



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Comprometimento organizacional, *Engagement* e a
Intenção de *Turnover* na Geração Y e Z – Estudo de caso**

Ana Teresa dos Santos Caboz

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Março, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Comprometimento organizacional, *Engagement* e a
Intenção de *Turnover* na Geração Y e Z – Estudo de Caso**

Ana Teresa dos Santos Caboz

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,
Professora Associada
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Março, 2024

Agradecimentos

Ao finalizar a presente tese de mestrado, concluo assim uma fase muito importante do meu percurso académico. Não conseguira ter concluído este trabalho sem a colaboração e o apoio de várias pessoas, pelo que gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para que mais um dos meus objetivos fosse alcançado.

Quero agradecer, com especial apreço, à orientadora desta tese, a Professora Doutora Generosa do Nascimento, por toda a ajuda, sugestões, atenção e disponibilidade que demonstrou ao longo deste percurso. Apesar de todo o trabalho que tem, nunca deixou de me ajudar e por isso estou-lhe muito grata.

Ao Sr. Administrador, Dr. Hélder Rosalino e ao diretor do DRH, por me terem apoiado desde o início desta investigação, tão premente nos dias de hoje, em qualquer organização.

Ao Dr. Luís Martins, colega do Departamento de Estudos pela sua colaboração.

Aos colegas que se disponibilizaram a responder ao questionário, uma vez que sem eles não seria possível realizar esta investigação.

E por último, à minha família, à minha mãe, ao meu pai (esteja onde estiver), ao meu marido, pelo apoio incondicional e aos meus dois queridos filhos, sem a sua compreensão e o seu apoio não teria sido possível concluir este trabalho nesta fase tão crítica das nossas vidas.

Resumo

Atualmente, fatores como a globalização, o avanço tecnológico e a diversidade geracional fazem com que a gestão estratégica de pessoas valorize a gestão do talento nas organizações. A diversidade geracional tem tido um acrescido interesse dos investigadores e profissionais da área de gestão de pessoas, especificamente, na identificação das características, necessidades, valores e expetativas de cada geração.

As gerações Y e Z são as que despertam maior interesse pois constituem os mais elevados desafios nas organizações.

Este projeto de investigação tem a sua aplicação numa Entidade Reguladora (ER) que tem realizado vários estudos no âmbito da diversidade geracional. Esta organização possui atualmente, no exercício da sua atividade, quatro gerações: os *Baby Boomers*, a Geração X, a Y e a Z.

Neste trabalho pretendeu-se analisar o comprometimento organizacional (*commitement*), o *engagement* e a intenção de *turnover* das gerações Y e Z e identificar possíveis diferenças que possam induzir a políticas de gestão de pessoas diferenciadas. Embora não seja muito significativo o aumento, nos últimos anos, da taxa de *turnover* na ER, procurou-se também perceber se esta se deve às características das duas gerações em análise.

Este estudo abrangeu 1.069 colaboradores, tendo havido uma taxa de resposta de 45%. Dos resultados obtidos verifica-se que o comprometimento organizacional e o *engagement* são elevados, ainda que na primeira dimensão o comprometimento afetivo é superior na geração Y, quanto ao comprometimento organizacional calculativo e normativo estes são mais evidentes na geração Z. Relativamente ao *Engagement*, dos resultados obtidos estes foram muito positivos, não tendo sido identificadas diferenças significativas entre gerações. Confirmou-se que o comprometimento organizacional e o *engagement* têm um impacto negativo na intenção de *turnover*. Como principal política de gestão de pessoas, o estudo aponta para o reforço do *onboarding* na geração Z, pois permite o acompanhamento dos colaboradores nos primeiros meses e a *gestão de carreiras* na geração Y, como forma de acompanhar o desenvolvimento profissional e expetativas dos colaboradores com maior antiguidade na ER.

Palavras-chave: Compromisso organizacional, *Engagement*, motivação, intenção de *turnover*, pessoas, geração Y, geração Z.

Abstract

Currently, factors such as globalization, technological advancement and generational diversity indicate that strategic people management values talent management in organizations. Generational diversity has seen increased interest among researchers and professionals in the area of people management, specifically, in identifying the characteristics, needs, values and expectations of each generation.

Generations Y and Z are those that arouse the greatest interest as they pose the highest challenges in organizations.

This research project is applied to a regulatory entity (RE) that has carried out several studies within the scope of generational diversity. This organization currently has four generations in its activity: Baby Boomers, Generation X, Y and Z.

In this work, we intended to analyze the organizational commitment, engagement and turnover intention of generations Y and Z and identify possible significant differences that could lead to different people management policies. Although the increase in the turnover rate in recent years is not very significant, we also sought to understand whether this is due to the characteristics of the two generations under analysis.

This study covered 1,069 employees and there was a response rate of 45%. From the results obtained, it appears that organizational commitment and engagement are high, although in the first dimension, affective commitment is higher in generation Y, while calculative and normative organizational commitment is more evident in generation Z. Regarding engagement, the results obtained were very positive, with no significant differences between generations being identified. It was confirmed that organizational commitment and engagement have a negative impact on turnover intentions. As the main people management policy, the study points to the reinforcement of onboarding in generation Z, as it allows the monitoring of employees in the first months and career management in generation Y, as a way of monitoring the professional development and expectations of employees with greater seniority at ER.

Key-words: Organizational commitment, engagement, motivation, people, turnover intention, generation Y, generation Z.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	5
1.1. OS COORTES GERACIONAIS	5
1.1.1. A GERAÇÃO Y OU <i>MILLENNIALS</i>	7
1.1.2. A GERAÇÃO Z OU IGEN	9
1.2. DIMENSÕES RELACIONADAS COM A GESTÃO DE PESSOAS	10
1.2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	11
1.2.2. <i>ENGAGEMENT</i>	12
1.2.3. <i>INTENÇÃO DE TURNOVER</i>	13
CAPÍTULO II - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	15
2.1. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	15
2.2. MÉTODO	15
2.3. AMOSTRA	15
2.4. TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	16
2.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	17
CAPÍTULO III - RESULTADOS	19
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	19
3.1.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
3.1.2. <i>ENGAGEMENT</i>	22
3.1.3. A INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	25
3.2. TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	26
3.3. ANÁLISE DE PERGUNTAS ABERTAS.....	31
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO	33
4.1. RESULTADOS	33
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS	45

Anexo A – Questionário	45
------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Gerações entre 1947 e 2015	5
Tabela 2: Geração Y ou Millennials	7
Tabela 3: Geração Z ou iGen	7
Tabela 4: Caracterização da amostra	19
Tabela 5: Consistência – Coeficiente de Alpha Cronbach	20
Tabela 6: Comprometimento organizacional – Média e Desvio padrão, por geração	20
Tabela 7: CO afetivo/Calculativo e Normativo – Média e Desvio padrão, por geração	21
Tabela 8: CO afetivo/Calculativo e Normativo – Média, por gênero	21
Tabela 9: <i>Engagement</i> – Média e desvio padrão, por geração	22
Tabela 10: <i>Engagement</i> – Dedicação/absorção e Vigor - Média e desvio padrão, por geração	23
Tabela 11: <i>Engagement</i> – Dedicação/absorção e Vigor - Média e desvio padrão, por geração e gênero	24
Tabela 12: <i>Engagement</i> – Dedicação/absorção e Vigor - Média e desvio padrão	24
Tabela 13: Categorização dos <i>Scores</i> da UWES	24
Tabela 14: Correlação entre as variáveis do <i>Engagement</i>	24
Tabela 15: Intenção de <i>turnover</i>	25
Tabela 16: Regressão comprometimento organizacional e <i>Engagement</i> – Geração Y	26
Tabela 17: Regressão comprometimento organizacional e <i>Engagement</i> – Geração Z	27
Tabela 18: Correlação comprometimento organizacional e o <i>Engagement</i> por geração	27
Tabela 19: Regressão comprometimento organizacional e antiguidade – Geração Y	27
Tabela 20: Regressão comprometimento organizacional e antiguidade – Geração Z	28
Tabela 21: Comprometimento organizacional e intenção de <i>turnover</i> – Média e desvio padrão	28
Tabela 22: Regressão CO e intenção de <i>turnover</i>	29
Tabela 23: Regressão CO e intenção de <i>turnover</i> – Geração Y	29
Tabela 24: Regressão CO e intenção de <i>turnover</i> – Geração Z	29
Tabela 25: Regressão intenção de <i>turnover</i> e <i>antiguidade na ER</i> – Média e desvio padrão – Geração Y	29
Tabela 26: Regressão intenção de <i>turnover</i> e <i>antiguidade na ER</i> – Média e desvio padrão – Geração Z	30
Tabela 27: Regressão <i>engagement</i> e <i>intenção de turnover</i> – Média e desvio padrão – Geração Y	30
Tabela 28: Regressão <i>engagement</i> e <i>intenção de turnover</i> – Média e desvio padrão – Geração Z	31
Tabela 29: Escala de comprometimento organizacional	47
Tabela 30: Escala de UWES – <i>Utrecht Work Engagement Scale</i>	47
Tabela 31: Escala da intenção de <i>turnover</i>	48
Tabela 32: Outras questões	48

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de investigação	15
Figura 2: Número de respostas, por geração e género	16
Figura 3: Antiguidade na ER, por geração	16
Figura 4: <i>Engagement</i> - vigor, por geração	22
Figura 5: <i>Engagement</i> - dedicação, por geração	23
Figura 6: <i>Engagement</i> - absorção, por geração	23
Figura 7: Respostas obtidas na pergunta 51	31
Figura 8: Respostas obtidas na pergunta 52	32
Figura 9: Respostas obtidas na pergunta 53	32
Figura 10: Gráfico - Regressão CO e <i>engagement</i> – Geração Y.....	48
Figura 11: Gráfico - Regressão CO e <i>engagement</i> – Geração Z	48
Figura 12: Gráfico – Correlação CO afetivo e a intenção de <i>turnover</i> – Geração Y	49
Figura 13: Gráfico – Correlação CO afetivo e a intenção de <i>turnover</i> – Geração Z	49
Figura 14: Gráfico – Correlação intenção de <i>turnover</i> e a antiguidade – Geração Y	49
Figura 15: Gráfico – Correlação intenção de <i>turnover</i> e a antiguidade – Geração Z	50
Figura 16: Gráfico – Correlação <i>Engagement</i> e a intenção de <i>turnover</i> – Geração Y	50
Figura 17: Gráfico – Correlação <i>Engagement</i> e a intenção de <i>turnover</i> – Geração Z	50
Figura 18: Gráfico – Correlação <i>Engagement</i> e o Comprometimento organizacional – Geração Y	51
Figura 19: Gráfico – Correlação <i>Engagement</i> e o Comprometimento organizacional – Geração Z	51
Figura 20: Caracterização da amostra – N.º colaboradores, por geração, que responderam ao questionário ...	51
Figura 21: Caracterização da amostra – N.º colaboradores, por geração e estado civil	52
Figura 22: Caracterização da amostra – Habilitações literárias, por geração	52

Introdução

Num mundo que se encontra em constante mudança, a gestão das organizações não pode deixar de ter em consideração a rápida evolução das tecnologias de informação, da automatização e da utilização da inteligência artificial. Sabemos que, neste contexto, as pessoas são o ativo mais importante, o que acarreta maiores desafios aos gestores de pessoas.

A diversidade geracional é um dos desafios organizacionais que impõe políticas e práticas adaptadas a cada geração, atendendo a que apresentam características, valores e expectativas únicos, que afetam o modo como interagem uns com os outros e com a própria organização. Uma geração partilha os acontecimentos sociais importantes e cruciais que existiram num determinado período de tempo (Kupperschmidt, 2000).

É importante perceber qual a forma de agir, pensar e ver o mundo de cada geração, identificando as suas expectativas, valores e as suas ambições. Os gestores das organizações têm de adaptar-se na forma como gerem os seus colaboradores, garantindo que as pessoas se sentem conectadas com a organização, aumentando o seu *engagement* e comprometimento organizacional, levando-os a querer manter-se na organização.

No mercado de trabalho, existem atualmente quatro gerações: os *Baby Boomers*, mais conservadores, que atribuem importância ao estatuto, vivendo para a carreira; a geração X, caracterizada por uma geração mais independente, passando grande parte do tempo, por sua conta, já que os seus pais trabalhavam grande parte do dia; a geração Y que acompanhou a evolução tecnológica e a globalização; e por fim, a geração Z ou IGen que nasceu com acesso a todas as redes sociais e *smartphones* (Twenge J. , 2017).

É benéfico para a organização que as várias gerações trabalhem em equipa, apresentando várias soluções para o mesmo problema, dado que têm diferentes perspetivas (Gursoy, Maier, & Chi, 2008). Por outro lado, podem ser gerados conflitos, visto que os valores, o modo de trabalhar e a forma como pensa cada pessoa de cada geração é diferente (Raines, 2003).

Com esta diversidade geracional é essencial que as organizações consigam adotar e adaptar as suas políticas estratégicas de gestão de pessoas, visando a gestão de talento. Nesse sentido, para a empresa ser competitiva tem de renovar o conhecimento, conceitos e metodologias, respondendo assim às necessidades do mercado de trabalho com maior rapidez (Zomer, Santos, & Oliveira Costa, 2018).

A retenção de talento consiste no processo de apoiar e incentivar, para que as pessoas permaneçam na organização por um período de tempo alargado, e que por consequência, executem as suas tarefas da melhor forma (Das & Baruah, 2013).

Cada vez mais as organizações reconhecem que, para reter talento, não se podem limitar a apenas oferecer benefícios monetários, pois estes não se sobrepõem ao facto dos indivíduos se sentirem

realizados, ao nível pessoal, o que pode passar pelo progresso na carreira e até o facto de terem a atenção dos seus superiores (Stahl *et al.*, 2012).

Conseguir reter as pessoas com maior talento é crucial para as organizações (Sinha & Author, 2012), tornando-se ainda mais importante e evidente na realidade da Entidade Reguladora (ER), que procura recrutar os melhores, apostando num recrutamento eficaz, através de parcerias com as universidades. Após a contratação, a ER investe na formação e valorização profissional, sendo por isso imprescindível que sejam adotadas várias estratégias na gestão de pessoas, como utilização de incentivos, que podem passar pela atribuição de responsabilidades e oportunidades de carreira, assim como a flexibilidade de horários de trabalho.

Apesar da referência às quatro gerações (*Baby Boomers*, a geração X, Y e Z) que atualmente fazem parte dos quadros da ER deste estudo, o mesmo incidirá apenas nas duas gerações mais recentes, a Y e a Z. Estas duas gerações (Y e Z) cresceram num mundo em que existiram mudanças muito rápidas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico, o que fez com que as economias deixassem de trabalhar apenas para elas, existindo assim o fenómeno da globalização, que marca e separa estas duas gerações das anteriores.

A geração Y, também conhecida como *Millennials*, demonstra menos interesse em ter um emprego para a vida toda e interessa-se sobretudo em ter tarefas desafiantes que ajudem a alcançar os objetivos pretendidos (Baruch, 2004).

No que diz respeito à geração Z, esta é caracterizada por ser impaciente, prática e estar sempre à procura de novos desafios e de não ter receio das mudanças (Andrea, Gabriella, & Tímea). As pessoas desta geração tendem a criar comunidades, gostam de trabalhar em ambientes criativos e não gostam de sentir-se limitados pela sociedade, preferindo sentir que detêm o controlo da sua vida e do seu futuro (Fietkiewicz, Lins, Baran, & Stock, 2016).

A característica predominante em ambas as gerações, é a de que não se prendem pela ambição de ter “um trabalho para a vida”, tendo facilidade em sair da organização, caso não se identifiquem com a sua cultura, valores ou sintam que o seu valor não está a ser reconhecido. Assim, é essencial explorar as aspirações e expectativas de carreira da Geração Y e Z, para definir estratégias de atração e retenção destes trabalhadores.

Quando falamos de comprometimento organizacional (*Commitment*), referimo-nos à forma como cada pessoa se envolve com a organização, quando nos referimos ao envolvimento no trabalho, já estamos a abordar a dimensão do *engagement*, que pode ser medido através das variáveis de absorção, dedicação e vigor. Estas determinantes têm impacto nas pessoas, no momento em que decidem, se pretendem manter-se na empresa (intenção de *turnover*). A intenção de *turnover* consiste nos comportamentos, que refletem o desejo ou vontade de um colaborador querer sair da empresa onde trabalha, a curto prazo (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Uma das consequências do comprometimento organizacional afetivo, é a relação direta com a redução da intenção de *turnover*, pois se o colaborador se sente ligado emocionalmente à organização onde trabalha, sente que se deve manter, o que faz com que diminua a intenção de sair e consequentemente o absentismo (Van Dick, 2004). É por isso essencial e necessário identificar os níveis de comprometimento organizacional e do *Engagement*, bem como analisar o impacto destas dimensões na intenção de *turnover*, existentes nas duas gerações objeto deste estudo, de modo a se perceber, se existem diferenças significativas entre ambas as gerações.

Existe uma relação inversa entre o *engagement* e a intenção de *turnover* (Davila, 2012). O *engagement* é demonstrado pelas pessoas, através dos seus comportamentos no trabalho e execução das suas tarefas, para além das estabelecidas. O *engagement* promove o comprometimento organizacional e resulta no aumento de produtividade. Os indivíduos que apresentam maior *engagement* têm probabilidade de sentir uma maior ligação à empresa, logo menor é a intenção de *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Face a isto, a gestão de pessoas é aqui crítica pelo que importa perceber como estas gerações se comportam sendo que a organização em estudo já fez algumas análises, no entanto importa também perceber estas questões do comprometimento organizacional, do *engagement* e analisar a intenção de *turnover*. Que políticas e práticas devem ser customizadas para a geração Y e Z. No caso concreto da ER acresce o facto de ser uma entidade com elevadas exigências de regulação, onde o comprometimento organizacional e o *engagement* devem ser fortes, tendo assim este estudo como objeto, a análise do comportamento das duas gerações mais recentes, a Y e a Z.

Para a análise destas dimensões (comprometimento organizacional, *engagement* e intenção de *turnover*) será definida uma amostra no universo dos colaboradores da ER (nascidos a partir de 1979) e aplicado um questionário.

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos, estruturados da seguinte forma: notas introdutórias, onde introduzimos a pertinência deste estudo, assim como as dimensões que procuramos analisar; o capítulo I que é constituído pela revisão de literatura, onde se procura abordar os principais conceitos; no capítulo II, é abordado o modelo de investigação seguindo a metodologia utilizada na realização da pesquisa, onde também se apresenta as hipóteses da investigação assim como as técnicas e os procedimentos de recolha dos dados e as técnicas de análise dos resultados obtidos na recolha, sendo efetuada através de um questionário direcionado aos colaboradores da ER. No capítulo III apresenta-se os resultados dos testes e cálculos efetuados e analisamos as respostas obtidas de três perguntas abertas que foram efetuadas no questionário. No capítulo IV efetuamos a discussão dos resultados obtidos e por fim no capítulo V apresentam-se as principais conclusões do estudo efetuado, e as respetivas sugestões para futuras pesquisas que possam vir a ser efetuadas em estudos com o mesmo âmbito.

Capítulo I - Revisão de literatura

1.1. Os coortes geracionais

Considera-se que correspondem a uma geração as pessoas que nascem e vivem num determinado período de tempo, onde existiram eventos históricos e sociais (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Além disso, os mesmos autores afirmam que as pessoas da mesma geração partilham características e perfis comportamentais básicos semelhantes. Para Shmidt *et al.* (2023) cada geração é caracterizada por eventos socioeconómicos distintos que moldam as pessoas através de crenças, valores e atitudes.

Tendo em consideração as alterações sociais, económicas e principalmente a evolução tecnológica são considerados em média, vinte anos para a formação de uma nova geração, assim atualmente, existem quatro gerações no mercado de trabalho (Aprigio, 2013).

Hoje a realidade da grande maioria das organizações resulta da convivência entre quatro gerações em contexto de trabalho, com necessidades de carreira diferentes – a geração dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascidos entre 1965 e 1980), e a geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1979 e 1995) (Smola & Sutton, 2002), por último a Geração Z ou iGen ou *Post-Millennials* (nascidos entre 1995 e 2012) (Lyons & Kuron, 2014).

Tabela 1 – Gerações entre 1947 e 2015

Geração	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y ou <i>Millennials</i>	Geração Z ou <i>iGen</i>
Ano de nascimento	1947 a 1964	1965-1979	1980-1996	1997 a 2015
Idade atual	76 a 59	58-44	43-27	26-8

Fonte: Katsingris (2017)

Os *Baby Boomers* cresceram numa economia próspera, após a 2.ª Guerra mundial, foram educados de forma a darem muita importância ao esforço e ao trabalho árduo, para esta geração é fulcral a sua carreira, para a definição da sua própria identidade e são considerados *workaholics*. As pessoas desta geração aplicaram-se em conseguir graus académicos que prometiam facilidades, na busca de posições garantidas no universo empresarial, valorizando o *status* e a ascensão na empresa à qual são leais e altamente comprometidos com as organizações. São pessoas bastante ambiciosas, sendo orientadas por objetivos de carreira, a sua motivação advém da valorização das suas capacidades e através de recompensas, monetárias ou de adquirirem estatuto e título profissional (Rampton, 2017).

As pessoas da geração X, encontraram um cenário de mudanças no seio familiar, onde a mãe e o pai trabalhavam. Os colaboradores desta geração já atribuíam maior importância ao reconhecimento, através de promoções, dando em troca a sua lealdade para com a organização. As pessoas da geração X tendem a ser mais individualistas, irreverentes, autoconfiantes, valorizam a

lealdade a si mesmos, já que a aspiração de conseguir um emprego, para a vida toda, deixou de existir. Gostam de variedade no trabalho, projetos e desafios diferentes, gostam de trabalhar com liberdade, flexibilidade e dão valor ao *feedback* (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016).

Já para a Geração Y (os *Millennials*) não existe o conceito de emprego para a vida e mudam de emprego facilmente à procura de um salário melhor (Smola & Sutton, 2002). Os *Millennials*, apenas testemunharam e foram pioneiros no desenvolvimento das redes sociais durante a sua juventude e na idade adulta estando limitados a ferramentas de comunicação social mais simples, como o correio eletrónico e as mensagens instantâneas embora o crescimento da era digital durante este período possa também ter influenciado o desenvolvimento e a expressão da personalidade dos *Millennials* (Twenge J. , 2017).

As pessoas da geração Z ou iGen não conheceram o mundo sem *internet*, tiveram acesso a plataformas de meios de comunicação social digitais diversificados e em constante expansão, como o *Facebook*, *Instagram*, *Tik Tok*, *Snapchat* entre outros. É possível que o rápido aumento do acesso e da exposição a tantas plataformas, e ao mesmo tempo menos interações sociais presenciais, possa ter contribuído para as diferenças entre os grupos da Geração Z, no que diz respeito aos aspetos sociais do desenvolvimento e expressão da personalidade, incluindo a timidez (Twenge J. , 2017).

Com o facto de coabitarem várias gerações no mundo do trabalho, é inevitável que surjam desafios, embora para uma organização com perfis diversificados possa ser um fator positivo, pois fomenta o processo criativo, sendo para isso essencial que a empresa saiba explorar as diferenças, habilidades e experiências que cada geração acarreta (Formenton & Stefano, 2017).

Na última década, com a diversidade geracional existente é fulcral para o desenvolvimento das organizações, que estas deem atenção aos valores, atitudes e sobretudo às expectativas laborais de cada pessoa (Parry & McCarthy, 2017).

Como ponto negativo, com quatro gerações diferentes a interagirem na mesma organização, podemos assistir a um aumento do conflito de valores de trabalho, diferenças em preferências bem como diferentes estilos de aprendizagem, crenças e estilos de comunicação. (Lyons & Kuron, 2014).

A pesquisa baseada nas gerações tem implicações importantes para o desenvolvimento de talento e de carreira, mobilidade na carreira e *engagement* (Callahan & Greenhaus, 2008) (Lyons, Schweitzer, & Ng, 2014).

Com a Geração Z, a entrar no mercado de trabalho, os recursos humanos e respetivas práticas de gestão de pessoas, devem primeiramente entender o que motiva a geração mais nova, assim como ajustar o ambiente de trabalho para manter a Geração Z, não descurando as restantes gerações.

Quanto aos intervalos temporais que definem o período ao qual pertence cada geração, não é consensual entre os autores, desta forma procurámos apresentar nas tabelas 2 e 3, os intervalos de anos de nascimento de cada geração, que alguns autores defendem.

Tabela 2 – Geração Y ou *Millennials*

Intervalo	Referências
1979-1995	Smola e Sutton (2002)
1975 - em diante	(Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2018)
1980-1990s	Shroer (2015); citado por (Wiedmer, 2015)
1980-1994	(Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019)
1980-1995	(Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós, 2016) (Knight, 2014)
1980-2000	(Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)
1980-1999	(Green, Eigel, James, Hartmann, & McLean, 2012)
Meados de 1980s - início de 2000s	(Katsingris, 2017)
1984-2002	(Weeks, Weeks, & Long, 2017)
1980-1996	(Katsingris, 2017)

Tabela 3 – Geração Z ou *IGen*

Intervalo	Referências
1995-2012	(Lyons & Kuron, 2014).
1995 - em diante	(Berkup, 2014) (Priporas, Stylos, & Fotiadis, 2017) (Bassiouni & Hackley, 2014)
1995-2010	(Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós, 2016) (Bejtkovský, 2016)
1995-2012	(Maloni, Hiatt, & Campbell, 2019)
1995-2015	Schroer (2015) citado por (Wiedmer, 2015)
1980-1996	(Katsingris, 2017)

Este trabalho teve como base os autores Smola e Sutton (2002), que defenderam que as pessoas que nasceram entre 1979 e 1995 pertencem à Geração Y e os autores Berkup (2014), Bassiouni & Hackley (2014) e Priporas, Stylos, & Fotiadis (2017) que defenderam que a geração Z era atribuída aos indivíduos que nasceram depois de 1995.

1.1.1. A geração Y ou *Millennials*

A Geração Y, também denominada por geração *Millennials*, são atualmente adultos, que nasceram entre 1979 e 1995 (Smola & Sutton, 2002), surgiram na mesma altura em que se verificou o grande aperfeiçoamento e avanço tecnológico (Silva, Gutierrez & Souza, 2013), considerando-se assim como a primeira geração digital. Foram influenciados por eventos como o 11 de setembro de 2001 e ataques terroristas semelhantes, desastres naturais (Wiedmer, 2015) ou a guerra do médio oriente (Berkup, 2014). Esta geração é também caracterizada por valorizar bastante o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, considerando que o trabalho não é a vida, mas é algo que faz parte da vida (Lipkin & Perrymore, 2010).

Esta geração tem por base um “contrato psicológico” diferente do que as gerações anteriores tinham assumido no seu percurso profissional. O trabalho passou a ter um sentido de satisfação assim como de aprendizagem contínua igualmente diferente das gerações anteriores, que viam o trabalho apenas como fonte de rendimento, alterando-se assim o significado de carreira, estabilidade, promoção e vínculo laboral (Veloso, Dutra & Nakata, 2016). São a geração que marca pela mudança, pelo desapego, quando o trabalho não corresponde às suas expectativas, buscam outros ambientes de trabalho (Oliveira, 2009).

Os indivíduos da geração Y, também apelidada pela Geração *Why*, por terem a necessidade constante de procurar “o porquê” quando deparados com uma determinada situação (Berkup, 2014), valorizam bastante o seu desenvolvimento pessoal, a flexibilidade, assim como a criatividade no ambiente de trabalho, estando em constante procura por algo mais, influenciando assim a taxa de *turnover* nas organizações, visto que é vulgar constatar, que não se mantêm durante muito tempo nas organizações (Morais, 2016).

As pessoas desta geração são capazes de manter o ritmo da mudança, conseguem adaptar-se facilmente às condições da empresa, pois estão cientes que o mundo que as rodeia está em constante mutação (Berkup, 2014).

Estes indivíduos dão valor ao *work-life balance* (Bejtkovský, 2016) e felicidade (Wiedmer, 2015). Preferem trabalhar não só pelo dinheiro, mas para viver e serem livres, embora gostem de ser reconhecidos pelas suas carreiras. Não se deixam impressionar pelo título e não gostam de hierarquias nem ordens (Berkup, 2014), gostam de trabalhar em ambientes informais (Eisner, 2005) e competitivos e que sejam os colaboradores com mais antiguidade a serem seus superiores, não os colegas com a mesma idade (Berkup, 2014). Dão importância a um clima positivo no trabalho, reconhecendo para isso que precisam dos seus colegas, que exista transparência e abertura, assim como objetivos claros e uma estrutura definida (normas, procedimentos) (Bejtkovský, 2016).

As pessoas desta geração, dão importância aos valores da empresa e valorizam quando a sua opinião é solicitada, pois pretendem participar ativamente na organização e preferem o trabalho individual (acompanhado por *coaching*) sendo motivado pelo sentido de propósito e de pertença (Berkup, 2014).

Estas pessoas são leais quando sentem que a organização lhes oferece o que precisam para se sentirem bem, caso não se sintam identificados com a organização, não têm receio de procurar outro emprego. Planeiam a sua vida profissional a curto prazo (Berkup, 2014).

1.1.2. A geração Z ou IGen

A geração Z, caracterizada por serem “nativos digitais”, uma vez que na infância já dispunham de toda a tecnologia informática à sua volta, e visto serem a geração que está neste momento a entrar no mercado de trabalho, ou que entrou na fase da pandemia, tem assim as suas primeiras experiências numa realidade em que o mundo é caracterizado pelo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) (Bennet, 2014).

Esta geração cresceu num clima particularmente tenso, vivenciou as sequelas do 11 de setembro, uma tensão política e uma crise financeira global (Schweitzer & Ladwig, 2018). Um aspeto único da Geração Z, é o facto de ser a primeira geração, a ter estado imersa na utilização de tecnologia desde o seu nascimento (Twenge J. , 2017). Este autor designou a Geração Z por iGen para refletir a facilidade e a utilização generalizada da *internet* e dos *smartphones*. Ainda o mesmo autor refere que os membros desta geração são caracterizados, com base nas respostas obtidas em inquéritos, como deprimidos, ansiosos, adversos ao risco, cautelosos, solitários e preocupados.

Esta geração não conheceu o mundo sem *internet*, teve acesso a plataformas de meios de comunicação social digitais diversificados e em constante expansão, como *Facebook, Instagram, Tik Tok, Snapchat* entre outros, sendo assim possível admitir que o rápido aumento do acesso e da exposição a tantas plataformas, e ao mesmo tendo menos interações sociais presenciais, possa ter contribuído para as diferenças da Geração Z, no que diz respeito aos aspetos sociais do desenvolvimento e expressão da personalidade, incluindo a timidez (Twenge J. , 2017).

A comunicação desta geração é efetuada maioritariamente através das redes sociais, no entanto também desenvolveram a capacidade de efetuarem várias tarefas e processar uma quantidade superior de informação ao mesmo tempo. Esta capacidade foi desenvolvida pelo facto de estarem sujeitos desde o seu nascimento a diversos estímulos.

As pessoas da geração Z, entraram no mercado de trabalho durante a pandemia do COVID-19, isso vieram revolucionar a forma como encaram a escolha do emprego, assim como o facto de não abdicarem de determinados benefícios. Enquadram-se nestas gerações os indivíduos que nasceram no novo milénio.

Para esta geração a flexibilidade, não é uma opção, *work-life balance* é obrigatório, ou seja, assumem que lhes tem de ser apresentando como requisito, um bom equilíbrio de conciliação entre o a vida profissional, pessoal e familiar, acreditando que os valores da organização são para ser vividos e querem sentir o apoio constante no crescimento através da aprendizagem. Esta geração direciona-se para questões como a inclusão, equidade, valores e diversidade. Valorizam a honestidade, autenticidade e transparência. A lealdade e aceitação pelos outros são muito importantes para as

pessoas desta geração, assim como a necessidade de terem de ter sentimento de pertença (Eberhardt, 2017).

Esta geração caracteriza-se por ser a geração das redes sociais, tendo milhares de “amigos” sem nunca os ter conhecido, são a geração mais protegida pelos pais, muitos elementos desta geração ainda se encontram dependentes dos ascendentes, por não conseguirem suportar o custo com uma casa e carro. São caracterizados por quererem descobrir o mundo, viajar e conhecer o mundo, permanecendo assim onde se sentem confortáveis, não fazendo planos a longo prazo (Twenge J. , 2017).

De acordo com Inácio (2014), a velocidade com que conseguem informações levou a uma grande ansiedade relativa às atividades profissionais. Eles não pretendem nem sonham com longevidade no trabalho como os seus pais, desejando realização pessoal rápida.

Os traços que caracterizam esta geração são a fiabilidade, liberdade, impaciência, rapidez e dependência das tecnologias bem como o individualismo.

Saber gerir as expectativas desta geração é crucial, pois estas pessoas, muitas vezes têm uma imagem idealista de que o trabalho será interessante e terá significado, que os seus líderes vão querer ouvir e implementar as suas ideias, que terão flexibilidade e que irão gostar de todos com quem vão trabalhar. Muitas têm alguma experiência adquirida através de um estágio, mas na maioria das vezes relatam que a sua experiência, não foi nada parecida com o seu “trabalho atual/real” e que ficam rapidamente desiludidas (Schroth, 2019). Ainda o mesmo autor defende que estes novos colaboradores, têm um conjunto de expectativas sobre a relação de trabalho, que tem um grande impacto nas suas atitudes, sentimentos e comportamentos. Trata-se de um contrato psicológico, baseado em perceções, esperando por exemplo, que a organização lhes devolva com oportunidades de forma proporcional ao seu desempenho. As violações do contrato psicológico, podem resultar em baixo desempenho e produtividade, baixa satisfação e alta rotatividade (*turnover*), constituindo-se como ferramenta importante nesta gestão de expectativas o *onboarding*. A integração (*onboarding*) pode ser definida como todas as práticas, programas e políticas formais e informais, publicadas ou praticadas, devendo ser transmitidas aos novos colaboradores, para que os mesmos se sintam conectados com a organização.

1.2. Dimensões relacionadas com a gestão de pessoas

Neste trabalho serão abordadas algumas das principais dimensões na gestão de pessoas, como o comprometimento organizacional ou comportamento das pessoas para com a organização, o *engagement* ou envolvimento da pessoa no seu trabalho e a intenção de *turnover*.

1.2.1. Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é designado como o resultado de interesses de várias ordens, que influenciam a relação entre a pessoa e a organização (Becker, 1960). Posteriormente, outros autores, apresentaram propostas de designação de comprometimento organizacional, nomeadamente Meyer & Allen (1991), referindo que consiste no estado psicológico que liga os indivíduos à empresa e que é esta relação, entre a pessoa e a organização, que implica a decisão do colaborador querer, ou não, pertencer à empresa. Ou seja, a organização deve agir como força facilitadora, para fazer com que a pessoa tenha um elevado sentimento de pertença com a empresa onde trabalha, devendo identificar-se com a sua cultura, valores e com o propósito.

De acordo com Menezes & Bastos (2010), a definição do conceito de comprometimento organizacional, surgiu face à necessidade em conseguir entender, quais os processos de influência social que criam vínculos de permanência numa empresa por parte dos seus colaboradores. Ainda segundo os mesmos autores, o comprometimento organizacional é baseado em três componentes: a afetiva, a calculativa e a da responsabilidade normativa ou moral.

Para os autores citados, o comprometimento organizacional em termos afetivos reflete-se na forma como a pessoa se sente ligada emocionalmente à organização, refletindo-se no desejo de permanecer onde trabalha, visto que lhe são proporcionadas várias experiências de trabalho, que a pessoa identifica como sendo positivas na sua vida.

Em termos de comprometimento calculativo ou de custos, remete para a perceção de perda pessoal, que o indivíduo sente, caso abandone a organização. Este tipo de pessoas, com uma vinculação à empresa calculativa, mantêm-se porque necessitam do valor monetário que lhes é pago, não estando tanto relacionado com a sua vontade em ficar (Meyer & Allen, 1991).

Por fim, a terceira componente, o comprometimento do tipo normativo ou moral, está relacionado ao sentimento de dever moral que a pessoa sente em se manter na organização, como forma de pagar a dívida que este percebe ter perante a empresa (Meyer & Parfyonova, 2010). Este sentimento, pode surgir quando a pessoa interioriza as regras da organização e que estas remetem para uma conduta correta, o que gera um sentimento de obrigação perante a empresa, sentindo-se assim obrigado a retribuir os benefícios que tem recebido. Este tipo de comprometimento normativo poderá advir do chamado contrato psicológico, entre o indivíduo e a empresa (Meyer & Allen, 1991).

O contrato psicológico, consiste num conjunto de obrigações recíprocas entre a pessoa e a organização, que resultam de crenças, expectativas e promessas, que vão para além do salário e benefícios, e que engloba perceções sobre direitos, obrigações, justiça e recompensas que a pessoa acredita ter direito em troca da prestação do seu trabalho, responsabilidade, lealdade e dedicação (Grobler & Powell, 2018).

Das três componentes do comprometimento organizacional, a afetiva é aquela que pode ser mais redutora na intenção de *turnover* (Moreira & Cesário, 2021). Para Jaros (1997) e Wasti (2003), o comprometimento afetivo e normativo ou moral tem efeito nas intenções de *turnover*, quanto maior for menor será a vontade da pessoa querer sair da empresa. No entanto, estes autores, sustentam que das três componentes, a que melhor prediz a intenção de *turnover* é o comprometimento afetivo.

Foi demonstrado em alguns estudos, que o envolvimento tem uma correlação positiva com o comportamento e a performance no trabalho, no entanto, está dependente do tipo de envolvimento que mantém o colaborador na organização (Meyer & Allen, 1991).

1.2.2. Engagement

O *engagement* é designado pelo esforço demonstrado pelo colaborador na execução do seu trabalho. Trata-se do modo como as pessoas exibem comportamentos no trabalho, para além das tarefas que estão previamente acordadas e que fazem parte das funções do colaborador. Caso exista *engagement* este é demonstrado através do compromisso, entusiasmo, esforço, paixão, dedicação e envolvimento na execução das tarefas (Macey & Schneider, 2008). O *engagement* é composto por três variáveis, o vigor, a dedicação e a absorção.

O vigor é o modo como se manifestam altos níveis de energia e de resiliência na execução das tarefas e na capacidade de não ficar exausto facilmente. Reflete-se ainda na vontade de resistir e de se esforçar, face às dificuldades que vão surgindo na realização das tarefas. A dedicação reflete-se na sensação de entusiasmo, inspiração e orgulho. Por último, a absorção é demonstrada através da capacidade de concentração e na sensação que o tempo passa rapidamente, o indivíduo sente-se absorvido nas tarefas que executa (Schaufeli, Salanova, & González-Romá, 2002).

Quanto maior é o *engagement*, seja este refletido através do esforço físico ou psicológico que é colocado, pela pessoa no desempenho das suas tarefas e na demonstração dos seus comportamentos, indo para além do que foi previamente acordado (Kahn, 1990), também maior será a sua satisfação no trabalho (Saks, 2006), melhorando igualmente o seu desempenho na execução das suas tarefas (Sonnentag, 2003), resultando na redução da intenção de *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Também Fredrickson (2001), Kirk-Brown & Van Dijk (2016) defendem que emoções positivas aproximam psicologicamente os colaboradores uns dos outros e da própria organização, o que resulta numa maior identificação com a empresa, bem como na vontade de contribuir com o seu tempo e conhecimento para benefício da organização. É importante diferenciar o comprometimento organizacional do *engagement* estando o primeiro relacionado com a ligação dos colaboradores à empresa, como um todo, por outro lado o *engagement* é traduzido no estado positivo, estando relacionado diretamente com a forma como a pessoa executa o seu trabalho, que é avaliado através do vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, & González-Romá, 2002).

1.2.3. Intenção de *Turnover*

Atualmente, na sociedade contemporânea, os colaboradores são uma fonte de vantagem competitiva e, dada a volatilidade do mercado global, as organizações têm de concentrar todos os seus esforços para que a intenção de saída seja o mais baixa possível, não sendo a ER diferente. Para os autores Lee & Rwigema (2005), o facto da organização poder perder pessoas cruciais com talento, pode ser dispendioso. Para Griffeth, Hom, & Gaertner (2000), a intenção de sair da empresa pode ter origem em fatores internos ou externos à organização.

É designada como intenção de *turnover*, quando o colaborador decide procurar um novo trabalho, porque sente vontade de abandonar a organização onde se encontra a executar as suas funções (Benson, 2006).

Existem oito forças que induzem o indivíduo ao *turnover*: contratual, motivacional, afetiva, constituinte, alternativa, calculativa, normativa, comportamental e moral.

A força contratual, está relacionada com o acordo entre a organização e a pessoa, o seu cumprimento faz com que exista a motivação para a permanência do colaborador na empresa, a quebra contratual por outro lado e, motiva à saída da organização.

A força afetiva, pode ser traduzida nos sentimentos que motivam a pessoa, a ficar ou sair da empresa.

A força constituinte está relacionada com as relações, que se formam entre colegas de trabalho e com a organização.

A força alternativa, reflete-se nas alternativas que o indivíduo dispõe face ao trabalho atual, ou seja, se forem muito aliciantes, podem fazer com que a pessoa saia da empresa.

A força calculativa, reflete-se na concretização de objetivos, isto é, quando a pessoa sente que pode atingir objetivos que tem para si própria, motivando-a a manter-se na organização.

A força normativa, está relacionada com a perceção que o colaborador tem relativamente às expectativas dos familiares e amigos, sobre a sua continuidade na organização. De acordo com a lei da conformidade social, a pessoa tende a agir de acordo com o que é esperado dela.

Quanto à força comportamental verifica-se quando o colaborador este assume que não existem custos significativos caso decida sair da organização.

Por fim, a força moral está relacionada com os valores que o indivíduo sente face à saída da empresa, se a perceciona como uma fraqueza, ou por outro lado, se a vê como um ato de coragem ou novo desafio (Mertz, 2001).

A melhor maneira de prever se o colaborador pretende sair da empresa, é através da intenção de *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). O tipo de liderança, relações entre o colaborador e a organização ou com os colegas, os fatores inerentes às tarefas que desempenha, que podem ser pouco

desafiantes ou mesmo a inexistência de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*), podem resultar na vontade da pessoa querer sair (intenção de *turnover*) (Mobley, Griffith, Hand, & Meglino, 1979).

Outros fatores a ter em consideração na intenção de *turnover*, são as condições de trabalho, os benefícios atribuídos e respetiva justa remunerativa, a falta de satisfação no trabalho, as oportunidades de desenvolvimento de competências e as oportunidades de formação (Ferreira & Siqueira, 2005).

A falta de *engagement* entre o colaborador e a empresa, pode levar à sua saída, visto que quanto menor é o *engagement*, maior é a intenção de *turnover* (Griggeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Neste trabalho iremos ainda relacionar o *engagement* e o comprometimento organizacional com a intenção de *turnover*, uma vez que são fatores decisivos na criação de vínculo entre a organização e o colaborador, que podem levar à redução da intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1991). Ou seja, se existir um nível muito baixo de comprometimento organizacional e o colaborador se sentir insatisfeito, tende a considerar a sua saída e a procurar outras alternativas profissionais.

Capítulo II - Metodologia de Investigação

2.1. Hipóteses da investigação

Através do enquadramento teórico, surgiu neste trabalho, a pertinência de efetuar a análise e promover o estudo da relação entre as dimensões do comprometimento organizacional, *engagement* e a Intenção de *Turnover*, nas gerações Y e a Z, que fazem parte dos quadros da ER.

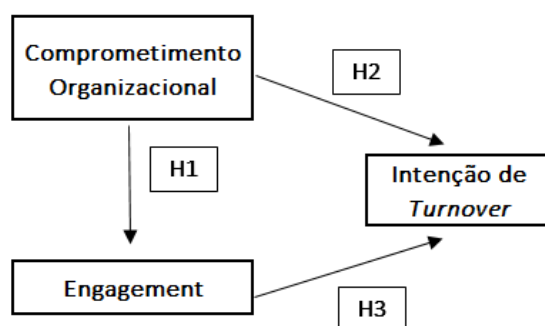


Figura 1 – Modelo de investigação

2.2. Método

Na presente dissertação, recorreu-se a um estudo exploratório e descritivo que caracteriza socio demograficamente a amostra em estudo. Mais especificamente, a amostra de acordo com a idade, sendo comparados e segregados os resultados entre as duas gerações, a Y e a Z. Procedeu-se ainda à análise da média e do desvio padrão, como medidas de tendência central.

Este trabalho de investigação recorre a um estudo de caso, que segundo Yin (2013) enfatiza a importância do estudo de caso como uma metodologia de pesquisa apropriada para investigar fenómenos complexos em contextos da vida real. A organização em que se desenvolve esta pesquisa é uma entidade reguladora, designada de ER, que detém processos complexos.

2.3. Amostra

O universo de colaboradores da geração Y e Z é de 1.069, cuja caracterização se detalha na Figura 2. A idade dos colaboradores que constituíram a amostra oscila entre os 44 e os 23 anos inclusive, tendo em consideração que os dados demográficos foram extraídos em dezembro de 2023. Deste universo, 586 eram do sexo feminino e 483 eram do sexo masculino.

O questionário foi submetido entre o dia 13 de dezembro de 2023 e 5 de janeiro de 2024, tendo-se obtido 477 respostas, correspondendo a uma taxa de respostas de 45%.

Das respostas obtidas, 398 pertencem à geração Y e 79 à geração Z (figura 2).

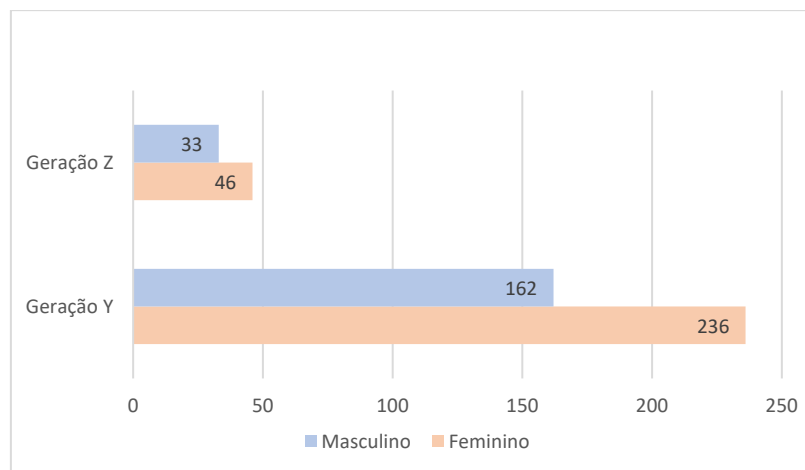


Figura 2 – Número total respostas, por geração e género

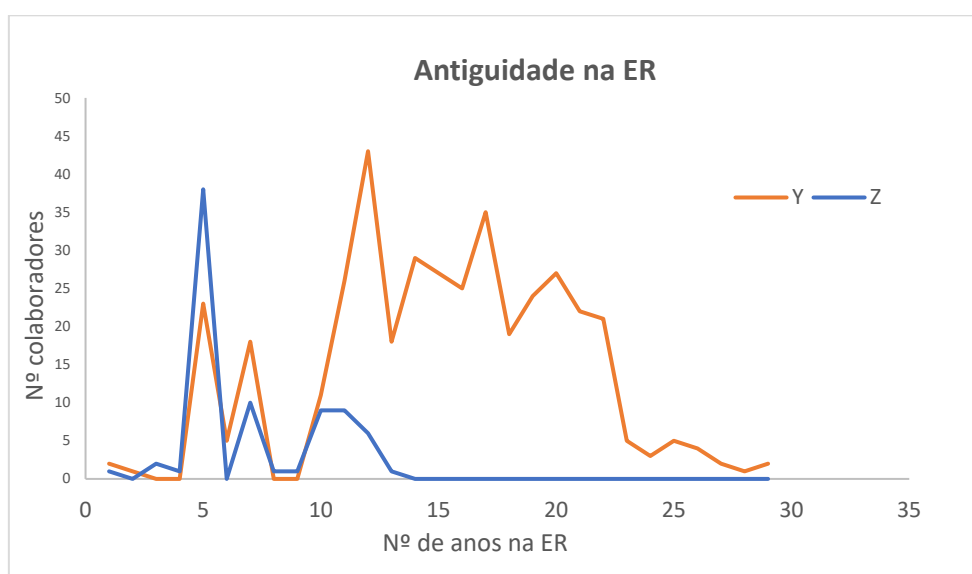


Figura 3 – Antiguidade na ER por geração

2.4. Técnicas e procedimentos de recolha de dados

Este estudo foi efetuado através da análise documental existente no ER, consulta de artigos científicos, publicações e de livros publicados sobre os diversos temas abordados, nomeadamente as várias gerações e as suas dimensões, comprometimento organizacional, *engagement* e intenção de *turnover*.

Tendo em conta a natureza correlacional que se pretende verificar neste estudo, nas hipóteses de investigação, utilizou-se um método quantitativo para recolha de dados, para isso, foi construído um questionário (Anexo A).

A metodologia de investigação foi aplicada segundo uma metodologia quantitativa, com o envio do questionário aos colegas, que nasceram depois de 1979, ou seja, entre os 44 e os 23 anos. O prazo de resposta decorreu entre o período de 13 de dezembro de 2023 a 5 de janeiro de 2024. Este questionário

foi submetido por e-mail profissional, através da plataforma *Epsilon* (utilizada pelos BCNs para realizar questionários), de forma segura e anonimizada. Neste questionário constavam 53 itens de rápida resposta, através do qual se pretendeu abordar vários colaboradores que se enquadram na geração Y e Z (Anexo A).

Destas 53 questões, algumas foram realizadas na forma negativa, sendo necessário a recodificação das mesmas de forma a que o seu valor possa ser analisado estatisticamente juntamente com as restantes questões.

Este questionário submetido aos colaboradores, teve por base, questões anteriormente validadas. Para avaliar o compromisso organizacional, utilizou-se a escala de comprometimento organizacional baseado em Meyer & Allen, 1997, (Tabela 28) adaptada para o contexto português por (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). As perguntas 1 a 18 tiveram por base avaliar o compromisso organizacional (Mowday, Steers, & Porter, 1979). As questões apresentadas na tabela procuram avaliar o comprometimento afetivo (perguntas 1 a 5), calculativo (perguntas 6 a 12) e normativo (perguntas 13 a 18).

Para avaliarmos as questões relativas ao *engagement* foi utilizada a escala UWEST – *Utrecht Work engagement Scale* de (Schaufeli & Bakker, 2003). Com a utilização desta escala, apresentada na (Tabela 29) é possível avaliar as três variáveis do *engagement*, o vigor (perguntas 1 a 5), a dedicação (perguntas 6 a 10) e por fim a absorção da pergunta 11 à 14.

Para analisar a intenção de *turnover*, utilizou-se a escala de (Bozeman & Perrewé, 2001) e a Escala de Intenção de *turnover* de Camman *et al.* 1979 cit. Por (Chen, Hui, & Sego, 1998) (Tabela 30).

O questionário foi estruturado com 53 perguntas fechadas. O instrumento para a recolha de dados utiliza a escala *Likert*, a escala de qualificação, para categorização das questões, de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente).

Embora não tenham sido validadas cientificamente, considerou-se importante para a análise das conclusões deste estudo, três perguntas de modo a aferir se os benefícios atribuídos, nomeadamente a flexibilidade de horário e o teletrabalho, são importantes para as gerações em análise.

2.5. Técnicas de análise e tratamento dos dados

De forma a testar as hipóteses deste estudo, foi utilizado a análise estatística através do *software* Stata.18 - *Software for Statistics and Data Science*, sendo este um dos softwares que é utilizado para estudos estatísticos na ER.

Esta análise tem como principal objetivo perceber se as diferentes dimensões, respetivas componentes e variáveis explicativas utilizadas impactam de maneira diferente nas gerações Y e Z.

Capítulo III - Resultados

3.1. Caracterização da amostra

Das 477 respostas, obteve-se 59% de respostas de colaboradores do género feminino e 41% do género masculino, correspondendo 83,44% à geração Y (398 respostas) e 16,56% à geração Z, este último resultado justificado pelo facto de apenas constarem 79 respostas.

Tabela 4 – Caraterização da amostra

	Geração Y		Geração Z	
	n.º	%	n.º	%
Total respostas	398	83%	79	17%
Género				
Feminino	236	49%	46	10%
Masculino	162	34%	33	7%
Idade				
1979-1984	150	31%	-	0%
1985-1989	137	29%	-	0%
1990-1995	111	23%	-	0%
1996-2001	-	0%	79	17%
Habilitações				
Doutoramento	20	5%	0	0%
Licenciatura	112	28%	10	13%
Mestrado	266	67%	69	87%
Estado Civil				
Solteiro	166	42%	73	92%
Casado	232	58%	6	8%
Com filhos	247	62%	3	4%
Sem filhos	151	38%	76	96%

A média de idade das respostas ao questionário foi de 7 anos de antiguidade, na ER. Sendo a média de 9 anos para a geração Y e de 2 anos na geração Z. Quanto às habilitações literárias, 67% corresponde à geração Y e 87% à geração Z. Quanto ao estado civil, das respostas obtidas, 58% da geração Y é casado, e na geração Z apenas 8% são casados.

A consistência interna das determinantes analisadas variou entre um mínimo de 0,854 (bom) no comprometimento organizacional da geração Y, e um máximo de 0,917 (bom), no *engagement* da geração Y.

Tabela 5 – Consistência - Coeficiente de Alpha Cronbach

<i>Dimensões</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>		
	Y	Z	# ¹
<i>Comprometimento Organizacional</i>	0.8540	0.8593	18
<i>Engagement</i>	0.9170	0.8885	14
<i>Intenção de Turnover</i>	0.9116	0.9130	8
<i>Média Total Alpha Cronbach</i>	0,8984	0,8883	-

3.1.1. Comprometimento organizacional

No comprometimento organizacional, o modelo validado e utilizado neste estudo, pressupõe que as três componentes (afetiva, calculativa e moral) são independentes entre si. No caso da correlação entre o comprometimento afetivo e o moral, verificou-se uma correlação positiva de 0,57 (Geração Y) e de 0,53 (Geração Z) (por exemplo, Meyer *et al.*, 2002, encontraram uma correlação de 0,63 e Rego *et al.*, 2007 de 0,43). O modelo pressupõe a ausência de correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e o calculativo, verificando-se na validação efetuada, que a correlação entre estas duas componentes do comprometimento organizacional, é realmente baixa (0,099 para a geração Y e 0,272 para a geração Z).

Tabela 6 – Comprometimento Organizacional - Média e desvio padrão, por geração

Geração	Respostas	Média	Desvio Padrão
Y	398	-.33	.90
Z	79	-.62	.88

No comprometimento organizacional, a média é negativa, embora tenhamos obtido respostas muito diferentes, compreendidas no intervalo de [-2,67 e 2,67], sendo que o 3 corresponde a “concordo totalmente” e o -3 a “Discordo totalmente”. As respostas são mais negativas, na geração Z, o que nos leva a depreender que existe um menor comprometimento organizacional, nesta geração, no entanto, a dispersão é muito elevada.

Quando analisamos as médias por geração, verifica-se que a geração Z, sente um menor comprometimento organizacional, sendo a média de -0,62.

Ao analisar-se com maior detalhe, por componente, no comprometimento afetivo, que se reflete na forma como a pessoa se sente ligada emocionalmente à empresa, sendo esta, considerada pelos autores, uma das componentes mais importantes, onde obteve-se uma média positiva de 0,598 para a Geração Y e de 0,253 para a geração Z, bem como um desvio padrão de 1,25 na geração Y e de 1 para a geração Z, o que significa que se obteve respostas muito diferentes, embora positivas.

¹ Número de itens avaliados

Já para o comprometimento calculativo, que remete para a percepção de perda pessoal, que o indivíduo sente, caso abandone a organização, obteve-se uma média de -0,47 (Geração Y) e de -0,91 na geração Z, verificando-se que a geração mais recente, respondeu com maior negatividade às questões colocadas. O comprometimento calculativo apresenta ainda um desvio padrão de 1,15 na geração Y e de 1,22 na geração Z, o que significa que existiram respostas diversificadas.

Por último, no comprometimento organizacional normativo, ou moral, que está relacionado ao sentimento de dever moral que a pessoa sente e a faz manter na organização, a média também é negativa, de 0,94 na geração Y e de -0,994 na geração Z, e o desvio padrão à semelhança das componentes analisadas anteriormente, é de 1,24 na geração Y e de 1,31 na geração Z.

Tabela 7 – CO Afetivo/ CO Calculativo e CO Normativo - Média e desvio padrão por geração

Geração	Respostas	Comportamento organizacional					
		Afetivo		Calculativo		Normativo ou Moral	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Y	398	0,598	1,257	-0,471	1,153	-0.941	1,241
Z	79	0,253	1,008	-0.917	1,224	-0.994	1,312

Ao analisarmos as médias por género, verificamos que no comprometimento afetivo, na geração Y, as mulheres responderam às questões demonstrando ter um nível de afetividade mais elevado, já na geração Z verificamos, das respostas obtidas, que os homens são os que responderam às questões, que nos levam a depreender, que têm um nível de afetividade mais alto.

Tabela 8 – CO Afetivo/ CO Calculativo e CO Normativo Média, por género

	Geração Y		Geração Z	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
CO - Afetivo	0,615	0,574	0,209	0,315
CO - Calculativo	-0,284	-0,743	-0,738	-1,165
CO - Normativo	-0,904	-0,994	-0,938	-1,071

Ao analisarmos, com maior detalhe, por componente, depreende-se que a média é negativa no comprometimento organizacional calculativo, “quanto perderia se saísse hoje do ER” e no normativo ou moral, que se traduz no sentimento de dever moral, que a pessoa sente em se manter na organização. Nestas duas componentes, os homens ainda mostram maior desprendimento com a ER, comparando as gerações, verifica-se uma média mais negativa na geração Z.

Em suma, dos resultados obtidos depreendemos que os colaboradores da ER se sentem emocionalmente ligados à organização, no entanto não sentem o dever moral de permanecer.

3.1.2. Engagement

Schaufeli *et al.* (2002) e de Bakker e Schaufeli (2014), como anteriormente apresentado, definem o *engagement* como um estado de espírito que pode ser positivo, gratificante e ter uma variável energética (vigor), outra emocional (dedicação) e uma cognitiva (absorção).

Dos resultados obtidos, conclui-se que o *engagement*, é bastante positivo na medida em que a média é de 3,85 para a geração Y e de 3,81 para a geração Z, com um desvio padrão de 1,06 na geração Y e de 0,93 na geração Z, como se pode verificar na tabela 9.

Tabela 9 – *Engagement* – Média e desvio padrão, por geração

Geração	Respostas	Média	Desvio Padrão
Y	398	3,85	1,055
Z	79	3,81	0,927

Ao analisarmos as várias variáveis do *engagement* com maior detalhe, no vigor podemos concluir que ambas as gerações estão equilibradas (Tabela 10). Considerando que a variável do vigor se traduz no modo como se manifestam altos níveis de energia e resiliência, a execução das tarefas e a capacidade de não ficar exausto facilmente, bem como a vontade de resistir e de se esforçar na execução das tarefas face às dificuldades que vão surgindo, podemos concluir que o nível de *engagement* (vigor) dos colaboradores da ER, é alto, como podemos verificar na figura 4.

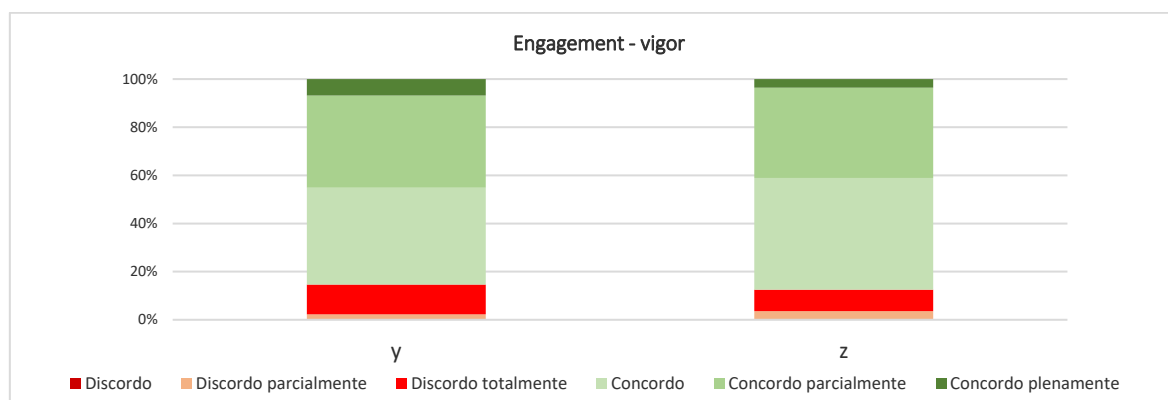


Figura 4 – Respostas *Engagement* vigor, por geração

Quanto à variável da dedicação, que se reflete na sensação de entusiasmo, inspiração e orgulho, através dos resultados obtidos, podemos constatar um aumento das respostas negativas, que correspondem a cerca de 20%, no entanto as respostas positivas são claramente superiores (figura 5).

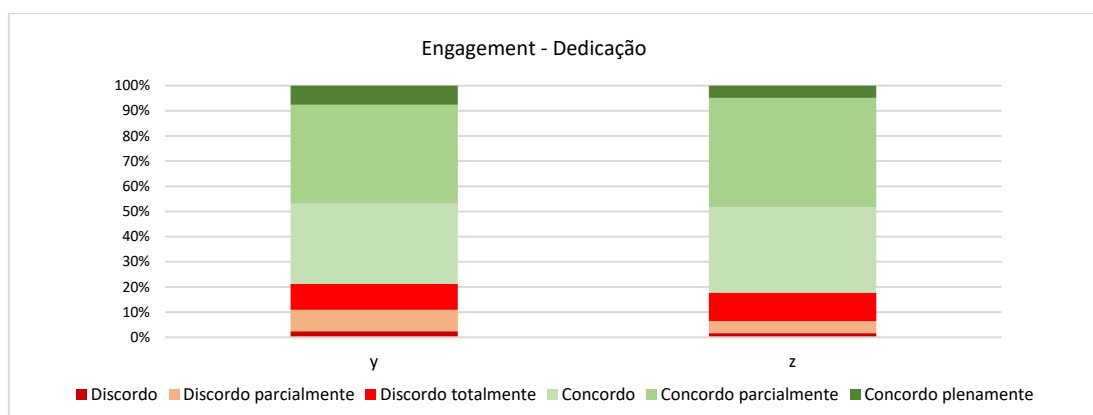


Figura 5 – Respostas *Engagement* dedicação, por geração

Na variável absorção, que se traduz na capacidade de concentração e na sensação que o tempo passa rapidamente, ou seja, o indivíduo sente-se absorvido nas tarefas que executa, verificamos que as respostas são muito positivas, o que nos leva a depreender que existe um alto nível de *engagement* dos colaboradores da ER (figura 6).

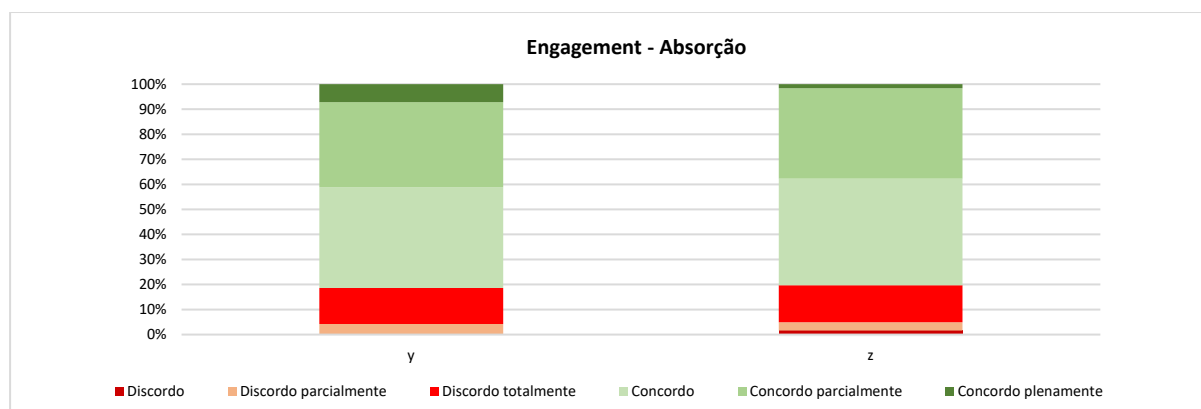


Figura 6 – Respostas *Engagement* absorção, por geração

Efetuu-se o estudo calculativo da média e desvio padrão para cada uma das determinantes do *engagement* (Tabela10).

Tabela 10 – *Engagement* Dedicção/Absorção e Vigor - Média e desvio padrão, por geração

Geração	Respostas	<i>Engagement</i>					
		Dedicção		Absorção		Vigor	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Y	398	3,837	1,379	3,788	1,096	3,91	1,059
Z	79	3,868	1,240	3,722	1,055	3,82	0,976
Total	477	3,842	1,356	3,777	1,089	3,898	1,046

Ao analisarmos as três variáveis do *engagement*, a dedicação, absorção e o vigor, por geração, conclui-se que não existem diferenças significativas em ambas as gerações.

Efetuu-se ainda a análise das três variáveis da dimensão *engagement*, por género. Ao analisarmos os resultados obtidos, na geração Y as mulheres apresentam um maior *engagement* (vigor=3,94, dedicação=3,84 e absorção=3,814) enquanto na geração Z, o sexo masculino, mostra-se com um maior nível de *engagement* nas variáveis de dedicação (4,115) e absorção (3,78).

Tabela 11 – *Engagement* Vigor/Dedicação e Absorção - Média e desvio padrão, por geração e género

	Geração Y		Geração Z	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Vigor	3,94	3,877	3,848	3,776
Dedicação	3,84	3,832	3,691	4,115
Absorção	3,814	3,75	3,679	3,78

Com o objetivo de comparar os dados obtidos com o teste de *Utrecht Work Engagement* (UWES), considerou-se que o discordo totalmente é 0 e o concordo totalmente é 6, assim obtendo os resultados apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – *Engagement* Vigor/Dedicação e Absorção - Média e desvio padrão

<i>Engagement</i>							
Dedicação		Absorção		Vigor		Score total	
Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
3,841	1,356	3,77	1,089	3,89	1,046	3,843	1,034

Os autores Shaufeli e Bakker (2009) fixaram normas estatísticas *standard*, que foram definidas através de cinco categorias entre o muito alto, alto, médio, baixo e muito baixo, conforme apresentado na tabela 13.

Tabela 13 - Categorização dos Scores da UWES

	Dedicação	Absorção	Vigor	Score Total
Muito Baixo	<1,33	<1,17	<2,00	<1,77
Baixo	1,34-2,90	1,18-2,33	2,01-3,25	1,78-2,88
Médio	2,91-4,70	2,34-4,20	3,26-4,80	2,89-4,66
Alto	4,71-5,69	4,21-5,33	4,81-5,65	4,67-5,50
Muito alto	>5,70	>5,34	>5,66	>5,51

Tendo por base os valores fixados pelos autores, podemos afirmar que o nível das três variáveis analisadas no presente estudo (dedicação, absorção e vigor), e tendo por base a aplicação da UWES, comprova que o *engagement*, na ER, apresenta os valores médios de 3,841 (dedicação), de 3,77 (absorção) e de 3,89 (vigor), enquadrando-se na categorização “médio”.

Com o intuito de analisar relações estabelecidas entre as variáveis da UWES, efetuamos o cálculo das correlações, cujos valores são apresentados na tabela 14.

Tabela 14 – Correlação entre as variáveis do *engagement*

	Correlação
Vigor – Dedicação	0,668
Dedicação – Absorção	0,633
Vigor - Absorção	0,76

Ao efetuar as correlações verificou-se que as 3 dimensões estão intimamente relacionadas, tendo por base o facto de duas das três escalas excederem 0,65 (Shaufeli, Salanova, & González-Romá, 2002).

3.1.3. A Intenção de *turnover*

O *turnover* traduz-se na rotatividade dos colaboradores, entre organizações ou mesmo entre funções. A intenção de *turnover*, consiste na atitude que a pessoa tem perante a organização (Ngo-Henha, 2017) que se repercute na probabilidade de um colaborador mudar de trabalho, num determinado período de tempo.

De forma a diminuir, ao máximo, a saída de colaboradores que contribuem eficazmente para o cumprimento da missão da ER, é necessário gerir, prever e controlar o *engagement* e o comprometimento organizacional.

Para efetuar os cálculos estatísticos foi considerada a atribuição de 0 às respostas de “Discordo Totalmente”, 1 a “Discordo”; 2 a “Discordo parcialmente”, 3 a “Neutro”; 4 a “Concordo parcialmente”, 5; a “Concordo” e de 6 às respostas “Concordo totalmente”.

Analisando as respostas obtidas aos itens específicos da Escala de Intenção de *Turnover*, que refletem a intenção de sair, verificamos que geralmente, os colaboradores, discordam no item “43 - Se pudesse, sairia da ER, ainda hoje” (M=2,05), e no item “44 - Se pudesse, sairia do departamento, ainda hoje” (M=1,95), assim como no item “46 – Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de sair do departamento” (M=2,49) e no item “50 – É provável, que no próximo ano, procure novo emprego, fora da ER” (M=2,39) mostrando assim que a maioria dos colaboradores, não pensa, a curto prazo em sair da ER. Já no que concerne ao item “45 - Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar a ER” (M=2,84) demonstram maior concordância em terem equacionado, nos últimos tempo, sair da organização.

Quanto às respostas do item 47 e 48, foram as que apresentaram maior concordância de todas as perguntas efetuadas, tendo para o item “47 – Neste momento, gostaria de permanecer na ER o máximo de tempo possível” (M=3,26) e no item “48 – Se tivesse de escolher novamente, escolheria novamente a ER”, para trabalhar (M=4,08), o que são conclusões bastante positivas, que podem contrariar a vontade de sair da ER. Quanto ao item “49 – Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER” (M=3), significa que as respostas se concentraram no “Neutro” (Tabela 14).

Tabela 15 – Intenção de *Turnover* - Média por resposta e geração

	Geração Y		Geração Z		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
43. Se pudesse, sairia da ER, ainda hoje.	2,14	1,78	1,59	1,48	2,05	1,48
44. Se pudesse, sairia do departamento, ainda hoje.	2,00	1,85	1,69	1,57	1,95	1,81
45. Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar a ER.	2,91	1,96	2,48	1,96	2,84	1,96

46. Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de sair do departamento.	2,51	1,99	2,34	1,95	2,48	1,99
47. Neste momento, gostaria de permanecer na ER o máximo de tempo possível.	3,30	1,80	3,12	1,62	3,27	1,77
48. Se tivesse de escolher novamente, escolheria novamente a ER, para trabalhar.	4,05	1,69	4,25	1,47	4,08	1,66
49. Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER.	2,98	1,94	3,10	1,75	3	1,91
50. É provável, que no próximo ano, procure novo emprego, fora da ER.	2,38	1,85	2,43	1,83	2,39	1,84

Dos resultados obtidos verificamos que são as respostas da geração Y que equacionam mais a sua saída da ER, embora a geração Z tenha obtido uma média superior nos itens “49 – Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER” e “50 – É provável, que no próximo ano, procure novo emprego, fora da ER”. Este facto, pode ser explicado, pelas características da própria geração, por não querer ter um emprego para a vida e procurar novos desafios, sendo a geração que tem menos a perder, caso abandone a ER. Por fim, no item 47, onde é questionado: se pretende ficar o máximo de tempo possível na ER, a geração Y é a que apresenta uma média de respostas mais positiva.

3.2. Teste de Hipóteses do modelo de investigação

Através do enquadramento teórico referido, surgiu neste trabalho, a pertinência de efetuar a análise e promover o estudo da relação entre as variáveis do comprometimento organizacional, do *engagement* a da intenção de *turnover*, nas gerações Y e a Z, que fazem parte dos quadros da ER.

H1 - a hipótese 1, o comprometimento organizacional está relacionado com o *engagement*

De modo a testar a primeira hipótese, onde se pretende validar se o comprometimento organizacional está relacionado com o *engagement*, foi utilizado o método da regressão linear, tendo a dimensão *engagement*, enquanto variável independente e o comprometimento organizacional, como variável dependente.

Tabela 16 – Regressão Comprometimento organizacional e *Engagement* – Geração Y

. reg COMP_ORG ENGAGEMENT						
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	398
Model	59.424154	1	59.424154	F(1, 396)	=	89.29
Residual	263.559746	396	.665554914	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1840
				Adj R-squared	=	0.1819
Total	322.9839	397	.813561461	Root MSE	=	.81582
COMP_ORG	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ENGAGEMENT	.3665634	.0387936	9.45	0.000	.2902964	.4428305
_cons	-.6419598	.0525395	-12.22	0.000	-.7452509	-.5386686

Tabela 17 – Regressão Comprometimento organizacional e *Engagement* – Geração Z

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	79
Model	6.17769064	1	6.17769064	F(1, 77)	=	8.76
Residual	54.2790219	77	.704922363	Prob > F	=	0.0041
				R-squared	=	0.1022
				Adj R-squared	=	0.0905
Total	60.4567126	78	.775086059	Root MSE	=	.8396

COMP_ORG	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ENGAGEMENT	.3035929	.1025532	2.96	0.004	.0993834	.5078023
_cons	-.8628399	.1256772	-6.87	0.000	-1.113095	-.6125847

Existe uma relação estatisticamente positiva, o que significa que se o comprometimento organizacional aumentar, irá aumentar também o *engagement*, como se pode ver no coeficiente da variável *engagement* e o seu valor $p = 0,000$ (geração Y) e $p = 0,004$ (geração Z), então, diz-se que um resultado é estatisticamente significativo se tiver um valor de P igual ou inferior ao nível de significância e, como tal, não será considerado como uma ocorrência ocasional. Isto é geralmente escrito como $p \leq 0,05$.

Os resultados sugerem um beta de 0,367 (Geração Y) e de 0,304 (Geração Z), o que significa que um ponto adicional de *engagement* aumenta em 0,37 (Geração Y) e 0,30 (Geração Z) o resultado do comprometimento organizacional, estes resultados são significativos a 1%.

Ao correlacionarmos estas duas variáveis, o comprometimento organizacional e o *engagement* verificamos que a correlação é de 0,429, na geração Y e de 0,32 na geração Z, com um grau de significância de zero (0.00000).

Tabela 18 – Correlação entre Comprometimento organizacional e o *Engagement*

Geração	Correlação
Y	0,429
Z	0,32

Como podemos verificar pelos valores apresentados, existe uma correlação positiva e significativa entre o *engagement* e comprometimento organizacional, ou seja, quanto maior o comprometimento organizacional for, maior será o *engagement*.

Tabela 19 – Regressão Comprometimento organizacional afetivo e a antiguidade na ER – Geração Y

. reg COMP_ORG_afetivo BDP_ANOS

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	398
Model	1.02906336	1	1.02906336	F(1, 396)	=	0.77
Residual	526.610034	396	1.32982332	Prob > F	=	0.3796
				R-squared	=	0.0020
				Adj R-squared	=	-0.0006
Total	527.639097	397	1.32906574	Root MSE	=	1.1532

COMP_ORG_a~o	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
BDP_ANOS	.0107811	.0122558	0.88	0.380	-.0133134	.0348756
_cons	.5065594	.1194282	4.24	0.000	.2717669	.7413519

Tabela 20 – Regressão Comprometimento organizacional afetivo e a antiguidade na ER – Geração Z

. reg COMP_ORG_afetivo BDP_ANOS

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	79
Model	.006927889	1	.006927889	F(1, 77)	=	0.01
Residual	79.1697817	77	1.02817898	Prob > F	=	0.9348
				R-squared	=	0.0001
				Adj R-squared	=	-0.0129
Total	79.1767096	78	1.01508602	Root MSE	=	1.014

COMP_ORG_a~o	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
BDP_ANOS	.0065217	.0794505	0.08	0.935	-.1516844	.1647278
_cons	.2396588	.2002148	1.20	0.235	-.1590199	.6383375

Dos resultados na regressão entre o número de anos e o compromisso organizacional afetivo em que a variável dependente é o comprometimento organizacional afetivo, e a variável independente é o número de ano na ER, conclui-se que não são estatisticamente significativos visto que o beta é 0,010 (Geração Y) e de 0,0006(Geração Z) e o p=0,38 e de 0,935, respetivamente.

H2 - A **segunda hipótese**, o comprometimento organizacional está relacionado com a intenção de *turnover*.

A relação entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de saída, revelou ser estatisticamente significativa e negativa como se pode verificar nas médias obtidas. Ou seja, quanto maior é o comprometimento organizacional, menos probabilidade existe de os colaboradores saírem da ER.

Tabela 21 – Comprometimento organizacional e Intenção de *turnover* - Média e desvio padrão

Variáveis	obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Comprometimento organizacional	477	-0,378	0,904	-2,667	2,667
Intenção de <i>turnover</i>	477	-0,241	0,937	-2,625	2,5

Origem: Stata sum COMP_ORG ITURNOVER

De modo a testar a segunda hipótese, onde se pretende validar se o comprometimento organizacional está relacionado com a intenção de *turnover*, foi utilizado o método da regressão linear (Tabelas 22). A variável intenção de *turnover* foi inserida como variável independente e o comprometimento organizacional, como variável dependente.

Ao correlacionarmos estas duas variáveis, o comprometimento organizacional e a intenção de *turnover* verificamos que a correlação é negativa (-0,298), com um grau de significância de zero (0.00000), o que significa que têm uma correlação negativa, na medida em que em média, os resultados do comprometimento organizacional são menores quando a intenção de *turnover* é maior.

Tabela 22 – Regressão Comprometimento organizacional e Intenção de *turnover*

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	477
Model	36.9929101	1	36.9929101	F(1, 475)	=	63.35
Residual	277.394582	475	.583988593	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1177
				Adj R-squared	=	0.1158
Total	314.387492	476	.660477924	Root MSE	=	.76419

COMP_ORG	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	-.2975646	.0373873	-7.96	0.000	-.3710296	-.2240996
_cons	-.2813055	.0361298	-7.79	0.000	-.3522996	-.2103114

Tabela 23 – Regressão Comprometimento organizacional e a Intenção de *turnover* – Geração Y

```
. reg COMP_ORG ITURNOVER
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	398
Model	46.092901	1	46.092901	F(1, 396)	=	65.92
Residual	276.890999	396	.699219694	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1427
				Adj R-squared	=	0.1405
Total	322.9839	397	.813561461	Root MSE	=	.83619

COMP_ORG	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	-.3622787	.0446203	-8.12	0.000	-.450001	-.2745564
_cons	-.4080886	.0429967	-9.49	0.000	-.492619	-.3235583

Tabela 24– Regressão Comprometimento organizacional e a Intenção de *turnover* – Geração Z

```
reg COMP_ORG ITURNOVER
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	79
Model	7.51946412	1	7.51946412	F(1, 77)	=	10.94
Residual	52.9372485	77	.687496733	Prob > F	=	0.0014
				R-squared	=	0.1244
				Adj R-squared	=	0.1130
Total	60.4567126	78	.775086059	Root MSE	=	.82915

COMP_ORG	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	-.3402075	.1028693	-3.31	0.001	-.5450464	-.1353686
_cons	-.7439414	.1008245	-7.38	0.000	-.9447087	-.5431741

Os resultados sugerem um beta de -0,3622 (Geração Y) e de -0,3402 (Geração Z), onde se pode depreender que à medida que o comprometimento organizacional aumenta a intenção de *turnover* diminui.

Tabela 25 – Regressão Intenção de *turnover* e a antiguidade na ER– Geração Y

```
. reg BDP_ANOS ITURNOVER
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	398
Model	287.637581	1	287.637581	F(1, 396)	=	13.30
Residual	8565.81662	396	21.6308501	Prob > F	=	0.0003
				R-squared	=	0.0325
				Adj R-squared	=	0.0300
Total	8853.4542	397	22.3008922	Root MSE	=	4.6509

BDP_ANOS	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	.9050001	.2481776	3.65	0.000	.4170897	1.39291
_cons	8.721627	.239147	36.47	0.000	8.25147	9.191783

Tabela 26 – Regressão Intenção de *turnover* e a antiguidade na ER – Geração Z

. reg BDP_ANOS ITURNOVER						
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	79
Model	12.5746084	1	12.5746084	F(1, 77)	=	6.44
Residual	150.30843	77	1.95205753	Prob > F	=	0.0132
				R-squared	=	0.0772
				Adj R-squared	=	0.0652
Total	162.883038	78	2.08824408	Root MSE	=	1.3972

BDP_ANOS	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	.4399442	.1733392	2.54	0.013	.0947819	.7851066
_cons	2.234473	.1698937	13.15	0.000	1.896171	2.572774

Do cálculo de regressão efetuado para perceber a relação entre a antiguidade na ER e a intenção de *turnover* obteve-se um Beta de 0,905 (Geração Y) e de 0,44 (Geração Z), apesar da regressão sugerir correlação maior no entanto obteve-se $p=0,000$ (Geração Y) e $p=0,013$ (Geração Z), pelo que se depreende que é menos significativo tendo em consideração que só é significativamente estatístico a 5%, não conseguimos concluir se acima de 95% de confiança que existe correlação entre o número de anos na ER e a Intenção de *Turnover*, no entanto parece existir uma correlação positiva, ainda que baixa, podendo se depreender que a intenção de turnover vai aumentando com a antiguidade na ER.

H3 – A terceira **hipótese**, o *engagement* tem uma correlação com a intenção de *turnover*.

Na terceira e última hipótese, pretendeu-se validar se o *engagement* está relacionado com a intenção de *turnover* foi utilizado o método da regressão linear, tendo a dimensão intenção de *turnover*, enquanto variável independente e o *engagement*, como variável dependente.

Os resultados, do cálculo de regressão efetuado para perceber a relação entre o *engagement* e a intenção de *turnover*, sugerem um beta negativo de 0,484 (Geração Y) e de -0,45 (Geração Z). Assim, ao correlacionarmos estas duas variáveis, o *engagement* e a intenção de *turnover* verificamos que a correlação é negativa, com um grau de significância de zero (0.00000), o que significa que têm uma correlação negativa, na medida em que em média, os resultados do *engagement* são menores quando a intenção de *turnover* é maior.

Tabela 27 – Regressão *Engagement* e Intenção de *turnover* – Geração Y

reg ENGAGEMENT ITURNOVER						
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	398
Model	82.1721319	1	82.1721319	F(1, 396)	=	90.37
Residual	360.074658	396	.909279439	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1858
				Adj R-squared	=	0.1838
Total	442.24679	397	1.11397176	Root MSE	=	.95356

ENGAGEMENT	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	-.4837134	.0508832	-9.51	0.000	-.5837484	-.3836784
_cons	.7464097	.0490317	15.22	0.000	.6500148	.8428047

Tabela 28 – Regressão *Engagement* e Intenção de *turnover* – Geração Z

. reg ENGAGEMENT ITURNOVER

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	79
Model	13.1821224	1	13.1821224	F(1, 77)	=	18.85
Residual	53.843839	77	.699270636	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1967
				Adj R-squared	=	0.1862
Total	67.0259614	78	.859307198	Root MSE	=	.83622

ENGAGEMENT	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]	
ITURNOVER	-.4504463	.1037464	-4.34	0.000	-.6570318	-.2438609
_cons	.6408264	.1016842	6.30	0.000	.4383472	.8433055

Através do cálculo da correlação entre o *engagement* e o *turnover*, testámos a veracidade da H3, ao correlacionarmos o *engagement* com a intenção de *turnover*, verificando-se que têm uma relação negativa -0,431, com um grau de significância de zero, ou seja, em média, os resultados da intenção de *turnover* são menores quando o *engagement* é maior.

3.3. Análise de perguntas abertas

Foram efetuadas três questões abertas, a primeira foi sobre a flexibilidade de horário, bastante valorizada pelos colaboradores, como se pode concluir dos resultados obtidos no questionário (Figura 17), onde quase todas as respostas foram muito positivas, tendo apenas demonstrado insatisfação algumas pessoas da geração Y.

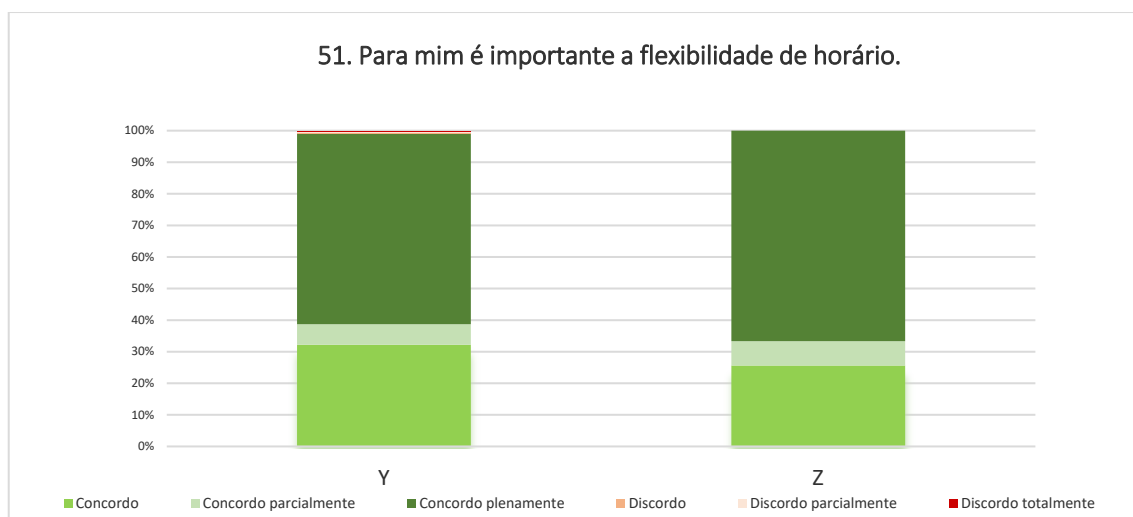


Figura 7 – respostas obtidas na pergunta 51

A segunda questão abordada, teve como objetivo perceber se os colaboradores valorizam o facto de poderem executar as suas funções em teletrabalho e como se pode concluir dos resultados obtidos no questionário, as respostas foram muito positivas, não existindo diferenças relevantes entre gerações.

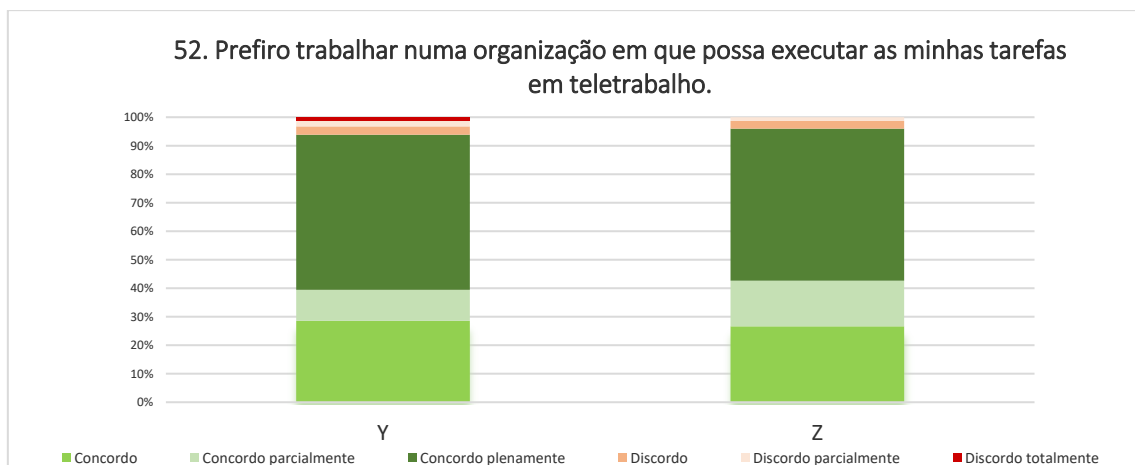


Figura 8 – respostas obtidas na pergunta 52

Por fim, a terceira e última questão, abordava o tema da satisfação dos colaboradores face aos benefícios que lhes são atribuídos, concluindo-se das respostas obtidas, que são bastante valorizados, e que se refletem num fator importante de retenção de talento na ER. (Figura 19)

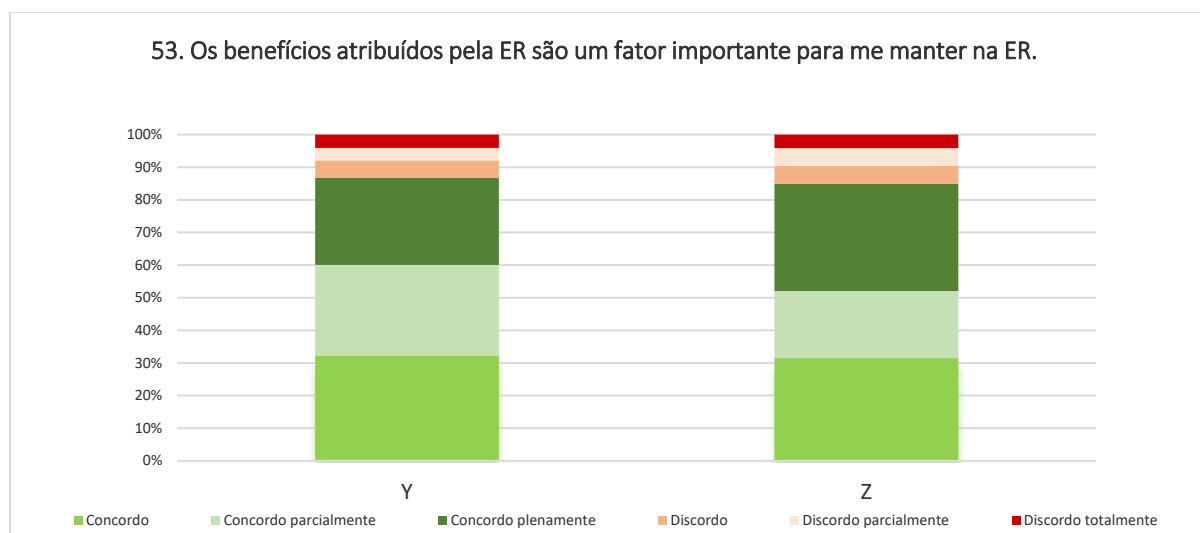


Figura 9 – respostas obtidas na pergunta 53

Capítulo IV – Discussão

4.1. Resultados

No capítulo anterior apresentámos com maior detalhe o estudo que foi efetuado. Deu-nos a oportunidade de verificar as hipóteses, procurando compreender melhor as dimensões, as componentes e as variáveis que abordámos ao longo do trabalho. Uma vez efetuada a análise estatística iremos explicar neste capítulo as considerações finais tendo em consideração os resultados obtidos.

Da análise documental às práticas de gestão estratégica de pessoas, existentes na ER, podemos realçar que i) Existe a realização de entrevistas de saída, de forma a ter *feedback* e perceber quais as razões que originaram a saída; ii) Tem propósito e missão muito claros e é do conhecimento de todos os colaboradores; iii) Divulga internamente as oportunidades de recrutamento, sejam internas ou externas; iv) Tem parcerias com universidades; v) Existência de oferta formativa bastante generosa, publicada e disponibilizada a todos os colaboradores através de um catálogo anual de formações; vi) Programas adaptados às diversas lideranças e vii) Aplicação de *assessments* de forma a perceber o potencial de liderança dos colaboradores.

O *engagement* e o comprometimento organizacional são duas dimensões muito importantes na gestão de pessoas. Sabe-se que as pessoas mais envolvidas nas suas tarefas e no trabalho que desempenham, são mais suscetíveis de ter uma relação positiva com a organização e consequentemente irão ter menos intenções de sair da empresa (Shantz, Alfes, & Latham, 2014). O facto dos colaboradores se sentirem comprometidos, faz com que desenvolvam uma atitude positiva face ao trabalho que desempenham.

No comprometimento organizacional, o modelo validado e utilizado neste estudo, pressupõe que as três componentes (afetiva, calculativa e moral) são independentes entre si. No caso da correlação entre o comprometimento afetivo e o moral, verificou-se uma correlação positiva nas duas gerações, tendo sido obtidos valor próximos do autor Meyer *et al.* (2002). O modelo pressupõe ainda a ausência de correlação entre o comprometimento organizacional afetivo e o calculativo, tendo-se verificado na validação efetuada, que a correlação entre estas duas componentes do comprometimento organizacional, é realmente baixa.

Assim, da análise efetuada, à correlação entre o *engagement* e o comprometimento organizacional, verificamos que existe uma correlação positiva. Estas evidências vão ao encontro de outros estudos já efetuados (Choi, Tran, & Park, 2015) e (Huynh, Metzger, & Winefield, 2012).

No estudo foi efetuada a correlação entre comprometimento organizacional e a intenção de saída, verificando-se a correlação negativa, o que confirma alguns dos estudos efetuados, sobre as mesmas determinantes (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) e (Labrage *et al.*, 2018).

Quanto à análise efetuada à correlação entre o *engagement* e a intenção de saída verificámos que existe uma correlação negativa o que confirma diversos estudos anteriormente efetuados (Huynh, Metzger, & Winefield, 2012) (Schaufeli & Bakker, 2004) (Zhao & Zhao, 2017).

Ao efetuarmos a análises por gerações concluímos que não existem diferenças significativas o que reforça a importância das organizações promoverem boas práticas de gestão de pessoas, de forma a que estas se sintam envolvidas no seu trabalho e com a empresa onde desempenham as suas funções (Bryant & Allen, 2013).

Dos resultados obtidos ao comprometimento organizacional depreendemos que os colaboradores da ER se sentem emocionalmente ligados à organização, no entanto não sentem o dever moral de permanecer na ER. Tendo se verificado médias mais negativas na geração Z (comprometimento calculativo e normativo).

Nos resultados obtidos na intenção de *turnover*, a geração Y demonstrou que pretende ficar o máximo de tempo na ER. No entanto, com a análise efetuada conclui-se que esta geração equaciona mais a sua saída da ER. As únicas questões em a geração Z obteve uma média superior de resposta foi nos itens “49 – Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER” e “50 – É provável, que no próximo ano, procure novo emprego, fora da ER”. Este facto, pode ser explicado, pelas características da própria geração. As pessoas desta geração procuram novos desafios e não querem ter um emprego para a vida.

Apesar de não termos encontrado diferenças significativas nos comportamentos das duas gerações em análise, a gestão não deve descurar, que as suas políticas devem ser adaptadas à diversidade geracional existente na ER, pois estes grupos geracionais apresentam diferenças de valores, que podem afetar sobretudo a comunicação e a resolução de conflitos (Srinivasan, 2012). Uma gestão desadequada pode ter reflexo negativo no *engagement* e no comprometimento organizacional, o que resultará no aumento da intenção de *turnover*.

Capítulo V - Conclusões

Para este estudo foi obtida uma amostra de 1.069 pessoas entre os 44 e os 23 anos inclusive, sendo constituída por indivíduos das gerações Y ou *Millennials* e geração Z ou iGen. As variáveis motivacionais estudadas foram o comprometimento organizacional, *engagement* e a intenção de *turnover*. Para o estudo destas, foram utilizadas um conjunto de 53 perguntas, que foram submetidas aos colaboradores da ER, através de um questionário anonimizado.

O resultado no contexto do *turnover* elevado, é analisado de diversas formas nas gerações Y e Z, que tendem a apresentar resultados diferentes, no entanto na nossa análise os resultados não identificam diferenças significativas em relação ao comprometimento organizacional, ao *engagement* e na intenção de *turnover*. Na ER utilizam-se entre outras, as práticas descritas no ponto 5.2, no entanto poderiam ser equacionadas a adoção de novas práticas como: i) adotar uma plataforma para medir o grau de *engagement* dos colaboradores, nomeadamente avaliar a possibilidade da utilização deste tipo de plataformas, em que permite avaliar o grau de *engagement* dos colaboradores com a organização; ii) atuar no *onboarding*, durante o primeiro ano do colaborador definindo *milestones*, permitindo perceber o que pode estar a correr menos bem, e atuar de forma proativa, caso o trabalhador não esteja a conseguir adaptar-se à organização; iii) Deveria existir eventos, um final de tarde por mês, onde todos os trabalhadores pudessem participar e conhecer colegas de outros departamentos, o facto é que com o confinamento, a carga horária e o teletrabalho, afastou (ou reduziu) este tipo de relações, existindo atualmente pouca interação com colegas de outros departamentos, iv) Deveria existir planos de ação concretos, com base no resultado das entrevistas de saída; v) Quanto aos benefícios, poderia ser equacionada a possibilidade de comprar dias de férias, o que iria abranger a geração Z, certamente, por outro lado poderia ser implementada a dispensa de trabalho no dia de aniversário do colaborador, benefício esse que abrangeria todas as gerações; vi) Ser criado um programa de Mentores, de forma a diminuir o choque geracional, a distância entre colegas e também, com isto, fundamentar-se-ia a transferência de conhecimento e da história da ER, o que aumentaria o sentimento de pertença, em todas as gerações.

Seria interessante, em futuras pesquisas, perceber como afetam estas três dimensões da gestão de pessoas, o comprometimento organizacional, o *engagement* e a intenção de *turnover*, nas 4 gerações existentes na ER, atualmente em funções. Seria também interessante, obter dados com maior uniformidade entre as duas gerações analisadas, visto que 83,4% das nossas respostas foram de colaboradores da geração Y, que ainda é a geração predominante na ER.

Referências Bibliográficas

- Abrams, D., & Moura, G. (2001). Organizational identification: Psychological anchorage and turnover. *Psychology*, 131-148.
- Andrea, B., Gabriella, H., & Tímea, J. (s.d.). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Aprigio, B. (2013). Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração do UNISAL*, 3(3).
- 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.
- Baruch. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing tradicional and. *Human Resource Management Review*, 125-138.
- Bassiouni, D., & Hackley, C. (2014). "Generation Z" children's adaptation to digital consumer culture: A critical literature review. *Journal of Customer Behaviour*.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*(66), 32-42.
- Bejtkovský, J. (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*, 2, 25-45.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106.
- Bennet, N. L. (2014). Em N. L. Bennet, *What a difference a world makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. (Vol. 3, pp. 1-7). Business Horizons.
- Benson, G. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: um teste das políticas de "empregabilidade" em nação. *Revista de Gestão de Recursos Humanos*, 16, 173-92.
- Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations of business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.
- Bozeman, P., & Perrewe, L. (2001). The effects of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Bryant, P., & Allen, D. (2013). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 230-251.
- Callahan, G., & Greenhaus, J. (2008). The baby boomer generation and career management: a call. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70-85.

- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of Organizational Identification and Environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 9-21.
- Chen, X., Hui, C., & Sego, D. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary test of key hypotheses. *Journal of applied psychology*, 83(6), 922.
- Choi, S., Tran, T., & Park, B. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 931-943.
- Colquitt, J., Braer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, D. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 599-618.
- Comazzetto, L., Vasconcellos, S., Perrone, C., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36, 145-157.
- Das, L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Davila, M. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and effective commitment. *Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 8-16.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eberhardt, D. (2017). Generation Z goes to college: An opportunity to reflect on contemporary traditional college students. *Journal of College and Character*, 18, 221-223.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Falaster, C., Ferreira, M., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.
- Ferreira, B., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *As organizações em contexto*, 1(2), 401-423.
- Fietkiewicz, K., Lins, K., Baran, K., & Stock, W. (2016). Inter-generational comparison of social media use: Investigating the online behavior of different generational cohorts. . *Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Formenton, T., & Stefano, S. (2017). Gerações e mercado de trabalho e as suas relações com as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3).
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Green, A., Eigel, L., James, J., Hartmann, D., & McLean, K. (2012). Multiple Generations in the workplace: exploring the research, influence of stereotypes, and organizational applications. *The Oxford Handbook of work and aging*.
- Griffeth, R., Hom, P., & 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, 463-488.
- Grobler, A., & Powell, K. (2018). Enhancing psychological capital: impact of authentic leadership and passion for work in South Africa context. *Journal of Contemporary Management*, 15, 655-676.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- He, H., & Brown, A. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38, 3-35.
- Huynh, J., Metzger, J., & Winefield, A. (2012). Validation of the four-dimensional connectedness scale in a multisample volunteer study: A distinct construct from work engagement and organizational commitment. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1056-1082.
- Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 319-37.
- Jong, J., & Rigotti, T. (2019). Experimental designs in psychological contract research: an overview . *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, 357-376.
- Kahn, W. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academic of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katsingris, P. (2017). *The Nielson total audience report. Q1*.
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626-1641.
- Knight, R. (2014). Managing people from 5 generations. *Harvard Business Review*.
- Kultalahti, S. &. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead - Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 569-582. Obtido de <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

- Labrage, L., McEnroe, Petite, D., Tsaras, K., Cruz, J., Colet, P., & Gloe, D. (2018). Perceptions of organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 403-408.
- Lee, E., Park, T., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141, 1049.
- Lee, G., & Rwigema, H. (2005). Mobley revisited: dynamism in the process of employee. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1671-1690.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa.*
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: a review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2014). "Changing demographics and the shifting nature of careers: implications for research and human resource development. *Human Resource Development Review*, 13(2), 181-206.
- Macey, H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mael, F., & Asforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maloni, M., Hiatt, M., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320.
- Menezes, I., & Bastos, A. (2010). Intention to stay: a component or an outcome of organisational commitment? *Estudos de Psicologia*, 15 (3), 299.
- Mertz, C. (2001). Why employees stay with or quit an organizational. *61st Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington, DC.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Sage Publications*, pp. 118-119.
- Meyer, J., & Parfyonova, N. (2010). Normative Commitment in the workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resources Management Review*, 20, 283-294.
- Mobley, W., Griffith, R., Hand, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36(3), 493-522.
- Morais, F. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *6(2)*, 2237-1427.

- Moreira, A., & Cesário, F. (2021). Organizational Commitment as a reducer of Turnover Intentions: Which component (affective, calculative and normative) is the best predictor? *Academia Letters*, 3636.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- 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 de gestão*, 14(1), 115-133.
- Ngo-Henja, P. (2017). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11, 2760-2767.
- Oliveira, D. (2009). *Introdução à administração: teoria e prática*. Atlas.
- Parry, E., & McCarthy, J. (2017). *The Palgrave handbook of age diversity and work*. London: Palgrave Macmillan.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 87-98.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). Professional Turnover: The Case of Nurses. *Health Systems Management*, 15, 1-160.
- Priporas, C., Stylos, N., & Fotiadis, A. (2017). Generation Z consumers expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381.
- Raines, C. (2003). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.
- Rampton, J. (2017). Different motivations for different generations of workers: Boomes, Gen X, Millennials, and Gen Z. *Inc.com*.
- Rudge, M. (2017). Geração Y: um estudo sobre as suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 7(1), 2237-1427.
- Rudolph, C., Rauvola, R., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- 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. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit. 26(1), 64-000.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *BerkeleyHaas*, 61, 5-18.
- Schweitzer, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Journal of Marketing Management*, 16, 45-54.

- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. (2014). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcome. *Human Resource Management*, 25-38.
- Shaufeli, W., Salanova, M., & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Study*, 3(1), pp. 71-92.
- Shmidt, L., Brook, C., Hassan, R., MacGowan, T., Poole, K., & Jetha, M. (2023). iGen or shyGen? Generational Differences in Shyness. 34(6), 705-713.
- Silva, R., Gutierrez, R., & Souza, C. (2013). *Motivação da Geração Y no trabalho. Comunicação apresentada no Congresso de Internacional Admistração da América Latina - Gestão estratégica: Criatividade e Interatividade, Brasil.*
- Sinha, C., & Author, C. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from the heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145-163.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 48-66.
- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Pauuwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). Six Principles of effective global talent management. 53(2), 25-42.
- Twenge, J. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy - and completely unprepared for adulthood. *Simon and Shuster*.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational context. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23, 88-98.
- Wasti , S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-21.
- Weeks, K., Weeks, M., & Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(1), 33-54.

- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace.
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A Framework of Research and Practice: Relationship between. *Open Journal of Social Sciences*, 225-233.
- Zomer, L., Santos, A., & Oliveira Costa, K. (2018). O perfil dos alunos do curso de administração: um estudo com base nas gerações x, y e z. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, pp. 198-221.

Anexos

Anexo A - Questionário de tese de mestrado: Geração Y e Z na ER

O questionário está estruturado com 53 perguntas fechadas. O instrumento para a recolha de dados utiliza a escala *Likert*, escala de qualificação, para categorização das questões, sendo de 1 (discordo plenamente) a 7 (concordo plenamente). A validação e cálculo numérico foi efetuado com recurso à ferramenta Microsoft Excel. Posteriormente realizou-se o tratamento estatístico dos resultados obtidos.

Caraterização:

Ano do nascimento:

Género:

Estado civil:

N.º de filhos:

Faz parte dos seus planos nos próximos 3-5 anos, constituir família e ter filhos?

Grau académico:

Antiguidade na ER (nº de anos):

N.º de anos de experiência profissional (total):

Sendo que o 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3. Discordo parcialmente | 4 – Neutro | 5 – Concordo Plenamente | 6 – Concordo | 7 – Concordo Plenamente

Compromisso organizacional - Afetivo

1. A ER tem um grande significado para mim.
2. Não me sinto emocionalmente ligado à ER.
3. Na realidade sinto os problemas da ER como se fossem meus.
4. Não sinto que faça “parte da família” na ER.
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da vida nesta instituição.

Compromisso organizacional - Calculativo

6. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da ER.
7. Seria materialmente penoso, neste momento, sair da ER, mesmo que o pudesse fazer.
8. Uma das principais razões que fazem com que continue a trabalhar na ER é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra empresa não poderá cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.
9. Neste momento, manter-me na ER é uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
10. Uma das consequências negativas para mim se saísse da ER resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
11. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da ER neste momento.
12. Como já dei tanto à ER, não considero atualmente a possibilidade de sair da ER.

Compromisso organizacional – Normativo

13. Eu não iria deixar a ER neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.
14. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na ER.
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a ER agora.
17. A ER merece a minha lealdade.
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

Identidade organizacional

19. Quando alguém critica a ER, sinto-o como insulto pessoal.
20. Interesse-me em saber o que os outros pensam sobre a ER.
21. Quando falo da ER costumo dizer “nós” em vez de dizer “eles”.
22. Os sucessos da ER sinto como se fossem os meus sucessos.
23. Quando alguém elogia sinto como se me estivessem a elogiar.

24. Quando vejo notícias a criticarem a ER, sinto-me mal.
25. Sinto que qualquer problema a ER é também um problema meu.
26. Sinto que os projetos da ER são meus.
27. Acho que os meus valores e os da ER são muito similares.
28. Tenho orgulho em dizer às pessoas que trabalho na ER.

Engagement - Vigor

29. Sinto-me com muita energia no meu trabalho.
30. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
31. Sou capaz de ficar a trabalhar por longos períodos de tempo.
32. Sou muito persistente no meu trabalho.
33. É-me difícil desligar do trabalho.

Engagement – Dedicção

34. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
35. Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.
36. O meu trabalho inspira-me.
37. Sinto orgulho no trabalho que executo.
38. O meu trabalho é desafiante para mim.

Engagement – Absorção

39. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.
40. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha volta.
41. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
42. No meu trabalho sou perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

Intenção de turnover

43. Se pudesse, sairia da ER, ainda hoje.
44. Se pudesse, sairia do departamento, ainda hoje.
45. Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar a ER.
46. Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar o departamento.
47. Neste momento, gostaria de permanecer na ER o máximo de tempo possível.
48. Se tivesse de escolher novamente, escolheria novamente a ER, para trabalhar.
49. Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER.
50. É provável que no próximo ano, procure um novo emprego, fora da ER.

Perguntas não validadas:

51. Para mim é importante a flexibilidade de horário.
52. Prefiro trabalhar numa organização em que possa executar as minhas tarefas em teletrabalho.
53. Os benefícios atribuídos pela ER são um fator importante para me manter na ER.

Tabela 29 – Escala de Comprometimento Organizacional (Allen & Meyer, 1997)

		2
1	A ER tem um grande significado para mim.	1
2	Não me sinto emocionalmente ligado/a à ER.	2
3	Na realidade sinto os problemas da ER como se fossem meus.	3
4	Não sinto que faça “parte da família” na ER.	4
5	Ficaria muito feliz em passar o resto da vida nesta instituição.	5
6	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da ER.	6
7	Seria materialmente penoso, neste momento, sair da ER, mesmo que o pudesse fazer.	7
8	Uma das principais razões que fazem com que continue a trabalhar na ER é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra empresa não poderá cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	8
9	Neste momento, manter-me na ER é uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	9
10	Uma das consequências negativas para mim se saísse da ER resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	10
11	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da ER neste momento.	11
12	Como já dei tanto à ER, não considero atualmente a possibilidade de sair da ER.	12
13	Eu não iria deixar a ER neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que aqui trabalham.	13
14	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na ER.	14
15	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	15
16	Sentir-me-ia culpado se deixasse a ER agora.	16
17	A ER merece a minha lealdade.	17
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	18

Tabela 30 – UWEST – *Utrecht Work Engagement Scale* de (Schaufeli & Bakker, 2003)

1	Sinto-me com muita energia no meu trabalho.	29
2	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	30
3	Sou capaz de ficar a trabalhar por longos períodos de tempo.	31
4	Sou muito persistente no meu trabalho.	32
5	É-me difícil desligar do trabalho.	33
6	O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	34
7	Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.	35
8	O meu trabalho inspira-me.	36
9	Sinto orgulho no trabalho que executo.	37
10	O meu trabalho é desafiante para mim.	38
11	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	39
12	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha volta.	40
13	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	41
14	No meu trabalho sou perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	42

² Número de pergunta no questionário submetido aos colaboradores da ER.

Tabela 31– Escala de (Bozeman & Perrewew, 2001) e a Escala de Intenção de *turnover* de Camman *et al.* 1979 cit. Chen, Hui, & Sego (1998)

1	Se pudesse, sairia da ER, ainda hoje.	43
2	Se pudesse, sairia do departamento, ainda hoje.	44
3	Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar a ER.	45
4	Nos últimos tempos, tenho sentido vontade de deixar o departamento.	46
5	Neste momento, gostaria de permanecer na ER o máximo de tempo possível.	47
6	Se tivesse de escolher novamente, escolheria novamente a ER, para trabalhar.	48
7	Penso frequentemente na possibilidade de sair da ER.	49
8	É provável que no próximo ano, procure um novo emprego, fora da ER.	50

Tabela 32 – Outras questões

1	Para mim é importante a flexibilidade de horário.	51
2	Prefiro trabalhar numa organização em que possa executar as minhas tarefas em teletrabalho.	52
3	Os benefícios atribuídos pela ER são um fator importante para me manter na ER.	53

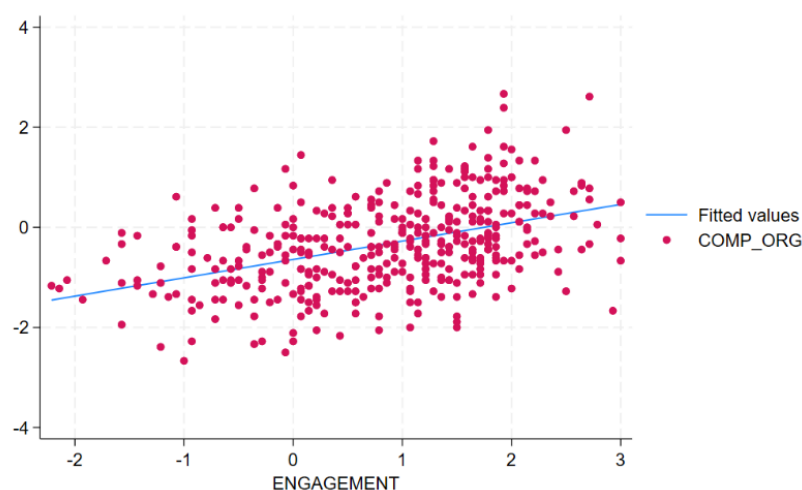


Figura 10 - Regressão CO e *engagement* – Geração Y

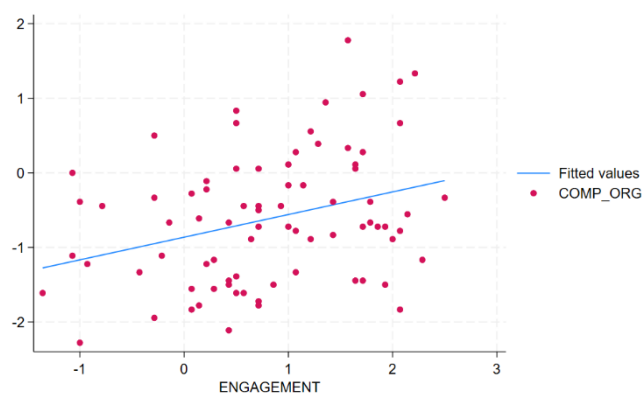


Figura 11 - Correlação CO e *engagement* – Geração Z

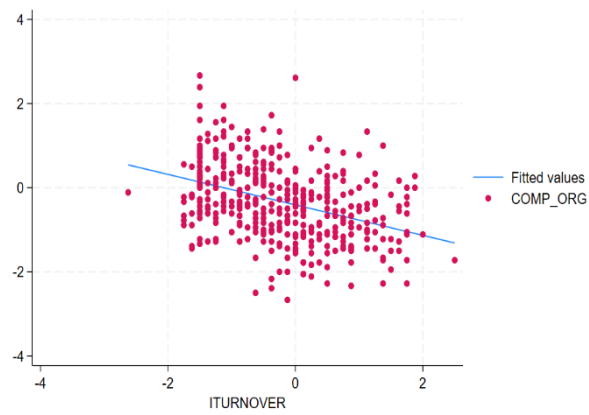


Figura 12 – Correlação Comprometimento organizacional afetivo e a Intenção de *turnover* – Geração Y

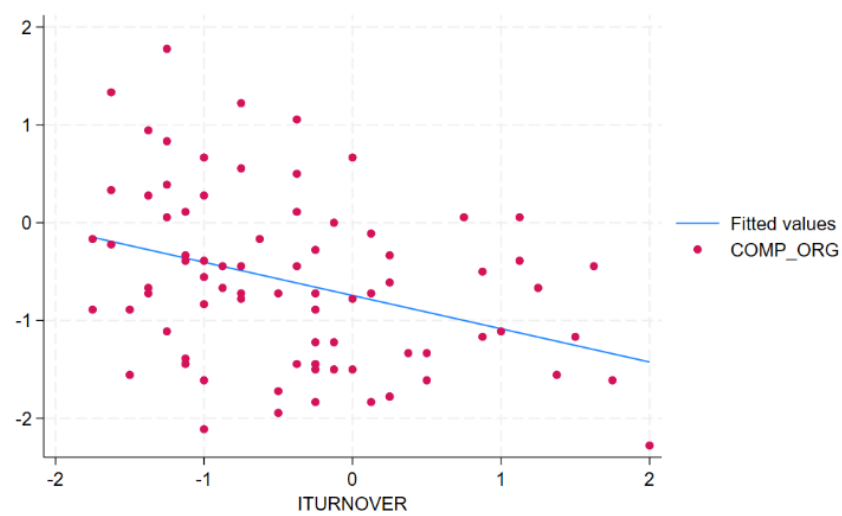


Figura 13 – Correlação Comprometimento organizacional afetivo e a Intenção de *turnover* – Geração Z

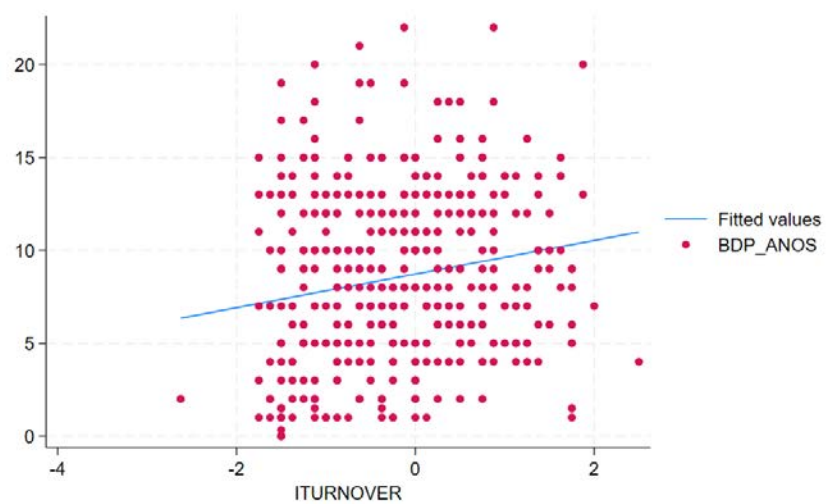


Figura 14 – Correlação Intenção de *turnover* e a antiguidade na ER – Geração Y

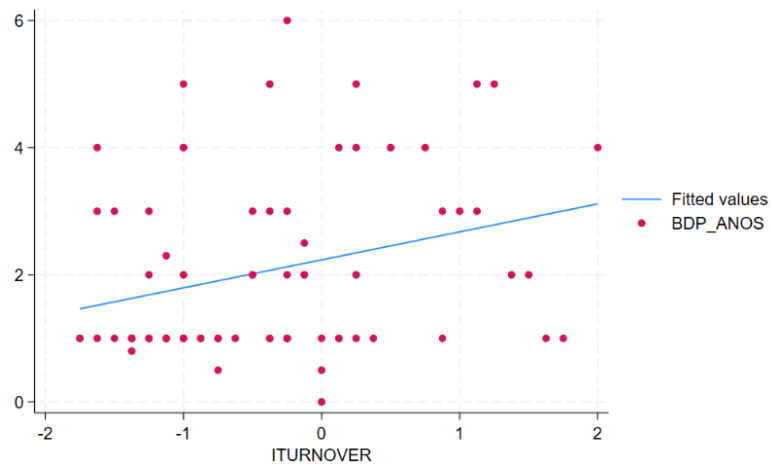


Figura 15 – Correlação Intenção de *turnover* e a antiguidade na ER – Geração Z

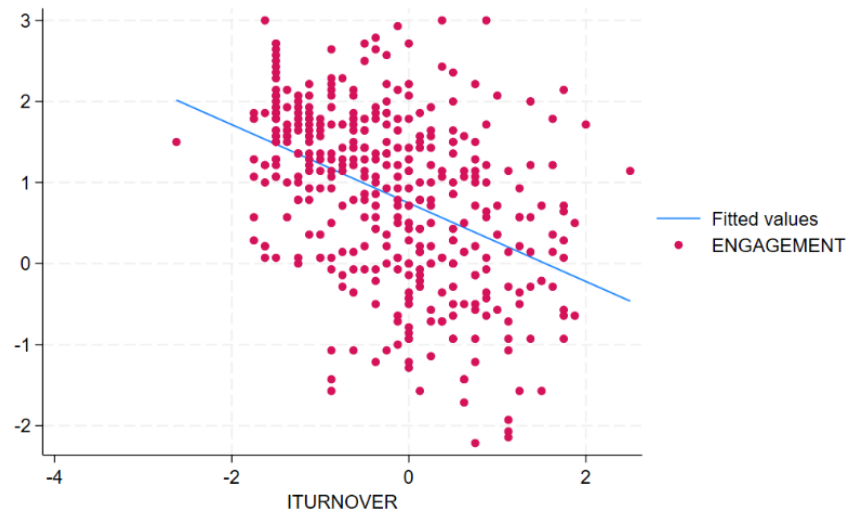


Figura 16 – Correlação *engagement* e Intenção de *turnover* – Geração Y

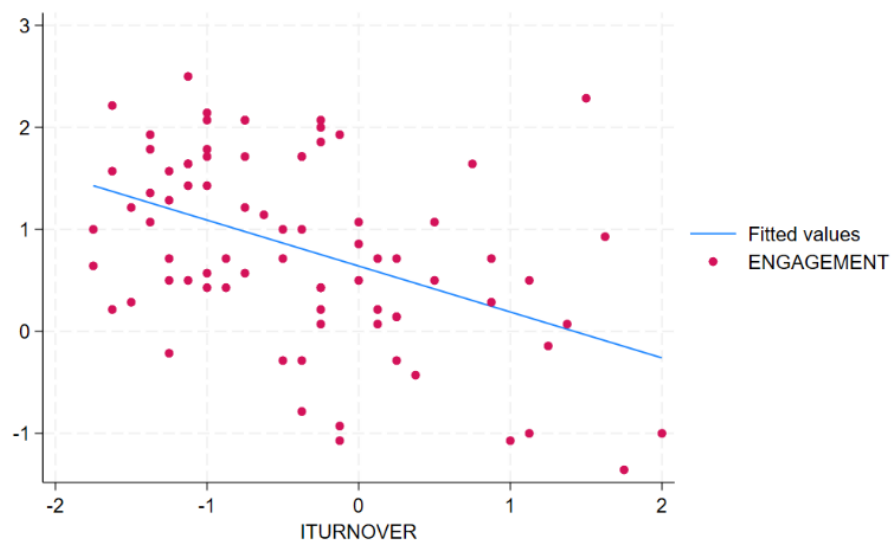


Figura 17 – Correlação *engagement* e Intenção de *turnover* – Geração Z

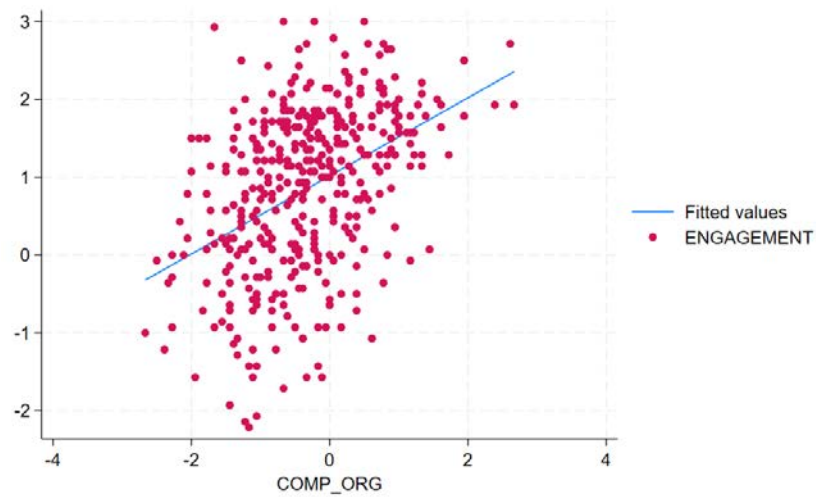


Figura 18 – Correlação entre *engagement* e o Comprometimento Organizacional Y

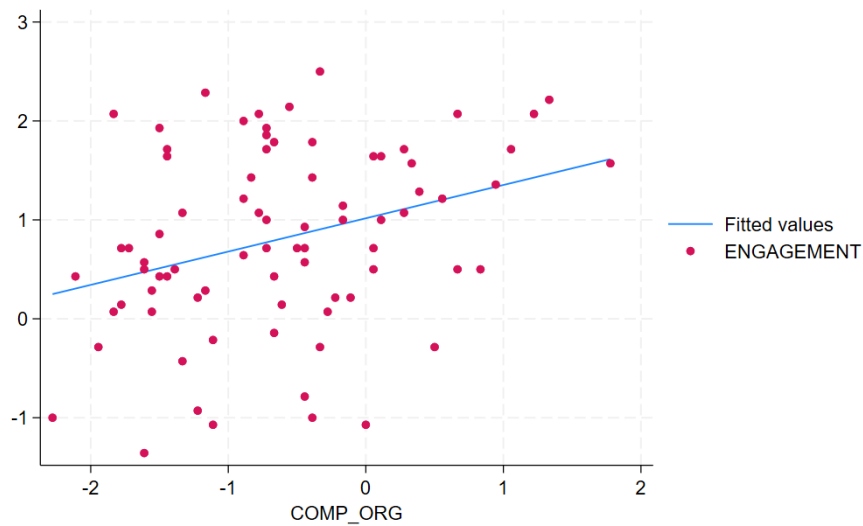


Figura 19 – Correlação entre *engagement* e o Comprometimento Organizacional Z

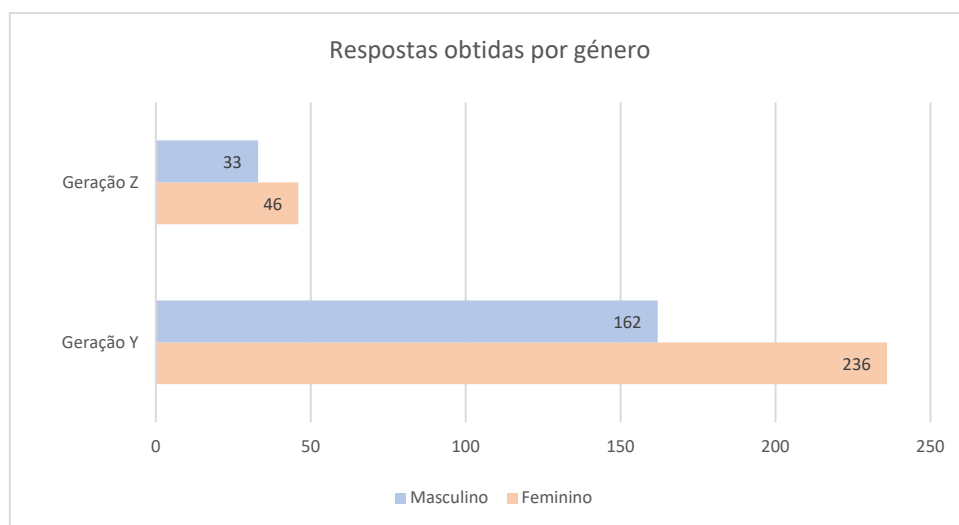


Figura 20– Caraterização da amostra - Número de colaboradores, por geração e género, que responderam ao questionário

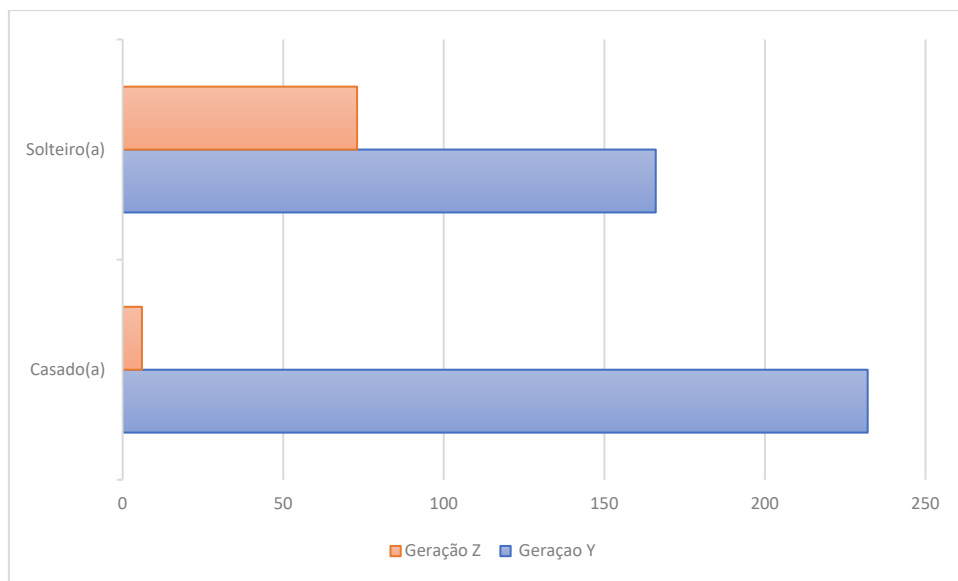


Figura 21 – Caraterização da amostra - Número de colaboradores, por geração e estado civil, que responderam ao questionário

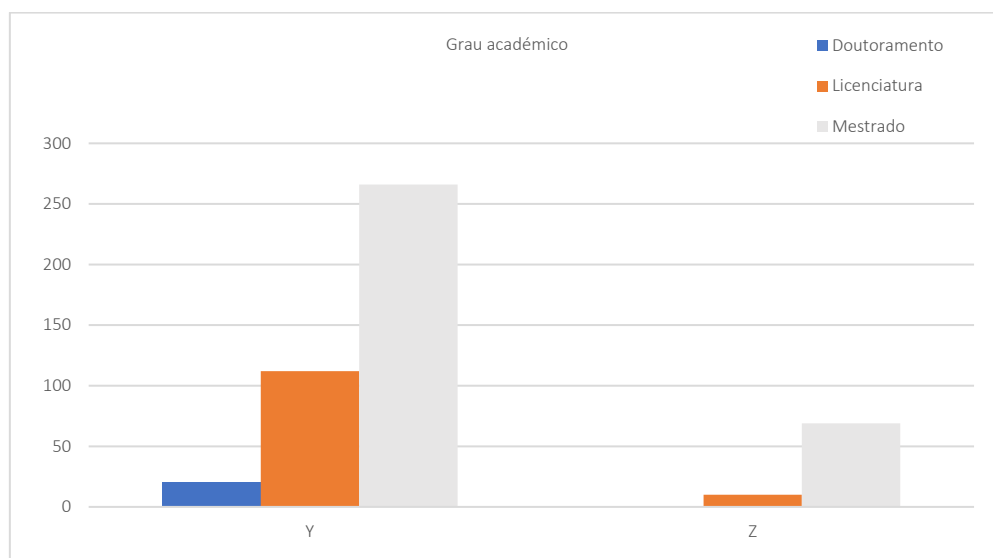


Figura 22 – Caraterização da amostra – Habilitações literárias, por geração, que responderam ao questionário