



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INCENTIVOS EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS: AS
PREFERÊNCIAS DAS DIFERENTES GERAÇÕES

MARIA MADALENA BALEIRAS REBELO

JUNHO-2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INCENTIVOS EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS: AS
PREFERÊNCIAS DAS DIFERENTES GERAÇÕES

MARIA MADALENA BALEIRAS REBELO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

JUNHO-2025

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo explorar as diferenças geracionais nas preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos. Em particular, procura-se compreender de que forma as preferências motivacionais variam entre as Gerações Z, Y e as gerações anteriores (X e Babyboomers).

Os dados utilizados nesta investigação foram recolhidos através da aplicação de um questionário online dirigido a profissionais e estudantes de licenciatura, mestrado e doutoramento da área de Gestão em Portugal. No total foram obtidas 643 respostas válidas. A análise estatística foi realizada através da aplicação de testes bivariados e multivariados (regressões), com recurso ao software *STATA 18*.

Os resultados mostram que a Geração Z atribui maior importância a incentivos intrínsecos relacionados com o interesse no trabalho do que as gerações anteriores. Por sua vez, a Geração Y dá menos valor a incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto do que a Geração Z. Relativamente a incentivos intrínsecos relacionados com desafios e com flexibilidade, e incentivos extrínsecos relacionados com remuneração e com relações interpessoais, não foram encontradas diferenças entre gerações. Verificou-se também que as mulheres tendem a valorizar mais todo o tipo de incentivos do que os homens, exceto incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto, que são mais valorizados pelos homens. Finalmente, maiores níveis de escolaridade estão associados a uma maior valorização dos incentivos em geral, com exceção dos incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto, que são igualmente valorizados por todas as categorias de escolaridade.

PALAVRAS-CHAVE: Incentivos Extrínsecos; Incentivos Intrínsecos; Gerações; Motivação; Gestão de talento.

ABSTRACT

The main objective of the present study is to explore generational differences in preferences for intrinsic and extrinsic incentives. It aims to understand how motivational preferences vary among Generation Z, Generation Y, and previous generations (Generation X and Baby Boomers).

The data used in this research were collected through an online questionnaire administered to professionals and undergraduate, master's, and doctoral students in the field of Management in Portugal. A total of 643 valid responses were obtained. Statistical analysis was conducted using both bivariate and multivariate tests (regressions), with the support of STATA 18 software.

The results indicate that Generation Z places greater importance on intrinsic incentives related to interest in the work itself compared to earlier generations. Generation Y also values extrinsic incentives related to status less than Generation Z. No significant generational differences were found in relation to intrinsic incentives associated with challenges and with flexibility or extrinsic incentives related to salary and to interpersonal relationships.

The findings also reveal that women tend to place higher value on all types of incentives compared to men, except for extrinsic incentives related to status, which are more valued by men. Finally, higher levels of education are associated with greater appreciation of incentives in general, except for extrinsic incentives related to status, which are similarly valued across educational levels.

KEYWORDS: EXTRINSIC INCENTIVES; INTRINSIC INCENTIVES; GENERATIONS; MOTIVATION; TALENT MANAGEMENT.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACCA- ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS

AFE- ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

IFAC- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS

KMO- KAISER MEYER OLKIN

PREFINT- PREFERÊNCIA POR INCENTIVOS INTRÍNSECOS

PREFEXT- PREFERÊNCIA POR INCENTIVOS EXTRÍNSECOS

AGRADECIMENTOS

Um obrigado especial à minha orientadora, Professora Sofia Lourenço, por todos os conselhos e por todo o apoio ao longo deste processo. Sem a sua dedicação, este caminho teria sido certamente mais difícil.

Aos meus pais, o meu mais sincero agradecimento por todo o amor e apoio incondicional ao longo deste percurso.
Obrigada por estarem sempre presentes!

Aos meus irmãos, que são a minha força, o meu refúgio e muitas vezes a minha motivação.
Obrigada por estarem sempre ao meu lado!

À minha avó, pelo carinho, apoio e presença ao longo de toda a minha caminhada.
Obrigada por tudo!

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, nos bons e maus momentos. O teu apoio, paciência e incentivo fizeram toda a diferença.
Obrigada por acreditares sempre em mim!

Um obrigado ao André e à Leonor, começamos este mestrado como colegas e saímos daqui amigos. Com vocês foi um bocadinho mais fácil.

Aos meus colegas de trabalho Sílvia, Pedro e Teresa, obrigada pelas palavras nos momentos certos e por me fazerem rir nos momentos de maior stresse.

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for.
O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem
qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”

Fernando Pessoa. Livro do Desassossego.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS.....	iv
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE APÊNDICES	viii
1. INTRODUÇÃO.....	- 1 -
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	- 4 -
2.1. SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	- 4 -
2.2. TIPOS DE INCENTIVOS	- 5 -
2.2.1 INCENTIVOS INTRÍNSECOS	- 6 -
2.2.2 INCENTIVOS EXTRÍNSECOS.....	- 7 -
2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	- 8 -
2.3.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	- 8 -
2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	- 9 -
2.3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM	- 9 -
2.3.4 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SDT).....	- 10 -
2.4 GERAÇÕES.....	- 11 -
2.4.1 BABYBOOMERS (1946-1964)	- 12 -
2.4.2 GERAÇÃO X (1965-1979)	- 13 -
2.4.3 GERAÇÃO Y (1980-1996).....	- 14 -
2.4.4 GERAÇÃO Z (1997-2012)	- 15 -
2.5 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	- 16 -
3. METODOLOGIA	- 18 -
3.1 MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	- 18 -
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	- 18 -
3.3. MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS	- 19 -
3.3.1. VARIÁVEIS DEPENDENTES	- 19 -
3.3.2 VARIÁVEL INDEPENDENTE	- 21 -
3.3.3 VARIÁVEIS DE CONTROLO	- 21 -
3.4. TESTES ESTATÍSTICOS	- 22 -
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	- 23 -
4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA	- 23 -
4.2. ANÁLISES BIVARIADAS	- 24 -
4.2.1 CORRELAÇÕES	- 24 -

4.2.2 T-TEST PARA DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM O SEXO	- 25 -
4.2.3. ANOVA PARA A DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM O GRAU DE ENSINO	- 26 -
4.2.4 ANOVA PARA A DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM AS GERAÇÕES	- 27 -
4.3 REGRESSÕES LINEARES	- 28 -
4.4 TESTES DE ROBUSTEZ	- 30 -
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA	- 32 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 35 -
APÊNDICES	- 41 -

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estatística descritiva das variáveis dependentes em estudo	- 24 -
Tabela 2- Correlações entre variáveis dependentes.....	- 25 -
Tabela 3- T-tests para a diferença de médias das variáveis dependentes de acordo com o sexo.....	- 26 -
Tabela 4-ANOVA para diferenças de médias das variáveis dependentes de acordo com o grau de ensino.....	- 27 -
Tabela 5- ANOVA para diferenças de médias das variáveis dependentes de acordo com as gerações.....	- 28 -
Tabela 6- Regressões Lineares	- 30 -
Tabela 7- Regressões Lineares com variável de controlo Trabalho.....	- 31 -
Tabela 8- Teste Chi ²	- 32 -

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1- Análise Fatorial Incentivos Intrínsecos.....	- 41 -
Apêndice 2- Análise Fatorial Incentivos Extrínsecos.....	- 41 -

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente de trabalho tem sofrido profundas transformações impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças culturais e crescente diversidade geracional. À medida que as diferentes gerações coabitam no mesmo espaço organizacional, torna-se imprescindível compreender como os seus valores, motivações e preferências diferem (Parry & Urwin, 2011; Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012). Em particular, as preferências por incentivos- sejam intrínsecos, como os relacionados com o conteúdo do trabalho, ou extrínsecos, como a remuneração ou o estatuto- têm vindo a destacar-se como um dos principais elementos diferenciadores entre gerações (Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng, 2015; Goh & Lee, 2018). Estudos recentes demonstram que a valorização de cada tipo de incentivo pode variar significativamente entre grupos etários, sendo influenciada pelas experiências sociais, tecnológicas e económicas de cada geração (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Apesar de existirem estudos que analisam as diferenças geracionais nas motivações no trabalho (Twenge & Campbell, 2008; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010), a maioria foca-se apenas numa geração ou trata os incentivos de forma genérica. São poucos os estudos que comparam, de forma simultânea, as preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos entre as quatro gerações atualmente ativas no mercado laboral. Além disso, há uma escassez de investigação neste domínio no contexto português. Assim, este estudo pretende colmatar essas lacunas, oferecendo uma análise comparativa mais abrangente e culturalmente localizada.

A Geração Z, nascida entre 1997 e 2012, cresceu num contexto de digitalização e ênfase na diversidade e inclusão, o que tende a moldar as suas expectativas em relação ao trabalho e à motivação profissional (Goh & Lee, 2018). Já a Geração Y (Millennials), nascida entre 1980 e 1996, valoriza fortemente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, autonomia e desenvolvimento contínuo (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Por outro lado, as gerações anteriores-Geração X e BabyBoomers-foram socializadas num contexto mais hierárquico e estruturado, o que poderá refletir-se numa maior valorização da estabilidade e recompensas tangíveis (Parry & Urwin, 2011). As disparidades entre gerações no ambiente de trabalho são reflexo de profundas mudanças sociais e tecnológicas, revelando diferentes sistemas de valores e fontes de motivação entre os profissionais.

Desta forma, este estudo tem como objetivo investigar se existem diferenças nas preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos em função da geração a que os indivíduos pertencem- Geração Z, Geração Y e as gerações anteriores. A identificação de padrões relevantes para a gestão de talento de diferentes gerações é fundamental para a definição de estratégias de motivação e retenção mais alinhadas com as características e expectativas de grupo etário. Tal é importante para que as organizações não desenvolvam sistemas de incentivos que não refletem as necessidades dos colaboradores por não saberem o que realmente os motiva (Lourenço,2020; Rynes, Gerhart & Minette, 2004).

Neste estudo foi utilizado um questionário online, direcionado a estudantes e profissionais da área de Gestão em Portugal. Foram obtidas 643 respostas válidas, que foram analisadas através do software STATA 18 com recursos a análises bivariadas e regressões lineares múltiplas.

Os resultados obtidos mostram que no que diz respeito aos incentivos intrínsecos relacionados com o interesse no trabalho, tanto a Geração Y como a Geração X/BabyBoomers atribuem menos importância a este tipo de incentivo quando comparadas com a Geração Z. Este resultado está de acordo com estudos anteriores que sugerem que a Geração Z tem uma maior orientação para o propósito e motivação intrínseca (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Por outro lado, nos incentivos intrínsecos relacionados com desafios profissionais, não foram identificadas diferenças entre a Geração Z e a Geração Y, o que está de acordo com estudos anteriores que sugerem que estas gerações valorizam de forma semelhante a oportunidade de enfrentar novos desafios e aprender continuamente (Goh & Lee, 2018). No entanto, também não foram encontradas diferenças entre a Geração Z e a Geração X/BabyBoomers o que contraria a literatura anterior que sugere que a Geração Z valoriza mais incentivos intrínsecos (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Relativamente aos incentivos intrínsecos relacionados com a flexibilidade no trabalho, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Tal está de acordo com Ng, Schweitzer & Lyons (2010) que afirmam que embora possa haver algumas diferenças entre gerações, a flexibilidade no local de trabalho é cada vez mais valorizada por todos os grupos etários.

No que respeita aos incentivos extrínsecos, apenas foram encontradas diferenças nos incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto que são menos valorizados pela Geração Y por comparação com a Geração Z. Não foram encontradas diferenças

significativas entre gerações nas preferências por incentivos extrínsecos relacionados com remuneração e com relações interpessoais. Deste modo, estes fatores parecem ser valorizados de forma transversal, independentemente da idade. Estes resultados estão em consonância com literatura prévia, que sugere que recompensas tangíveis permanecem relevantes em todos os segmentos geracionais (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010; Francis & Hoefel, 2018).

Os resultados do estudo mostram ainda que os homens, em média, atribuem menor importância a quase todos os tipos de incentivos – com exceção do estatuto, que valorizam mais do que as mulheres. Estes dados reforçam a existência de diferenças de género na forma como os indivíduos percebem o que os motiva no ambiente profissional (Ozkan & Solmaz, 2015). Além disso, observou-se que indivíduos com níveis mais elevados de escolaridade demonstram, em geral, uma maior valorização tanto dos incentivos intrínsecos quanto dos extrínsecos, em comparação com aqueles que apenas completaram o 12.º ano. A única exceção são os incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto, que são valorizados de igual modo por todos os níveis de escolaridade. Esta valorização transversal dos diferentes incentivos (exceto estatuto) pode refletir expectativas profissionais mais exigentes e uma maior busca por fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados com a remuneração e relações interpessoais entre os mais qualificados (Francis & Hoefel, 2018; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

Este estudo contribui para a literatura sobre incentivos ao apresentar diferenças geracionais relevantes entre as preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos. À medida que o mercado de trabalho se torna mais diverso em termos geracionais, torna-se crucial compreender como diferentes grupos etários atribuem valor a aspetos como remuneração, estatuto, flexibilidade ou propósito no trabalho (Twenge, 2017; Lyons & Kuron, 2014). A literatura tem mostrado que as gerações mais recentes, como a Geração Z, tendem a valorizar mais a autonomia, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a realização pessoal, em contraste com gerações anteriores. No entanto, estudos mais recentes têm também questionado se essas diferenças são de facto geracionais ou se refletem variações decorrentes do ciclo de vida e da fase da carreira (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012). Neste sentido, o presente estudo pretende aprofundar o debate ao analisar empiricamente como diferentes gerações valorizam os incentivos no trabalho, contribuindo assim para uma compreensão mais aprofundada e atualizada deste tema.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde a esta introdução, onde é feito um enquadramento geral da investigação. No segundo capítulo, procede-se à revisão da literatura, abordando os conceitos e teorias relevantes para a temática em análise e desenvolvendo-se as hipóteses de investigação, com base na literatura previamente explorada. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo a caracterização da amostra, das variáveis em estudo e dos testes estatísticos utilizados. O quarto capítulo é dedicado à apresentação e interpretação dos resultados obtidos, relacionando-os com as hipóteses formuladas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, destacando os principais resultados, as limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. SISTEMAS DE INCENTIVOS

O desenvolvimento do capital humano consiste num processo de capacitação de pessoas e aquisição de competências específicas. Deste modo, as organizações realizam um esforço contínuo e estruturado para que os colaboradores desenvolvam e aprimorem habilidades que são necessárias para executarem as suas funções (Barney, 1991). Além disso, o objetivo é incentivar o desenvolvimento pessoal, identificar e potencializar as capacidades dos colaboradores, beneficiando tanto o indivíduo como a organização (Barata, 2023). Tal promove o bem-estar, a motivação e o sentimento de realização profissional dos funcionários (Alnachef & Alhajjar, 2017).

Atualmente, a intensidade das mudanças económicas e sociais, o processo de globalização e a rápida transição para uma sociedade orientada para o conhecimento, representam desafios que exigem uma abordagem inovadora no desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização (Kumpikaite, 2008). Essas transformações exigem uma reavaliação dos sistemas de incentivos, de modo a garantir a adaptação eficaz das estratégias de motivação e retenção de talento às novas realidades económicas e sociais.

De acordo com Merchant, Van der Stede & Zheng (2003), o objetivo principal de um sistema de incentivos é a motivação. As organizações distribuem incentivos de forma que os indivíduos, estando motivados, contribuam para o desenvolvimento da atividade da empresa e, conseqüentemente, se consigam atingir resultados (Clark & Wilson, 1961). Com efeito, trabalhar numa organização que oferece oportunidades alinhadas aos

objetivos de carreira tende a melhorar o bem-estar, a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. Por outro lado, também pode influenciar as percepções dos funcionários sobre as oportunidades de sucesso profissional, além de aumentar a capacidade organizacional de atrair potenciais talentos e reduzir as intenções de saída (Jackson, Richardson, Michelson, & Munir, 2023).

Os sistemas de incentivos são frequentemente desenhados com base no que se considera serem as preferências dos colaboradores. Contudo, muitas organizações não compreendem o que realmente motiva os seus colaboradores, especialmente porque as preferências por recompensas podem variar entre diferentes gerações no mercado de trabalho (Alves, Gregório, & Lourenço, 2024). Por outro lado, o que realmente motiva as pessoas pode não ser igual ao que elas dizem que as motiva (Lourenço, 2020; Rynes, Gerhart & Minette, 2004). Deste modo, a falta de alinhamento entre os sistemas de incentivos e as necessidades reais pode levar a resultados negativos como desmotivação, menor produtividade e aumento da rotatividade.

2.2. TIPOS DE INCENTIVOS

É fundamental compreender os diferentes tipos de incentivos existentes e as suas principais características.

A literatura distingue, de forma geral, dois grandes tipos de incentivos no contexto do trabalho: os incentivos extrínsecos e os incentivos intrínsecos (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000). Os incentivos extrínsecos, são externos ao indivíduo e à sua função. Recompensas financeiras, como salário e prémios, e reconhecimento são exemplos de incentivos extrínsecos. Em contrapartida, os incentivos intrínsecos, como a autonomia, criatividade, propósito, interesse pela tarefa e desenvolvimento pessoal, resultam da satisfação proporcionada pela própria atividade e são frequentemente considerados inerentes à tarefa (Ryan & Deci, 2000).

Dentro desta distinção ampla, alguns autores, como Chiang e Birtch (2007), propuseram uma classificação mais detalhada, dividindo os incentivos em quatro tipos- financeiros, intrínsecos, extrínsecos e de suporte- oferecendo uma boa perspetiva de análise para se compreender como é que os diferentes tipos de recompensas podem ser aplicados nas organizações. Os incentivos financeiros dizem respeito a benefícios monetários ou materiais como salário, bónus e prémios. Já os incentivos intrínsecos, estão diretamente relacionados à função que cada indivíduo desempenha dentro de uma

organização. São exemplos destes incentivos a responsabilidade, autonomia e oportunidades de progressão na carreira. De seguida, os incentivos extrínsecos são recompensas externas à função do colaborador. Exemplos destes incentivos são os benefícios, o ambiente de trabalho e o estatuto. Por fim, os incentivos de suporte estão relacionados ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes incentivos podem ser horários flexíveis, assistência à família e programas de bem-estar. As categorias definidas por Chiang e Birtch (2007) podem ser adaptadas apenas para duas categorias que são as mais utilizadas na literatura- os incentivos extrínsecos e os incentivos intrínsecos (Amabile, 1993; Ryan & Deci, 2000). Assim, os incentivos financeiros e extrínsecos podem agrupar-se na categoria genérica de incentivos extrínsecos. Este agrupamento resulta do facto de ambas as categorias dizerem respeito a incentivos externos à função, ainda que possam ter uma expressão monetária ou não. Já os incentivos intrínsecos e os de suporte das categorias originais de Chiang & Birtch (2007) podem ser agrupados na categoria genérica de incentivos intrínsecos. Este agrupamento reflete a natureza mais interna destes incentivos que estão diretamente relacionados com a tarefa e o trabalho em si mesmo.

2.2.1 INCENTIVOS INTRÍNSECOS

Os incentivos intrínsecos desempenham um papel fundamental na motivação dos colaboradores, uma vez que estão diretamente relacionados com a satisfação derivada da própria realização do seu trabalho.

Cameron & Pierce (2006), Osterloh & Frey (2002), Kessler (2001) e Ko (2001), definem as recompensas intrínsecas como todas aquelas em que não se encontra algo de tangível que justifique o comportamento adotado pelo trabalhador (Lira, 2015). São incentivos psicológicos baseados no esforço e nas habilidades de uma pessoa. Deste modo, e como referido, pode-se considerar que englobam quer os incentivos intrínsecos quer os incentivos de suporte da tipologia de Chiang & Birtch (2007).

Alves, Gregório & Lourenço (2024) afirmam também que estas recompensas não financeiras estão relacionadas à tarefa que cada colaborador executa dentro de uma organização como, por exemplo, desafio, autonomia, sentimentos de uso das suas competências e responsabilidade. São recompensas inerentes ao conteúdo do próprio trabalho. Quando os colaboradores percebem que têm liberdade para tomar decisões, utilizar as suas habilidades e contribuir ativamente para os resultados da organização,

tendem a apresentar maior satisfação e comprometimento no trabalho (Deci & Ryan, 1985).

Desta forma, os incentivos intrínsecos são aqueles que influenciam a motivação e criam ligação entre o colaborador e a organização, dando sentido e importância ao trabalho desenvolvido e, conseqüentemente, criando relações laborais duradouras e mutuamente benéficas. Estes incentivos são um elemento crítico na retenção de funcionários, satisfação e progressão na carreira (Manzoor, Wei, & Asif, 2021). Efetivamente, estas recompensas podem ser um fator diferenciador entre organizações pois impulsionam o desempenho, produtividade e satisfação no trabalho o que leva a uma vantagem competitiva para a empresa em termos de retenção e atração de talentos.

2.2.2 INCENTIVOS EXTRÍNSECOS

Os incentivos extrínsecos referem-se a incentivos externos ao próprio indivíduo e à execução da tarefa, englobando fatores como benefícios financeiros, reconhecimento e promoções. Khalid & Aftab (2017) afirmam que os funcionários percebem os incentivos extrínsecos como uma contrapartida da relação entre o empregador e empregado, como um direito por realizarem um trabalho bem feito.

Nesse contexto, as pessoas realizam ações não necessariamente porque as acham agradáveis ou satisfatórias, mas sim na expectativa de receber algo favorável ou evitar uma consequência desagradável, como uma punição. Para pessoas motivadas por recompensas extrínsecas o trabalho é um meio para um fim e não um fim em si mesmo (Bryce, 2018). Esta perspectiva está alinhada com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que sugere que os trabalhadores são motivados quando percebem que um esforço elevado resultará em bom desempenho e, conseqüentemente, numa recompensa desejada.

Os incentivos extrínsecos também desempenham um papel fundamental na retenção de talentos e no aumento da produtividade. Pandya (2024) argumenta que, mesmo quando um trabalho não proporciona prazer ou envolvimento emocional, a oferta de recompensas externas pode estimular o desempenho e garantir persistência na execução das tarefas. Por isso, os gestores frequentemente utilizam estes incentivos para reforçar comportamentos desejáveis e alcançar os objetivos organizacionais.

2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para melhor compreender estes diferentes incentivos, é importante considerar as teorias da motivação existentes na literatura. De facto, a diversidade de interesses leva a que diferentes pessoas não façam as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenómeno que apresenta aspetos aparentemente paradoxais: a motivação humana (Bergamini, 1990).

As teorias da motivação procuram explicar os fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano, abordando questões como incentivos, necessidades e valores. Estas teorias são essenciais para compreender como é que os diferentes indivíduos, de diferentes gerações, reagem no contexto organizacional nomeadamente aos sistemas de incentivos. Além disso, oferecem pistas valiosas que ajudam os gestores a criar estratégias eficazes para motivar a sua força de trabalho. Deste modo, irão ser apresentadas de seguida as principais teorias de motivação.

2.3.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

As necessidades humanas, de acordo com Maslow (1943), organizam-se numa hierarquia onde as necessidades fisiológicas se encontram na base e as necessidades de autorrealização no topo da pirâmide (Gambrel & Cianci, 2003).

Assim, estas necessidades estão organizadas numa pirâmide que tem na sua base as necessidades fisiológicas que dizem respeito a necessidades básicas como alimento, cuidados de saúde e abrigo. De seguida, são as necessidades de segurança, isto é, segurança física, financeira e patrimonial. As necessidades sociais são a etapa seguinte e correspondem às relações familiares, afetivas, profissionais e em comunidade. Posteriormente, são identificadas as necessidades de estima que são a autoestima, estatuto, reconhecimento e autoconfiança. Por fim, no topo da pirâmide, o autor identifica as necessidades de realização pessoal onde está incluído o desenvolvimento pessoal, autorrealização e independência.

Segundo o autor, as necessidades fisiológicas têm de ser satisfeitas antes que o indivíduo possa atender às necessidades de nível superior uma vez que à medida que sobe na hierarquia torna-se cada vez mais difícil satisfazer essas necessidades devido a

barreiras interpessoais e ambientais (McLeod, 2024). As necessidades estão dispostas nesta hierarquia ascendente de forma que quando uma necessidade for satisfeita poder-se-á passar à seguinte. Para atingir as necessidades mais elevadas, as mais básicas têm de ser primeiro cumpridas.

Efetivamente, cada pessoa é diferente e possui motivações e necessidades diferentes. Quando estas necessidades não são satisfeitas poderá ocorrer um sentimento de frustração que implicará com o quotidiano da pessoa. A Teoria de Maslow sugere que, no contexto organizacional, os responsáveis hierárquicos devem procurar conhecer o nível em que cada colaborador se encontra nesta hierarquia das necessidades. Assim, será possível identificarem estratégias adequadas para os motivar promovendo o bem-estar e, conseqüentemente, o desempenho.

2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi criada em 1959 com o propósito do autor entender a razão das necessidades, motivos e atitudes de cada colaborador no local de trabalho (Herzberg, 1959).

De acordo com esta teoria, os indivíduos são movidos por dois tipos de fatores-fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores higiênicos (extrínsecos). No que diz respeito aos primeiros fatores, referem-se à progressão na carreira, ao reconhecimento, à realização pessoal e à responsabilidade que é dada aos indivíduos por parte dos gestores. Por outro lado, os fatores higiênicos estão mais relacionados com as condições de trabalho, ao salário e à cultura organizacional (De Oliveira, Barbosa, & Hegedus, 2017).

Herzberg (1959) afirma que os fatores motivacionais não são os mesmos que levam à insatisfação no trabalho (fatores higiênicos), ou seja, não haver motivadores não significa necessariamente que exista insatisfação no trabalho e um elevado nível de fatores higiênicos não conduz necessariamente à satisfação no trabalho. A satisfação e a insatisfação no trabalho são interdependentes (Thant & Chang, 2020).

2.3.3 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM

A Teoria da Expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom com o intuito de explicar os motivos das atitudes e comportamentos no local de trabalho (Vroom, 1964).

Vroom (1964), define expectativa como uma crença momentânea sobre a probabilidade de que um ato específico seja seguido por um resultado específico. De acordo com o autor, a motivação dos indivíduos está relacionada com a expectativa que este tem acerca da recompensa pelo seu esforço. Perante a possibilidade de receber uma recompensa, a motivação das pessoas varia conforme a percepção que têm da sua capacidade de alcançar essa recompensa e da sua eficácia.

Contudo, é importante reconhecer que cada colaborador é único e pode ter interesses diferentes. Os sistemas de incentivos devem considerar o grau de relevância da recompensa para cada colaborador, a fim de entender até que ponto podem ajudar na realização dos seus objetivos (Marques & Jorge, 2016).

A Teoria das Expectativas considera três determinantes para a motivação dos indivíduos: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência mede a capacidade de atração que uma determinada recompensa esperada exerce sobre a satisfação do indivíduo, ou seja, o quanto a pessoa valoriza o resultado que espera obter. O resultado pode ser positivo quando o indivíduo prefere alcançar do que não alcançar, negativo se prefere não alcançar o resultado ou nulo se lhe for indiferente. Já a instrumentalidade, está relacionada com a percepção de que o desempenho está diretamente ligado à obtenção da recompensa desejada. Por fim, a expectativa refere-se à crença que uma pessoa tem sobre como o seu esforço levará ao desempenho esperado. Esta última variável é determinante porque mesmo que a valência e a instrumentalidade sejam altas, se a pessoa não acreditar que pode realizar a tarefa a sua motivação será baixa.

Em suma, de acordo com a teoria de Vroom, a motivação será alta quando os três elementos forem elevados. As organizações, ao aplicarem esta teoria, podem desenvolver estratégias eficazes para aumentar a motivação e comprometimento dos colaboradores contribuindo para o sucesso organizacional no longo prazo.

2.3.4 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SDT)

A Teoria da Autoderminação foi desenvolvida por Deci e Ryan na década de 1980 (Deci & Ryan, 1985). Esta teoria da motivação concentra-se nas necessidades psicológicas básicas e na distinção entre motivação intrínseca e extrínseca.

De acordo com os autores, a motivação pode ser dividida em vários tipos sendo que os seres humanos possuem três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. No que diz respeito à autonomia, corresponde à sensação

que o indivíduo possui sobre o controlo das suas ações e escolhas. Já a competência, está associada à percepção de eficiência e habilidade na execução de tarefas. Por fim, o relacionamento, é o sentimento de conexão e vínculo com outras pessoas (Deci & Ryan, 2008).

Esta teoria categoriza a motivação num continuum desde a desmotivação, à motivação intrínseca e à motivação extrínseca. Em relação à primeira, resulta da desvalorização da atividade, da sensação de incompetência para a realizar ou da expectativa que a atividade não produzirá o resultado esperado. A motivação intrínseca, refere-se à realização de uma atividade pelo prazer e satisfação inerentes à mesma. Este tipo de motivação é altamente autónoma e representa o exemplo de autodeterminação. Por outro lado, a motivação extrínseca está relacionada com comportamentos regulados externamente (menos autónomos), normalmente para atingir algum tipo de recompensa (Ryan & Deci, 2000).

A Teoria da Autoderminação, além da compreensão sobre os tipos de motivação também oferece diretrizes para a criação de ambientes que favorecem o desenvolvimento humano e o bem-estar. De acordo com Gagné & Deci (2005), colaboradores que experimentam autonomia e reconhecimento são mais motivados e, conseqüentemente, mais produtivos.

2.4 GERAÇÕES

Cada geração experiencia a motivação e os incentivos de modo diferente pelo que faz sentido explorar esta dimensão. O conceito de “geração” tem vindo a ser estudado na sociologia como um elemento fundamental para compreender dinâmicas sociais, culturais e históricas. De facto, diversos autores chegaram à conclusão de que os indivíduos que pertencem a uma determinada geração compartilham experiências e influências que moldam os seus comportamentos. Weller (2010), argumenta que uma geração não é definida apenas pelo período do nascimento, mas também pela participação em eventos históricos significativos. De acordo com o autor, uma geração é formada quando os indivíduos compartilham experiências semelhantes em um período específico, o que gera uma consciência coletiva (Weller, 2010).

Apesar de as gerações poderem ser definidas cronologicamente de modo diferente, neste estudo iremos considerar a definição de Dimock (2019): **Baby Boomers** (1946-1964), **Geração X** (1965-1979), **Geração Y-Millennials** (1980-1996), e **Geração**

Z (1997-2012). Como resultado do aumento da idade da reforma, na maioria das empresas existem três ou quatro gerações que têm de trabalhar em conjunto. A diferença entre a maneira de pensar, atitudes, comportamentos e valores dessas faixas etárias pode facilmente tornar-se num desafio para os gestores (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016).

Cada grupo geracional tende a possuir diferentes expectativas em relação à hierarquia, autonomia, comunicação e ao uso da tecnologia. Enquanto alguns indivíduos preferem abordagens mais estruturadas e diretas, outros valorizam modelos flexíveis e colaborativos. Essas diferenças podem impactar desde a produtividade até à satisfação no ambiente de trabalho, criando tanto oportunidades de aprendizagem e inovação quanto potenciais conflitos interpessoais (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

2.4.1 BABYBOOMERS (1946-1964)

A Geração Baby Boomers é constituída por indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, um período caracterizado pelo crescimento populacional expressivo no pós-Segunda Guerra Mundial. Esta geração foi moldada por contextos históricos marcantes como a reconstrução económica do pós-guerra, a Guerra Fria, movimentos sociais e avanços tecnológicos que influenciaram a visão sobre o trabalho, a estabilidade e a lealdade às empresas (Lancaster, 2004).

Ao crescerem num período de expansão económica e industrialização tiveram acesso a um mercado de trabalho estruturado e oportunidades de trabalho estáveis. De acordo com Kupperschmidt (2000), estes indivíduos valorizam a permanência a longo prazo numa organização e veem-no como um sinal de sucesso. Além disso, preferem ambientes organizacionais mais formais onde a hierarquia está bem definida e sabem nitidamente as suas responsabilidades (Jurkiewicz, 1998).

Os indivíduos desta geração estão a atingir a idade da reforma, contudo, continuam a demonstrar a vontade de permanecer no mercado de trabalho e de serem elementos-chave nas suas organizações (Salb, 2015). Contrariamente às gerações mais novas, a Geração de Baby Boomers prefere o trabalho presencial ao remoto (Lyons & Kuron, 2014), pelo que dá mais importância a incentivos que enfatizem a estabilidade financeira, reconhecimento formal e progressão na carreira. Esta geração apresenta, também, uma certa objeção à utilização de novas tecnologias, valorizando a comunicação

face a face e a interação direta no ambiente de trabalho em detrimento das novas formas de comunicação digital que são utilizadas atualmente nas organizações (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010).

Apesar disso, os Baby Boomers são caracterizados por serem bastante eficientes, dedicados e disciplinados pelo que existe uma preocupação cada vez maior por parte das empresas em realizar certo tipo de programas como, por exemplo, mentoria, de forma que o saber acumulado pela experiência que as pessoas desta geração possuem possa ser passado a gerações mais novas. Efetivamente a criação de ambientes que conciliem a experiência dos Baby Boomers com a inovação trazida pelas gerações mais jovens pode ser um fator determinante para o sucesso e competitividade das empresas (Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012).

2.4.2 GERAÇÃO X (1965-1979)

A Geração X, composta por indivíduos que nasceram entre 1965 e 1979, é constituída pelos filhos dos Baby Boomers pelo que partilham algumas características com essa geração. Além disso, é considerada uma geração de transição entre as antigas gerações, fiéis à tradição, e as novas gerações imersas na tecnologia (Berkup, 2014).

Os estudos sobre a Geração X destacam a sua independência, pragmatismo e resiliência. Cresceram num contexto de recessão económica e aumento das taxas de divórcio, o que resultou numa forte capacidade de adaptação e autossuficiência. No que diz respeito à tecnologia, esta geração foi a primeira a crescer com televisão a cores, videojogos e os primeiros computadores pessoais pelo que moldou a sua capacidade de adaptação ao avanço digital (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010).

No contexto profissional, a Geração X é vista como uma ponte entre os Baby Boomers e os Millennials. Segundo Zemke, Raines & Filipczack (2000), os indivíduos desta geração valorizam a autonomia, o reconhecimento pelo mérito e a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Contudo, ao contrário da geração anterior que prioriza a estabilidade no emprego, os indivíduos da Geração X são mais propensos a mudar de emprego para procurar melhores oportunidades e qualidade de vida. O lema dos Baby Boomers, "viver para trabalhar", transformou-se em "trabalhar para viver" para a Geração X (Berkup, 2014). De acordo com Strauss & Howe (1991), esta geração desenvolveu um espírito cético em relação às instituições tradicionais, valorizando a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Desta forma, esta geração valoriza uma combinação de incentivos financeiros e não financeiros, refletindo a necessidade pela segurança financeira, mas, também, a necessidade de autonomia, reconhecimento das suas competências e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Efetivamente, a Geração X valoriza principalmente os incentivos intrínsecos como, por exemplo, oportunidades de desenvolvimento profissional, flexibilidade no trabalho e desafios que permitam inovação e resolução de problemas (Lancaster, 2004).

Além disso, ao partilharem os valores tradicionais dos Baby Boomers, como a ética no trabalho, mas também ao demonstrarem mais abertura à inovação e flexibilidade defendida pela Geração Y (Twenge, 2017), a Geração X faz frequentemente um papel de mediação em ambientes corporativos multigeracionais.

2.4.3 GERAÇÃO Y (1980-1996)

A Geração Y, também conhecida por Millennials, caracteriza-se por um forte envolvimento com a tecnologia, um elevado grau de educação formal e uma maior propensão para a diversidade e equidade social (Tapscott, 2009).

No mercado de trabalho, os Millennials são frequentemente descritos como profissionais que valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade laboral e um ambiente de trabalho colaborativo (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Os indivíduos desta geração veem os seus colegas como fontes valiosas de conhecimento e têm a necessidade de estar envolvidos em projetos estimulantes para evitar o desinteresse e de ter autonomia para os desenvolver.

Contrariamente às gerações anteriores, tendem a procurar um trabalho com significado e alinhado com os seus valores pessoais (Lyons & Kuron, 2014). A Geração Y valoriza organizações que oferecem flexibilidade, como por exemplo, trabalho híbrido e horários flexíveis, uma vez que para estas pessoas o trabalho é apenas um componente de uma vida equilibrada, que inclui relacionamentos pessoais, bem-estar físico e mental e atividades recreativas. Desta forma, a Geração Y tem uma maior preferência por incentivos intrínsecos e de suporte sendo os outros secundários em relação às oportunidades de crescimento, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem-estar e significado no trabalho.

De acordo com Negrão, Prado, Salles, Junior & Santo (2013), esta geração quer quebrar paradigmas e ascender de forma rápida na carreira, o que representa um desafio

tanto para a organização como para os colaboradores no que diz respeito à alta rotatividade (Limpinho & Saraiva, 2022). Uma das melhores estratégias para reter os Millennials é através de programas de mentoria e coaching que permitem que estes jovens profissionais sejam desafiados a assumir responsabilidades e a desenvolver novas habilidades (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Além disso, é importante que os gestores lhes deem feedback contínuo de forma que entendam os seus pontos fortes e aquilo que podem melhorar (Spiro, 2006).

As novas tecnologias são um elemento fundamental para os Millennials uma vez que as utilizam tanto para interagirem, como para trabalharem e consumirem informação (Bolton, Parasuraman, Hoefnagels, Migchels, Kabadayi, Gruber & Solnet, 2013), ou seja, usam as plataformas digitais não só para comunicação, mas também como uma ferramenta de aprendizagem. A Geração Y é, também, a primeira a demonstrar maior preocupação com questões sociais e ambientais, valorizando a diversidade, os direitos humanos e a sustentabilidade. Estas preocupações refletem-se tanto nas escolhas de consumo como nas expectativas em relação ao local de trabalho e às políticas empresarias.

2.4.4 GERAÇÃO Z (1997-2012)

Os indivíduos da Geração Z cresceram num ambiente altamente digitalizado, sendo considerados “nativos digitais”. Contrariamente às gerações anteriores, esta geração possui uma forte relação com a tecnologia utilizando-a tanto para comunicação e entretenimento como para aprendizagem (Prensky, 2001).

Além disso, muitos cresceram num período de incerteza financeira (crise económica de 2008) e de outras crises como a pandemia de Covid-19 o que a tornou uma geração resiliente, que apesar de ter preocupações com a estabilidade financeira e a segurança no emprego valoriza mais outro tipo de fatores nas organizações. Efetivamente, a pandemia de Covid-19 também impactou diretamente a sua educação e transição para o mercado de trabalho, acelerando a adoção de outros meios de trabalho, como o teletrabalho (Francis & Hoefel, 2018; Mckinsey & Company, 2024).

No mercado de trabalho têm sido vários os desafios postos por esta geração nomeadamente no que diz respeito a modelos tradicionais de gestão (Francis & Hoefel, 2018). De acordo com diversos estudos, estes indivíduos valorizam flexibilidade, diversidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Deloitte, 2019), preferindo

modelos de trabalho híbridos ou remotos. De acordo com Twenge (2017), esta geração tende a evitar empregos que exijam presença física excessiva e que não valorizem a autonomia. Além disso, também estão dispostos a trocar salários elevados por maior qualidade de vida.

Contrariamente às outras gerações que priorizam estabilidade e segurança financeira, a Geração Z tende a escolher empregos que reflitam os seus valores pessoais como sustentabilidade, diversidade e impacto social (McKinsey & Company, 2024). Por outro lado, esta geração procura desenvolvimento contínuo e, por isso, valoriza feedback constante, formação e oportunidades de progressão dentro da organização. Desta forma, a Geração Z tem preferência por incentivos intrínsecos em detrimento de incentivos extrínsecos. Essa preferência está alinhada com a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985), que sugere que os indivíduos são mais motivados quando possuem autonomia, competência e relações interpessoais significativas no seu ambiente profissional.

De acordo com estudo efetuado pela ACCA e pela IFAC cerca de 60% dos indivíduos desta geração esperam mudar de cargo dentro de dois anos, quase dois terços acreditam que iram ser promovidos em breve e os restantes estão a considerar mudar de empresa, ou seja, parecem estar dispostos a levar os seus talentos para outras empresas se as suas necessidades não forem atendidas no atual emprego (ACCA & IFAC, 2021). De facto, atualmente a intenção de saída dos colaboradores é uma preocupação dos empregadores e a motivação tem um papel relevante para mitigar este problema (Alves, Limão, & Lourenço, 2024).

2.5 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Atendendo às características específicas de cada geração, é possível identificar as suas preferências em termos de incentivos.

No que diz respeito aos incentivos intrínsecos, são bastante valorizados pela geração Z que prioriza fatores como autonomia, propósito e oportunidades de crescimento nas organizações (Deloitte, 2019). Estudos indicam que os indivíduos da geração Z evitam ambientes de trabalho excessivamente rígidos e tendem a escolher organizações que promovam diversidade, inovação e bem-estar (Twenge, 2017). Além disso, procuraram empregos que ofereçam oportunidades de progressão e desenvolvimento (ACCA & IFAC, 2021). Também a Geração Y, valoriza organizações que oferecem

flexibilidade e cujas missões estejam alinhadas com os seus valores pessoais (Lyons & Kuron, 2014). Assim, e por comparação, espera-se que as gerações mais velhas (Baby Boomers e Geração X) tenham uma menor preferência por incentivos intrínsecos quando comparadas com a Geração Z. Por sua vez, a Geração Y terá uma preferência por incentivos intrínsecos, semelhante à da Geração Z. Deste modo, propõe-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A Geração Baby Boomers e a Geração X valorizam menos os incentivos intrínsecos do que a Geração Z.

H2: A Geração Y valoriza os incentivos intrínsecos tanto quanto a Geração Z.

Em relação aos incentivos extrínsecos, estudos anteriores mostram que a geração de Baby Boomers tem uma maior preferência por este tipo de incentivos, em contraste com as gerações seguintes, que tendem a valorizar outro tipo de incentivos mais pessoais e intrínsecos (Heyns & Kerr, 2018). A Geração X, apesar de ainda demonstrar uma valorização significativa pelos incentivos extrínsecos e financeiros, também começa a atribuir importância a fatores como desenvolvimento profissional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lancaster, 2004). Já a geração Z, não tende a valorizar tanto estes incentivos especialmente porque está a começar agora a sua carreira e também porque valoriza outro tipo de incentivos. De igual modo a geração Y, não valoriza particularmente este tipo de incentivo, tal como a Geração Z. Assim, colocam-se as seguintes hipóteses:

H3: A Geração Baby Boomers e a Geração X valoriza mais os incentivos extrínsecos do que a Geração Z.

H4: A Geração Y valoriza os incentivos extrínsecos tanto quanto a Geração Z.

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Uma vez que as variáveis em estudo não estão disponíveis em fontes secundárias, foi utilizada uma recolha de dados primários. Esta recolha foi efetuada através de um questionário, que corresponde a um conjunto de perguntas sobre certas variáveis que se deseja medir ou descrever (Bastos, Sousa, Da Silva, & De Aquino, 2023). O questionário foi realizado online uma vez que é mais vantajoso em termos de redução de tempo e custos e também permite chegar a um maior número de pessoas com o potencial de reunir uma maior quantidade de dados (Lefever, Dal, & Matthíasdóttir, 2006).

O inquérito foi elaborado na plataforma *Qualtrics* e foi partilhado com profissionais e estudantes de licenciatura, mestrado e doutoramento da área de Gestão em Portugal. Esta partilha foi feita através de contactos pessoais e redes sociais, nomeadamente do *LinkedIn*, o que facilitou a partilha do mesmo. Este questionário foi produzido e respondido em português, estando dividido em duas partes. A primeira era dirigida a recolher informações sociodemográficas sobre os inquiridos, enquanto a segunda era mais direcionada para recolher informação sobre as suas preferências por incentivos. O questionário era composto maioritariamente por questões de resposta fechada, o que facilita a análise quantitativa. O tempo estimado de preenchimento do questionário era de aproximadamente 12 minutos. Os inquiridos foram ainda informados que as suas respostas eram confidenciais e não havia opções certas ou erradas, podendo ainda, escolher a opção “não sei/não respondo”.

Este questionário faz parte de um estudo mais vasto sobre preferências sobre incentivos, sendo que este estudo se foca apenas nas diferenças geracionais. ¹

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Foram obtidas 643 respostas ao questionário, sendo 54,6% do sexo feminino (351) e 45,4% do sexo masculino (291). As idades estão compreendidas entre os 18 e os 66 anos, sendo a média de idades aproximadamente 27 anos, a mediana 22 anos e a moda 21 anos. Além disso, podemos verificar através do Quartil 3 que cerca de 75% das pessoas não tem mais de 25 anos. Desta forma, temos uma amostra maioritariamente composta pela Geração Z (77,5%), a Geração Y representa 12,1% e as Gerações X e BabyBoomers

em conjunto constituem 10,4% da amostra. Foi realizado o agrupamento das Gerações X e Baby Boomers dado o reduzido número de respostas nestas categorias etárias.¹

Por outro lado, conseguimos verificar que 438 (68,1%) dos inquiridos ainda se encontra a estudar. Destes estudantes, 61,4% estão a frequentar a Licenciatura, 37,4% o Mestrado e os restantes 1,1% o Doutoramento. Dos inquiridos que já terminaram o seu ciclo de estudos (196) temos 45,9% em que o grau mais elevado concluído foi a Licenciatura, 39,3% o Mestrado, 13,3% o 12º ano e apenas 1,5% o grau de Doutoramento. No que diz respeito à experiência profissional, verifica-se que 32,4% dos inquiridos tem 0 anos de experiência, o que pode ser justificado pela sua idade e por grande parte ainda se encontrar a estudar. A média de anos de experiência é aproximadamente 7 anos, sendo o máximo de anos 48 anos o que demonstra heterogeneidade desta variável.

3.3. MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis de preferências utilizadas no estudo não podem ser diretamente medidas ou observadas, pelo que são consideradas variáveis latentes. Foram utilizadas escalas já validadas em estudos anteriores.

3.3.1. VARIÁVEIS DEPENDENTES

Foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) por forma a identificar padrões num conjunto de variáveis e reduzir a complexidade dos dados. No estudo em questão, a AFE serviu para descobrir quais são os itens que estão correlacionados entre si e podem ser agrupados em fatores latentes, particularmente para identificar os fatores que representam as preferências por Incentivos Intrínsecos (PrefInt) e por Incentivos Extrínsecos (PrefExt).

Contudo, antes de realizar esta técnica é preciso efetuar o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificar a adequação dos dados para uma Análise Fatorial Exploratória. O KMO mede a proporção da variância nos dados que pode ser explicada por fatores latentes, variando de 0 a 1. A partir de 0,6 considera-se que a estatística de KMO está perto de um valor aceitável pelo que valerá apenas enveredar por uma análise fatorial.

¹ A recolha de dados para este projeto, e este estudo em concreto, contou com a ajuda da Andreia Gomes e Joana Barros, alunas do Mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais.

Foi utilizada a tipologia de Chiang & Birtch (2007) para a classificação dos incentivos, pelo que foi esta escala que foi usada para a mensuração das preferências por incentivos. Foi utilizada a escala de Likert de 5 pontos para medir o grau de importância que os inquiridos atribuem a cada item, em que 1 corresponde a “Sem importância” e 5 a “Muita Importância”. Os tipos de incentivos estavam distribuídos em quatro categoriais (Extrínsecos, Financeiros, Suporte, Intrínsecos) ao longo das 28 questões, mas foram comprimidos em duas categorias apenas: Incentivos Intrínsecos (Intrínsecos+Suporte) e Incentivos Extrínsecos (Extrínsecos+Financeiros).

A AFE com rotação oblíqua da variável **preferência por incentivos intrínsecos** resultou em três fatores com eigenvalues superiores a 1. O primeiro fator apresenta um *eigenvalue* de 4,16 sendo composto pelos itens satisfação, realização, natureza do trabalho, equilíbrio vida pessoal e profissional e ambiente de trabalho com fatores loadings de 0,80, 0,74, 0,62, 0,55 e 0,61, respetivamente. Por outro lado, o segundo fator tem um *eigenvalue* de 4,12 e é constituído pelos itens desafio, oportunidades de uso das capacidades, autonomia, responsabilidade e variedade de tarefas com fatores loadings 0,75, 0,62, 0,65, 0,73 e 0,66 respetivamente. Por fim, o terceiro fator apresenta um *eigenvalue* de 2,82 composto pelos itens benefícios flexíveis, localização e horários flexíveis (Apêndice 1). Desta forma, foram criados três fatores - **PrefInttrabalho**, **PrefIntdesafios** e **PrefIntflexibilidade** - através do calcula da média dos itens que os compõem. O primeiro e o segundo fator apresentam um *Alpha de Cronbach* que indicam uma boa consistência interna entre os itens (0,7742 e 0,7811) e o terceiro fator apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,6856 o que indica que a escala tem uma confiabilidade moderada. Foram excluídos os itens **IntOportunidadesAprendizagem**, **IntLiderança** e **IntApoioOrganização** por terem loadings inferiores a 0,5. Através do teste KMO, conseguimos verificar a adequação para efetuar a AFE (0,8928).

Para a variável **preferência por incentivos extrínsecos**, a AFE com rotação oblíqua também apresentou 3 fatores com *eigenvalues* de 2,94, 2,66 e 2,13 (Apêndice 2). Tal como anteriormente, as variáveis foram criadas através do cálculo da média dos itens que compõem cada fator. O primeiro fator é composto por quatro itens: benefícios gerais, benefícios financeiros, incentivos de performance individual e salário base, com *fator loadings* de 0,55, 0,74, 0,73 e 0,67. Desta forma, foi criado o fator **PrefExtremuneração** com um *Alpha de Cronbach* de 0,6845. Por outro lado, o segundo fator inclui três itens: relação com colegas, equidade e espírito de equipa com *fator loadings* 0,80, 0,69 e 0,76, pelo que foi criado o fator **PrefExtrelações**. Este fator tem um *Alpha de Cronbach* de

0,6707. Por fim, o terceiro fator é composto pelos itens: pressão, estatuto e autoridade com *fator loadings* de 0,55, 0,83 e 0,86. Foi criado o fator **PrefExtestatuto**. O *Alpha de Cronbach* foi de 0,6549. Foram excluídos os itens **ExtIncentivosPerfEquipa** e **ExtSegurançaEmprego** por terem loadings inferiores a 0,5. Para efetuar a AFE, foi realizado o teste de adequação KMO que demonstrou que era adequado realizar essa análise (0,7858).

3.3.2 VARIÁVEL INDEPENDENTE

A variável independente utilizada neste estudo é a variável **generations**. Esta variável inclui três categorias em que “1” indica que o inquirido pertence à Geração Z, “2” pertence à Geração Y e “3” diz respeito às gerações X e Babyboomers. A codificação foi feita de acordo com o intervalo de idades de cada geração, pelo que a Geração Z inclui indivíduos com menos de 29 anos, a Geração Y com idades compreendidas entre os 28 e os 45 anos e as restantes gerações com idades superiores a 46 anos. Através desta categorização, será possível identificar as diferentes preferências de cada geração no que diz respeito a incentivos extrínsecos e intrínsecos.

3.3.3 VARIÁVEIS DE CONTROLO

De forma a garantir maior rigor na análise dos dados, foram incorporadas duas variáveis de controlo baseadas em características da amostra. Estas variáveis foram selecionados por poderem interferir nas preferências associadas aos incentivos analisados, conforme sugerido pela literatura (Major & Konar, 1984; Deci & Ryan, 2000). Assim, consideraram-se as seguintes dimensões: **Sexo** e **GrauEnsino**.

A variável **Sexo** foi codificada como uma variável *dummy*, em que “0” diz respeito aos inquiridos do sexo feminino e “1” ao sexo masculino. Foi escolhida esta variável uma vez que estudos mostram que as mulheres tendem a valorizar mais incentivos intrínsecos, como o significado no trabalho, o relacionamento interpessoal e o reconhecimento, enquanto os homens valorizam mais incentivos extrínsecos como salário, promoções e status (Major & Konar, 1984).

A variável **GrauEnsino** corresponde ao grau de ensino mais elevado para os inquiridos que não estão a estudar e ao grau de ensino que estão a frequentar para quem está a estudar. Esta variável foi categorizada em quatro níveis distintos 0 para 12ºano, 1

para Licenciatura, 2 para Mestrado e para Doutorado. Optou-se por juntar os graus de ensino Mestrado e Doutorado dado o reduzido número de respostas na categoria Doutorado (apenas 2 observações). Diversos estudos demonstram que pessoas com maior nível de escolaridade tendem a dar mais valor a incentivos intrínsecos como autonomia, autorrealização e significado no trabalho. Tal é espelhado na Teoria da Autodeterminação que sugere que indivíduos com maior formação procuram mais fatores intrínsecos, como autonomia e competência (Deci & Ryan, 2000).

3.4. TESTES ESTATÍSTICOS

Para a realização dos testes estatísticos, recorreu-se ao software *STATA 18*, dada a sua robustez e versatilidade na análise de dados quantitativos.

Numa primeira fase foi realizada uma análise descritiva das variáveis em estudo, de forma a resumir, organizar e interpretar os dados de forma clara e compreensível. Esta etapa é fundamental para compreender as distribuições das variáveis, identificar padrões, tendências e possíveis anomalias nos dados (Field, 2018). De seguida, foi feita uma análise de correlação de variáveis que tem como objetivo examinar a direção e a força da relação entre duas variáveis contínuas (Dancey & Reidy, 2017). Neste caso pretende-se analisar a correlação entre as preferências por incentivos. Relativamente às variáveis de controlo (sexo e grau de ensino) por serem variáveis categóricas, foi utilizado um *T-test* para sexo e uma análise de variância (ANOVA) para grau de ensino por forma a avaliar a relação destas variáveis com as preferências por incentivos.

Numa segunda fase, optou-se pela ANOVA, dada a existência de três grupos geracionais distintos, com o objetivo de identificar eventuais diferenças nas preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos entre a Geração Z, a Geração Y e as Gerações X e BabyBoomers.

Por fim, foi utilizada a técnica de regressão linear que permite analisar a relação entre uma variável dependente contínua e uma ou mais variáveis independentes (Field, 2018). Desta forma, foram realizadas regressões lineares múltiplas para analisar o impacto da variável independentes **generations** nas preferências por incentivos, considerando simultaneamente o efeito das variáveis de controlo que a literatura identifica como relevantes na explicação dessas preferências - sexo e grau de ensino. Posteriormente, num teste de robustez, foi ainda adicionada uma nova variável de controlo. Especificamente, foi adicionada às regressões uma variável binária para

controlar para o facto de o indivíduo estar a trabalhar ou alguma vez ter trabalhado, por oposição a nunca ter trabalhado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

As variáveis centrais desta análise são a preferência por incentivos intrínsecos e a preferência por incentivos extrínsecos, de acordo com a análise fatorial realizada. Especificamente, cada uma destas dimensões é composta por três fatores distintos. No caso dos incentivos intrínsecos, consideram-se os fatores **PrefIntrabalho**, **PrefIntdesafios** e **PrefIntflexibilidade**. No que respeita aos incentivos extrínsecos, incluem-se os fatores **PrefExtremuneração**, **PrefExtrelações** e **PrefExtestatuto**. A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas destas variáveis.

Em relação aos três fatores que compõem a dimensão dos incentivos intrínsecos, verifica-se uma valorização globalmente acima do ponto médio (3 numa escala de 1 a 5) por parte dos inquiridos. O fator **PrefIntrabalho**, apresenta uma média de 3,8 e um desvio padrão de 0,49 indicando uma relativa homogeneidade nas respostas. O fator **PrefIntdesafios** e o fator **PrefIntflexibilidade** apresentam uma média de, aproximadamente, 4,0 o que demonstra uma maior preferência por este tipo de incentivos e um desvio padrão de 0,56 e 0,72, respetivamente. Estes desvios sugerem uma maior dispersão nas perceções relativamente à importância atribuída a estes incentivos.

O primeiro fator dos incentivos extrínsecos está relacionado com a remuneração **PrefExtremuneração**, tendo uma média de 3,9 e um desvio padrão de 0,65. O segundo fator **PrefExtrelações**, apresenta uma média de 4,3 e um desvio padrão de 0,60, indicando uma forte valorização das relações no contexto de trabalho. Por fim, o fator **PrefExtestatuto** apresenta uma média de 2,9 e um desvio padrão de 0,80, sugerindo uma menor valorização deste tipo de incentivo e uma maior dispersão nas opiniões dos inquiridos.

Desta forma, é possível observar que, em geral, os inquiridos demonstram uma maior preferência pelos incentivos intrínsecos do que pelos incentivos extrínsecos. Dentro dos intrínsecos valorizam mais os que estão relacionados com os desafios e a

flexibilidade no trabalho. Já nos incentivos extrínsecos preferem aqueles que estão relacionados com as relações no local de trabalho.

	Obs	Mean	Std.Dev.	Min	Max
PrefIntrabalho	641	4.3	0.5	2.4	5
PrefIntdesafios	639	4	0.56	2.2	5
PrefIntflexibilidade	639	4	0.72	1.666667	5
PrefExtremuneração	636	3.9	0.65	1	5
PrefExtrelações	640	4.3	0.6	2	5
PrefExtestatuto	637	2.9	0.8	1	5

Tabela 1- Estatística descritiva das variáveis dependentes em estudo

4.2. ANÁLISES BIVARIADAS

4.2.1 CORRELAÇÕES

De forma a explorar as inter-relações entre os diferentes tipos de incentivos valorizados pelos inquiridos, foi realizada uma análise de correlação de *Pearson* entre os fatores que compõem as preferências por incentivos intrínsecos e extrínsecos (Tabela 2).

A Tabela 2 mostra correlações estatisticamente significativas entre todos os tipos de incentivos. Relativamente aos intrínsecos, a correlação mais elevada verifica-se entre **PrefIntrabalho** e **PrefIntdesafio** ($r= 0,540$), sugerindo que os indivíduos que valorizam o conteúdo do trabalho tendem também a atribuir importância a tarefas desafiantes. Adicionalmente, a correlação entre **PrefIntrabalho** e **PrefIntflexibilidade** ($r= 0,428$) indica que a autonomia e a flexibilidade no desempenho das funções profissionais são apreciadas por aqueles que valorizam o trabalho em si. Por sua vez, a relação entre **PrefIntdesafio** e **PrefIntflexibilidade** é mais fraca ($r= 0,293$).

Relativamente aos incentivos extrínsecos, observa-se uma correlação forte entre **PrefExtremuneração** e **PrefExtrelações** ($r= 0,376$), sugerindo que os inquiridos que atribuem importância à compensação financeira tendem também a valorizar os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. A variável **PrefExtremuneração** apresenta ainda correlações moderadas com **PrefExtestatuto** ($r= 0,326$), indicando que a remuneração está associada à importância atribuída ao reconhecimento profissional e ao estatuto. Por outro lado, o fator **PrefExtrelações** evidencia uma correlação mais fraca com **PrefExtestatuto** ($r= 0,176$), demonstrando uma ligação mais fraca entre a

valorização das relações interpessoais e a importância dada ao estatuto e reconhecimento formal.

Além disso, é importante referir que se observam correlações cruzadas relevantes entre dimensões intrínsecas e extrínsecas. Por exemplo, **PrefExtremuneração** correlaciona-se de forma forte com **PrefInflexibilidade** ($r= 0,512$) e com **PrefIntrabalho** ($r= 0,454$), sugerindo que há uma tendência para os indivíduos que valorizam recompensas financeiras também valorizarem aspetos internos da função, como o conteúdo ou a autonomia. De modo semelhante, o fator **PrefExtreleções** revela correlações significativas com o fator **PrefIntrabalho** ($r= 0,678$), o que demonstra a relevância das relações humanas no ambiente de trabalho.

Com base na matriz de correlação de Pearson, verifica-se que todas as associações entre os fatores analisados são estatisticamente significativas.

	PrefIntrabalho	PrefIntdesafios	PrefInflexibilidade	PrefExtremuneração	PrefExtreleções	PrefExtestatuto
PrefIntrabalho	1.0000					
PrefIntdesafios	0.5401*	1.0000				
PrefInflexibilidade	0.4276*	0.2935*	1.0000			
PrefExtremuneração	0.4543*	0.3377*	0.5117*	1.0000		
PrefExtreleções	0.6782*	0.4323*	0.4084*	0.3765*	1.0000	
PrefExtestatuto	0.1741*	0.2687*	0.1632*	0.3261*	0.1757*	1.0000

* indica significância dos p values de 10%

Tabela 2- Correlações entre variáveis dependentes.

Uma vez que as variáveis de controlo são variáveis categóricas, foi realizado um *T-test* para a variável **Sexo** e uma ANOVA para a variável **GrauEnsino**.

4.2.2 T-TEST PARA DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM O SEXO

Para analisar possíveis diferenças entre os sexos relativamente aos diversos fatores de preferências por incentivos, foi inicialmente realizado o *F-test* para cada variável com objetivo de verificar a suposição de homogeneidade de variâncias entre os grupos. Este passo é fundamental para a correta aplicação do *T-test*, uma vez que a igualdade ou desigualdade de variâncias determina a forma do teste a ser utilizado. Assim, foram assumidas a igualdade ou desigualdade de variância no *T-test* de acordo com os resultados do *F-test* para a homogeneidade de variâncias entre os grupos. Os resultados dos T-test

encontram-se na Tabela 3 e mostram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres para todas as preferências por incentivos. Especificamente, para todos os tipos de incentivos as mulheres mostram uma preferência mais forte que os homens, com exceção dos incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto, em que os homens apresentam uma preferência maior que as mulheres.

	Sexo	N	Média	T-test
PrefInatrabalho	Feminino=0	351	4.4	6.5215***
	Masculino=1	290	4.2	
PrefIntdesafios	Feminino=0	350	4	2.9972***
	Masculino=1	289	3.9	
PrefIntflexibilidade	Feminino=0	350	4.1	5.2010***
	Masculino=1	289	3.8	
PrefExtremuneração	Feminino=0	347	4	3.6522***
	Masculino=1	289	3.8	
PrefExtrelações	Feminino=0	351	4.4	4.5749***
	Masculino=1	289	4.2	
PrefExtestatuto	Feminino=0	349	2.8	-2.8889***
	Masculino=1	288	3.0	

*** indicam significância dos p values de 1%

Tabela 3- T-tests para a diferença de médias das variáveis dependentes de acordo com o sexo

4.2.3. ANOVA PARA A DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM O GRAU DE ENSINO

Foi realizada uma ANOVA para se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas médias das preferências por diferentes tipos de incentivos em função do grau de ensino.

Os resultados da ANOVA, encontram-se na Tabela 4 e mostram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes graus de ensino e todas as preferências por incentivos, à exceção da preferência extrínseca relacionado ao estatuto. Especificamente, os indivíduos com Licenciatura ou Mestrado/Doutoramento tendem a apresentar valores médios mais elevados nas preferências por incentivos.

Variable	12ºano	Licenciatura	Mestrado/Doutoramento	F-test
	(N = 295)	(N = 254)	(N = 85)	
PrefInttrabalho	4.2595	4.4210	4.35	7.33***
PrefIntdesafios	3.9119	4	4.1786	6.25***
PrefIntflexibilidade	3.9149	4.1270	3.9647	5.27***
PrefExtremuneração	3.9898	4.1071	4.1111	2.28*
PrefExtrelações	4.2891	4.4762	4.4118	5.40***
PrefExtestatuto	2.9014	4.3803	2.7469	1.71

*, ** e *** indicam significância dos *p values* de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Tabela 4-ANOVA para diferenças de médias das variáveis dependentes de acordo com o grau de ensino

4.2.4 ANOVA PARA A DIFERENÇA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DE ACORDO COM AS GERAÇÕES

Foi também realizada uma ANOVA, com o objetivo de comparar as preferências por cada tipo de incentivo entre os diferentes grupos geracionais. A variável independente “generations” foi categorizada em três grupos: Geração Z (grupo 1), Geração Y (grupo 2) e Gerações X e BabyBoomers (grupo 3). Esta abordagem permitiu verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas nas médias por incentivos entre as gerações consideradas. Os resultados desta análise constam da Tabela 5.

Os resultados da ANOVA para as preferências por incentivos de acordo com a geração, demonstram-se que existem diferenças estatisticamente significativas apenas em duas dimensões: nas preferências intrínsecas relacionadas aos desafios e nas preferências extrínsecas relacionadas ao estatuto. A Geração Y foi a que demonstrou uma maior valorização dos desafios, enquanto a Geração Z demonstrou uma maior valorização do estatuto comparativamente às restantes gerações. Por outro lado, as restantes preferências relacionadas com trabalho, flexibilidade, remuneração e relações não revelaram uma diferença significativa entre gerações, indicando uma valorização relativamente homogénea destes fatores ao longo das diferentes faixas etárias.

Variable	Generation Z	Generation Y	Generation X/BabyBoomers	F-test
	(N = 498)	(N = 78)	(N = 67)	
PrefIntrabalho	4.35	4.3	4.26	1.03
PrefIntdesafios	3.94	4.12	4	3.87**
PrefIntflexibilidade	4.03	3.97	3.85	1.87
PrefExtremuneração	3.95	3.91	3.92	0.18
PrefExtrelações	4.35	4.38	4.24	1.08
PrefExtestatuto	2.94	2.64	2.7	6.75***

*, ** e *** indicam significancia dos p values de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Tabela 5- ANOVA para diferenças de médias das variáveis dependentes de acordo com as gerações

4.3 REGRESSÕES LINEARES

Após a realização das análises bivariadas, foram efetuadas regressões lineares múltiplas de forma a garantir uma análise mais robusta. Nestas regressões foram incluídas as variáveis de controlo, com o intuito de analisar se as associações entre a geração a que o indivíduo pertence e as suas preferências por incentivos se mantinham significativas depois da inclusão destas variáveis. A Geração Z é considerado o caso base, apresentando-se as diferenças para as Gerações Y e X/BabyBoomers. Na variável **Sexo**, o caso base é o sexo feminino, apresentando-se as diferenças para o sexo masculino. No caso do **grau de ensino**, o caso base é o 12º ano. Os resultados destas regressões encontram-se na Tabela 6.

No que diz respeito à regressão explicativa de **PrefIntrabalho**, os resultados da regressão mostram coeficientes negativos e estatisticamente significativos para a Geração Y e X/BabyBoomers, ou seja, as gerações mais velhas atribuem menos importância ao interesse no trabalho do que a Geração Z. Deste modo, encontra-se suporte para H1, que referia que a Geração Baby Boomers e a Geração X valorizam menos os incentivos intrínsecos que a Geração Z. Por outro lado, rejeita-se H2 que considerava que a Geração Y valoriza os incentivos intrínsecos tanto quanto a Geração Z. É possível também concluir que os homens atribuem, em média, menos importância ao interesse no trabalho que as mulheres; e que os indivíduos com licenciatura e mestrado/doutoramento tendem a valorizar mais este tipo de incentivos face aos indivíduos com menor escolaridade.

Relativamente à regressão **PrefIntdesafios**, não existe diferenças estatisticamente significativas entre as gerações pelo que não é encontrado suporte se para H1. No entanto, esta evidência é consistente com H2 que previa que a Geração Y valoriza os incentivos

intrínsecos tanto quanto a Geração Z. Verifica-se também que os homens valorizam menos este tipo de incentivos do que as mulheres, e que os indivíduos com mestrado/doutoramento valorizam mais estes incentivos do que os indivíduos com o 12º ano.

Por outro lado, na regressão **PrefIntflexibilidade**, verifica-se que os coeficientes das gerações não são estatisticamente significativos pelo que se rejeita H1 e aceita-se H2. Além disso, verifica-se que os homens valorizam menos a flexibilidade que as mulheres, e que os indivíduos com licenciatura valorizam mais este tipo de incentivo.

No que diz respeito à regressão **PrefExtremuneração**, não existem diferenças estatisticamente significativas pelo que não é encontrado suporte para H3, que considerava que a Geração Baby Boomers e a Geração X valoriza mais os incentivos extrínsecos do que a Geração Z. Contudo, esta evidência é consistente com H4 que previa que a Geração Y valoriza os incentivos extrínsecos tanto quanto a Geração Z. Verifica-se também que os homens valorizam menos a remuneração que as mulheres, e que os indivíduos com licenciatura e mestrado valorizam mais este tipo de incentivo.

Relativamente à regressão **PrefExtrelações**, também não existem diferenças estatisticamente significativas pelo que não é encontrado suporte para H3. No entanto, esta evidência é, também, consistente com H4. Além disso, verifica-se que os homens valorizam menos este incentivo do que as mulheres, e que os indivíduos com licenciatura e mestrado/doutoramento tendem a valorizar mais este tipo de incentivo.

Por fim, no que respeita à regressão **PrefExtestatuto** os resultados demonstram que o coeficiente da Geração Baby Boomers/X não é estatisticamente significativo, pelo que H3 não é suportada. Pelo contrário, o coeficiente da Geração Y é estatisticamente significativo pelo que também se rejeita H4 (que previa uma valorização dos incentivos extrínsecos semelhante entre a Geração Z e a Geração Y). Verifica-se também que os homens valorizam mais o estatuto do que as mulheres. Relativamente ao grau de ensino, não se verificam diferenças estatisticamente significativas para o caso base (12º ano).

	PrefIntrabalho	PrefIntdesafios	PrefIntflexibilidade	PrefExtremuneração	PrefExtrelações	PrefExtestatuto
Geração Y	-0.1193* (0.0617)	0.0913 (0.0795)	-0.1224 (0.0983)	-0.9899 (0.0891)	-0.1094 (0.0853)	-0.2508** (0.1073)
Geração X/Babyboomers	-0.1109* (0.0669)	0.0275 (0.0866)	-0.1502 (0.1071)	-0.0284 (0.0990)	-0.1334 (0.0929)	-0.1342 (0.1160)
Sexo_bin	-0.2695*** (0.0381)	-0.1513*** (0.0493)	-0.2722*** (0.0611)	-0.1769*** (0.0554)	-0.2457*** (0.0529)	0.1351** (0.0663)
Licenciatura	0.1671*** (0.0411)	0.0761 (0.0531)	0.2195*** (0.0658)	0.1208** (0.0596)	0.1936*** (0.0571)	0.0662 (0.7134)
Mestrado/Doutoramento	0.13589** (0.0629)	0.2331*** (0.0811)	0.1035 (0.0999)	0.15067* (0.0915)	0.1705** (0.0866)	-0.0652 (0.1087)
N	631	630	630	626	631	629
Prob>F	0.0000	0.0002	0.0000	0.0091	0.0000	0.0123
Ajusted R2	0.0918	0.0295	0.0419	0.0165	0.0448	0.0152

*, ** e *** indicam significância dos p values de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Tabela 6- Regressões Lineares

4.4 TESTES DE ROBUSTEZ

De forma a testar a robustez dos resultados obtidos anteriormente, foi introduzida uma variável binária (*Trabalho_dummy*) que indica se o participante trabalha ou alguma vez trabalhou (1=Sim; 0=Não). Os resultados destas regressões apresentam-se na Tabela 7.

No que diz respeito à regressão **PrefIntrabalho**, não se alteram os resultados da Tabela 6 e a variável **Trabalho** não é significativa.

Relativamente à regressão **PrefIntdesafios**, verifica-se que a inclusão desta variável também não alterou os resultados obtidos anteriormente, mas a nova variável é estatisticamente significativa, tendo um coeficiente positivo. Ou seja, quem trabalha ou já trabalhou atribui uma maior importância a desafios no trabalho.

Na regressão **PrefIntflexibilidade**, a introdução da nova variável alterou alguns resultados como o coeficiente da Geração X e BabyBoomers que são negativos e estatisticamente significativos. Desta forma, H1 é suportada, mas H2 é rejeitada. Adicionalmente, verifica-se que a variável **Trabalho** é positiva e estatisticamente significativa. Ou seja, quem trabalha ou já trabalhou atribui uma maior importância à flexibilidade no trabalho.

Nos incentivos extrínsecos, na regressão **PrefExtremuneração**, os resultados apenas se alteraram no variável grau de ensino em que a Licenciatura e o Mestrado/Doutoramento deixam de ser estatisticamente significativos. A nova variável não é estatisticamente significativa.

Já na regressão **PrefExtrelações**, a geração X/BabyBoomers passa a ser negativa e estatisticamente significativa, pelo se rejeita H3, que previa uma maior preferência por incentivos extrínsecos por parte das gerações mais velhas. Além disso, a variável Mestrado/Doutoramento deixa de ser estatisticamente significativa. No que diz respeito à variável **Trabalho**, esta não se mostra estatisticamente significativa.

Por fim, na regressão **PrefExtestatuto**, a introdução desta variável não alterou os resultados obtidos anteriormente. Além disso, a variável **Trabalho** não é estatisticamente significativa nesta regressão.

	PrefIntrabalho	PrefIntdesafios	PrefInflexibilidade	PrefExtremuneração	PrefExtrelações	PrefExtestatuto
Geração Y	-0.1219* (0.0629)	0.0641 (0.0809)	-0.1747* (0.0998)	-0.1229 (0.0908)	-0.1356 (0.0869)	-0.2612** (0.1095)
Geração X/Babyboomers	-0.1138* (0.0684)	-0.0031 (0.0883)	-0.2089* (0.1088)	-0.0562 (0.1010)	-0.1627* (0.0947)	-0.1457 (0.1185)
Sexo_bin	-0.2697*** (0.0381)	-0.1532*** (0.0493)	-0.2758*** (0.0608)	-0.1784*** (0.0554)	-0.2474*** (0.0529)	0.1344** (0.0663)
Licenciatura	0.1646*** (0.0427)	0.0507 (0.0552)	0.1704** (0.0681)	0.0984 (0.6180)	0.1691*** (0.0593)	0.0566 (0.0741)
Mestrado/Doutoramento	0.1322** (0.0651)	0.1969** (0.0837)	0.0331 (0.1028)	0.1178 (0.0946)	0.1353 (0.0895)	-0.0791 (0.1126)
Trabalho_dummy	0.0099 (0.0459)	0.1019* (0.0493)	0.1957*** (0.0732)	0.0905 (0.0666)	0.0978 (0.0638)	0.0384 (0.0798)
N	631	630	630	627	631	629
Prob>F	0.0000	0.0002	0.0000	0.0087	0.0000	0.0219
Ajusted R2	0.0904	0.0325	0.0512	0.0178	0.0469	0.0140

*, ** e *** indicam significância dos p values de 10%, 5% e 1%, respetivamente

Tabela 7- Regressões Lineares com variável de controlo Trabalho

Estes resultados dos testes de robustez devem ser interpretados com cautela, uma vez que a variável **Trabalho** está correlacionada com a variável **generations**, pois pessoas mais velhas (das Gerações Y e X/Babyboomers) já têm experiência profissional, o que pode não acontecer para respondentes mais novos, pertencentes à Geração Z. Para documentar tal relação, foi realizada uma comparação de proporções entre as gerações para a variável **Trabalho**, conforme apresentado na Tabela 8. Como esperado, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre as proporções da variável **Trabalho** para cada geração ($\chi^2(2) = 76.68$, $p < 0.001$). Este resultado confirma a expectativa de que quase todos os indivíduos das gerações mais velhas já trabalharam, enquanto uma proporção considerável da Geração Z nunca teve experiência profissional.

	Não	Sim	Total
Geração Y	192	306	498
Geração X/BabyBoomers	1	77	78
Geração X/BabyBoomers	0	67	67
Total	193	450	643

Tabela 8- Teste Chi2

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURA

Este estudo analisa as diferenças geracionais na valorização de incentivos intrínsecos e extrínsecos no contexto de trabalho, procurando compreender de que forma a geração a que o indivíduo pertence influencia as suas preferências motivacionais. Para tal, foram analisadas as respostas de 643 participantes a um questionário online dirigido a estudantes e profissionais da área de Gestão em Portugal.

No domínio dos incentivos intrínsecos, os resultados revelaram que a Geração Z valoriza mais o interesse no trabalho comparativamente a outras gerações, o que está de acordo com estudos que indicam uma maior procura de propósito e envolvimento entre os trabalhadores mais jovens (Tweng, 2010; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Relativamente à valorização de desafios no trabalho e flexibilidade, não foram encontradas diferenças significativas entre gerações, o que sugere que estes tipos de incentivos são valorizados de forma transversal.

Quanto aos incentivos extrínsecos, como remuneração e relações interpessoais, os resultados não mostraram diferenças significativas entre as gerações. No entanto, relativamente a incentivos extrínsecos relacionados com estatuto, verifica-se que a Geração Y valoriza menos estes incentivos do que a Geração Z. Estes resultados vão de acordo a estudos anteriores que referem que a remuneração continua a ser um fator importante para todas as gerações (Francis & Hoefel, 2018). Por outro lado, especificam que a estabilidade nas preferências extrínsecas ao longo das gerações documentada por estudos anteriores (Chekwa, Chukwuanu, & Richardson, 2013), não se verifica nos incentivos relacionados com o estatuto.

Além das diferenças geracionais, também se identificou que os homens, de forma geral, valorizam menos os incentivos do que as mulheres, com exceção de incentivos

extrínsecos relacionados com estatuto, que são mais valorizados pelos homens. Estes resultados estão de acordo com estudos que apontam para diferenças de género na perceção de recompensas e motivações (Konrad, Ritchie, Lieb, & Corrigan, 2000). Por outro lado, foi também possível constatar que níveis mais elevados de escolaridade estão, em geral, associados a uma maior valorização dos incentivos, o que pode refletir maiores expectativas em relação ao ambiente e à realização no trabalho, conforme sugerido por Ryan & Deci (2000). A única exceção são os incentivos extrínsecos relacionados com o estatuto que são valorizados de modo idêntico pelos diferentes níveis de escolaridade.

Este estudo tem implicações relevantes para a gestão. Especificamente, os resultados reforçam a importância de uma gestão de recursos humanos sensível às especificidades geracionais e individuais. Além disso, numa era marcada por equipas intergeracionais, as organizações devem procurar desenvolver estratégias de motivação personalizadas respondendo às necessidades comuns, mas também às particularidades de cada geração (Parry & Urwin, 2011; Tweng & Campbell, 2008), especialmente, e de acordo com este estudo no que respeita ao trabalho em si mesmo e ao estatuto.

Importa salientar que este estudo, como todos os outros, apresenta algumas limitações que são necessárias ter em conta. Primeiramente, o número reduzido de resposta para as Gerações Y, X e Babyboomers pode ter limitado a significância estatística destas variáveis. Desta forma, a ausência de significância estatística para as diferenças entre gerações deve ser interpretada com cautela. Por outro lado, a natureza transversal dos dados impossibilita inferências causais pelo que só em termos teóricos é que é possível argumentar-se acerca do efeito geracional nas preferências por incentivos (Lourenço, 2019). Por outro lado, o questionário que foi utilizado foi realizado online, o que apesar das suas inúmeras vantagens também apresenta algumas limitações como a explicação mais sucinta de algumas perguntas. Finalmente, a maior parte das respostas ao questionário foram dadas por estudantes (de licenciatura) e foram obtidas poucas respostas de pessoas que estivessem a frequentar ou já tivessem terminado o Doutoramento. Deste modo, os resultados devem ser generalizados com cautela para outro tipo de populações.

Para concluir, no que diz respeito a investigações futuras, seria pertinente desenvolver estudos que combinem métodos quantitativos e qualitativos, nomeadamente entrevistas com grupos focais, que permitam explorar com maior detalhe as razões subjacentes às diferentes preferências por incentivos observadas entre gerações. Além disso, seria recomendável utilizar amostras mais equilibradas entre as faixas etárias e com

maior representatividade a nível de escolaridade e experiência profissional, para garantir maior validade externa dos resultados. Adicionalmente, a inclusão de variáveis culturais (como a orientação individualista ou coletivista dos participantes), setoriais (por exemplo, dimensão da organização) e organizacionais (como a cultura predominante) poderá permitir uma análise mais abrangente das dinâmicas motivacionais em ambientes de trabalho diversos. Estas abordagens contribuiriam significativamente para a compreensão das necessidades específicas de cada geração e para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes no que respeita à motivação, envolvimento e retenção de talento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCA & IFAC. (2021). *GROUNDBREAKERS: GEN Z AND THE FUTURE OF ACCOUNTANCY*. Retrieved from:

<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountancy-organizationdevelopment-paod/publications/groundbreakers-gen-z-and-future-accountancy>

Alnachef, T., & Alhajjar, A. (2017). Effect of Human Capital on Organizational Performance: A Literature Review. *International Journal of Science and Research*, 6(8),1154-1158.

Alves, I., Gregório, B., & Lourenço, S. M. (2024). Personality characteristics, preferences for rewards and the propensity to choose an auditing job. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(6),56-84.

<https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2023-0080>

Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work-Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34 (1),4-28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3),185-201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)

Barata, V. (2023). *A importância do capital humano para o desenvolvimento sustentado da empresa*. Retrieved from:

https://scoring.pt/magazine/a-importancia-do-capital-humano-para-o-desenvolvimento-sustentado-da-empresa/?utm_source=chatgpt.com

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1),99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bastos, J., Sousa, J., Da Silva, P., & De Aquino, R. (2023). O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios . *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(3),623-636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* , 6(3),90-106.

<http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2),23-34.

<https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>

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),214-229.

<http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3),02-40. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Bryce, A. (2018). *Finding meaning through work: eudaimonic well-being and job type in the US and UK*. Sheffield Economic Research Paper Series.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices:Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9),1293-1330. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726707082849>
- Clark, B., & Wilson, F. J. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2),129-166. <https://doi.org/10.2307/2390752>
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational Differences In Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4),375-394. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2017). *Statistics Without Maths for Psychology*.7th edition. Pearson.
- De Oliveira, J. C., Barbosa, K. L., & Hegedus, C. E. (2017). Um Estudo De Caso Dos Fatores Motivacionais Na Universidade Federal Do Espírito Santo – Campus De Alegre. *CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15 (2),59-85. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v15i2.910>
- 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 and Psychology*, 25(2),191-199. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality*, 22(1),113-120. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0032355>
- Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior And Human Performance* , 8(2),217-229. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90047-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4),227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3),182-185. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>

- Deloitte. (2019). *Global Millennial Survey*. Retrieved from: <https://workplacehappiness.com/wp-content/uploads/2020/01/7.deloitte-2019-millennial-survey.pdf>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics.5th edition*). SAGE Publications.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4),331-362. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.322>
- Gambrel, P. A., & Cianci, R. (2003). Maslow's Hierarchy of Needs: Does It Apply In a Collectivist Culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* , 8(2),143-161. <https://www.semanticscholar.org/paper/Maslow%27s-Hierarchy-of-Needs%3A-DoesIt-Apply-in-A-Gambrel-Cianci/1a00751fe6003e6cae5ebcb8600bbc4326873e7d>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A Workforce To Be Reckoned With: The Emerging Pivotal Generation Z Hospitality Workforce. *Internacional Journal of Hospitality Management*, 73,20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management* , 16(1),01-10. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>
- Jackson, D., Richardson, J., Michelson, G., & Munir, R. (2023). The Future of Accounting Talent: Career Values, Choices and Satisfaction Among Early Career Accountants. *Australian Accounting Review*, 33(3),1-16. <http://dx.doi.org/10.1111/auar.12409>
- Jurkiewicz, C. L. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4),18-37. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X9801800403>

- Khalid, K., & Aftab, S. (2017). Employee's Intrinsic and Extrinsic Rewards as Stimulus of Increased Organizational Commitment: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan. *International Journal of Law, Humanities & Social Science*, 1(4),09-24.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593–641. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.126.4.593>
- Kumpikaite, V. (2008). Human resource development in learning. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1),25-31. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Management*, 19(1),65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6),991-1009. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Lancaster, L. C. (2004). When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work. *Synopsis by Rod Cox*, 1-5. https://www.washingtonandco.com/pdf/when_generations_collide.pdf
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2006). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574-582. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>
- Limpinho, H., & Saraiva, M. (2022). *A Relação entre o turnover e o grau de satisfação no trabalho da Geração Y (Millennials)-O caso dos trabalhadores portugueses*. Escola de Ciências Sociais. Universidade de Évora,1-134. <http://hdl.handle.net/10174/32213>
- Lira, M. (2015). Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação Da Escala WPI No Contexto Do Setor Público Português. *Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(4),171-195. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v5i4.1126>
- Lourenço, S.M. Field Experiments in managerial accounting research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(1),1-72. <http://dx.doi.org/10.1561/1400000005>
- Lourenço, S.M. (2020). Do self-reported motivators really motivate higher performance? *Management Accounting Research*, 47(2), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2019.100676>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the empirical evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1),139-157. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1913>

- Major, B., & Konar, E. (1984). An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes. *Academy of Management Journal.*, 27(4),777-792. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/255878>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology.* 12,1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Marques, A., & Jorge, F. (2016). A importância da gestão das expectativas na motivação e no comprometimento organizacional numa empresa farmacêutica . *VII Encontro de Tróia. Qualidade, investigação e desenvolvimento.* , 305-324.
- McKinsey & Company. (2024). *What is Gen Z?* Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>
- McLeod, S. (2024). *Maslow's Hierarchy of Needs.* SimplyPsychology. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Merchant, A. K., Van der Stede, A. W., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2-3),251-286. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00051-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00051-4)
- Negrão, H. T., Prado, J. S., Salles, M. A., Junior, D. M., & Santo, G. F. (2013). Geração Y: O Que Os Atrai Nas Organizações. *Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da UNIABEU*, 2(2), 1-17.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2),281-292. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work. *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Pandya, D. J. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1),46-53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences In Work Values: A Review of Theory and Evidence. *Internacional Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5),1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1),68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>

- Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Salb, D. (2015). Using Technology to Retain Baby Boomers in the Workforce . *Computer and Information Science*, 8(3),180-185. <https://doi.org/10.5539/cis.v8n3p180>
- Schweyer, A., Presslee, A., & Atefi, Y. (2023). Generational Expectations of Incentives: Effective Rewards for a Rapidly Changing Workforce. *Incentive Research Foundation*, 1-20. Retrieved from: https://theirf.org/research_post/generational-expectations-of-incentives-effective-rewards-for-a-rapidly-changing-workforce/
- Spiro, C. (2006). Generation Y in the Workplace. *Defense AT&L*, 16-19.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill. Retrieved from: [http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_\(Don_Tapscott\).pdf](http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_Tapscott).pdf)
- Thant, Z. M., & Chang, Y. (2020). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157-175. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>
- Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why Today's Super-Connected Kids are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy-and Completely Unprepared for Adulthood: and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5),1117-1142. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206309352246>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Revista Sociedade e Estado*, 25(2),205-224. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922010000200004>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: AMACOM.

APÊNDICES

Apêndice 1- Análise Fatorial Incentivos Intrínsecos

	PrefInttrabalho	PrefIntdesafios	PrefIntflexibilidade
IntSatisfação	0.8033	0.0839	-0.1680
IntDesafio	0.0478	0.7477	-0.1393
IntUsoCapacidades	0.2953	0.6169	-0.1309
IntRealização	0.7385	0.0802	-0.0411
IntAutonomia	-0.0065	0.6451	0.1904
IntResponsabilidade	-0.0397	0.7321	0.0909
IntVariedadeTarefas	-0.0495	0.6640	0.1149
IntOportunidadesAprendizagem	0.2907	0.4780	0.0135
IntNaturezaTrabalho	0.6197	0.1020	0.1126
IntLiderança	-0.0413	0.4880	0.2001
IntBenefíciosFlexíveis	-0.0736	0.0951	0.7884
IntLocalização	0.2155	-0.0971	0.5755
IntApoioOrganização	0.4518	0.1355	0.3201
IntHoráriosFlexíveis	0.0199	0.0752	0.8102
IntEquilíbrioVida	0.5456	-0.1613	0.4168
IntAmbienteTrabalho	0.6117	0.0100	0.2312
Cronbach's alpha	0.7742	0.7811	0.6856
Eigenvalues	4.1602	4.1212	2.8225
Variance explained (%)	26,0%	25,8%	17,6%
KMO sampling adequacy	0.8928		
Bartlett's tests of sphericity	0.0000		

Apêndice 2- Análise Fatorial Incentivos Extrínsecos

	PrefExtremuneração	PrefExtrelações	PrefExtestatuto
ExtRelaçãoSuperiores	-0.1019	0.7995	0.0459
ExtEquidade	0.0310	0.6872	-0.0317
ExtPressão	-0.2093	0.2043	0.5490
ExtEstatuto	0.0491	0.0459	0.8340
ExtAutoridade	0.0801	-0.0406	0.8570
ExtEspíritoEquipa	0.0696	0.7726	0.0556
ExtBenefícios	0.5452	0.2351	0.0783
ExtIncentivosEquipa	0.4107	0.3671	0.1342
ExtBenefícios	0.7384	-0.1310	0.1519
ExtIncentivosIndividual	0.7324	-0.0285	0.1023
Extsalario	0.6740	0.0672	-0.1236
ExtsegurançaEmprego	0.4449	0.4120	-0.2591
Cronbach's alpha	0.6845	0.6707	0.6549
Eigenvalues	2.9367	2.6582	2.1339
Variance explained (%)	24,5%	22,2%	17,8%
KMO sampling adequacy	0.7858		
Bartlett's tests of sphericity	0.0000		