



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y.

Micaela Simão Pavão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Dulce Sofia Mendonça Martins, Investigadora Associada, Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS-IUL)

Co-Orientadora:

Doutora Ana Raquel Bernardino Mota de Jesus António

Novembro, 2020

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y.

Micaela Simão Pavão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Dulce Sofia Mendonça Martins, Investigadora Associada, Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS-IUL)

Co-Orientadora:

Doutora Ana Raquel Bernardino Mota de Jesus António

Novembro, 2020

*Ao meu Pai.*



## Agradecimentos

Por mais pessoal que possa ser a conquista de mais este passo no meu trajeto de vida, a mesma não teria qualquer valor se não a celebrasse junto de quem me rodeia. Tenho a certeza que não teria sido possível chegar até aqui sem as pessoas que irei mencionar nas próximas linhas.

Devo agradecer aos meus colegas, companheiros de jornada académica, que depressa se tornaram verdadeiros amigos ao longo dos vários dias e noites de trabalho, de estudo, mas também de muitas risadas e alegria: Daniela, Maria Helena, Hugo, Maria, Carolina, Carina e Luís, obrigada pela paciência, ajuda e motivação ao longo deste processo.

Às minhas orientadoras Professora Dulce e Raquel agradeço profundamente por nunca, mas nunca terem desistido de mim. Por terem sempre palavras de ânimo, empatia e compreensão mesmo quando o que recebiam da minha parte não era o esperado. Obrigada por todos os *insights*, disponibilidade e pelo *feedback* sempre atempado e construtivo.

Aos meus amigos e à minha família, em especial aos meus irmãos e à minha mãe, obrigada por demonstrarem o carinho e o amor que têm por mim e por se orgulharem de todos os pequenos passos que dou. Sou tão mais feliz por vos ter na minha vida.

Ao meu companheiro de vida e das aventuras que vêm com ela, obrigada por me acompanhares em todos os meus sonhos, por me dares a mão e o amor que muitas vezes preciso e por teres sido o meu porto de abrigo nos três anos em que estive longe de casa.

Por último, à minha estrela guia...obrigada por todos os valores e pela persistência que me passaste, obrigada por todo o sacrifício ao longo da tua vida para que a minha fosse melhor e obrigada por me teres dito o orgulho que tinhas em mim antes de partires... é o que me faz continuar todos os dias.



## Resumo

A maioria das organizações enfrentam diariamente diversos desafios, muitos deles relacionados com características dos seus colaboradores, sobretudo quando têm uma força de trabalho multigeracional e com valores distintos. O presente estudo teve como objetivo compreender quais são as principais diferenças das Gerações X e Y relativamente à forma como percebem o trabalho e a sua relação com as organizações que as acolhem. De uma forma particular, examinamos se a Geração Y apresenta níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional quando comparada com a Geração X (*H1*), se quanto maior é o Envolvimento no Trabalho dos indivíduos, menor será a sua Intenção de Saída através de um maior Comprometimento Organizacional (*H2*), e se esta relação será moderada pelas gerações, sendo o efeito particularmente superior para a Geração Y (*H2a*). Para o efeito foram recolhidos os dados através de um questionário online ( $N = 198$ ), composto pelas três escalas que medem as variáveis Envolvimento no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Saída. Os resultados demonstraram não existir diferenças significativas nos níveis de Comprometimento Organizacional das duas gerações em estudo. Contudo, a mediação proposta foi significativa, mas sem a moderação da Geração. Ou seja, o efeito indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída, através do Comprometimento Organizacional foi significativo, mas quando testado sem ter a Geração como moderadora. Estes resultados vão de encontro a estudos recentes que desmistificam o *gap* geracional entre *Millenials* e Geração X.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, intenção de saída, geração X, geração Y

Classificação PsycINFO: 3600- Psicologia Organizacional e Industrial, 3660- Comportamento Organizacional,





## Abstract

Most organizations face several challenges on a daily basis, many of them related to the characteristics of their employees, especially when they have a multigenerational workforce and with different values. The main goal of the present study was to understand the main differences between Generations X and Y regarding the way they perceive work and their relationship with the organizations where they work. In a particular way, we analyzed if Generation Y has lower levels of Organizational Commitment when compared with Generation X (*H1*), if a higher Work Engagement will be related to a lower Turnover Intention through a higher Organizational Commitment (*H2*), and if this relation is moderated by Generations (*H2a*), the effect being particularly stronger for Generation Y. For this purpose, data were collected through an online questionnaire ( $N = 198$ ), with the three scales that measure the variables Work Engagement, Organizational Commitment and Turnover Intention. The results demonstrate that there were no significant differences between the level of Organizational Commitment of the two Generations in this study. However, the proposed mediation was significant but without the moderation of the Generation. That is, the indirect effect of Work Engagement on Turnover Intention, through Organizational Commitment was significant but only when tested without the Generation has a moderator. These results are in line with recent studies that demystify the generational gap between Millennials and Generation X.

Key-words: Organizational commitment, work engagement, turnover intention, generation X, generation Y

PsycINFO Classification: 3600- Industrial & Organizational Psychology, 3660- Organizational Behavior



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.2. Estrutura do estudo .....	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	4
2.1. Comprometimento Organizacional .....	4
2.2. Envolvimento no Trabalho .....	7
2.3. Intenção de Saída .....	9
2.4. Gerações X e Y .....	11
2.5. Objetivos e hipóteses .....	14
Capítulo 3. Método .....	16
3.1. Design .....	16
3.2. Amostra .....	16
3.3. Instrumentos .....	17
3.3.1. Envolvimento no Trabalho .....	17
3.3.2. Comprometimento Organizacional .....	17
3.3.3. Intenção de Saída .....	18
3.4. Procedimento .....	18
Capítulo 4. Resultados .....	20
4.1. Correlação entre variáveis .....	20
4.2. Análise Hipótese 1 .....	21
4.3. Análise Hipótese 2 e 2a: Modelo de Investigação .....	21
Capítulo 5. Discussão .....	24
5.1. Limitações e considerações para estudos futuros .....	26
Referências Bibliográficas .....	29
Anexo A .....	40
Anexo B .....	42
Anexo C .....	48

## **Índice de Quadros**

Quadro 4.1. Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo .....	20
Quadro 4.2. Resultados do teste t dos níveis de Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y .....	21
Quadro 4.3. Efeito Indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída .....	22
Quadro 4.4. Efeito Indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída .....	23

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Estudo .....	15
----------------------------------	----

## CAPÍTULO 1

# Introdução

Ao longo dos séculos, e de forma mais premente aquando da revolução industrial, uma grande percentagem dos adultos passavam a maior parte das horas do seu dia a trabalhar e, ainda hoje, é neste aspeto da vida que depositam a maioria da energia e foco (Nydegger & Enides, 2017). Pode-se até considerar que para muitos é a atividade em estado de vigília para a qual dedicam mais tempo (Landy & Conte, 2015).

É um facto que numa sociedade capitalista como a atual, é fundamental trabalhar para obter os rendimentos necessários para a subsistência. Contudo, a experiência do trabalho vai muito além disso, pois permite ao indivíduo utilizar e desenvolver as suas competências para benefício de alguém e não apenas do próprio (Landy & Conte, 2015). O trabalho pode também ser entendido não apenas como um meio para adquirir bens materiais e recompensas psicológicas, mas também como uma forma de desenvolver e (re)construir a identidade, de ter meios para cuidar dos outros, alcançar independência, servir a sociedade e construir comunidades democráticas (Budd, 2011 citado por Budd, 2014).

Esta crescente complexidade, não só da definição mas também da forma como se encara o trabalho, acarreta uma responsabilidade ao indivíduo, mas também à organização que o acolhe, pois a globalização e as inovações tecnológicas estão a alterar drasticamente a forma como se trabalha e como se encara o trabalho, tornando-o mais frenético, fazendo com que as pessoas trabalhem mais e por mais tempo, aumentando a pressão e o stress (Nydegger & Enides, 2017). As organizações e os colaboradores têm de acompanhar estas inovações para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, porque a ideia de “emprego para a vida” numa única organização pode ser considerado um anacronismo face à realidade do século XXI (Judy & D’Amico, 1997).

Estas novas tendências de mercado criaram mesmo uma cultura em que os indivíduos resistem a criar apego para com as organizações que os empregam, como forma de se protegerem da dura realidade dos negócios modernos (Meyer & Allen, 1997). Há mesmo uma alteração de paradigma relativamente ao “Contrato Psicológico” que era traduzido nas expectativas de uma relação duradoura entre colaborador e organização e que, hoje em dia, se prende mais com o colaborador ser competente, responsável e não causar problemas à organização em troca de um salário e alguns benefícios (Nydegger & Enides, 2017).

## A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Desta forma, os conceitos relacionados com o trabalho têm de ser abordados sob uma lógica ecossistémica para que se possa acompanhar os desafios das mudanças constantes na construção da vida dos indivíduos e das organizações que ocupam. Com efeito, conceitos como o Comprometimento Organizacional, o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída são alguns dos temas que este trabalho aborda.

O Comprometimento Organizacional, surge por ser um construto multidimensional que caracteriza o estado psicológico de um indivíduo em termos afetivos, normativos e de continuidade para com a organização e que tem implicações diretas na decisão de continuar envolvido, ou não com a mesma (Meyer & Allen, 1997); o Envolvimento no Trabalho, que se traduz no estado de espírito positivo e de realização para com o trabalho e que pode ser subdividido em três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002); e a Intenção de Saída, definida como a atitude comportamental de alguém para se retirar voluntariamente da organização, considerando que o *Turnover* é a separação real da organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). Estes conceitos incorporam, também, a força de trabalho que é cada vez mais exigente e desprendida para com as organizações, trazendo à tona a necessidade subjacente de atrair indivíduos cada vez mais qualificados, flexíveis e adaptativos, características que são especialmente importantes em funções de gestão e liderança (De Cieri et al., 2005). Adicionalmente, torna-se necessário uma melhor compreensão das quatro gerações que compõem a força de trabalho neste momento (*Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; e Geração Z) para construir e promover relacionamentos, atitudes e comportamentos, que impactam positivamente o desempenho e sustentabilidade da organização. (Cvenkel, 2020).

Quanto maiores forem as organizações, maiores serão os desafios, pois existirão mais probabilidades de terem uma força de trabalho multigeracional e com valores distintos que acabam por interferir em processos de comunicação, resolução de problemas, partilha de conhecimento, relações interpessoais, comportamentos de liderança e até estilos de gestão (Srinivasan, 2012). Todos estes processos acabam por influenciar os conceitos mencionados no parágrafo anterior e levar a uma instabilidade dentro da força de trabalho das organizações (Carpenter & Charon, 2014; Hillman, 2014; Öztekin et al., 2015).

Portugal registou, em 2019, cerca de cinco milhões de pessoas empregadas, aproximadamente metade da sua população total. Destes cinco milhões, 71% têm idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos, tratando-se de um intervalo de idades que abarca as Gerações X e Y, respetivamente (FFMS, 2020).

## **1.1. Estrutura do estudo**

Ao longo desta dissertação iremos no segundo capítulo definir conceptualmente todas as variáveis em estudo (i.e., Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída), bem como definir cada uma das gerações em estudo. Adicionalmente, serão apresentados os objetivos, o modelo de investigação e as hipóteses em estudo.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia, mais especificamente, os instrumentos e procedimentos utilizados para recolher os dados, bem como uma caracterização da amostra. No quarto capítulo serão apresentados os resultados da análise dos dados, dentro daquelas que são as hipóteses do estudo e no último capítulo onde serão discutidos esses mesmos resultados em interligação com a literatura existente sobre o tema.

## CAPÍTULO 2

# Revisão da Literatura

### 2.1. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional tem sido um tópico amplamente abordado, em parte devido às implicações motivacionais que fazem parte do comprometimento (Brown, 1996). Contudo, a sua definição teórica e aplicação prática demonstram ser pouco consensuais na literatura (e.g., Hunt & Morgan, 1994; Morrow, 1983; Reichers, 1985). Alguns autores começaram por definir este conceito como a tendência para o envolvimento em linhas de atividade consistentes por causa do custo percebido de fazer o contrário (Becker, 1960). Outros defenderam que será a identificação com os valores e objetivos da organização, caracterizada pela intenção de permanecer e de colocar um esforço extra em prol da mesma (Porter et al. 1974).

Com o decorrer das investigações sobre o tema, o conceito de Comprometimento Organizacional começa a ser desconstruído em duas perspetivas: a comportamental e a atitudinal (Mowday et al., 1979). A perspetiva comportamental está ligada à limitação de ações, por parte dos indivíduos, que possam ser entendidas como prejudiciais para a organização ou até mesmo a manifestação de comportamentos que excedem as expectativas formais ou até as normas da mesma (Mowday et al., 1979). Já a perspetiva atitudinal assenta na ligação existente entre o indivíduo com a organização pela sua identificação com a mesma, ou até mesmo pela congruência e integração dos objetivos próprios com a organização para a qual trabalha, levando a que queira permanecer afiliado à mesma para que juntos possam alcançar estes mesmos objetivos (Meyer & Allen, 1991).

Posteriormente, começa a ser destrinchada a abordagem atitudinal em três tipos de comprometimento: afetivo, calculativo e normativo (Brown, 1996). É nesta fase que Allen e Meyer (1990) propõem esta visão multidimensional do construto e começam a delinear as principais diferenças entre estes três tipos de comprometimento e a desenvolver instrumentos para medir estes construtos. Os autores, referem que estes três conceitos são melhor distinguidos quando os vemos como componentes em vez de tipos de comprometimento e que o que mais prevalece na literatura quando estudamos o Comprometimento Organizacional é a dimensão afetiva do mesmo (Meyer & Allen, 1991).



## A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Desta forma, Meyer e Allen (1991) definiram o Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional, no qual começam por assumir a existência de uma visão geral e transversal às três componentes e que caracteriza o comprometimento como um estado psicológico que determina a relação do funcionário com a organização para a qual trabalha, com implicações diretas na decisão de continuar ou não afiliado à mesma.

O comprometimento afetivo deve ser entendido como o nível de ligação psicológica de um indivíduo para com uma entidade empregadora que se manifesta através de sentimentos como a lealdade, afeto, zelo, pertença, dedicação, agrado, entre outros (Jaros et al., 1993). Segundo Brown (1996) pode ser entendido como um conjunto de atitudes sólidas e positivas em relação à organização que se manifestam através da dedicação aos objetivos, por um senso de valores que é partilhado e que acredita-se ser proveniente de todo o tipo de experiências positivas associadas ao processo atitudinal de desenvolvimento. Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que os indivíduos tornam-se intrinsecamente motivados ou envolvidos num determinado curso de ação que surge de uma identificação, associação e apego relativamente aos valores e objetivos da organização.

A componente normativa do Comprometimento Organizacional é designada por Meyer e Allen (1991) como o sentimento de obrigação para continuar no emprego. Wiener (1982) sugeriu que esta sensação de obrigação de permanecer na organização pode resultar da internalização de pressões normativas exercidas sobre um indivíduo antes de entrar na organização (i.e., socialização familiar ou cultural), ou após a entrada (i.e., socialização organizacional). Messner (2013), afirma ainda que o funcionário comprometido pela componente normativa permanece na organização porque é percecionado pelo próprio como moralmente correto fazê-lo, independentemente do *status* ou satisfação que a organização lhe possa oferecer no futuro.

O comprometimento calculativo desenvolve-se tendo por base dois fatores: (a) a magnitude e o número de investimentos feitos pelo indivíduo, e (b) a perceção da falta de alternativas (Dunham et al., 1994). Por exemplo, a ameaça de desperdiçar o tempo e o esforço despendidos na aquisição de competências que não são possíveis de transferir, a possível perda de benefícios atrativos e o abdicar de privilégios adquiridos pela antiguidade, podem ser percecionados como custos potenciais de saída de uma organização (Meyer & Allen, 1991). Segundo Jaros et al. (1993), o funcionário sente-se forçado a comprometer-se com a organização porque os custos monetários, sociais e psicológicos associados à sua saída seriam extremamente elevados.

## A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Paralelamente à evolução do próprio conceito, foram sendo desenvolvidos diversos estudos que correlacionavam o Comprometimento Organizacional com outros construtos. Em alguns estudos, o Comprometimento Organizacional surgiu como antagonista na análise e no estudo do *burnout* – que é definido como um síndrome psicológico de exaustão, cinismo, ineficácia e que é experienciado em resposta a stressores crônicos relacionados com o trabalho (e.g., Enginyurt et al., 2016; Maslach & Goldberg, 1998; Sarisik et al., 2019) ou do *turnover* – definido como a rotação dos trabalhadores em torno do mercado de trabalho (e.g., Abassi & Hollman, 2000; Labrague et al., 2018; Marsh & Mannari, 1977), sendo aliado de outros construtos como a Satisfação no Trabalho (e.g., Peng et al., 2014; Yousef, 2000).

Porter et al. (1974) analisaram como o Comprometimento Organizacional em conjunto com a Satisfação no Trabalho, poderiam funcionar como preditivos na diferenciação de indivíduos que pretendiam, ou não, ficar na organização após o seu estágio técnico em psiquiatria. Os autores verificaram que o Comprometimento Organizacional era o construto que melhor distinguia os indivíduos que pretendiam permanecer dos que pretendiam sair da organização após o estágio. Neste estudo, os indivíduos que demonstraram querer abandonar a organização apresentavam, também, níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional, revelando cada vez mais a importância do estudo deste conceito como preditor da Intenção de Saída nas organizações.

Wasti (2003) desenvolveu um estudo com 914 trabalhadores turcos com o objetivo de analisar os possíveis efeitos moderadores do Individualismo e do Coletivismo na relação entre o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída. Nesta investigação o autor verificou que, à semelhança do que foi constatado em estudos posteriores (e.g., Zhao & Zhao, 2017), o Comprometimento Organizacional Afetivo é um preditor relevante quando o objetivo é avaliar a Intenção de Saída dos colaboradores, independentemente se os valores pessoais assentam numa perspetiva individualista ou coletivista. Contudo, o autor verificou que para indivíduos que encaram o trabalho de um perspetiva mais individualista, o Comprometimento Organizacional Normativo era um preditor mais fraco da sua Intenção de Saída.

Num estudo com 166 enfermeiros nas Filipinas, Labrague et al., (2018) exploraram a relação entre o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída e puderam constatar que os enfermeiros com menos de 40 anos e que apresentavam um menor Comprometimento Organizacional, demonstravam ter uma maior Intenção de Saída da organização. Esta influência negativa entre estes dois construtos revela o proposto por Allen e Meyer (1990) que indicam que o Comprometimento Organizacional, nas suas três componentes, é um indicador da permanência dos trabalhadores na organização. Isto porque, indivíduos com um forte

comprometimento afetivo ficam na organização porque “querem”, os que estão ligados pela componente calculativa do comprometimento permanecem porque “precisam” e os que apresentam um forte comprometimento do tipo normativo mantêm-se na organização porque sentem que “devem” (Meyer & Allen, 1991).

Por sua vez, os investigadores Zhao e Zhao (2017), iniciaram um estudo através do método de pesquisa de literatura conduzindo a pesquisa através da recolha, identificação e reorganização da literatura existente sobre Envolvimento no Trabalho, Comprometimento Organizacional (Afetivo) e a Intenção de Saída. Os resultados da pesquisa dos autores revelaram que o Envolvimento no Trabalho está negativamente correlacionado com a Intenção de Saída, e que o Comprometimento Organizacional desempenha um papel regulador nesta relação. Segundo os autores, o Comprometimento Organizacional, na componente afetiva, modera a relação entre o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída, pois quando este comprometimento é mais forte, os indivíduos demonstram uma maior predisposição para investir esforço no seu trabalho, levando a uma diminuição das possíveis intenções de abandono da organização à qual estão vinculados.

## **2.2. Envolvimento no Trabalho**

À semelhança do Comprometimento Organizacional, também o Envolvimento no Trabalho não tem uma definição consensual e ao longo dos anos surgiram abordagens distintas no que toca à sua mensurabilidade: abordagens unidimensionais opostas ao *burnout*, e abordagens que consideravam que o construto era composto por múltiplas dimensões (Kuok & Taormina, 2017).

Kahn (1990) começou por concetualizar o Envolvimento no Trabalho como um construto multidimensional que agrega dimensões cognitivas, emocionais e físicas, pois pode ser definido como a subordinação do ego do indivíduo relativamente à sua função no trabalho. Bem como, o envolvimento intencional com as tarefas, objetivos ou atividades organizacionais cognitivamente, emocionalmente e fisicamente. Ou seja, mantendo pensamentos positivos sobre como melhorar a própria eficácia, sentindo emoções positivas sobre a execução das suas tarefas e empregando de forma voluntária a sua energia e esforço para realizar essas mesmas tarefas. O autor refere, ainda, que quando envolvidas no trabalho as pessoas expressam-se fisicamente, cognitivamente e emocionalmente quando estão a desempenhar as suas funções, trazendo o seu “eu” para o trabalho.

Outras abordagens como a de Maslach e Golberg (1998) desconstruíram o conceito em três dimensões antagônicas às três dimensões do *burnout*. Desta forma, os autores definem o Envolvimento no Trabalho como um estado de alta energia (ao invés de exaustão), forte envolvimento (ao invés de despersonalização), e um senso de eficácia (em vez de uma diminuição da sensação de realização). Esta perspectiva dos autores foi mais longe, na medida em que consideraram que os dois conceitos podiam ser medidos pelos mesmos instrumentos, incluídos simultaneamente num modelo a fim de analisar a sua validade. Ou seja, uma baixa predominância de atitudes alusivas ao *burnout* seria um indicador de um Envolvimento no Trabalho elevado (e.g., Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Já Rothbard (2001) entende o Envolvimento no Trabalho como sendo bidimensional e define-o como a presença e o foco psicológico do indivíduo para com o as suas funções. A autora sugere que existem duas componentes críticas envolvidas no conceito: a atenção e a absorção. A absorção refere-se à intensidade da imersão para com o trabalho, estando o sujeito profundamente absorvido e dificilmente se distrai; já a atenção refere-se aos recursos cognitivos, incluindo a concentração e energia cognitiva que os funcionários empregam no seu trabalho.

Contudo, a perspectiva que mais vigora na literatura é a de Schaufeli et al., (2002) que conceptualizam o Envolvimento no trabalho como um estado afetivo-motivacional positivo de realização pessoal que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. É com base neste modelo que os autores criam a Utrecht Work Engagement Scale (UWES), um dos instrumentos de referência para avaliar o Envolvimento no Trabalho de uma determinada amostra.

A dimensão do *vigor* é caracterizada por níveis elevados de energia e resiliência mental enquanto estamos a trabalhar, a predisposição para investir esforço no trabalho e a persistência mesmo quando nos deparamos com dificuldades (Schaufeli, 2012). A *dedicação* traduz-se no forte envolvimento do indivíduo para com o seu trabalho, pela atribuição de um significado ao mesmo e pelo entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio que coloca no desempenho das suas funções (Schaufeli et al., 2002). Por último, a *absorção* é o estado de total concentração e de absorção, no sentido positivo, que leva a que o tempo passe rápido e à dificuldade em desligar-se do trabalho (Bakker et al., 2008).

O Envolvimento no Trabalho surge em alguns estudos empiricamente correlacionado com conceitos como a Satisfação no Trabalho, o Ambiente de Trabalho e a Intenção de Saída (e.g., De Simone et al., 2018; Wan et al., 2018). De Simone et al. (2018), num estudo com 194 enfermeiros e os seus pacientes analisaram o papel da Autoeficácia, da Satisfação no Trabalho e do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída destes profissionais de saúde. Os autores

verificaram que os enfermeiros com maior Satisfação e Envolvimento no Trabalho e com maior percepção de Autoeficácia foram os que demonstraram menor Intenção de Saída. Wan et al. (2018) também conduziram um estudo com 778 enfermeiros cujo objetivo era explorar os efeitos do Ambiente de Trabalho, das Características do Trabalho e do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída. Neste estudo os autores puderam constatar que é necessário desenvolver estratégias para: (a) melhorar o Ambiente e as Características do Trabalho, (b) promover o Envolvimento no Trabalho para mitigar a Intenção de Saída entre enfermeiros.

No estudo de Shantz et al. (2014), com 175 colaboradores de uma empresa de manufatura, os autores testaram a suposição habitualmente descrita na literatura de que um nível baixo de Envolvimento no Trabalho traduz-se em maiores níveis de Intenção de Saída e Comportamento Desviante por parte dos colaboradores. Os autores constataram que um baixo nível de Envolvimento no Trabalho foi associado a um alto nível de Intenção de Saída e Comportamento Desviante quando não existe um suporte organizacional percebido. Esta correlação negativa entre o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída muitas vezes descrita na literatura pode ser explicada pelo facto de indivíduos mais envolvidos no seu trabalho sentirem-se mais comprometidos com a sua organização e por consequência não demonstram intenções de abandonarem a mesma (Schaufeli, 2012).

Zhang et al., (2015) conduziram um estudo com 512 engenheiros civis em Taiwan no qual concetualizaram o Envolvimento no Trabalho como mediador e a Adaptação entre Indivíduo-Supervisor como moderadora para compreender o mecanismo de impacto do Comprometimento Organizacional na Intenção de Saída. Os resultados deste estudo indicaram o Envolvimento no Trabalho mediou parcialmente o efeito negativo do Comprometimento Organizacional sobre a Intenção de Saída. Através deste estudo os autores constataram que indivíduos mais envolvidos com o seu trabalho, manifestam mais comprometimento para com as organizações para a qual trabalham e levando a uma diminuição das suas intenções de saída da mesma.

### **2.3. Intenção de Saída**

Quando se pensa nas dinâmicas do mercado de trabalho e das organizações, imediatamente surge o conceito de rotatividade nas organizações, uma temática que tem sido amplamente abordada por ser um dos maiores problemas das últimas décadas para as organizações em geral (Van Dick et al., 2004). A crescente preocupação com este fenómeno deve-se ao facto de acarretar custos avultados para as organizações pelos gastos em processos de recrutamento e

seleção e até de formação, especialmente quando a mesma é concebida tendo em conta as necessidades das funções e do negócio em particular (Van Dick et al., 2004). Mahoney (2015), afirma que pode custar entre três a seis vezes mais a contratação e formação de um colaborador novo para o mesmo posto de trabalho face aos que já o ocupam. Chowdhury e Nazmul (2017) apontam ainda a necessidade de reter trabalhadores dedicados e talentosos por forma a manter a vantagem competitiva no mercado e evitar a quebra de produtividade.

Tett e Meyer (1993) concetualizam o *Turnover* como a cessação do contrato psicológico e de trabalho entre colaborador e entidade empregadora. Por outro lado, Abassi e Hollman (2000) definem o conceito como a rotação de trabalhadores em torno do mercado de trabalho, entre empresas, empregos e ocupações, e entre estados de emprego e desemprego. Numa perspetiva mais prática o conceito pode ser definido como o rácio do número de membros de uma organização que saíram num determinado período dividido pelo número médio de pessoas vinculadas à organização durante esse mesmo período (Price, 1977 citado por Iqbal, 2010).

Todavia, é necessário clarificar dois construtos distintos: A Intenção de *Turnover* (ou Intenção de Saída) que se traduz na atitude comportamental de alguém para se retirar da organização, e o *Turnover* que é considerada a separação real da organização (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Para cumprir o objetivo do presente estudo que é compreender quais são as principais diferenças das Gerações X e Y relativamente à forma como percecionam o trabalho e a sua relação com as organizações que as acolhem, torna-se mais pertinente o enfoque na Intenção de Saída voluntária da organização e não no *Turnover* conceptualizado por Abassi e Hollman (2000) ou até mesmo por Price (1977, citado por Iqbal, 2010). Até porque existem fundamentos na literatura que corroboram o facto da Intenção de Saída ser o indicador que melhor prediz o comportamento real de abandono da organização (Cho & Lewis, 2012; Mowday et al., 1979; Randsley de Moura et al., 2009). De um modo geral, vários investigadores (e.g., Griffeth et al., 2000; Steel & Ovalle, 1984) encontraram evidências de que as intenções de saída dos trabalhadores e comportamentos reais de demissão estão estatisticamente correlacionados. Contudo, os estudos relativos à força destas correlações são inconclusivos (e.g., Cohen et al., 2016; Lee & Mowday, 1987).

Aliados à Intenção de Saída estão vários outros construtos que ajudam a compreender o porquê de acontecer o fenómeno do *Turnover*, nomeadamente: questões internas dos indivíduos, o ambiente organizacional, características relacionadas com a função, estilos de liderança, expectativas e existência de alternativas externas à organização (Porter & Steers, 1973). Considerando os vários preditores mencionados na literatura, os mais pertinentes quando

o objetivo é analisar a Intenção de Saída são: a Satisfação no Trabalho e o Comprometimento Organizacional, inclusivamente verificou-se que este conceito seria um melhor preditor do *Turnover* quando comparado com a Satisfação no Trabalho (Porter et al., 1974; Porter et al., 1976).

## 2.4. Gerações X e Y

Um *cohort* (grupo) geracional pode ser definido pelos anos de nascimento, estendendo-se por uma média de 20 anos de duração, ou pelo tempo que geralmente leva um grupo desde que nasce até se tornarem pais (Sandeen, 2008). A literatura categoriza as gerações em Veteranos, Baby Boomers, Geração X, Geração Y (*Millennials*) e Geração Z. Todavia, não existe um consenso relativamente à delimitação etária exata de cada Geração, várias são as propostas (e.g., Bennet et al., 2012; Hillman, 2014; Myers & Sadaghiani, 2010; Twenge et al., 2010).

Segundo Strauss e Howe (1991, citado por Lissitsa & Kol, 2016) estes grupos normalmente partilham um conjunto de características como atitudes, ideais, valores e crenças baseadas em experiências comuns como eventos sociais, políticos e económicos que ocorrem a um nível macro durante a sua transição para a idade adulta (17 a 24 anos). Esta categorização ajuda a adotar um tipo de "pensamento eterno" e em como cada Geração tem uma história compartilhada e comum (Lancaster & Stillman, 2002). À medida que as condições e eventos vão sendo vivenciados por cada grupo geracional ao longo do seu desenvolvimento, as suas identidades vão sendo moldadas e a forma como interpretam o mundo também é influenciada por estes eventos. Ou seja, cada Geração cria uma cultura própria (Mahoney, 2015). Srinivasan (2012) explica que diferenças entre as gerações ocorrem devido a grandes influências no contexto aquando da fase inicial de socialização humana, influências estas que têm um impacto no desenvolvimento da personalidade, valores, crenças e expectativas que uma vez formadas definem a vida adulta.

Existem fatores que determinam as diferenças entre as gerações que podem ser considerados "leis de vida", que se traduzem em eventos que podem ter influência social, política ou económica e que afetam a forma como uma Geração vê a outra (Johnson & Johnson, 2010). Quando considerados, estes indicadores facilitam a compreensão dos choques geracionais que muitas vezes se assistem em contexto laboral (Mahoney, 2015).

Lancaster e Stillman (2002) esclarecem que um dos indicadores geracionais são os *Ícones* que possuem o poder de influenciar a cultura de uma Geração, podem ser pessoas, lugares, ou algo que sirva como ponto de referência para um grupo de pessoas. Outro indicador

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y são as *Condições* políticas, económicas e sociais que influenciam o contexto durante os anos de desenvolvimento de uma Geração de pessoas (Lancaster & Stillman, 2002).

Experiências altamente individualistas ou eventos de vida que contribuem profundamente para nossas identidades e têm o potencial de influenciar as nossas decisões, reações, atitudes e comportamentos podem ser considerados *Sinalizações*, que podem ser negativas ou positivas e que podem sofrer alterações com a maturidade (Johnson & Johnson, 2010). Estes sinais podem também assumir um cariz mais grupal, quando agrupados em números pelas nossas associações com as outras pessoas (Johnson & Johnson, 2010). Já as sinalizações geracionais influenciam a forma como se percebem conceitos como a lealdade para com a organização, a ética de trabalho e a definição de um trabalho bem feito (Johnson, 2010).

É a primeira vez na história em que há quatro gerações distintas na força de trabalho (i.e., Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z). Esta diversidade de gerações na população ativa, faz emergir a necessidade de identificar, de forma clara, as principais características e diferenças destes grupos geracionais para que as organizações possam criar estratégias que, por um lado, amenizem os possíveis conflitos e, que por outro, tirem o melhor partido de cada Geração. Assim, para a presente investigação vamos focarmo-nos nas duas gerações que, dentro das quatro, compõem a maioria da força de trabalho atual: as Gerações X e Y.

A Geração X abrange todos os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980 (Lyons et al., 2015). Afirma-se que esta Geração emergiu na sombra da Geração que lhe antecede, os *Baby Boomers*, daí a sua primeira designação ter sido *Pós Baby Boomers*. Só mais tarde, em 1964, surgiu a designação Geração X. Esta Geração caracteriza-se, em traços gerais, por ser realista, autoconfiante, empreendedora, independente, conhecedora do mercado e da tecnologia (Rood, 2011). A suas ideologias são tendencialmente o liberalismo social e o ambientalismo (Kupperschmidt, 2000). É uma Geração que procura um equilíbrio entre trabalho e lazer (Chen & Choi, 2008). Segundo Hill (2002), cresceram num período em que o individualismo sobrepunha-se à coletividade. Todavia, no trabalho são caracterizados por serem tecnicamente competentes, por terem capacidade para *multitasking* e demonstram estarem confortáveis perante a diversidade de tarefas e a mudança (Gursoy et al., 2008). Contudo, a maioria dos indivíduos desta Geração são rotulados como céticos e individualistas (Kupperschmidt, 2000), gostam de ser recompensados no imediato e demonstram ser pouco leais para com as organizações que os acolhem pois dão prioridade à sua carreira em detrimento dos empregadores (Gursoy et al., 2008).



## A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Com a finalidade de manter a Geração Y (*Millennials*) analiticamente significativa e para começar a olhar para o que pode ser único sobre o próximo *cohort* (Geração Z) o *Pew Research Center* decidiu, em 2018, usar 1996 como o último ano de nascimento da Geração Y. Ou seja, para este estudo irá considerar-se os indivíduos nascidos entre 1981 e 1996 como pertencentes a esta Geração que tem estado sob o olhar atento da comunidade científica e das organizações que estão a operar, pois as mesmas estão a enfrentar um grande desafio para reter a força de trabalho composta pela Geração Y (Siahaan & Gatari, 2020). Segundo Kessler (2016, citado por Siahaan & Gatari, 2020) os *Millennials* são conhecidos por terem um percurso *record* com o menor tempo de antiguidade face às outras gerações. Encontrar sentido no trabalho é uma necessidade básica desta Geração e nem o aumento de incentivos monetários se apresenta como uma solução eficaz para colmatar o *Turnover* (Siahaan & Gatari, 2020). Segundo Gursoy et al. (2008), no trabalho têm como principais características a independência mas gostam de trabalhar em equipa, valorizam uma liderança que seja coesa e transparente, são “naturalmente tecnológicos” e confiantes e dão relevo aos aspetos pessoais e sociais do trabalho. No entanto, não são extremamente leais e quando percecionam que não estão felizes na organização, manifestam automaticamente a intenção de sair.

Os estudos que analisam as diferentes gerações e as suas principais características no trabalho com o intuito de compreender as principais diferenças destes grupos em temas como a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída, têm implicações importantes para a gestão e para o tipo de políticas implementadas nos locais de trabalho (Benson & Brown, 2011).

Chea et al. (2016) realizaram um estudo com 300 colaboradores englobados na Geração X e verificaram que questões como a formação e desenvolvimento, a justiça organizacional, a partilha de conhecimento, as compensações e benefícios têm uma implicação direta no Comprometimento Organizacional destes trabalhadores e, conseqüentemente, na sua retenção na organização à qual estão vinculados.

Uma parte da literatura aponta, também, para o facto da Geração Y apresentar níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional quando comparada com as gerações anteriores (e.g., D’Amato & Herzfeldt, 2008; Glazer et al., 2018; Labrague et al., 2018). Glazer et al. (2018) conduziram um estudo com 156 indivíduos com a finalidade de analisar as principais diferenças nos níveis de Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y. Neste estudo os autores desconstruíram e mediram o conceito nas suas três componentes: Comprometimento Afetivo, Normativo e Calculativo e verificaram não existirem diferenças significativas entre as duas gerações no que concerne o Comprometimento Afetivo e Normativo. Contudo, a Geração Y apresentou níveis mais baixos de Comprometimento

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y Organizacional do tipo Calculativo. Segundo os autores esta diferença pode ter sido verificada porque os indivíduos pertencentes à Geração Y, por terem menos antiguidade não estão preocupados em perder benefícios porque poderão ainda não ter muitos. Contrariamente aos indivíduos da Geração X que já investiram mais tempo de trabalho nas organizações e poderão perder mais benefícios e até o *status* se abandonarem a organização.

Park e Gursoy (2012) desenvolveram uma investigação para analisar o Envolvimento no Trabalho de três gerações (*Baby Boomers*, Geração X e *Millenials*) através da pesquisa de dados recolhidos junto de 677 funcionários da indústria hoteleira. Através deste estudo os autores verificaram que o efeito do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída foram significativamente moderados pelas diferenças geracionais. Os *Millenials* foram a geração que mais se distinguiu das outras duas gerações no que concerne o seu nível de Envolvimento no Trabalho, que demonstra ser mais baixo, bem como no efeito da relação entre o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída que demonstrou ser mais significativa.

## 2.5. Objetivos e hipóteses

Para fazer face aos desafios anteriormente abordados, o objetivo principal deste trabalho é compreender quais são as principais diferenças das Gerações X e Y relativamente à forma como percebem o trabalho e a sua relação com as organizações que as acolhem.

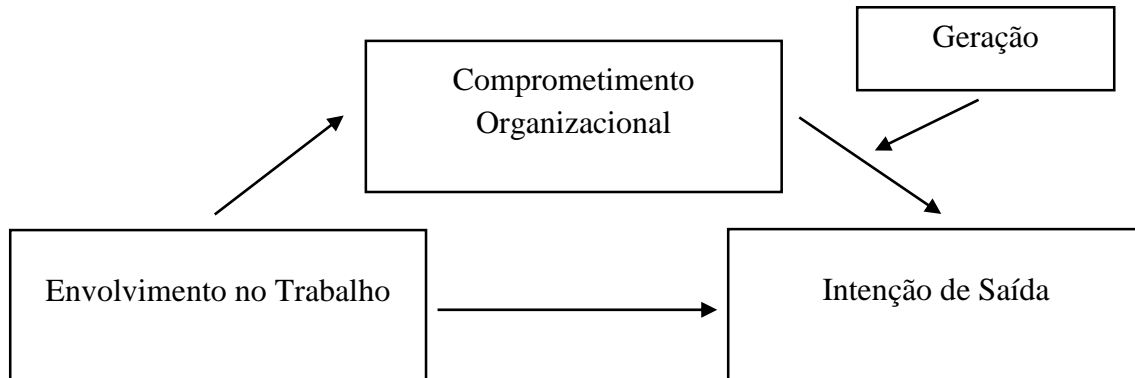
Para esta análise irá ter-se em conta os conceitos de Comprometimento Organizacional e o Envolvimento no Trabalho e em que medida estão relacionados com a Intenção de Saída dos indivíduos destas duas gerações. De uma forma particular, analisar se de facto a Geração Y apresenta níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional do que a Geração precedente (X), por forma a desmistificar alguns estereótipos e contribuir para a literatura empírica existente relativamente aos *Millenials*. Para o efeito testou-se o modelo de estudo proposto (Figura 1), formulando as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** *A Geração Y apresenta níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional quando comparada com a Geração X.*

**Hipótese 2:** *O Comprometimento Organizacional irá mediar a relação entre o Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída. Ou seja, quanto maior é o Envolvimento no Trabalho dos indivíduos, menor será a Intenção de Saída através de um maior Comprometimento Organizacional.*

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

**Hipótese 2a:** Esta relação será moderada pelas Gerações, sendo o efeito particularmente superior para a Geração Y.



*Figura 1 – Modelo de Estudo*

A pertinência deste estudo permite dar pistas às organizações, meios para definir ou adaptar de forma estratégica os seus processos de Recursos Humanos, por forma a harmonizar a sua força de trabalho e adequar os seus valores e pilares em concordância com os valores destas gerações.

## CAPÍTULO 3

### Método

Neste capítulo é apresentado o *design* aplicado neste estudo, a caracterização da amostra, bem como os instrumentos e procedimentos implementados para recolher os dados junto da mesma.

#### 3.1. Design

Este estudo é de cariz correlacional, com o intuito de analisar a relação entre as variáveis consideradas (Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e a Intenção de saída) comparando as mesmas entre duas Gerações distintas (X e Y).

#### 3.2. Amostra<sup>1</sup>

Tendo em conta os objetivos deste estudo, as condições para fazer parte do mesmo foram apenas estar empregado e ter entre os 23 e os 54 anos à data do preenchimento do questionário. A delimitação de idade deve-se ao facto de os participantes terem de estar inseridos numa das duas gerações alvo do estudo.

Assim sendo, foram aplicados um total de 236 questionários, dos quais foram necessários desconsiderar 38 por incumprimento da idade e/ou por falta de discriminação no tempo de trabalho (se eram meses ou anos).

Desta forma, a amostra considerada válida para o estudo em questão é de 198 participantes com idades compreendidas entre os 23 e 54 anos, tendo uma média de idades de 34.8 anos ( $DP = .52$ ). Do total da amostra verifica-se que 71.7% enquadra-se na Geração Y e 28.3% na Geração X.

Relativamente aos restantes dados sociodemográficos verifica-se que a maioria dos participantes são do sexo feminino, traduzindo-se em 67.7% da amostra. No que ao estado civil diz respeito a maioria dos participantes (39.9%) indica estar casado e quando questionados sobre com quem vivem atualmente, a maioria dos participantes indicou viver com o cônjuge e filhos 37.9%.

No que se refere às habilitações académicas dos indivíduos inquiridos a maioria, 36.4% é detentora de Mestrado, seguindo-se daqueles que detêm uma Licenciatura 26.8%. Quando questionados sobre a que sector laboral pertenciam a maioria dos participantes (59.6%) indicou trabalhar no setor privado, contrariamente aos restantes (40.4%) que trabalham no setor público.

---

<sup>1</sup> No Anexo A encontram-se as análises descritivas da amostra em estudo.

Relativamente aos vínculos laborais 70.2% dos indivíduos referiu ter contrato sem termo (efetivo), seguindo-se de 22.7% com um vínculo contratual a termo certo.

Relativamente ao tempo ao qual estão vinculados na atual organização, a média dos participantes é de 7.5 anos ( $DP = 7$ ), sendo que 69% dos participantes trabalha na atual organização entre 0 e 10 anos, 26% está vinculado entre 11 e 20 anos e 5% dos inquiridos afirmam estar na atual organização entre 21 e 30 anos. Ao comparar as duas gerações em estudo relativamente ao tempo em que estão vinculadas na atual organização onde trabalham verificou-se que a Geração Y apresenta uma média de 6.1 anos ( $DP = 6.21$ ), e a Geração X uma média de 11.1 anos ( $DP = 7.63$ ).

### 3.3. Instrumentos<sup>2</sup>

#### 4.3.1. Envolvimento no Trabalho

Com o intuito de avaliar o Envolvimento das Gerações X e Y face ao Trabalho, foi aplicada a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) de Schaufeli e Bakker (2009), adaptada e validada por Teles, Ramalho, Ramalho, e Ribeiro, (2017) num estudo com assistentes sociais em Portugal. Esta escala é composta por 17 itens subdivididos em três dimensões correlacionadas entre si: o “vigor” – dimensão comportamental do comprometimento afetivo-cognitivo das pessoas para com o trabalho (e.g., “Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.” e “Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.”); a “dedicação” – dimensão emocional deste mesmo comprometimento (e.g., “O meu trabalho inspira-me.” e “Estou orgulhoso (a) do que faço neste trabalho.”); e a “absorção” – a dimensão cognitiva da relação do indivíduo para com o seu trabalho (e.g., “Estou imerso (a) no meu trabalho” e “É-me difícil desligar do meu trabalho”). Para responder a cada um dos 17 itens foi disponibilizada uma escala tipo *Likert* com sete opções de resposta em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Sempre (Todos os dias)”. Foi reportado para esta escala um alfa de Cronbach de 0.94.

#### 4.3.2. Comprometimento Organizacional

Para analisar o Comprometimento Organizacional do público-alvo do estudo foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997) adaptada para o contexto

---

<sup>2</sup>No Anexo B encontra-se o questionário aplicado à amostra no estudo.

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y português por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008). A escala adaptada, à semelhança da original, é composta por 19 itens divididos em três subescalas: Escala de Comprometimento Afetivo (e.g., “*Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim*” e “*Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição*”), Escala de Comprometimento Normativo (e.g., “*Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento*” e “*Esta instituição merece a minha lealdade*”) e Escala de Comprometimento Calculativo (e.g., “*Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal*” e “*Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis*”). Como opção de resposta a cada um dos 19 itens os participantes tinham uma escala tipo *Likert* com sete opções de resposta em que 1 corresponde a “*Discordo totalmente*” e 7 a “*Concordo Totalmente*”. Esta escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.86.

#### **4.3.3. Intenção de Saída**

Como instrumento para medir a Intenção de Saída das Gerações X e Y foi aplicada a Escala de Intenção de *Turnover* de Mendes (2014) desenvolvida a partir de instrumentos já existentes na literatura. Esta escala é composta por 8 itens (e.g., “*Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho*” e “*Tenciono manter-me na organização onde trabalho*”). Para responder aos itens da Escala de Intenção de Saída os participantes dispunham de uma escala do tipo *Likert* de 1 “*Discordo Totalmente*” a 5 “*Concordo Totalmente*”. Esta escala apresenta um alfa de Cronbach de 0.93.

### **3.4. Procedimento**

O questionário (anexo B) foi elaborado com recurso à plataforma Qualtrics e esteve disponível *online*, entre julho de 2019 e março de 2020, por forma a tornar a recolha dos dados mais prática. Para divulgação do questionário, recorreu-se a meios de comunicação digitais como o *Facebook*, *Linkedin* e *E-Mail* por serem plataformas tendencialmente utilizadas pelo público-alvo do estudo. Neste questionário foi inicialmente apresentada aos participantes uma breve descrição dos objetivos do estudo e em que âmbito surgiu, bem como as condições necessárias para a sua participação ser viável na recolha de dados em causa e a garantia do anonimato e confidencialidade no tratamento das suas respostas. Após esta breve introdução o questionário

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y era composto pelas três escalas mencionadas anteriormente e finalizado com um grupo de questões sociodemográficas para posterior caracterização da amostra.

Para tratamento dos dados recorreu-se ao *software* IBM SPSS *Statistic* 26 e à ferramenta PROCESS macro de Andrew F. Hayes para elaboração dos modelos de mediação moderada.

## CAPÍTULO 4

# Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nesta investigação. Inicialmente procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo: Envolvimento no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Intenção de Saída e Geração e foram analisadas também as suas correlações e se as mesmas seriam ou não significativas. Posteriormente procedeu-se à análise da Hipótese 1 através da realização de um teste *t*. Por último testou-se as Hipóteses 2 e 2a através do Modelo 14 da *Macro PROCESS* (Hayes, 2018) ao verificar-se que a Hipótese 2a não poderia ser confirmada, procedeu-se novamente ao teste da Hipótese 2 através do Modelo 4 da *PROCESS* (Hayes, 2018).

### 4.1. Correlação entre variáveis

Procedendo à análise das médias, desvios padrão e correlações das variáveis em estudo, concretamente Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho, Intenção de Saída e Gerações X e Y, obteve-se os valores apresentados no Quadro 4.1, tendo por base as regras da análise estatística, com .05 e .01 como níveis de significância.

Quadro 4.1

*Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as variáveis em estudo*

	M	DP	1	2	3	4
1. Envolvimento no Trabalho	2.43	0.33	-			
2. Comprometimento Organizacional	2.12	0.33	.45**	-		
3. Intenção de Saída	1.68	0.54	-.50**	-.61**	-	
4. Geração	-	-	.07	.09	-.14	-

*Nota.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

Como podemos verificar pelos valores que foram apresentados no Quadro 4.1, existe uma correlação positiva e significativa entre o Envolvimento no Trabalho e o Comprometimento Organizacional, ou seja, quanto maior o Comprometimento Organizacional maior também será o Envolvimento no Trabalho. Da mesma forma que podemos verificar que existe uma correlação negativa e significativa entre a Intenção de Saída e o Comprometimento Organizacional e Envolvimento no Trabalho, o que significa que quanto maior é a Intenção de Saída menor será o Comprometimento Organizacional e também menor será o Envolvimento no Trabalho.



#### 4.2. Análise Hipótese 1<sup>3</sup>

Para testar a Hipótese 1 “A Geração Y apresenta níveis mais baixos de Comprometimento Organizacional quando comparada com a Geração X.” procedeu-se à aplicação de um teste *t* para comparação de médias (Geração X e Geração Y ; ver Quadro 4.2). Neste sentido, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as duas gerações relativamente ao Comprometimento Organizacional, ou seja, as Gerações X e Y apresentam um Comprometimento Organizacional igual. No entanto, fazendo uma análise descritiva das médias, realça-se que os trabalhadores mais velhos (Geração X) têm maiores níveis médios de Comprometimento Organizacional ( $M=4.63$ ,  $DP=1.05$ ), do que os mais novos (Geração Y;  $M=4.45$ ,  $DP=1.09$ ).

#### Quadro 4.2

*Resultados do teste t dos níveis de Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y*

	<i>t</i>	Geração X		Geração Y	
		<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Comprometimento Organizacional	-1.10**	4.63	1.05	4.45	1.09

*Nota.*  $gl=196$

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ .

#### 4.3. Análise Hipótese 2 e 2a: Modelo de Investigação

O modelo proposto para este estudo (representado na Figura 1) caracteriza-se por ser uma mediação moderada e tem como finalidade analisar se a relação entre o Envolvimento no Trabalho (variável independente) e a Intenção de Saída (variável dependente) ocorre através do Comprometimento Organizacional (variável mediadora; Hipótese 2) e se existe ainda um efeito da Geração (variável moderadora) na relação entre o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída (Hipótese 2a).

Os resultados principais estão apresentados no Quadro 4.3. O Envolvimento no Trabalho foi a variável preditora, as Gerações foi a variável moderadora, o Comprometimento Organizacional foi a variável mediadora e a Intenção de Saída foi a variável dependente. O

<sup>3</sup> No Anexo C encontra-se o detalhe da análise do teste de normalidade realizado previamente ao teste *t*

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y índice de moderação mediada (0.32, 95% CI [-0.17, 0.22]) e a interação da Geração com o Comprometimento Organizacional na Intenção de Saída ( $b = -.07$ ,  $p = .71$ ) não foram significativos e, por isso, a hipótese 2a não foi confirmada.

#### Quadro 4.3

##### *Efeito Indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída*

	M (Comprometimento Organizacional)			Y (Intenção de Saída)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Constante	1.05**	.15	.00	4.75**	.60	.00
(X) Envolvimento no Trabalho	-.44*	.06	.00	-.46*	.10	.00
M (Comprometimento Organizacional)	-	-	-	-.88**	.27	.00
(V) Geração	-	-	-	-.24	.44	.56
M x V	-	-	-	-.07	.20	.71
	$R^2 = 0.202$			$R^2 = 0.441$		
	$F(1, 196) = 49.065, p < .001$			$F(4, 193) = 38.054, p < .001$		

*Nota.* \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Valores da tabela são coeficientes de regressão não estandardizados.

Uma vez que a variável moderadora (i.e., Geração) demonstrou não ter efeito significativo procedeu-se à aplicação do Modelo 4 da PROCESS (Hayes, 2018) para analisar o efeito da variável independente (Envolvimento no Trabalho) na variável dependente (Intenção de Saída) tendo como variável Mediadora o Comprometimento Organizacional.

Os resultados demonstraram que, de acordo com a H2, quanto maior é o Envolvimento no Trabalho dos trabalhadores menor é a sua Intenção de Saída da organização ( $b = -0.46$ ,  $p < .01$ ) e o mesmo acontece com o Comprometimento Organizacional, ou seja, indivíduos com elevado nível de comprometimento para com a organização que os acolhe, apresentam menos intenções de abandonarem a mesma ( $b = -0.79$ ,  $p < .01$ ; Quadro 4.4). Assim, como previsto (H2), o efeito indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída, através do Comprometimento organizacional foi significativo ( $b = -0.35$ , CI [-0.48, -0.23]).

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Quadro 4.4

*Efeito Indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída*

	M (Comprometimento Organizacional)			Y (Intenção de Saída)		
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p
Constante	1.05**	.15	.00	4.48**	.24	.00
(X) Envolvimento no Trabalho	-.44**	.06	.00	-.46**	.10	.00
M (Comprometimento Organizacional)	-	-	-	-.79**	.10	.00
	$R^2 = 0.447$			$R^2 = 0.660$		
	$F(1, 196) = 49.065, p < .001$			$F(2, 195) = 75.255, p < .001$		

Nota. \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Valores da tabela são coeficientes de regressão não estandardizados.

## CAPÍTULO 5

### **Discussão**

Atualmente, é percebida a existência de mudanças cada vez mais rápidas, que são provocadas pela globalização e pelas inovações tecnológicas que alteram a forma como encaramos o trabalho e, conseqüentemente, a nossa relação com as organizações. Desta forma, torna-se cada vez mais premente compreender de que forma as organizações podem criar estratégias que permitam dar aos seus colaboradores a estabilidade emocional e profissional de que precisam não só para desempenharem as suas funções por forma a tornar sustentável a organização, mas também para que mantenham a intenção de permanecer vinculados à mesma.

Posto isto, o objetivo deste trabalho era compreender quais são as principais diferenças das duas gerações que constituem a maioria da força de trabalho atual, Gerações X e Y, relativamente à forma como percebem o trabalho e a sua relação com as organizações que as acolhem. Para o efeito, tornou-se necessário uma análise pela literatura para compreender que problemáticas estão particularmente inerentes a estes grupos para uma posterior definição das variáveis a considerar. Assim sendo, definiu-se o Comprometimento Organizacional, o Envolvimento no Trabalho e a Intenção de Saída como variáveis a analisar neste estudo.

Os resultados do presente estudo, ao contrário de estudos anteriores (e.g., Glazer et al., 2018) indicam não existir diferenças estatisticamente significativas entre as duas gerações relativamente ao Comprometimento Organizacional, pese embora exista uma tendência para a Geração X apresentar maiores níveis médios de Comprometimento Organizacional. Estes resultados vão ao encontro do verificado no estudo de Costanza et al. (2012) que ao comparar as diferenças geracionais em critérios como a Satisfação no Trabalho, o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída constataram que os grupos geracionais em pouco diferem no que ao Comprometimento Organizacional diz respeito. Contudo, seria uma mais valia ter desconstruído a análise pelas três componentes do Comprometimento Organizacional, à semelhança do que foi feito no estudo de Glazer et al. (2008), para uma análise mais detalhada e para uma possível constatação com mais evidências.

O Envolvimento no Trabalho e o Comprometimento Organizacional são temas bastante abordados na literatura, contudo, a sua relação é pouco consensual. Enquanto alguns investigadores analisam o Envolvimento no Trabalho como um precursor do Comprometimento no Trabalho, outros estudam-no como um resultado do Comprometimento Organizacional (Kim et al., 2017). Apesar de , tendencialmente, o Envolvimento no Trabalho

## A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

ser colocado no papel de variável mediadora (e.g., Coetzee & van Dyk, 2017; Gupta & Shaheen, 2017; Zhang et al., 2015) para este estudo optou-se por colocar o Comprometimento Organizacional como mediador pois em estudos prévios (e.g., Tett & Meyer, 1993; Nuansa et al., 2018; Zopiatis et al., 2014) os investigadores também sugeriram que o Comprometimento Organizacional poderia atenuar de forma indireta a Intenção de Saída através da Satisfação no Trabalho e alguns outros fatores (e.g., Adaptação Indivíduo-Organização). Ou seja, a possibilidade de ter outros mediadores em vez do Envolvimento no Trabalho não pode ser colocada de parte (Zhang et al., 2015). Adicionalmente, trabalhadores envolvidos no trabalho experienciam uma reciprocidade de trocas favoráveis com a sua organização (Saks, 2006). Como resultado, colaboradores mais envolvidos com o seu trabalho, são mais suscetíveis a ter relações positivas com o seu empregador, e conseqüentemente terem menos intenções de abandonar a organização (Shantz et al., 2014).

Assim sendo, ao analisar a correlação entre o Envolvimento no Trabalho e o Comprometimento Organizacional verificou-se que existia uma correlação positiva e significativa entre os dois construtos. Estas evidências vão de encontro a diversos outros estudos (e.g., Choi et al., 2015; Demerouti et al., 2010; Huynh et al., 2012). Esta correlação positiva pode ser explicada pelo facto dos indivíduos ao estarem comprometidos com a organização desenvolverem, simultaneamente, uma atitude positiva face ao seu trabalho e às tarefas que lhe estão designadas.

Quando analisada a correlação entre a Intenção de Saída e o Envolvimento no Trabalho, os resultados da presente investigação reportam uma correlação negativa e significativa entre as duas variáveis. Estes resultados confirmam o reportado na literatura (e.g., Park & Gursoy, 2012; Shantz et al., 2014; Schaufeli & Bakker, 2004; Zhao & Zhao, 2017).

Ao testar a correlação entre o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída verificou-se que a mesma é negativa e significativa. Este efeito vai ao encontro da maioria dos estudos presentes na literatura que concetualizam o Comprometimento Organizacional como um bom preditor da Intenção de Saída (e.g., Labrague et al., 2018; Marsh & Mannari, 1977; Porter et al., 1974).

Tal como esperado, o efeito indireto do Envolvimento no Trabalho na Intenção de Saída, através do Comprometimento organizacional foi significativo (H2). Ou seja, quanto mais envolvidos com o trabalho, maior o seu comprometimento organizacional, reduzindo assim a intenção de saída. No entanto, contrariamente ao esperado (H2a), estes resultados não foram mais fortes para a Geração Y. Independentemente da geração, quanto maior o comprometimento, menor a intenção de saída. Estes resultados evidenciam duas questões

pertinentes, (a) indivíduos que denotam atitudes positivas para com o seu trabalho e que percebem uma identificação com os valores e objetivos da organização, manifestam uma clara intenção de permanecer e de contribuir para o desenvolvimento sustentável da mesma e (b) não existem diferenças significativas entre as gerações que compõem a maior parte da força de trabalho neste momento.

Estes resultados reforçam a importância das organizações promoverem boas práticas de Recursos Humanos que permitam aos trabalhadores sentirem-se envolvidos com o seu trabalho e com a organização à qual estão formalmente vinculados. Questões como a boa relação entre chefia e reporte (um dos preditores mais consistentes da Intenção de Saída), uma boa adaptação entre as competências e a função, a proatividade por parte das organizações para planos de desenvolvimento e gestão de carreira dos seus colaboradores, boas medidas de compensação e benefícios e o ambiente de trabalho são fatores influentes para um controlo da Intenção de Saída (Bryant & Allen, 2013).

Apesar das diferenças entre as gerações, relativamente às variáveis em estudo, não terem sido significativas e do modelo proposto com a moderação desta variável não se ter verificado há que manter alguma atenção na forma como estas gerações são geridas no trabalho. Deverá ser tido em conta pelas organizações que os diferentes grupos geracionais apresentam valores distintos que podem influenciar a comunicação, a resolução de problemas, os processos de partilha de conhecimento e os comportamentos de gestão e liderança (Srinivasan, 2012). Uma má gestão destas questões, por sua vez, poderá ter um impacto negativo no Envolvimento no Trabalho e no Comprometimento Organizacional e, conseqüentemente, conduzir a um aumento da Intenção de Saída.

### **5.1. Limitações e considerações para estudos futuros**

A presente investigação apresenta algumas limitações, sendo que a mais evidente está na distribuição da amostra pelas duas gerações em estudo, 71.7% pertencem à Geração Y e 28.3% à Geração X. Para uma melhor análise das hipóteses sugeridas teria sido benéfico ter uma divisão mais proporcional da amostra por Geração. Um dos fatores que pode ter contribuído para uma adesão mais preponderante por parte da Geração Y pode estar relacionado com o facto de terem sido utilizados meios de comunicação digitais como as redes sociais, nomeadamente o *Facebook*, para divulgação do questionário. Alguns estudos apontam para o facto dos adultos mais jovens utilizarem o *Facebook* com mais frequência e serem significativamente mais afetados emocionalmente pela plataforma quando comparados com adultos mais velhos (e.g.,

Hayes et al., 2015). Para investigações futuras sugere-se uma divulgação complementada por outros meios que possibilitem alcançar outros públicos-alvo (e.g., questionários impressos) ou até mesmo uma maior insistência noutras plataformas digitais (e.g. *E-Mail*).

Ao longo do estudo tornou-se evidente que a falta da análise de variáveis sociodemográficas, como o tipo de vínculo contratual, o setor e o tempo de trabalho na organização, e a sua relação com as variáveis em estudo seria uma possível limitação desta investigação.

Considera-se que teria sido benéfico analisar se, por exemplo, o tipo de vínculo contratual teria influência no Comprometimento Organizacional ou até mesmo na Intenção de Saída da amostra em estudo, pois a maioria dos estudos faz a análise destes conceitos com o Contrato Psicológico entre colaborador e organização (e.g., Bal et al., 2013; Beheri et al., 2012; Gupta et al., 2016; Sturges et al., 2005) e não com o vínculo contratual formal.

Existem estudos (e.g., Odom et al., 1990) que indicam que os trabalhadores do setor privado apresentam níveis mais altos de Comprometimento Organizacional face aos trabalhadores do setor público, outros investigadores (Steinhaus & Perry, 1996) indicam não existir diferenças entre os dois setores. Uma análise nesse sentido seria importante pois segundo Zeffane (1994), apesar dos esforços por parte de alguns investigadores ainda faltam explicações teóricas para as diferenças entre funcionários públicos e privados no que ao Comprometimento Organizacional diz respeito.

Outro questão sociodemográfica que seria interessante na análise de construtos como o Comprometimento Organizacional e a Intenção de Saída, prende-se com os anos de trabalho numa determinada organização. Seria expectável que indivíduos com uma maior senioridade numa determinada organização desenvolvem-se mais ligação com a mesma e consequentemente teriam mais dificuldades em abandoná-la. Alguns estudos (e.g., Bar-Hayim & Berman, 1992; DeConinck & Bachmann, 1994) apontam nesse sentido, contudo seria pertinente verificar se essa tendência se mantém atualmente.

Apesar das limitações apresentadas para este estudo considera-se ser relevante pela sua contribuição para um aumento da literatura sobre conceitos mais relacionados com questões intrínsecas aos trabalhadores (e.g., Envolvimento no Trabalho) e questões sobre as quais as organizações têm mais poder de atuação (e.g., Comprometimento Organizacional), e como quando combinadas podem mitigar problemáticas (e.g., Intenção de Saída) com que as

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

organizações se deparam. Atualmente, a Intenção de Saída tem sido amplamente estudada essencialmente pelas repercussões e pelo custo percebido que o desfecho da mesma pode acarretar para as organizações. Além do mais, este estudo também se constitui de suporte para desmistificar algumas características que são apontadas como próprias da Geração Y e que apenas contribuem para o aumento de um possível *gap* entre esta geração e as precedentes.



## Referências Bibliográficas

- Abassi, S.M., & Hollman, K.W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 2(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177%2F009102600002900303>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107–122. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 379–387. <https://doi.org/10.1002/job.4030130406>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42. <https://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment. *Competitiveness Review*, 22(4), 299–319. <https://doi.org/10.1108/10595421211247141>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288. <https://dx.doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Budd, J. W., & Spencer, D. A. (2014). Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, 21(2), 181–196. <https://doi.org/10.1177/0959680114535312>
- Carpenter, M. J., & de Charon, L. C. (2014). Mitigating multigenerational conflict and attracting, motivating, and retaining millennial employees by changing the organizational culture: A theoretical model. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(3), 68–84. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21154>
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., & Wei Pee, K. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219(1), 167–174. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Chen, Po-Ju., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Chen, X.-P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23. <https://doi.org/10.1177/0734371x11408701>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71.

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2017). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological Reports, 121*(2), 375–392. <https://doi.org/10.1177%2F0033294117725073>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration, 36*(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177%2F0734371X15581850>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/S10869-012-9259-4>
- Cvenkel N. (2020). Well-being in the workplace: Governance and sustainability insights to promote workplace health. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3619-9>
- D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 16*(1), 90–103. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research, 10*(3), 87-95. <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i3.5928>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses’ turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research, 39*(1), 130–140. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370–380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Enginyurt, O., Cankaya, S., Aksay, K., Tunc, T., Koc, B., Bas, O., & Ozer, E. (2016). Relationship between organisational commitment and burnout syndrome: a canonical

- A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y  
 correlation approach. *Australian Health Review*, 40(2), 181-187.  
<https://doi.org/10.1071/ah14177>
- FFMS. (2020). Indicadores da população empregada em Portugal: total e por grupo etário. PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Retrieved September 19, 2020, from [https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%  
 c3%a7%c3%a3o+empregada+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-31](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+empregada+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio-31)
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1108/ict-07-2018-0061>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.  
<https://doi.org/10.1177%2F014920630002600305>
- Gupta, V., Agarwal, U.A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (11), 2806-2817 . <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as mediator and work experience as moderator. *Jurnal Pengurusan*, 49(1), 117-126.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Publications.  
<https://1lib.eu/book/3582466/571ac0>
- Hayes, M., van Stolk-Cooke, K., & Muench, F. (2015). Understanding Facebook use and the psychological effects of use across generations. *Computers in Human Behavior*, 49(1), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.040>
- Hill, R. (2002). Managing across generations in the 21st century: Important lessons from the Ivory Trenches. *Journal of Management Enquiry*, 11(1), 60-72.  
<https://doi.org/10.1177%2F1056492602111020>

- Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240–257. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 35(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587. <https://doi.org/10.5465/256799>
- Huynh, J. Y., Metzger, J. C., & Winefield, A. H. (2012). Validation of the four-dimensional connectedness scale in a multisample volunteer study: A distinct construct from work engagement and organisational commitment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1056–1082. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9259-4>
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy Of Management Journal*, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.5465/256642>
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). Generations Inc: : From boomers to linksters-managing the friction between generations at work. <https://1lib.eu/book/2316827/70affb>
- Judy, R., & D’Amico, C. (1997). Workforce 2020: Work and workers in the 21st century. Hudson Institute.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177%2F1534484317725967>
- Kuok, A.C., & Taormina, R.J. (2017). Work Engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287. <https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Perceptions of organizational commitment and turnover intention among rural

- A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y
- nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(1), 403-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lancaster, L. C. & Stillman, D. (2002). When generations collide. <https://1lib.eu/book/5754927/f80dd9>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology (5<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743. <https://doi.org/10.5465/256157>
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). Generation X vs. Generation Y – A decade of online shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 304-312. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.015>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Mahoney, A. (2015). Commitment and employee development: Comparing Generations X and Y (Dissertação de Mestrado). San Jose State University, San Jose, EUA.
- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Mendes, A. (2014). Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100. <https://doi.org/10.1108/17554191311320764>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://dx.doi.org/10.5465/AMR.1983.4284606>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Myers, K.K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials’ organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 225 - 238. <https://dx.doi.org/10.1007%2Fs10869-010-9172-7>
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M.. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nuansa, R., Thatok, A., Siti, N. (2018). The role of organizational commitment mediation on the effect of person-organization fit and job satisfaction to turnover intention. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 33-40.
- Nunes, F., Monteiro, G., Oliveira, S. & Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Militar*, SPC, 137-148.
- Nydegger, R., & Enides C. (2017). The psychology of work: Changes in the 21st century. *The International Business & Economics Research Journal*, 16(3), 197-208. <https://doi.org/10.19030/iber.v16i3.9993>
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157-169. <https://doi.org/10.2307/3380963>
- Öztekin, Ö., İşçi, S., Karadağ, E. (2015). The Effect of leadership on organizational commitment. In: Karadağ E. (Ed.), *Leadership and Organizational Outcomes* (1st ed., pp. 57-79). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4)
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2014). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology, 21*(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177%2F1359105314521478>
- Porter, L.W., Crampon, W.J., & Smith, F.J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87-98.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151-176.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603–609.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology, 39*(4), 540-557. <https://doi.org/10.1002/ejsp.553>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465–476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Rood, S. A. (2011). Understanding generational diversity in the workplace: What resorts can and are doing?. *Journal of Tourism Insights, 1*(1), 79-89. <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1009>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307%2F3094827>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who are they and what do they really want from continuing higher education? *Continuing Higher Education Review, 72*(1), 11-31.



A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106-118. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2009). UWES - escala de engagement no trabalho de utrecht. Maringá: GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2014). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38. <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2012.01.004>
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter? *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 278. <https://doi.org/10.2307/3380575>
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior* 26(7), 821-838. <https://doi.org/10.1002/job.341>
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa De Investigação Comportamental E Social*, 3(2), 10-20. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Tett, R. & Meyer J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*. 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

- 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://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., Tissington, P. A., (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332–1341. <https://doi.org/10.1111/jan.1de3528>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Yan, V. (2008). Projecto de Investigação sobre a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho, a intenção de turnover e o turnover voluntário (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592. <https://doi.org/10.1108/00483480010296401>
- Zhang, J., Ling, W., Zhang, Z., & Xie, J. (2015). Organizational Commitment, Work Engagement, Person–Supervisor Fit, and Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(10), 1657–1666. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1657>
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A Framework of Research and Practice: Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intentions. *Open Journal of Social Sciences*, 5(10), 225-233. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.510019>
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977–1010. <https://doi.org/10.1177/001872679404700806>

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(1), 129–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

## Anexos

### Anexo A - Análise descritiva da amostra em estudo

#### Dados sociodemográficos participantes

	N	%
<b>Género</b>		
Masculino	64	32.32
Feminino	134	67.68
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	67	33.84
Casado	79	39.89
União de Facto	40	20.20
Divorciado	11	5.55
Outro	1	.50
<b>Com quem vive atualmente?</b>		
Pais	35	17.68
Cônjuge	53	26.78
Filho (s)	11	5.56
Cônjuge e Filho (s)	75	37.88
Amigo (s)	4	2.02
Sozinho (a)	14	7.07
Outros	6	3.03
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino Básico	8	4.04
Ensino Secundário	44	22.22
Licenciatura	53	26.77
Pós-Graduação	17	8.59
Mestrado	72	36.36
MBA	1	.50

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Doutoramento	3	1.52
<b>Em que setor trabalha?</b>		
Público	80	40.40
Privado	118	59.60
<b>Há quanto tempo trabalha nesta Organização?</b>		
<b>Geração Y</b>		
[0 a 10 anos]	109	76,76
[11 a 20 anos]	29	20,42
[21 a 30 anos]	4	2,82
<b>Geração X</b>		
[0 a 10 anos]	28	50,00
[11 a 20 anos]	23	41,07
[21 a 30 anos]	5	8,93
Contrato Sem Termo (efetivo)	139	70.20
Contrato a Termo Certo	45	22.73
Contrato a Termo Certo por E. Trabalho Temporário	3	1.52
Outro	11	5.56

## **Anexo B - Questionário**

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE- IUL), surge este estudo que tem por objetivo compreender qual a influência que o Compromisso Organizacional e o *Work Engagement* têm na Intenção de Saída da população ativa pertencente às Gerações X e Y.

Por isso, se a sua idade está compreendida entre os 23 e 59 anos e se neste momento se encontra empregado(a) pode participar neste estudo, se assim o entender, de forma voluntária e podendo desistir do mesmo a qualquer altura. A sua participação é anónima, por forma a garantir a confidencialidade dos dados.

O preenchimento deste questionário demora cerca de 10 minutos, não existindo respostas corretas ou erradas. A relevância deste estudo prende-se apenas com a sua opinião sincera, a qual desde já agradecemos!

A suas respostas só são válidas a partir do momento em que as submeter no final do questionário. Para o caso de surgir alguma dúvida ou questão relevantes para o estudo em causa, estamos inteiramente disponíveis para esclarecimentos através do e-mail: mspoo@iscte-iul.pt.

Obrigada pela sua colaboração!

Ao aceitar declara que tomou conhecimentos dos objetivos e procedimentos previstos para a sua colaboração no presente estudo.

- Aceito participar
- Não aceito participar

### **1. Escala de Envolvimento face ao Trabalho, versão geral (UWES-17 itens)**

A motivação e a forma positiva como encaramos o nosso trabalho são determinantes para o nosso bem-estar físico e emocional.

Indique, para cada uma das opções apresentadas, a frequência com que manifesta as mesmas no seu quotidiano profissional.

Nunca  
Raramente (Uma vez por mês ou menos)  
Quase Nunca (Poucas vezes por anos ou  
Frequentemente (Uma vez por semana)  
Às vezes (Algumas vezes por mês ou menos)  
Muito frequente (Algumas vezes por semana)  
Sempre (Todos os dias)

---

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia
  2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade
  3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar
  4. No meu trabalho sinto-me com força e energia
  5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho
  6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta"
  7. O meu trabalho inspira-me
  8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar
  9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente
  10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho
  11. Estou imerso(a) no meu trabalho
  12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos
  13. O meu trabalho é desafiante para mim
  14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar
  15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho
  16. É-me difícil desligar do meu trabalho
  17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem
- 

## **2. Escala de Comprometimento Organizacional**

Ao longo da nossa vida profissional podemos ou não desenvolver vínculos com a organização para a qual trabalhamos. Estes vínculos potenciam uma congruência entre aqueles que são os nossos objetivos e interesses pessoais e os da organização.

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

Indique, para cada uma das opções apresentadas, o seu grau de concordância ou discordância com as mesmas.

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição (COC)							
2. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta instituição (COA)							
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer (COC)							
4. Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui (CON)							
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente (CON)							
6. Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim (COA)							
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta instituição (COA)							
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento (CON)							
9. Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus (COA)							
10. Esta instituição merece a minha lealdade (CON)							
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição (COA)							
12. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta instituição agora (CON)							
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui (COC)							
14. Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal (COC)							
15. Não me sinto como fazendo parte desta instituição (COA)							
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis (COC)							



A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento (COC)

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição (CON)

19. Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra (COC)

---

### 3. Escala de Intenção de Saída

Indique em que medida revê as suas intenções de saída (ou não) da organização/empresa para a qual trabalha atualmente, com base nas afirmações apresentadas abaixo.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 - Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho					
2- Tenho feito contactos para sair desta organização					
3- Tenciono manter-me na organização onde trabalho					
4- Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho					
5- Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho					
6- É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano					
7- Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização					
8- Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso					

---

### 4. Questões Sociodemográficas

1- Idade

---

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

2- Género

- Feminino
- Masculino

3- Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4- Com quem vive atualmente?

- Pais
- Cônjuge
- Filho(s)
- Cônjuge e filho(s)
- Amigo(s)
- Sozinho(a)
- Outros. Quem? \_\_\_\_\_

5- Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- MBA
- Doutoramento

6- Em que setor trabalha?

- Público
- Privado

A relação entre Comprometimento Organizacional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída: Uma comparação entre as Gerações X e Y

7- Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa? (especifique como estes exemplos "5 anos" ou "5meses")\_\_\_\_\_

8- Qual é o seu vínculo laboral?

- Contrato Sem Termo (efetivo)
- Contrato a Termo Certo
- Contrato a termo certo por empresa de Trabalho Temporário (ETT)

## Anexo C – Análise Hipótese 1

### Quadro 1

#### Valores Testes de Normalidade

		Testes de Normalidade					
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Geração		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Comprometimento Organizacional	Geração Y	.06	142	.20*	.99	142	.23
	Geração X	.08	56	.20*	.98	56	.43

*Nota.\* Este é um limite inferior da significância verdadeira.*

<sup>a</sup> *Correlação de Significância de Lilliefors*