos para * atingir os seus objetivos?

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

11. Com que frequência consegue atingir os objetivos que definiu para si? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nun Sempre

12. Em geral, até que ponto considera que leva uma vida com propósito e significado? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

13. Em geral, sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

14. Em geral, sente-se entusiasmado e interessado? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo completamente

15. Em geral, até que ponto se sente contente? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

16. Recebe ajuda e apoio dos seus colegas quando necessita? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

17. Até que ponto sente que tem um sentido de direção na sua vida? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

18. Tendo tudo em consideração, considera-se feliz? *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Disc Concordo totalmente

Bem estar organizacional

Utilize a seguinte escala: 1 = Nunca/quase nunca; 2 = Raramente; 3 = Às vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre



19. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

20. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

21. Precisa de trabalhar muito rapidamente? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

22. O seu trabalho exige a sua atenção constante? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

23. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

24. O seu trabalho exige emocionalmente de si? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

25. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

26. O seu trabalho exige que tenha iniciativa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

27. O seu trabalho permite-lhe aprender "coisas" novas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

28. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

29. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

30. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

31. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gestão de topo? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

32. É tratado de forma justa no seu local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

33. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

34. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

Em relação à sua chefia direta...



35. A chefia direta oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

36. A chefia direta é boa no planeamento do trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

37. A gestão de topo confia nos seus trabalhadores para fazerem o seu trabalho bem? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

38. Os trabalhadores confiam na informação que lhe é transmitida pela gestão de topo? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

39. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

40. O trabalho é igualmente distribuído pelos trabalhadores? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

41. Os trabalhadores são sempre capazes de resolver problemas, se tentarem o suficiente? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

42. O seu trabalho tem algum significado para si? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

43. Sente que o seu trabalho é importante? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

44. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

45. Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

46. Sente-se preocupado em ficar desempregado? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

Tendo em consideração o modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada...

47. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

48. Sente que o seu trabalho lhe **exige muito tempo** que acaba por afetar a sua vida privada negativamente? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun Sempre

Caraterização do respondente

49. Sexo *

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

50. Idade (em anos) *

51. Estado Civil *

 Dropdown

Marcar apenas uma oval.

Solteiro/a

Casado/a

União de facto

Separado/a

Divorciado/a

Viúvo/a

52. Habilidades Literárias *

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- 1.º ciclo do ensino básico (até ao 4.º ano)
- 2.º ciclo do ensino básico (5.º e 6.º anos)
- 3.º ciclo de ensino básico (7.º, 8.º e 9.º anos)
- Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

53. Setor Atividade *

Marcar apenas uma oval.

- Serviços
- Educação/Ensino
- Hotelaria/Turismo
- Economia Social
- Saúde
- Comércio
- Agricultura
- Administração Pública
- Outra: _____

54. Tempo de Experiência na Organização (em anos)

55. Quanto tempo (em anos) tem de experiência profissional a trabalhar?

56. Tem alguma sugestão de estratégias de implementação para obter bem-estar e felicidade na sua organização?

O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!



Agradecimento

Agradecemos a sua participação, porém, esta investigação é apenas para quem se encontra no ativo.

Agradecimento

Muito Obrigada pela sua participação.
O questionário termina aqui, uma vez que as perguntas estão direcionadas a trabalhadores das Gerações X, Y e Z (nascidos a partir de **1965**).

Apêndice II – Guião de Entrevista

Bem-Estar e Felicidade Organizacional | Gerações X, Y e Z



GUIÃO DE ENTREVISTA

Esta entrevista é realizada no âmbito da **Dissertação de Mestrado em Gestão, na especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora**, pela mestranda Teresa Lagarto, sob a orientação da Prof.^a Margarida Saraiva, do Departamento de Gestão, da Escola de Ciências Sociais, da Universidade de Évora.

O objetivo é **avaliar os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z**.

Esta entrevista é de natureza confidencial e anónima e as respostas são unicamente para fins estatísticos e exclusivamente para esta investigação.

Caracterização do respondente

Sexo:

Idade (em anos):

Cargo:

Setor de Atividade:

Tempo de Experiência (em anos):

Questões

1. O que significa para si “bem-estar” no trabalho? Como define “bem-estar” no contexto profissional?

Resposta:

—

2. Indique os principais fatores que o(a) fazem sentir-se feliz na sua função atual?

Por exemplo: Fatores internos (realização pessoal, sentido de propósito, outros);

Fatores externos (salário, colegas, chefia, outros)

Resposta:

—

3. Como descreveria o ambiente de trabalho ideal para si?

Por exemplo: Mais colaborativo ou mais autónomo? Preferência por espaços físicos específicos, flexibilidade, silêncio, etc.?

Resposta:

—

4. Sente que tem equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? A sua organização contribui ou dificulta esse equilíbrio? O que mudaria?

Resposta:

—

5. Qual o papel da liderança no seu bem-estar no trabalho? Quais os comportamentos que mais aprecia por parte da liderança? Já teve líderes que afetaram negativamente o seu bem-estar?

Resposta:

—

6. Sente-se valorizado(a) e ouvido(a) na equipa? Participa em decisões? A sua opinião é tida em consideração?

Resposta:

—

7. Tem perspetivas de crescimento e desenvolvimento na sua organização? Que importância dá ao desenvolvimento de competências? Já teve formações que contribuíram para o seu bem-estar?

Resposta:

—

8. Já considerou mudar de trabalho? O que o(a) levou a pensar nisso? Quais os fatores que mais pesaram nessa decisão? O que o(a) fez ficar?

Resposta:

—

9. A sua organização implementa práticas/estratégias/medidas que contribuem positivamente para o seu bem-estar? Indique as principais

Resposta:

—

10. Indique algumas práticas/estratégias/medidas que gostaria que a sua organização implementasse para promover o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores da sua Geração?

Resposta:

—

11. O que os trabalhadores da sua Geração mais valorizam numa organização para se sentir bem e feliz no trabalho?

Resposta:

—

12. Quais os aspetos que considera que as organizações ignoram em relação ao bem-estar e à felicidade organizacional?

Resposta:

—

A Entrevista termina aqui, muito obrigada pela seu apoio e colaboração!

Apêndice III – Consentimento Informado

Consentimento Informado

A presente entrevista é realizada no âmbito da dissertação, do 2.º ano do Mestrado em Gestão – Especialidade de Recursos Humanos, na Universidade de Évora, por Teresa Lagarto, tendo como objetivo geral: avaliar os principais fatores que contribuem para o bem-estar e felicidade organizacional dos trabalhadores das Gerações X, Y e Z.

O direito ao anonimato e à confidencialidade é respeitado, uma vez que não será possível associar as respostas individuais a cada sujeito. Os resultados vão ser tratados e apresentados de forma global, como tal será garantido o anonimato.

A confidencialidade e ocultação da entidade dos participantes está assegurada, a informação recolhida é anónima e confidencial, com uso exclusivo dos dados para o presente estudo. A sua identificação nunca será tornada pública e a autora deste trabalho de mestrado será a única com acesso aos dados facultados. Os dados serão eliminados após 2 anos de conclusão da dissertação. Pode desistir a qualquer momento da participação e, como tal, não serão incluídos no estudo os dados facultados.

A sua colaboração é da maior importância e contributo fundamental para atingir os objetivos a que nos propomos. Muito grata pela sua participação e contributo!

- Sim, consinto a minha participação no estudo.
- Não consinto a minha participação no estudo.

Apêndice IV – Matrizes de Correlação das Gerações X, Y e Z

Matriz Correlação Geração Y

Matriz Correlação Geração Y

Matriz de Correlações Geração Z

Apêndice V – Relação entre questões e objetivos

Perguntas Questionário	OG	OE 1	OE 2	OE 3
Quanto do seu tempo de trabalho sente que é passado a fazer progressos para atingir os seus objetivos?	X	X		
Com que frequência se sente absorvido ao realizar o seu trabalho?	X	X		
Em geral, com que frequência se sente alegre?	X	X		
Em geral, com que frequência se sente ansioso?	X	X		
Com que frequência consegue atingir os objetivos que definiu para si?	X	X		
Em geral, até que ponto considera que leva uma vida com propósito e significado?	X	X		
Até que ponto recebe ajuda e apoio dos seus colegas quando necessita?	X	X		
Em geral, até que ponto sente que o que faz é valioso e merecedor do seu tempo?	X	X		
Em geral, até que ponto se sente entusiasmado e interessado?	X	X		
Em geral, com que frequência se sente positivo?	X	X		
Em geral, com que frequência se sente zangado?	X	X		
Com que frequência é capaz de lidar com as suas responsabilidades?	X	X		
Em geral, com que frequência se sente triste?	X	X		
Com que frequência perde a noção do tempo a realizar atividades de que gosta?	X	X		
Até que ponto sente que tem um sentido de direção na sua vida?	X	X		
Em geral, até que ponto se sente contente?	X	X		
Tendo tudo em consideração, quanto feliz diria que é?	X	X		
A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?	X	X		
Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?	X	X		
Precisa de trabalhar muito rapidamente?	X	X		
O seu trabalho exige a sua atenção constante?	X	X		
O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?	X	X		
O seu trabalho exige emocionalmente de si?	X	X		

Perguntas Questionário	OG	OE 1	OE 2	OE 3
Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	X	X		
O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	X	X		
O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	X	X		
No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	X	X		
Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	X	X		
Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?	X	X		
O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	X	X		
É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	X	X		
Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	X	X		
Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	X	X		
Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	X	X		
É boa no planeamento do trabalho?	X	X		
A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	X	X		
Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	X	X		
Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	X	X		
O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	X	X		
Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.	X	X		
O seu trabalho tem algum significado para si?	X	X		
Sente que o seu trabalho é importante?	X	X		
Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	X	X		
Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?	X	X		
Sente-se preocupado em ficar desempregado?	X	X		
Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	X	X		
Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?	X	X		

ANEXOS

Anexo I – Primeira página da Norma Portuguesa NP 4590:2023

Norma Portuguesa

NP 4590
2023

Sistema de gestão do bem-estar e felicidade organizacional Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

Système de management du bien-être et du bonheur organisationnel
Exigences et lignes directrices pour leur utilisation

Wellbeing and organizational happiness management system
Requirements and guidance for its usage

gomeirojmp@gmail.com - 20231221_164749

gomeirojmp@gmail.com - 20231221_164749

ICS
03.120.10; 03.100.30; 03.100.70

HOMOLOGAÇÃO
Termo de Homologação n.º 108/2023, de 2023-10-02

CORRESPONDÊNCIA

ELABORAÇÃO
CT 219 (APEE)

CÓDIGO DE PREÇO
X015

EDIÇÃO
2023-10-16

© IPQ reprodução proibida

Instituto Português da Qualidade

Rua António Gálo, 2
2829-513 CAPARICA PORTUGAL

Tel. + 351-212 948 100 Fax + 351-212 948 101
E-mail: ipq@ipq.pt Internet: www.ipq.pt

gomeirojmp@gmail.com - 20231221_164749