INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

GEN Z: Os fatores que influenciam a rotatividade no emprego – Realidade Nacional

Miguel Basto de Almeida Ribeiro Bate

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes,
Professor Associado (com Agregação),

ISCTE-Instítuto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Cláudia Isabel Rêgo Gonçalves Vajão da Cruz Dias,
Investigadora Associada do DINAMIA'CET-ISCTE,

ISCTE-Instítuto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

GEN Z: Os fatores que influenciam a rotatividade no emprego – Realidade Nacional

Miguel Basto de Almeida Ribeiro Bate

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes,
Professor Associado (com Agregação),

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Cláudia Isabel Rêgo Gonçalves Vajão da Cruz Dias,
Investigadora Associada do DINAMIA'CET-ISCTE,

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Dedico este trabalho à minha família,
Aos meus amigos,
E todos os que fizeram parte desta caminhada.
Vamos por mais.

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Doutor Francisco Nunes e Professora Doutora Cláudia Vajão, pelo apoio e disponibilidade que demonstraram durante todo o período de desenvolvimento da dissertação, e pela motivação que me deram para procurar fazer mais e melhor.

Ao ISCTE-IUL *Business School* e ao ISCTE-IUL *Executive Education*, docentes, funcionários e colegas que fizeram parte deste percurso académico, e que por sua vez me fizeram ter novas ideias, perspetivas e estimularam a procura de novos conhecimentos e ferramentas na área da gestão.

A todos os meus colegas no Sporting Clube de Portugal, e em especial ao Prof. João Valente dos Santos, pela ajuda motivação e flexibilidade, mas principalmente por me fazerem crer que tudo é possível mesmo quando o cenário não parece o mais favorável.

A todos aqueles que se disponibilizaram para contribuir com os resultados alcançados neste estudo de investigação.

Ao meu pai, mãe, avô, avó, tia e irmão que foram sempre os pilares da minha vida pessoal e académica, e que tudo fizeram para que o objetivo fosse sempre chegar mais longe. Pela paciência, incentivo, investimento e por sempre acreditarem em mim desde o início.

À minha namorada por me ajudar e motivar em mais uma etapa do meu desenvolvimento pessoal.

Aos meus amigos, que estiveram sempre ao meu lado, que se disponibilizaram para me ajudar e que fizeram com que o equilíbrio entre o trabalho e o convívio estivesse sempre na ordem do dia.

Resumo

Com a crescente tendência de rotatividade nos empregos por parte da última geração que entrou no mercado de trabalho, foi surgindo a curiosidade e o interesse em perceber quais os principais fatores que influenciam as decisões que originam este fenómeno. Após alguma pesquisa de dados mais concretos, acerca do tema, decidi avançar com o presente estudo, de modo a investigar quais seriam os fatores que mais influenciam os índices elevados de rotatividade no emprego da Geração Z, tendo em conta a realidade nacional.

Segundo dados da *Deloitte*, recolhidos no ano de 2022, estima-se que cerca de 40% dos indivíduos da Geração Z estariam dispostos a abandonar o seu emprego atual nos próximos 2 anos. Ainda neste *survey*, realizado pela consultora britânica, cerca de 35% destes indivíduos estariam dispostos a sair do seu atual posto de trabalho, mesmo sem um emprego alternativo já planeado. Desta forma, e tendo em conta os dados apresentados este torna-se num grande problema na realidade do mercado de trabalho atual.

Sendo impossível dissociar os conceitos de intenção de *turnover* e retenção, procurei utilizar o modelo de *Job Embeddedness* como ferramenta para procurar perceber quais as diferenças, que poderiam existir entre as várias gerações presentes no mercado de trabalho nacional.

Assim sendo, e na ótica do estudo deste fenómeno, com base no mercado de trabalho nacional, o problema de investigação será o de identificar quais as causas que podem levar à maior rotatividade no emprego para a Geração Z, quando comparada com as outras gerações.

Palavras-Chave: Geração Z, Rotatividade no Emprego, Fatores que Influenciam a rotatividade, Impacto da Rotatividade, Estratégias para reduzir a Rotatividade, *Job Embeddedness*;

Classificação JEL: J63 – *Turnover; Vacancies; Layoffs*; M12 – *Personnel Management*

Abstract

With the growing trend of job turnover among the latest generation entering the workforce, curiosity and interest have arisen in understanding the main factors influencing the decisions that lead to this phenomenon. After some research on more concrete data on the subject, I decided to proceed with this study to investigate which factors most influence the high turnover rates in Generation Z employment, considering the national reality.

According to data from Deloitte, collected in 2022, it is estimated that about 40% of Generation Z individuals would be willing to leave their current job within the next 2 years. In this survey, conducted by the British consultancy, about 35% of these individuals would be willing to leave their current job even without an alternative job already planned. Thus, considering the data presented, this becomes a major problem in the current labor market reality.

Since it is impossible to dissociate the concepts of turnover intention and retention, I sought to use the Job Embeddedness model as a tool to understand the differences that might exist between the various generations present in the national labor market.

Therefore, from the perspective of studying this phenomenon, based on the national labor market, the research problem will be to identify the causes that can lead to higher job turnover for Generation Z, when compared with the other generations.

Keywords: Generation Z, Job Turnover, Factors that Influence Turnover, Impact of Turnover, Strategies to Reduce Turnover, Job Embeddedness;

JEL Classification: J63 – Turnover; Vacancies; Layoffs; M12 – Personnel Management

Índice

Agradecimentos i
Resumo iii
Abstract v

Capítulo 1. Introdução 1

Capítulo 2. Revisão de Literatura 3
2.1 Rotatividade no Emprego 3
2.2 Fatores que Influenciam a Rotatividade no Emprego 3
2.3 Impacto da Rotatividade no Emprego 4
2.4 Estratégias para Reduzir a Rotatividade no Emprego 5
2.5 Modelo do *Job Embeddedness* 6
2.6 Teoria das Gerações e Inclusão da Geração Z 8
2.7 Características da Geração Z 10
2.8 Modelo Conceptual 13

Capítulo 3. Metodologia 15
3.1 População/ Amostra 15
3.2 Procedimento e Instrumentos de Recolha 16
3.3 Validação de Instrumentos 17

Capítulo 4. Resultados 21
4.1 Estatística Descritiva e Correlações 21
4.2 Análise de Moderação 22
4.3 Discussão de Resultados 26

Capítulo 5. Conclusões e Recomendações 27

Referência Bibliográficas 29

Anexos 33
Anexo A 33
Anexo B 39
Anexo C 43
Anexo D 49

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo Conceptual 14
Figura 4.1 – Modelo Conceptual com resultados 26

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – Caracterização da Amostra (N=307) 16
Quadro 4.1 – Média, Desvio Padrão e Correlações 21
Quadro 4.2 – Médias e Desvio Padrão por Geração 22
Quadro 4.3 – Análise de Moderação *Fit* Organizacional 23
Quadro 4.4 – Análise de Moderação *Sacrifice* Organizacional 24
Quadro 4.5 – Análise de Moderação *Link* Organizacional 25

Lista de Abreviaturas

DP – Desvio Padrão
F – Teste F
Gen Z – Geração Z
JE – *Job Embeddedness*
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin
M – Média
P – p-value
R – Coeficiente de correlação
SE – *Standard Error*
TO – *Turnover*
$\chi 2$/df – razão do qui-quadrado e os graus de liberdade
β – Coeficiente Beta

CAPÍTULO 1

Introdução

O *Turnover* (TO), ou rotatividade no emprego em português, é um dos conceitos mais estudados no que toca ao estudo do mercado de trabalho. Do ponto de vista da gestão de recursos humanos é cada vez mais importante reter e atrair colaboradores de elevada qualidade, sendo estes a principal força que as empresas poderão utilizar para alcançar o sucesso organizacional (Holtom et al., 2008).

Com o passar dos anos e com o aumento do número de estudos que procuraram explicar a intenção de *turnover* de um trabalhador, foram sendo adicionados novos modelos teóricos que procuravam predizer o porquê deste comportamento. Apesar do elevado número de investigações, que contribuíram para o enriquecimento da área de estudo, estes criaram também uma maior discordância teórica sobre qual a explicação para o comportamento de turnover (Holtom et al., 2008).

Em 2001, Mitchell et al. introduziram o modelo do *Job Embeddedness (JE)*, modelo este que por sua vez também foi objeto de estudo, a partir do qual surgiram alguns contributos de desenvolvimento do mesmo. O modelo procura explicar, não a razão pela qual as pessoas abandonam o seu trabalho, mas sim quais são as razões que as fazem permanecer no posto de trabalho atual (Holtom et al., 2008).

Deste modo, ao perceber quais são os fatores dentro do modelo de *Job Embeddedness* que se mostram como mais importantes para a permanência no posto de trabalho atual, conseguiremos paradoxalmente perceber, quais os fatores que se não forem satisfeitos levarão a um aumento da intenção de rotatividade no emprego.

Com a entrada de uma nova geração (Geração Z) no mercado de trabalho, e com os indicadores de alguns *surveys* recentes realizados por consultoras, como é o caso da *Delloite*, a indicarem que os indivíduos desta nova geração surgem com uma intenção de *turnover* bastante mais elevada, tal que 40% dos mesmos pensa em abandonar o seu atual posto de trabalho em menos de 2 anos, e que destes indivíduos 35% pensa em sair do seu emprego atual sem um emprego alternativo já em vista, e quando comparado com a geração anterior que apresenta, na mesma escala, percentagens de 24% e 32% respetivamente, o estudo do comportamento de *turnover* continuará a ser objeto de estudo importante para o dia a dia da gestão de recursos humanos.

Assim sendo, a crescente tendência de rotatividade no emprego apresentada, começa a ser um desafio no seio das empresas a operar nos diferentes ramos de trabalho do mercado nacional, reter os seus melhores recursos humanos.

O objetivo principal desta dissertação, será procurar perceber, utilizando o modelo de *Job Embeddedness*, quais as diferenças que existem entre a Geração Z e as restantes gerações presentes no mercado de trabalho, em termos de relação entre o modelo e a intenção de *turnover*.

Após a identificação do objetivo principal desta tese de mestrado, apresento em seguida as metas a alcançar no final da presente dissertação:

- Estudo dos níveis de intenção de rotatividade no emprego da Geração Z em Portugal;
- Comparação entre a intenção de rotatividade no emprego da Geração Z com as restantes gerações presentes no mercado de trabalho nacional;
- Estudo do *Job Embeddeness* da Geração Z em Portugal, e de qual o contributo que o mesmo tem na intenção de rotatividade no emprego;
- Comparação entre o *Job Embeddeness* da Geração Z e das restantes gerações no ativo, no mercado de trabalho nacional.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

2.1 Rotatividade no Emprego

A rotatividade no emprego, ou no inglês, *Job Turnover* define-se como a rotação de pessoas dentro de mercado de trabalho, podendo ser entre empresas, postos de trabalho ou estado de emprego (empregado ou desempregado) (Ongori, 2007).

Este fenómeno é ainda definido com a proporção entre o número de membros de uma organização, que saíram da mesma, num determinado espaço temporal, a dividir pelo número médio de pessoas dessa organização, no mesmo período (Ongori, 2007).

A rotatividade no emprego pode ser classificada de duas formas, voluntária quando o colaborador decide terminar o seu vínculo com uma certa organização, ou involuntária quando é a entidade empregadora que decide terminar o vínculo com o colaborador. A rotatividade voluntária pode ainda ser dividida em funcional ou disfuncional, que se refere respetivamente, à saída de trabalhadores com baixos níveis de performance ou elevados níveis de performance (Lazzari et al., 2022).

Apesar da existência de vários modelos teóricos, desenvolvidos ao longo dos anos, Arnold & Feldman (1982) com o apoio desses modelos chegaram a um modelo revisto do processo de turnover. Este estudo demonstra que existe uma influência significativa entre o processo de rotatividade e a idade, os anos de serviço, a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, a segurança percecionada em relação ao posto de trabalho e ainda a intenção de procura de uma posição alternativa. Por outro lado, os resultados não suportam a existência de uma hipótese, de que todas as variáveis cognitivas, pessoais e afetivas influenciam o comportamento de *turnover* através do impacto nas intenções de mudança de posição. O estudo apresenta também que não foi encontrado nenhuma correlação entre as intenções de rotatividade e a perceção de existência de alternativas que influenciassem o comportamento de *turnover*. Assim, o modelo proposto demonstra que a intenção de procura de alternativas é influenciada diretamente pela idade, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Já o comportamento de rotatividade depende diretamente da intenção de procura de alternativa, os anos de serviço e a perceção de segurança relativos à posição atual (Arnold et al., 1982).

2.2 Fatores que Influenciam a Rotatividade no Emprego

Apesar das várias tentativas de estudar e perceber quais os fatores que influenciam o comportamento de rotatividade no emprego, e procurando responder o que leva a esta intenção, os estudos não são claros. Apesar disto, existem alguns fatores que acabam por obter alguma consistência.

Segundo o estudo realizado por Steel & Ovalle (1984) existem três fatores que influenciam diretamente o comportamento de rotatividade: Satisfação com a posição atual, Satisfação com o trabalho e Comprometimento com a Organização (Steel et al. 1984).

No entanto, alguns estudos mais recentes já referem alguns outros fatores importantes para este comportamento, como o stress relacionado com trabalho, a falta de poder de decisão nos seus postos de trabalho e a situação económica atual, trazendo assim a perspetiva que podem existir várias razões possíveis para este comportamento, e no que no limite este será uma escolha pessoal (Ongori, 2007).

No inquérito realizado pela *Deloitte* (2022), sobre a população relativa aos *Millennials* e *Gen Zs* as principais razões de abandono do posto atual de trabalho foram o salário, o sentimento de que a situação atual estava a ser prejudicial para a sua saúde mental e o fenómeno de *Burnout.*

Assim, o estudo realizado pelo *Adecco Group* (2022) dá como quatro fatores centrais que levam ao fenómeno de Turnover: Salário; Flexibilidade; Progressão na Carreira e Saúde Mental e Bem-Estar.

2.3 Impacto da Rotatividade no Emprego

Sendo a rotatividade um fator que leva à alteração da constituição de uma organização, o mesmo deverá ter um impacto na própria organização.

Com base na análise do Modelo de Price (1977) foi proposta uma revisão sistemática que analisa a premissa inicial de que o *turnover* teria impacto em seis vertentes da organização (Price, 1989):

- **Pessoal Administrativo:** Na medida em que aumenta os custos diretos, de forma a realizar novos processos de recrutamento, seleção, contratação e integração, havendo assim uma maior necessidade de pessoal administrativo para realizar estes processos;
- **Formalização:** Demonstrando que maior rotatividade leva a uma maior formalização na organização, em forma de normas sobre o comportamento social;
- **Integração:** Os processos de rotatividade dificultam a criação de laços relacionais mais profundos e a continuidade social nas relações de trabalho;
- **Satisfação:** Apesar de não ser claro na análise que a satisfação é influenciada pela rotatividade, é referido que a ocorrência destes processos leva a que haja uma desmoralização dos trabalhadores que permanecem na empresa, o que noutros termos se pode associar a satisfação. Também analisando o relatório realizado pelo *The Adecco Group* (2022), conseguimos perceber que este "contágio" no comportamento existe, mostrando que 70% dos colegas que vê os outros saírem de uma organização acaba por considerar sair, e até que 50% dos mesmos acaba por seguir o mesmo caminho e abandona a organização nos 12 meses seguintes;
- **Inovação:** Com a rotatividade a acontecer, aumenta a probabilidade de inovação dentro de uma organização, isto porque leva a que mais ideias diferentes se cruzem dentro dela, contudo, este é um processo que será "inimigo" da continuidade, o que poderá causar uma maior instabilidade na mesma;

- **Centralização:** Quanto a este ponto a análise indica que as organizações que apresentam elevados níveis de rotatividade, apresentam também elevados níveis de centralização.

No entanto, no estudo realizado que propõe uma análise ao modelo de Price, é ainda posto em hipótese a influência negativa na produtividade e na eficácia na comunicação. Por outro lado, o mesmo indica, que o aumento de processos de rotatividade, poderá trazer uma influência positiva na quantidade de comunicação dentro da organização (Price, 1989).

2.4 Estratégias para Reduzir a Rotatividade no Emprego

A rotatividade no emprego tem sido um dos maiores problemas para grande parte das organizações em todo o mundo, sendo o estudo da mesma uma das grandes preocupações para a gestão empresarial. Desta forma, a estratégias a utilizar de forma a reduzir este fenómeno tornam-se cada vez mais importantes. Atualmente só assim é que as empresas vão ter a capacidade de reter talento e aumentar a sua performance e consequentes resultados.

Neste tema, a literatura é bastante consensual em relação a possíveis estratégias de retenção de trabalhadores. Como principais, são referidas:

A Liderança e Gestão de Recursos Humanos, na medida em que a mudança de estratégias de gestão é benéfica nos índices de retenção de trabalhadores, como por exemplo com o empoderamento dos mesmos nas decisões da empresa; A formação, onde cada vez mais é valorizado tanto o apoio dado para formação contínua dos trabalhadores como a oferta de formações complementares; As Recompensas e Benefícios, que podem ser monetários sob a forma de aumentos ou remunerações variáveis, planos de vantagens na adesão a serviços ou compra de produtos, ou ainda, por exemplo, oferta ou vantagens na obtenção de participações em bolsa da organização; O ambiente organizacional, que é cada vez mais visto como um dos fatores chave na retenção de colaboradores, na medida em que cada vez mais são valorizadas as interações sociais, bem como a flexibilidade nas organizações; A participação do colaborador nas decisões da organização, também ele um fator referido, na perspetiva em que todos se sintam parte do processo de decisão e se sintam incluídos na mesma, o que irá desencadear um sentimento de pertença dentro de cada um dos colaboradores, e que desta forma irá ser um ponto forte de retenção do mesmo. E para finalizar, o compromisso, envolvimento e satisfação no trabalho que acabam por estar interligados, na forma em que o aumento da satisfação depende do aumento dos restantes fatores apresentados, e que este consequentemente irá levar ao aumento do compromisso e envolvimento do colaborador. Estes dois fatores apresentados ultimamente irão fazer com que, por inerência, o colaborador esteja mais disposto a trabalhar e este aumento da sua motivação será a alavanca para a melhoria dos seus resultados pessoais e consequentemente melhoria dos resultados coletivos da organização (Tupper et al., 2022) (Andrews et al., 2020) (Al-Suraihi, et al., 2021).

Desta forma, as empresas deverão cada vez mais apostar nestas estratégias preventivas, de modo a impedir o fenómeno de rotatividade, que se espera que seja superior, entre 50 e 75%, do que foi experienciado anteriormente.

2.5 Modelo do *Job Embeddedness*

A rotatividade no emprego é um conceito há muito discutido na área da gestão de recursos humanos. Inicialmente este estudo era baseado na questão "Porque é que as pessoas saem?", pergunta esta que era frequentemente respondida que havia *turnover* porque a pessoa não estava satisfeita com o seu emprego, ou porque tinha uma alternativa de emprego.

Em 1995, na sequência de algumas reuniões entre Tom Lee e Terry Mitchell, estes chegaram à conclusão de que conseguiriam obter mais informações sobre quais as razões que levavam as pessoas a permanecer no seu emprego, comparativamente com a intenção de *turnover*. Apesar disto, a resposta a esta pergunta poderia ser exatamente o oposto da resposta anterior, e com a ideia de que as pessoas ficavam no seu posto atual porque estavam satisfeitas e porque não tinham nenhuma alternativa, deste modo entraríamos numa discussão paradoxal (William Lee et al., 2014).

Primeiramente, as explicações para a retenção de colaboradores eram baseadas em três fatores, os elevados níveis de satisfação no emprego, o comprometimento com a organização e o envolvimento no trabalho, conceitos estes que já vinham dominando as pesquisas feitas em volta do *turnover* (B. C. Holtom et al., 2008).

Resumidamente, *Job Embeddedness* representa a medida de quão "preso" um colaborador está com o seu posto atual tendo em conta o seu envolvimento num sistema social mais amplo, e que é resultado de algumas forças externas (*Links*, *Fit* e *Sacrifice*) que são aplicadas no colaborador em foco tendo em conta a organização e a comunidade onde este está inserido (William Lee et al., 2014).

Assim sendo, primeiramente, é importante definir o que representa cada uma destas forças:

- **Ajustamento (*Fit*) –** é definido como a perceção do individuo relativamente à compatibilidade e ao seu bem-estar numa organização, incluindo o seu ambiente. Assim, os objetivos de carreira, os planos de futuro e os valores do colaborador devem ser compatíveis com a cultura organizacional e com as necessidades exigidas para o cargo a exercer, como por exemplo experiência e formação. Na mesma medida, quanto mais compatível este individuo for com a comunidade onde está inserido, ou seja, a mesma cumpra os requisitos do individuo e ele tenha o sentimento de pertença nas várias vertentes sociais maior será o seu ajuste na mesma. Desta forma, é possível concluir que quanto melhor o ajuste que o individuo tem em relação com a comunidade e trabalho, maior será a probabilidade de o mesmo se sentir profissional e pessoalmente vinculado com a organização (Holtom et al., 2004).

Desta forma, e tendo em conta os objetivos anteriormente apresentados, este estudo irá procurar saber qual a relação que existe entre o *Fit* Organizacional e Comunitário e a intenção de *turnover*. Assim as hipóteses a testar serão as seguintes:

H1 – O *Fit* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Fit* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*;

H2 – O *Fit* Comunitário influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Fit* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*.

- **Sacrifício (*Sacrifice*) –** está relacionado com a perceção do custo psicológico, social ou material causado pela sua saída de uma comunidade ou organização. Nesta força, é percebido pelo indivíduo, que uma mudança irá implicar uma perda. Esta perda pode ser expressa na organização, pelo facto, por exemplo, de abandonar a equipa de trabalho onde tem pessoas de quem gosta, e na comunidade, por exemplo com a possibilidade de se mudar do local onde é originário ou até para longe dos seus amigos. No campo dos sacrifícios podemos ainda falar de alguns que são um pouco menos visíveis, mas que acabam também por ser importantes, e que estão relacionados com a estabilidade, progressão na carreira e até a flexibilidade de horários. Neste ponto, quanto mais perdas forem percecionadas pelo individuo mais dificilmente o mesmo irá sair da organização (Holtom et al. 2004).

Assim, tendo em conta os objetivos apresentados, este estudo irá procurar saber qual a relação que existe entre o *Sacrifice* Organizacional e Comunitário e a intenção de *turnover*. As hipóteses a testar serão as seguintes:

H3 – O *Sacrifice* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Sacrifice* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*;

H4 – O *Sacrifice* Comunitário influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Sacrifice* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*.

- **Vínculos (*Links*) –** são caracterizados por conexões formais e informais entre o indivíduo e as organizações ou outros indivíduos. O modelo do *Job Embeddedness* pressupõe que existem várias ligações entre o colaborador e a sua família, a uma rede social, psicológica e financeira. Estes *links*, assim como as restantes forças, podem ser divididos em vínculos para com a organização ou para com a comunidade. Nos vínculos para com a organização são constituídos por colegas de trabalho inseridos numa equipa, já para com a comunidade fazem parte a família, amigos e os grupos sociais onde o individuo se insere. Quanto maior e mais importante for o número de vínculos entre o colaborador e a rede, mais um individuo estará vinculado com a sua posição atual e por sua vez com a organização (Holtom et al. 2004).

Deste modo, tendo em conta os objetivos apresentados, este estudo irá procurar saber qual a relação que existe entre o *Link* Organizacional e Comunitário e a intenção de *turnover*. Assim as hipóteses a testar serão as seguintes:

H5 – O *Link* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Link* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*;

H6 – O *Link* Comunitário influencia negativamente a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *Link* Organizacional aumenta, diminui a intenção de *turnover*.

Após vários estudos em volta do modelo de *Job Embeddedness,* e com a participação das duas maiores dimensões de *Embeddedness* (organizacional e comunitária), em conjunto com fatores como a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo e as alternativas de emprego, foi possível evidenciar que este modelo evidenciava claramente que todas estas variáveis contribuíam com um papel importante no percebimento do *turnover* voluntário por parte de um indivíduo. Em suma, o modelo de *Job Embeddedness* é valido na predição deste comportamento (William Lee et al., 2014).

Com a validação deste modelo, vários procuraram aprofundar outros fatores que poderiam adicionar preditores úteis na obtenção de novos estudos neste âmbito. Em 2009, Felps e colegas apresentaram um modelo de contágio em que o *turnover* voluntário individual tinha origem em 2 níveis de variáveis. No primeiro nível o *Job Embeddedness* individual e no segundo nível o *Job Embeddedness* dos colegas de trabalho e o seu comportamento de procura de trabalho (Felps et al., 2009). Neste estudo, foi possível provar que o *Job Embeddedness* dos colegas de trabalho influencia o comportamento de turnover individual de um indivíduo, assim como o comportamento de procura de trabalho por parte dos colegas desempenha um papel fulcral no *turnover* voluntário individual (Felps et al., 2009).

Apesar de tudo, estes estudos realizados e as suas descobertas empíricas sugerem uma perspetiva mais complicada do que propriamente um simples efeito de corelação linear entre o *turnover* e, os já bastante estudados, comportamentos no trabalho e os seus eventos (William Lee et al., 2014).

Em 2012, Clinton e os seus colegas, sugeriram que apesar da escala original do *Job Embeddedness,* e dos vários estudos e versões que existiam com origem na mesma, serem bastante úteis na medição do *Job Embeddedness* dentro de uma organização, estes não tinham em conta todos os fatores externos a essa organização.

Deste modo, foi sugerido que seria necessário ter em conta o *Job Embeddedness On* (fatores diretamente relacionados com a organização) e *Job Embeddedness Off* (fatores diretamente relacionados com a vida fora da organização), e assim seria possível ter em conta todos os fatores que poderiam estar diretamente relacionados com a intenção de *turnover* de um certo individuo. Após aplicação do questionário proposto, foi possível perceber a validade do mesmo, assegurando que a confiança do estudo das dimensões originais do *Job Embeddedness* estava preservada. Com a validação do questionário aplicado, este estudo contribui assim, com uma visão mais integrada de qual a influência dos fatores relacionados com a organização e ao mesmo tempo com a vida fora da mesma na intenção de *turnover*, indo ao encontro de um dos fatores limitantes referenciados noutros estudos, e trazendo uma resolução válida para o mesmo (Clinton et al., 2012).

2.6 Teoria das Gerações e Inclusão da Geração Z

Pessoas nascidas no mesmo espaço temporal em termos históricos, sociais e cronológicos são coletivamente denominados de uma geração. A teoria das gerações diz então que estes indivíduos nascidos na mesma geração apresentam, tendencialmente, os mesmos tipos de comportamentos e características em termos de perfil (Twenge et al., 2010).

Com a necessidade de manter os estudos em relação aos *Millennials* analiticamente relevantes, foi necessário criar uma barreira que desse origem a uma nova geração. Inicialmente, apresentaram-se alguns nomes em hipótese para esta nova geração, como por exemplo, *iGeneration, HomeLanders, PostMillennials*, ou até *Zoomers.* Apesar disso, o nome *Generation Z*, comumente abreviada de *Gen Z,* ganhou uma maior aceitação e acabou por se estabelecer (Dimock, 2019).

Assim, Geração Z, é a geração de pessoas que nasceram entre a segunda metade da década de 90 do século passado e os primeiros anos da segunda década do presente século. Apesar de não haver um consenso científico, de forma a chegar a uma data fixa, usualmente é utilizado como intervalo de anos, aquele que compreende os indivíduos que nasceram entre 1995 e 2010 (Benítez-Márquez et al., 2022).

Apenas com a criação desta nova geração, foi possível criar uma barreira em termos de linha temporal entre a geração anterior, os *Millenials,* indivíduos nascidos entre 1980 e 1994, e a *Gen Z*. Esta barreira permitiu assim fechar mais uma geração tendo em vista aquelas que haviam sido fechadas anteriormente (Geração X que representa os indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 e os *Baby Boomers* que representa os indivíduos nascidos entre 1946 e 1964) (Berkup, 2014).Apesar de tudo, e tendo a maioria dos estudos a data de 1995 como data inicial da Geração Z, existem outros autores que defende a variação de 1 ano para a Geração Z e para os *Millenials*, como o caso do artigo escrito por Michael Dimock que defende que estas duas gerações têm como datas entre 1997 e 2012 e entre 1981 e 1996, respetivamente (Dimock, 2019), causando assim uma pequena inconsistência em termos de datas.

Esta geração, que atualmente apresenta os seus primeiros membros a entrar nos *late--twenties,* nascem com o aparecimento da *World Wide Web*. Desta forma, estes pertencem à primeira geração com acesso a informação infinita de forma instantânea. Com este facto, esta geração apresenta-se como a primeira a contactar com o mundo de uma forma radicalmente diferente das anteriores. Esta geração será a única com a capacidade de aprender, sem auxílio das gerações mais velhas, como podem integrar as duas vertentes da sua vida: *Online* e *Offline*. Logo, esta geração aprendeu autonomamente a viver num mundo em constante mudança e totalmente digital (Katz, R. et al., 2022).

Como em todas as gerações anteriores, a Geração Z apresenta um padrão extremamente diferenciado em termos de comportamentos regulares. Deste modo, com o objetivo de perceber qual o efeito destes comportamentos diferenciados da Geração Z quando comparados com os das gerações anteriores, as hipóteses a testar são as seguintes:

H7 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise;

H8 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise;

H9 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Link* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise;

H10 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Fit* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise;

H11 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise;

H12 – A geração a que o indivíduo pertence modera a relação negativa entre o *Link* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z do que nas restantes gerações em análise.

De acordo com alguns estudos que procuram estudar o *Job Embeddedness* e a intenção de *turnover* com comparação geracional, os resultados apresentados indicam que a dimensão organizacional do modelo de *Job Embeddedness* (*Fit*, *Sacrifice* e *Link*), apresenta uma capacidade superior de prever a rotatividade voluntária quando comparada com os modelos tradicionais (Beyerlein et al., 2005). Apesar de tudo, o estudo realizado por Fuchs (2021) indica que a significância destas dimensões pode variar, sabendo que como resultado do estudo realizado, com foco na Geração Y ou *Millenials*, concluiu que apenas a dimensão *Sacrifice* era significativa (Fuchs, 2022).

As comparações já realizadas entre gerações, indicam que os *Millenials* apresentam um comportamento bastante diferente em relação à intenção de turnover quando comparados com as gerações anteriores (Geração X e *Baby Boomers*) (Park & Gursoy, 2010).

O modelo de *Job Embeddedness* quando relacionado com o *turnover* pode ser influenciado por variáveis como o género, o tipo de organização e até o contexto cultural, apesar de tudo, o mesmo apresenta uma relação negativa com a intenção de turnover e com o comportamento de turnover, mesmo quando são aplicadas variáveis de controlo como a satisfação, o comprometimento afetivo ou até as alternativas de emprego (Jiang et al., 2012).

Assim, estes estudos realçam a importância de considerar as diferenças geracionais e o *Job Embeddedness* de modo a perceber e gerir o comportamento de *turnover*.

2.7 Características da Geração Z

No atual mercado de trabalho, após a entrada da Geração Z, coexistem 4 gerações diferentes, o que leva a novos desafios na área da gestão de recursos humanos (GRH), tendo em conta que os comportamentos e características de cada uma destas gerações são bastante distintos (Barhate et al., 2022). Segundo Smola e Sutton, as diferenças comportamentais entres estas gerações são as seguintes:

Os *Millennials* ou Geração Y, procura facilmente a rotatividade no seu posto de trabalho de forma a obter aumentos salariais e promoções (Smola et al., 2002). Desta forma para compararmos a Geração Z com a Geração *Millenials* iremos aplicar os seguintes testes de hipóteses:

H7a – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*;

H8a – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*;

H9a – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*;

H10a – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*;

H11a – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*;

H12a – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Millenials*.

A Geração X valoriza mais a promoção a posições superiores do que o incremento salarial, o que aumenta a fidelidade destes indivíduos às organizações da qual fazem parte. Assim sendo para compararmos a Geração Z com a Geração X iremos aplicar os seguintes testes de hipóteses:

H7b – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X;

H8b – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X;

H9b – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X;

H10b – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X;

H11b – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X;

H12b – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração X.

A Geração *Baby Boomers* tem como peça central da sua identidade a sua carreira profissional, os indivíduos desta geração pretendem sentir-se distinto dos restantes pela sua afirmação profissional, fazendo assim que sejam bastante fiéis às organizações. Logo para compararmos a Geração Z com a Geração *Baby Boomers* iremos aplicar os seguintes testes de hipóteses:

H7c – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*;

H8c – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*;

H9c – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Organizacional e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*;

H10c – A geração modera a relação negativa entre o *Fit* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*;

H11c – A geração modera a relação negativa entre o *Sacrifice* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*;

H12c – A geração modera a relação negativa entre o *Link* Comunitário e a intenção de *turnover*, de tal forma, que a relação é mais fraca na Geração Z que na Geração *Baby Boomers*.

Assim, podemos à partida perceber que cada uma das gerações, tendencialmente apresenta um certo perfil de comportamentos, valores e expectativas distintos das gerações anteriores, e o mesmo não deverá ser diferente em relação à Geração Z.

Algumas projeções apontavam que a partir do ano de 2020, a Geração Z dominaria o mercado de trabalho, o que faria que houvesse um elevado fluxo de indivíduos tecnologicamente fluentes e com capacidade de realizar várias tarefas simultaneamente. Associado com estas capacidades, a Geração Z apresenta ainda algumas características semelhantes ao *Millennials,* entre as quais a responsabilidade, a lealdade, a determinação e a resiliência (Mantik et al., 2023).

Assim, para analisar os fatores que influenciam as características desta geração, necessitamos de estudar os mesmos de duas perspetivas: Intrínsecos e Extrínsecos.

Começando pelos fatores intrínsecos destes indivíduos, a *Gen Z* é caracterizada pela sua capacidade de adaptação e de ambientação a novos climas de trabalho (Mantik et al., 2023), estes são ainda descritos como sendo práticos, inteligentes, impacientes, ágeis e corajosos na medida em que não têm medo de assumir a posição e enfrentar desafios (Baldonado, 2018). Uma das principais características apresentada, foi que a Geração Z se destaca como sendo a mais orientada para os objetivos, apesar de, por outro lado, estes serem os mais prováveis de apresentar padrões de depressão ou ansiedade (Schroth, 2019).

Segundo Barhate & Dirani (2022), os fatores intrínsecos podem ser divididos nas seguintes dimensões: Comportamentais, Autopercetivos, Relacionais e Motivacionais.

Em relação à dimensão comportamental, estes são descritos como confiantes e com uma elevada perceção e entendimento deles próprios.

No caso da dimensão autopercetiva, a geração exibe uma confiança que os permite apoiar-se nas suas competências para chegar a um objetivo, muitas vezes mostrando que não necessita de uma equipa para chegar ao propósito desejado, principalmente se essa equipa não se mostrar efetiva e capaz acompanhar o ritmo idealizado pelos mesmos. No entanto, estudos mostram que os *Gen Zers* apesar de preferirem trabalhar a sós, necessitam de ter algum tipo de contacto social e trabalho de equipa com os seus colegas.

Assim sendo, a dimensão relacional acaba por ser paradoxal, na medida em que parece quase inalcançável estas duas realidades opostas desejadas. Por um lado, estes indivíduos apresentam a necessidade de um bom ambiente de equipa, em que existe cooperação, interação e espírito de equipa, mas por outro, a preferência no momento de realizar tarefas é de fazê-las a sós. Os autores indicam então que a grande preocupação desta geração é principalmente estabelecer contactos com os seus pares de forma a alargar a sua rede de contactos, criando dois tipos diferentes de ligação com a mesma pessoa, ou seja relação pessoal e profissional.

Já em relação à dimensão motivacional, este estudo segue na mesma linha que os restantes, demonstrando que esta geração tem como principal motivação a obtenção de resultados tendo como foco os seus objetivos pessoais e de carreira (Barhate et al., 2022).

Focando agora nos fatores extrínsecos, estes podem ser então divididos em três dimensões: Ambiental ou Contextual, Familiar e Organizacional.

Quanto à dimensão ambiental, o grande fator que molda esta geração é a total convivência com o mundo digital e tecnológico. Apesar disto, existem alguns outros eventos que moldaram esta geração, como por exemplo o ataque terrorista ao *World Trade Center* e as suas consequências políticas, a recessão, o terrorismo, empresas fraudulentas, escândalos corporativos e ainda as alterações climáticas (Barhate et al., 2022). Esta geração por sua vez, destaca-se como sendo a que menos sofreu em termos económicos, a com melhor formação e a mais ética e racialmente diversificada (Schroth, 2019).

Em relação à dimensão familiar, os indivíduos da Geração Z, cresceram com pais resilientes no meio de uma crise política e financeira, podendo isto explicar que os mesmos apresentam uma atitude mais relaxada em relação à sua carreira, quando comparada com as gerações anteriores.

A dimensão organizacional acaba por ser aquela em que todos estes fatores apresentados se espelham de forma muito clara. A Geração Z apresenta um desejo bastante superior e tem elevadíssimas aspirações em vir a trabalhar em empresas tecnologicamente desenvolvidas (Barhate et al., 2022).

Estes valorizam a flexibilidade, promovendo então um equilíbrio mais percetível entre a vida pessoal e profissional, valorizando assim mais tempo de férias, a capacidade de trabalhar remotamente e até a responsabilidade social e ambiental da empresa.

Outra das vertentes mais valorizadas é a satisfação no trabalho, esta geração apresenta a necessidade de se sentir totalmente realizada nas suas tarefas, dando assim, segundo dados da *Deloitte*, o *Burnout* e a insatisfação no emprego como duas das 3 principais razões para o abandono do posto de trabalho atual (Deloitte, 2022).

Apesar de a Geração Z, como todas as anteriores, valorizarem também o seu salário (fixo e variável), bem como a estabilidade (Barhate et al., 2022), estes valorizam bastante a sua formação continua. Esta geração vive desde sempre num mundo em rápido desenvolvimento tecnológico, o que leva a que a incerteza esteja presente, como sempre aconteceu na história da humanidade. Assim sendo, a consciencialização da importância da formação continua está cada vez mais presente no mundo do mercado de trabalho, logo esta geração valoriza em grande parte as oportunidades para aprender bem como os incentivos na continuação dos estudos formais (Waworuntu et al., 2022).

2.8 Modelo Conceptual

O objetivo geral deste estudo, como referido anteriormente, é procurar perceber, utilizando o modelo de *Job Embeddedness*, quais as diferenças que existem entre a Geração Z e as restantes gerações presentes no mercado de trabalho, em termos de relação entre o modelo e a intenção de *turnover*.

Desta forma, de acordo com a literatura apresentada, foram selecionadas as seguintes variáveis:

- Variáveis Independentes: Forças do Modelo de *Job Embeddedness* (*Fit, Link* e *Sacrifice* Organizacional e *Fit*, *Link* e *Sacrifice* Comunitário);
- Variável Dependente: Intenção de *Turnover;*
- Variável Moderadora: Geração;

Assim de acordo com o objetivo desta dissertação, a investigação decorreria no sentido de prever se existem diferenças entre os pesos de cada uma das forças do modelo de *Job Embeddedness,* quando comparada a Geração Z com as restantes gerações no ativo. Para melhor compreensão e visualização das variáveis e hipóteses de investigação, apresenta-se em seguida, Figura 2.1, o modelo conceptual relativo ao presente estudo.

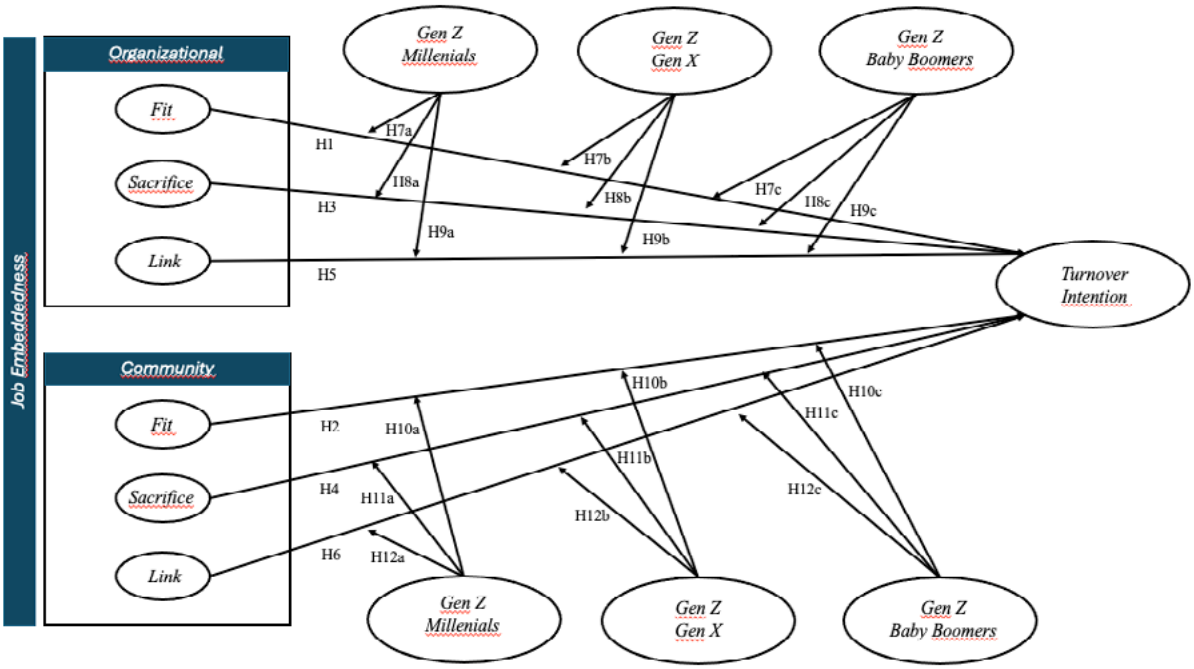


Figura 2.1. – Modelo Conceptual

CAPÍTULO 3

Metodologia

3.1 População/ Amostra

A população em estudo é constituída pelos indivíduos empregados em Portugal, por conta de outrem. Como critério de validação da resposta a este questionário, estes indivíduos teriam de ter experiência laboral e estarem a operar por conta de outrem no mercado de trabalho nacional.

Ao realizar o questionário para o trabalho de investigação, foi garantido o direito ao consentimento livre e informado, o direito ao anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados recolhidos. Desta forma, foi possível garantir que os princípios éticos definidos para um trabalho de investigação estavam assegurados.

A amostra obtida, resultante do questionário aplicado, é constituída por um total de 307 respostas válidas, e que assim cumprem os pressupostos mencionados anteriormente. A geração que mais participou neste estudo foi a Geração X com 121 respostas válidas (39,4%), seguida da Geração Z com 97 respostas válidas (31,6%).

Quanto ao género, o Feminino foi o que obteve uma maior participação com 184 respostas válidas (59,9%).

Em relação ao nível de escolaridade, os indivíduos com Licenciatura foram os que mais participaram com 160 respostas válidas (52,1%), seguido dos indivíduos com Mestrado com 84 respostas válidas (27,4%).

Os dados recolhidos em relação ao vencimento anual bruto indicam que 40,4% dos inquiridos tem um vencimento anual bruto entre €10.001 e €20.000, seguidos de 24,7% dos indivíduos com vencimento anual bruto entre €20.001 e €30.000.

Quanto ao regime horário de trabalho, 293 são trabalhadores a *Full-time* (95,4%).

Em relação aos dados sobre o facto de serem proprietários de uma casa, mesmo que estejam a pagar empréstimo, 117 indivíduos responderam que não são proprietários (38,1%) e os restantes 190 responderam que são proprietários de uma casa (61,9%).

Em relação à intenção de *turnover* média, apresenta um valor médio de 3,42 com o valor de desvio padrão de 1,71.

Toda a distribuição da amostra está descrita no quadro 3.1:

Quadro 3.1 – Caracterização da Amostra (N=307)

	N	%
Geração		
Geração Z	97	31,6
Millenials	66	21,5
Geração X	121	39,4
Baby Boomers	23	7,5
Género		
Masculino	123	40,1
Feminino	184	59,9
Nível de Escolaridade		
3º Ciclo	5	1,6
Ensino Secundário ou equivalente	52	16,9
Licenciatura	160	52,1
Mestrado	84	27,4
Douturamento	6	1,9
Vencimento Anual Bruto		
< €10.000	22	7,1
€10.001 - €20.000	124	40,4
€20.001 - €30.000	76	24,7
€30.001 - €40.000	44	14,3
€40.001 - €50.000	20	6,5
> €50.000	21	6,8
Regime Horário de Trabalho		
Full-Time	293	95,4
Part-Time	14	4,6
É proprietário de uma casa mesmo que a pagar empréstimo?		
Sim	190	61,9
Não	117	38,1

3.2 Procedimento e Instrumentos de Recolha

A amostra foi obtida através de um questionário em formato eletrónico, construído no software Qualtrics. Este questionário (anexo A) é composto 45 questões divididas por 3 partes:

A caracterização sociodemográfica, foi realizada a partir de 8 questões de resposta fechadas, tendo-se recolhido os seguintes dados: ano de nascimento, género, experiência laboral, atualmente encontra-se empregado em Portugal, situação contratual, vencimento anual bruto, nível de escolaridade e regime horário de trabalho;

A Intenção de *turnover*, foi avaliada com base na escala proposta por Maertz et al. (2012), composta por 4 questões com matriz de resposta em escala de Likert de 7 pontos (1- Discordo Totalmente a 7- Concordo Totalmente);

Para avaliação do *Job Embeddedness* recorreu-se à aplicação de duas escalas validadas, a escala desenvolvida por Felps et al (2009) composta por 21 questões, das quais, 18 questões apresentam uma matriz de resposta em escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente) e 3 questões de resposta fechada (Sim ou Não). Foi ainda aplicada a escala complementar desenvolvida por Clinton et al (2012), a qual é constituída por 12 questões avaliadas a partir de uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente) (Maertz et al., 2012) (Felps et al., 2009) (Clinton et al., 2012). A escala conjunta de *Job Embeddedness* é assim composta por um total de 5 itens que avaliam cada um dos seis construtos em estudo: *Organizational Fit, Organizational Sacrifice, Organizational Link, Community Fit, Community Sacrifice* e *Community Link*.

As escalas originais em inglês foram traduzidas para português e posteriormente retrovertidas para inglês como forma de validação da tradução e foram ainda sujeitas a um pré-teste com 10 indivíduos, cujo feedback permitiu controlar eventuais efeitos de enviesamento linguístico.

O questionário final (anexo A) foi divulgado e distribuído a uma amostra de conveniência constituída por contactos pessoais e ainda difundido por meio do perfil pessoal na rede social *Linkedin*.

Após conclusão do período de recolha de dados, os dados recolhidos foram tratados e automaticamente transferidos para o software IBM SPSS versão 29, para que o mesmo pudesse ser sujeito a análise estatística.

3.3 Validação de Instrumentos

Para efeitos de validação dos instrumentos procedeu-se a análise fatorial exploratória. Esta técnica estatística permite a extração de fatores agrupados em função de itens correlacionados, ou seja, a validação de construtos que não são diretamente observáveis. Esta análise permitiu validar o nível de ajuste entre o modelo teórico pré-concebido, composto por variáveis medidas e fatores, e os dados recolhidos (Hair et al., 2019).

A adequabilidade do modelo final obtido é validada por meio do teste de esfericidade de Bartlett e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O teste de esfericidade de Bartlett testa a existência de uma matriz de identidade (Hair et al., 2019). e a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avalia a adequabilidade, do modelo, cujo valor, de acordo com Hair et al (2019), deverá ser superior a 0,5 e idealmente superior a 0,7, de modo a garantir a validade convergente. Os itens finais foram ainda avaliados ao nível da sua consistência interna, através do alfa de Cronbach.

Os dados recolhidos a partir dos itens da escala de turnover permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 81,6% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma boa adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,83) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(6)}$=1034,47; p<0,01). A consistência interna dos itens é excelente (alfa de Cronbach=0,92). Com base neste resultado foi então construída, a variável intenção de turnover, a partir da soma dos valores médios.

Como referido anteriormente, cada um dos 6 construtos originários da escala de *Job Embededdness* (*Organizational Fit, Organizational Sacrifice, Organizational Link, Community Fit, Community Sacrifice* e *Community Link*), apresentam questões provenientes de duas escalas distintas. Para verificação destes 6 construtos, foram agrupadas as 5 questões relacionadas com cada um dos construtos e testadas em conjunto de modo a obter uma só variável correspondente a cada um dos 6.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Organizational Fit* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 60,37% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma boa adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,80) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=598,45; p<0,01). A consistência interna dos itens é muito boa (alfa de Cronbach=0,83). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Organizational Fit*, a partir da soma dos valores médios.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Organizational Sacrifice* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 58,13% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma razoável adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,78) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=549,99; p<0,01). A consistência interna dos itens é muito boa (alfa de Cronbach=0,82). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Organizational Sacrifice*, a partir da soma dos valores médios.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Organizational Link* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 69,89% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma razoável adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,71) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=381,15; p<0,01). A consistência interna dos itens é razoável (alfa de Cronbach=0,70). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Organizational Link*, a partir da soma dos valores médios.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Community Fit* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 71,56% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma boa adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,83) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=1062,92; p<0,01). A consistência interna dos itens é muito boa (alfa de Cronbach=0,90). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Community Fit*, a partir da soma dos valores médios.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Community Sacrifice* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 63,69% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma boa adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,82) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=708,99; p<0,01). A consistência interna dos itens é muito boa (alfa de Cronbach=0,86). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Community Sacrifice*, a partir da soma dos valores médios.

Os dados recolhidos a partir dos itens de *Community Link* da escala de *Job Embeddedness* permitiram-nos validar a extração de um fator com base nos valores próprios, sendo retida 49,56% da variabilidade total dos itens. O modelo apresenta uma razoável adequabilidade global, medida pela estatística KMO (KMO=0,68) e pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(10)}$=399,16; p<0,01). A consistência interna dos itens é razoável (alfa de Cronbach=0,74). Com base neste resultado foi então construída, a variável *Community Link*, a partir da soma dos valores médios.

As tabelas com todos os dados referentes à validação de instrumentos, estão descritas no anexo B.

CAPÍTULO 4

Resultados

4.1 Estatística Descritiva e Correlações

No modelo em estudo de modo a verificar a existência de correlação entre as variáveis e o grau de significância dessas relações, realizou-se o cálculo das correlações, com os resultados apresentados na tabela 4.1.

A intenção de *turnover* apresenta correlação forte negativa e significativa com o *Organizational Fit* (r=-0,63; p<0,01) e o *Organizational Sacrifice* (r=-0,69; p<0,01), e moderada negativa e significativa com *Organizational Link* (r=-0,38; p<0,01).

O *Organizational Fit* correlaciona-se de modo muito forte, positivo e significativo com o *Organizational Sacrifice* (r=0,77; p<0,01), de modo forte positivo e significativo com o *Organizational Link* (r=0,50; p<0,01) e fraca, positiva e significativamente com o *Community Fit* (r=0,21; p<0,01) e o *Community Sacrifice* (r=0,14; p<0,01).

O *Organizational Sacrifice* apresenta correlação forte positiva e significativa com *Organizationa*l *Link* (r=0,56; p<0,01), e fraca, positiva e significativa com o *Community Fit* (r=0,15; p<0,01) e o *Community Sacrifice* (r=0,12; p<0,05).

O *Organizational Link* apresenta correlação fraca positiva e significativa com o *Community Fit* (r=0,12; p<0,01) e o *Community Sacrifice* (r=0,12; p<0,05).

O *Community Fit* correlaciona-se de forma forte, positiva e significativa com o *Community Sacrifice* (r=0,67; p<0,01) e o *Community Link* (r=0,59; p<0,01).

O Community Sacrifice correlaciona-se de forma forte, positiva e significativa com o Community Link (r=0,61; p<0,01).

Quadro 4.1 – Média, Desvio Padrão e Correlações

	M	*DP*	1	2	3	4	5	6
1. *Organizational Fit*	3,39	0,79						
2. *Organizational Sacrifice*	3,18	0,82	0,77**					
3. *Organizational Link*	3,45	0,63	0,50**	0,56**				
4. *Community Fit*	3,98	0,80	0,21**	0,15**	0,12**			
5. *Community Sacrifice*	3,50	0,89	0,14*	0,12*	0,12*	0,67**		
6. *Community Link*	3,29	0,88	0,09	0,07	0,08	0,59**	0,61**	
7. Intenção de *Turnover*	3,42	1,71	-0,63**	-0,69**	-0,38**	0,02	-0,01	0,03

N=307, ** a correlação é significativa para α=0,01 (teste bilateral), * a correlação é significativa para α=0,05 (teste bilateral)

Quadro 4.2 – Médias e Desvio Padrão por Geração

		Organizational			*Community*			*Turnover*
		Fit	***Sacrifice***	***Link***	***Fit***	***Sacrifice***	***Link***	***Intention***
Geração Z	M	3,36	3,12	3,45	3,92	3,38	3,17	3,87
	DP	0,76	0,83	0,68	0,90	0,89	0,99	1,78
Millenials	M	3,35	3,18	3,28	4,15	3,62	3,30	3,41
	DP	0,86	0,83	0,61	0,79	0,88	0,76	1,65
Geração X	M	3,37	3,19	3,49	4,01	3,58	3,41	3,25
	DP	0,77	0,81	0,62	0,68	0,89	0,85	1,60
Baby Boomers	M	3,73	3,32	3,77	3,65	3,25	3,08	2,43
	DP	0,77	0,78	0,38	0,81	0,81	0,77	1,72

4.2 Análise de Moderação

Um investigador que procura saber o efeito, seja ele pela grandeza ou pelo sinal, que uma certa variável *X* provoca na variável *Y* com dependência ou não de uma variável moderadora, realiza uma análise de moderação (Hayes, 2012).

Para realização deste estudo foi utilizada a macro PROCESS proposta por Andrew Hayes, que permite facilitar a realização de estudos de mediação e moderação. Esta ferramenta permite eliminar a necessidade de os investigadores terem de estar familiarizados com vários instrumentos para a realização de uma análise de moderação, fazendo-a assim num só simples procedimento (Hayes, 2012).

A análise de moderação é utilizada quando o investigador pretende testar qual a magnitude que uma certa variável tem num certo resultado, e se essa mesma magnitude é afetada por uma terceira variável ou grupo de variáveis (Hayes, 2012), assim de acordo com o diagrama do modelo teórico proposto para este estudo, e de modo a prever qual a relação que existe entre os 6 construtos da escala de JE e a intenção de TO e qual o efeito que a variável geração provoca nesta interação, esta foi a macro utilizada com a seguinte formulação das variáveis:

- Variáveis Independentes (*X*): *Fit, Link* e *Sacrifice* Organizacional e *Fit*, *Link* e *Sacrifice* Comunitário;
- Variável Dependente (*Y*): Intenção de *Turnover;*
- Variável Moderadora (*W*): Geração;
- Variáveis de Controlo: Vencimento superior a €40.000, Escolaridade igual ou superior a Licenciatura e Proprietários de casa;

Para a definição das variáveis de controlo foram comparados os dados obtidos inicialmente e criadas escalas tendo em conta as diferenças significativas na intenção de *turnover* dos indivíduos.

Os resultados obtidos na análise de regressão e moderação realizada estão descritos nas tabelas 4.2, 4.3, 4.4. Os pressupostos do modelo de regressão linear: linearidade da relação entre variáveis, a média dos resíduos ser zero, variáveis independentes não correlacionadas com os resíduos, resíduos não correlacionados, homocedasticidade e normalidade de resíduos foram todos verificados (ver anexo C). Os resultados da regressão para as variáveis de *Fit* Comunitário, *Sacrifice* Comunitário e *Link* Comunitário não são apresentados por se ter concluído pelas análises de correlação e regressão que o efeito não é significativo (ver anexo D).

Quadro 4.3 – Análise de Moderação *Fit* Organizacional

	β	se	t	Conclusão
Constante	3,92	0,24	16,54	
Fit_Org	-1,56***	0,18	-8,84	Suportar H1
Ven_3	-0,28	0,24	-1,17	
Esc_2	-0,10	0,22	0,33	
Prop_2	0,07	0,21	-0,51	
GenMill/GenZ	-0,49**	0,24	-2,02	
GenX/GenZ	0,63**	0,26	-2,44	
GenBoom/GenZ	-0,96**	0,38	-2,52	
Fit_Org * GenMill/GenZ	0,06	0,26	0,24	Não Suportar H7a
Fit_Org * GenX/GenZ	0,55**	0,24	2,34	Suportar H7b
Fit_Org * GenBoom/GenZ	0,30	0,41	0,74	Não Suportar H7c
R^2	0,44			
SE	1,70			
$F_{(10;296)}$	23,25***			
R^2 Δ	0,01			
$F_{(3;296)}$	2,26*			

*** a regressão é significativa é significativa para α=0,01, ** a regressão é significativa para α=0,05, * a regressão é significativa para α=0,10

De acordo com a tabela 4.4, é possível perceber que o modelo é significativo ($F_{(10,296)}$ = 23,25; p<0,01), quando adicionada a moderação, podemos perceber que a mesma acrescenta valor explicativo ao modelo e é significativa $F_{(3,296)}$= 2,26; p<0,1 e $R^2\Delta$= 0,01).

Em relação às hipóteses de investigação formuladas, com os resultados obtidos podemos retirar os seguintes resultados: Suportamos H1 porque β= -1,56; p<0,01, e assim percebemos que o *Fit* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*; Suportamos H7b porque β= 0,55; p<0,05, desta forma percebemos que a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover* é mais fraca na Geração Z do que na Geração X. As hipóteses H7a e H7c não são suportadas porque p>0,1, e assim não podemos concluir que existe uma moderação na relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover* quando comparada a geração Z com os *Millenials* ou os *Baby Boomers*.

Quadro 4.4 – Análise de Moderação *Sacrifice* Organizacional

	β	se	t	Conclusão
Constante	3,82	0,22	17,26	
Sacr_Org	-1,57***	0,15	-10,51	Suportar H3
Ven_3	-0,16	0,22	-0,72	
Esc_2	-0,08	0,19	-0,42	
Prop_2	0,26	0,21	1,21	
GenMill/GenZ	-0,49**	0,23	-2,15	
GenX/GenZ	-0,70***	0,24	-2,88	
GenBoom/GenZ	-1,39***	0,34	-4,08	
Sacr_Org * GenMill/GenZ	0,02	0,24	0,07	Não Suportar H8a
Sacr_Org * GenX/GenZ	0,30	0,20	1,47	Não Suportar H8b
Sacr_Org * GenBoom/GenZ	0,62*	0,37	1,67	Suportar H8c
R^2	0,51			
SE	1,47			
$F_{(10;296)}$	31,36***			
R^2 Δ	0,01			
$F_{(3;296)}$	1,52			

*** a regressão é significativa é significativa para α=0,01, ** a regressão é significativa para α=0,05, * a regressão é significativa para α=0,10

De acordo com a tabela 4.5, é possível perceber que o modelo é significativo ($F_{(10,296)}$=31,36; p<0,01), quando adicionada a moderação, podemos perceber que a mesma não acrescenta valor explicativo ao modelo $F_{(3,296)}$ =1,52; p>0,1 e $R^2\Delta$= 0,01).

Em relação às hipóteses de investigação formuladas, com os resultados obtidos podemos retirar os seguintes resultados: Suportamos H3 porque ß= -1,57; p<0,01, e assim percebemos que o *Sacrifice* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*; Suportamos H8c porque ß= 0,62; p<0,1, desta forma percebemos que a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover* é mais fraca na Geração Z do que nos *Baby Boomers*. As hipóteses H8a e H8b não são suportadas porque p>0,1, e assim não podemos concluir que existe uma moderação na relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover* quando comparada a geração Z com os *Millenials* ou os *Baby Boomers*.

Quadro 4.5 – Análise de Moderação Link Organizacional

	β	se	t	Conclusão
Constante	3,88	0,28	13,79	
Link_Org	-0,74***	0,23	-3,17	Suportar H5
Ven_3	-0,85***	0,27	-3,13	
Esc_2	-0,01	0,25	-0,02	
Prop_2	0,07	0,27	0,26	
GenMill/GenZ	-0,60**	0,30	-2,00	
GenX/GenZ	-0,49	0,31	-1,57	
GenBoom/GenZ	-0,78	0,51	-1,52	
Link_Org * GenMill/GenZ	-0,43	0,40	-1,09	Não Suportar H9a
Link_Org * GenX/GenZ	-0,35	0,33	-1,09	Não Suportar H9b
Link_Org * GenBoom/GenZ	-0,86	0,90	-0,96	Não Suportar H9c
R^2	0,22			
SE	2,38			
$F_{(10;296)}$	8,22***			
R^2 Δ	0,01			
$F_{(3;296)}$	0,73			

*** a regressão é significativa é significativa para α=0,01, ** a regressão é significativa para α=0,05, * a regressão é significativa para α=0,10

De acordo com a tabela 4.6, é possível perceber que o modelo é significativo ($F_{(10,296)}$ = 8,22; p<0,01), quando adicionada a moderação, podemos perceber que a mesma não acrescenta valor explicativo ao modelo $F_{(3,296)}$ = 0,73; p>0,1 e $R^2\Delta$= 0,01).

Em relação às hipóteses de investigação formuladas, com os resultados obtidos podemos retirar os seguintes resultados: Suportamos H5 porque ß= -0,74; p<0,01, e assim percebemos que o *Link* Organizacional influencia negativamente a intenção de *turnover*. As hipóteses H9a, H9b, H9c não são suportadas porque p>0,1, e assim não podemos concluir que existe uma moderação na relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de *turnover* quando comparada a geração Z com as restantes gerações.

Deste modo, os resultados obtidos podem ser simplificados e esquematizados no modelo conceptual como apresentado na figura 4.1.

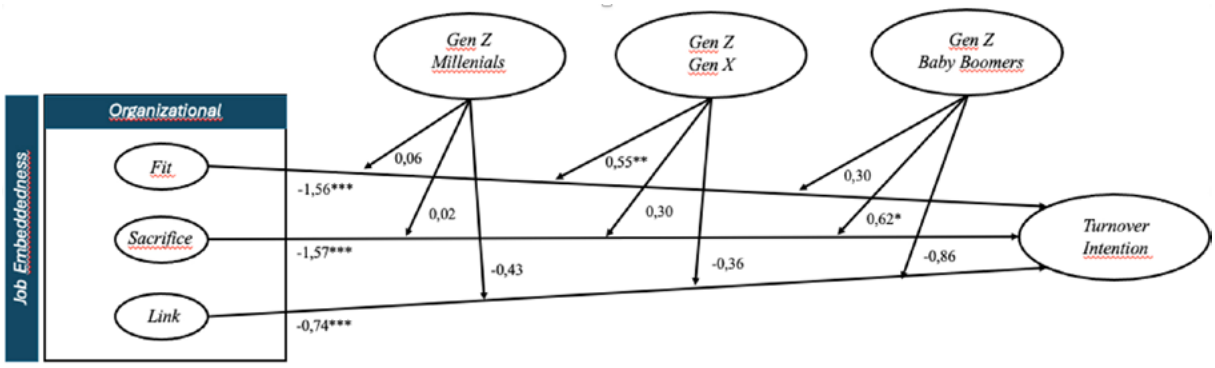


Figura 4.1. – Modelo Conceptual com resultados

4.3 Discussão de Resultados

O presente estudo foi conduzido, utilizando a escala de *Job Embeddedness*, e a Geração Z como referência, de modo a analisar as diferenças entre esta geração e as anteriores no que diz respeito à influência negativa entre *Job Embeddedness* e intenção de rotatividade no emprego. Os dados obtidos decorrentes do mesmo permitem concluir, que a dimensão organizacional da escala de *Job Embeddedness*, constituída pelo *Fit*, *Sacrifice* e *Link* Organizacional, são preditores da intenção de *turnover*. Desta forma, conseguimos concluir que à medida que aumenta o nível de *Fit* Organizacional avaliado pelos indíviduos diminui a intenção de *turnover* (β= -1,56; p<0,01), exatamente o mesmo foi reportado para o *Sacrifice* (β= -1,57; p<0,01) e o *Link* Organizacional (β= -0,74; p<0,01). Estes resultados suportam as hipóteses H1, H3 e H5, e estão em linha com os dados obtidos por Beyerlein et al. (2005) e Jiang et al. (2012).

A análise realizada pretendia também testar a hipótese de que genericamente a geração a que o indivíduo pertence iria moderar a intensidade do efeito entre o *Job Embeddedness* e a intenção de *turnover*, considerando-se que a sua intensidade na Geração Z seria mais fraca do que para as restantes gerações. No entanto, ao contrário dos resultados obtidos por Fuchs (2022) que sugeriam que apenas a dimensão *Sacrifice* apresentava diferenças significativas, mas ao mesmo tempo indo ao encontro com o facto de sugerir que esta significância pode ser variável, os resultados obtidos neste estudo suportam as hipóteses H7b e H8c, ou seja, que a relação negativa entre o *Fit* Organizacional e a intenção de turnover é mais fraca na Geração Z do que na Geração X e que a relação negativa entre o *Sacrifice* Organizacional é mais fraca na Geração Z do que nos *Baby Boomers*.

CAPÍTULO 5

Conclusões e Recomendações

Este estudo teve como ponto de partida o estudo de um tema que está na ordem do dia no que diz respeito à área da gestão de recursos humanos, a rotatividade no emprego tendo como base o mercado de trabalho nacional. Pretendeu-se assim, utilizando a escala de *Job Embeddedness*, escala que procura perceber quais as razões que levam um indivíduo a permanecer na organização, obter resultados de quais os fatores que poderiam influenciar de modo mais relevante o comportamento de saída tendo em conta a geração a que um individuo pertence.

Os resultados do estudo indicam que os indivíduos da Geração Z quando comparados com a Geração X, necessitam de níveis mais elevados de *Fit* Organizacional para atingir níveis inferiores de intenção de *turnover*, quando comparados com os indivíduos que pertencem à geração dos *Baby Boomers* esta tendência repete-se, mas com a componente de *Sacrifice* Organizacional. Estes resultados representam uma mudança de comportamento da Geração Z quando comparada com as restantes gerações, e que se tornam em desafios para as entidades empregadoras destes indivíduos. Estas diferenças mostram que nestas duas componentes, o *Fit* e o *Sacrifice* Organizacional, existe um menor efeito preditivo da relação entre o *Job Embeddedness* e a intenção de *turnover* quando comparada a Geração Z com a Geração X.

Em relação ao ajustamento organizacional, esta diferença identificada pode levar a que as organizações necessitem de definir planos de carreira, objetivos e até valores de modo que estes sejam mais compatíveis com esta nova geração. O mesmo se aplica para o *Sacrifice* Organizacional, associado à perceção de custo psicológico, social ou material causado pela saída da organização. Este pode ser explicado pelo facto de os indivíduos da Geração Z terem como uma das suas características a maior adaptação à constante mudança, o que leva a que sejam necessários maiores níveis de perceção de custo, para que o nível de intenção de saída seja menor. Neste aspeto, as organizações podem focar-se no desenvolvimento e na criação de laços entre os indivíduos desta geração e as suas equipas, mas também na estabilidade, planos de progressão de carreira ou até a flexibilidade nos horários laborais.

Apesar da relevância dos resultados obtidos, como principais limitações para este estudo identifica-se o facto de ter sido utilizada uma amostra por conveniência, para a recolha de dados, o que não permite que os resultados e as conclusões obtidas sejam generalizados para a população em análise. Desta amostra por conveniência surge também uma segunda limitação, que se deve ao facto da amostra recolhida ter sido maioritariamente caracterizada por pessoas que estão empregadas no distrito de Lisboa, assim torna-se difícil generalizar os resultados ao mercado de trabalho nacional. Deste modo, seria benéfico que em estudos futuros fosse alcançada uma amostra maior e mais heterogénea de forma a obter uma maior possibilidade de generalização dos resultados.

Tendo em conta que este estudo se trata de um estudo transversal, e com respostas recolhidas através de um questionário aplicado a nível individual e num único momento, poderá existir um enviesamento dos dados recolhidos, pelo que é necessária precaução na interpretação dos resultados. Assim como sugestão surge a realização de investigações futuras de modo a analisar as relações estabelecidas neste estudo, tendo em conta outros contextos e em diferentes momentos.

A falta de estudos anteriores que envolvessem mais do que duas gerações, foi também um fator limitativo, pelo que como sugestão fica a realização de estudos comparativos entre todas as gerações no ativo, de modo a garantir uma melhor perceção das diferenças e semelhanças entre as mesmas.

Em relação ao fator comunitário da escala *Job Embeddedness*, como sugestão fica uma futura investigação mais profunda com foco nos itens relacionados com este fator de modo a procurar uma possível correlação entre o fator e a intenção de turnover, de modo a perceber qual a contribuição real e quais as diferenças que o mesmo pode trazer à interpretação dos fatores que mais contribuem para a rotatividade no emprego, tendo também em conta as diferenças geracionais.

Referências Bibliográficas

Andrews, K. S., & Mohammed, T. (2020). Strategies for Reducing Employee Turnover in Small- and Medium-Sized Enterprises. *Westcliff International Journal of Applied Research*, *4*(1), 57–71. https://doi.org/10.47670/wuwijar202041katm

Arnold, H. J., Feldman, D. C., & Kellogg, J. L. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 67, Issue 3)

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*.

Baldonado, A. M. (2018). Leadership and gen Z: motivating gen Z workers and their impact to the future. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 6(1), 56-60.

Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. In *European Journal of Training and Development* (Vol. 46, Issues 1–2, pp. 139–157). Emerald Group Holdings Ltd. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820

Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(19), 218–229. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218

Beyerlein, M., Ballentine, R., & Besich, J. (2005). *Turnover: a test of voluntary turnover prediction*.

Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012a). Job Embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, *20*(1), 111–117. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00584.x

Deloitte Global. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. Retrieved from Deloitte

Dimock, M. (n.d.). *millennials-end-and-generation-z-begins/ Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009a). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 545–561. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075

Fuchs, R. M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, *31*(2), 160–175. https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eighth edition*. www.cengage.com/highered

Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling 1*. http://www.afhayes.com/

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 231–274. https://doi.org/10.1080/19416520802211552

Holtom, B., & O'neill, B. S. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. In *The Journal of Nursing Administration* (Vol. 34, Issue 5). Permalink.

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 1077–1096. https://doi.org/10.1037/a0028610

Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J., & Woodhead, L. (2022). Gen Z explained: The art of living in a digital age. University of Chicago Press.

Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, *14*(3), 279–292. https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w

Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, *51*(1), 71–98. https://doi.org/10.1002/hrm.20464

Mantik, J., Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., Mandagi, D. W., Management, M., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Manajemen, M. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. In *Jurnal Mantik* (Vol. 7, Issue 2). Online.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–054. http://www.academicjournals.org/ajbm

Park, J., & Gursoy, D. (n.d.). *Generation Effect on the Relationship between Work Engagement, Satisfaction, and Turnover Intention among US Hotel Employees*.

Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. Work and occupations, 16(4), 461-473.

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(SPEC. ISS.), 363–382. https://doi.org/10.1002/job.147

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 69, Issue 4).

The Adecco Group. (2023). Global Workforce of the Future Report 2023. Retrieved from Adecco

Tupper, H., & Ellis, S. (2022). It's time to reimagine employee retention. *Harvard Business Review*, *4*.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, *10*(2), 384–398. https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464

William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 199–216). Annual Reviews Inc. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244

ANEXO A –

Questionário

Inquérito sobre os fatores que influenciam a rotatividade no emprego da Geração Z - Realidade Nacional

Este inquérito é parte integrante da unidade de curricular de Dissertação em Gestão de Empresas, com o propósito de aquisição do Grau de Mestre em Gestão de Empresas na ISCTE Business School, realizado por Miguel Bate (sob a orientação do Professor Dr. Francisco Nunes e da Professora Dra. Cláudia Vajão).

O objetivo deste estudo é identificar quais os fatores que mais influenciam a rotatividade no emprego da Geração Z, e perceber se existe alguma diferença entre esta nova geração no mercado de trabalho nacional e as restantes gerações.
Segundo dados da Deloitte, recolhidos no ano de 2022, estima-se que cerca de 40% dos indivíduos da Geração Z estariam dispostos a abandonar o seu emprego atual nos próximos 2 anos. Ainda neste survey, realizado pela consultora britânica, cerca de 35% destes indivíduos estariam dispostos a sair do seu atual posto de trabalho, mesmo sem um emprego alternativo já planeado.
Desta forma, e tendo em conta os dados apresentados este torna-se num grande problema na realidade do mercado de trabalho atual.
Assim sendo, e na ótica do estudo deste fenómeno, com base no mercado de trabalho nacional, o problema de investigação será o de identificar quais as causas que mais facilmente promovem a rotatividade no emprego para a Geração Z.

A participação neste estudo é voluntária, podendo a qualquer momento ser interrompida. De acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, os dados recolhidos com origem neste inquérito, serão utilizados única e exclusivamente no âmbito deste trabalho académico e tratados de forma anónima.

A resposta a este questionário tem uma duração estimada de 5 minutos.

Agradeço desde já a disponibilidade. Caso tenha alguma dúvida/questão poderá contactar mbarb@iscte-iul.pt

Concorda e deseja avançar para o preenchimento do questionário? (1- Sim/ 0- Não (Fator de Exclusão)

Caracterização da Amostra:

1. Ano de Nascimento
2. Género (1- Masculino / 2- Feminino/ Não Pretendo Responder)
3. Experiência laboral (1- Sim/ 0- Não (Fator de Exclusão))

4. Atualmente, encontra-se empregado em Portugal? (1- Sim/ 0- Não (Fator de Exclusão))
5. Situação Contratual (1- Conta de Outrem/ 2- Conta Própria (Fator de Exclusão))
6. Qual o seu nível de escolaridade? (1- Sem Escolaridade/ 2- 1º Ciclo / 3- 2º Ciclo/ 4- 3º Ciclo/ 5- Ensino Secundário ou Equivalente/ 6- Licenciatura/ 7- Mestrado/ 8- Doutoramento)
7. Vencimento Anual Bruto (1- Menos de €10.000/ 2- €10.001 - €20.000/ 3- €20.001- €30.000/ 4- €30.001 - €40.000/ 5- €40.001 - €50.000/ 6- Mais de €50.000)
8. Qual o regime horário de trabalho? (1- *Full-time*/ 2- *Part-time*)

Variável Dependente (Maertz 2012)

Utilizando a seguinte escala de 1 a 7:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Discordo parcialmente
4. Neutro
5. Concordo parcialmente
6. Concordo
7. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. Assim que conseguir outro emprego aceitável, irei demitir-me;
2. Tenho muita vontade de sair desta organização;
3. Penso muitas vezes em sair;
4. Pretendo sair desta organização.

Questionário Felps et al 2009

Utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. O meu talento e competências são bem aproveitados no meu emprego;
2. Sinto que estou bem enquadrado na organização onde estou empregado;
3. Se continuar nesta organização, serei capaz de atingir a maioria dos meus objetivos;

4. Gosto muito da minha zona de residência;
5. A minha zona de residência combina comigo;
6. Na minha zona de residência, posso usufruir de atividades de lazer que eu gosto (desporto, atividades ao livre, eventos culturais e artísticos);
7. No meu emprego, sinto que tenho liberdade para alcançar os meus objetivos;
8. Irei abdicar de muito, se sair deste emprego;
9. Acredito que as perspetivas de continuidade nesta organização são excelentes;
10. Sair da comunidade onde resido seria bastante difícil;
11. Se saísse da minha comunidade, iria sentir falta dos amigos que tenho fora do emprego;
12. Se mudasse de residência, sentiria falta do meu bairro;
13. Faço parte de um grupo de trabalho eficiente;
14. Tenho proximidade de trabalho com os meus colegas;
15. No emprego, interajo frequentemente com os meus colegas;
16. A minha família é originária da comunidade onde estou inserido;
17. Participo ativamente em pelo menos uma organização na minha comunidade (ex.: escolas, clube desportivo, etc.);
18. Participo em atividades culturais e recreativas na minha zona de residência.

Resposta SIM/NÃO:

19. Sou casado ou união de facto?
20. Caso seja, o seu cônjuge trabalha fora de casa?
21. É proprietário de uma casa (Mesmo que esteja a pagar empréstimo)?

Questionário Clinton et al. 2012

Utilizando a seguinte escala de 1 a 5:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Responder às seguintes perguntas:

1. A organização onde estou empregado, oferece-me o estilo de vida que se adapta a mim;
2. De um modo geral, estou bem ajustado à organização onde estou empregado;
3. Os meus amigos mais próximos fazem parte da organização onde estou empregado;
4. De um modo geral, tenho laços fortes com pessoas dentro da organização;
5. Caso saísse, sentiria falta do entusiasmo que este emprego me traz;
6. Caso saísse, haveria muitas coisas da vida da organização cuja perda me deixaria triste;

7. A minha zona de residência é adequada para a minha família e amigos;
8. Na minha zona de residência, há bastantes coisas que me deixam feliz fora do emprego;
9. Mesmo que decidisse abandonar a organização, iria permanecer na zona de residência onde estou atualmente;
10. A minha família tem laços fortes com a comunidade onde estou inserido;
11. Sair da minha zona de residência implicaria sacrifício pessoal/familiar;
12. Ficaria muito triste caso saísse da comunidade onde estou inserido.

ANEXO B –

Tabelas de Validação de Instrumentos

Intenção de *Turnover*	**Matriz de Coeficientes**
Assim que conseguir outro emprego aceitável, irei demitir-me;	0,827
Tenho muita vontade de sair desta organização;	0,929
Penso muitas vezes em sair;	0,932
Pretendo sair desta organização;	0,922
KMO	0,828
Aprox. $\chi 2$ (df)	1034,465
p	< 0,001
% Variância Explicada	81,60%
Alpha de Cronbach	0,924

Organizational Fit	**Matriz de Coeficientes**
O meu talento e competências são bem aproveitados no meu emprego;	0,701
Sinto que estou bem enquadrado na organização onde estou empregado;	0,825
Se continuar nesta organização, serei capaz de atingir a maioria dos meus objetivos;	0,766
A organização onde estou empregado, oferece-me o estilo de vida que se adapta a mim;	0,745
De um modo geral, estou bem ajustado à organização onde estou empregado;	0,840
KMO	0,797
Aprox. $\chi 2$ (df)	598,447
p	< 0,001
% Variância Explicada	60,37%
Alpha de Cronbach	0,830

Organizational Sacrifice	**Matriz de Coeficientes**
No meu emprego, sinto que tenho liberdade para alcançar os meus objetivos;	0,758
Irei abdicar de muito, se sair deste emprego;	0,723
Acredito que as perspetivas de continuidade nesta organização são excelentes;	0,746
Caso saísse, sentiria falta do entusiasmo que este emprego me traz;	0,830
Caso saísse, haveria muitas coisas da vida da organização cuja perda me deixaria triste;	0,751
KMO	0,777
Aprox. $\chi 2$ (df)	549,989
p	< 0,001
% Variância Explicada	58,13%
Alpha de Cronbach	0,819

Organizational Link	**Matriz de Coeficientes**	
Faço parte de um grupo de trabalho eficiente;	0,727	-0,047
Tenho proximidade de trabalho com os meus colegas;	0,828	0,275
No emprego, interajo frequentemente com os meus colegas;	0,798	0,159
Os meus amigos mais próximos fazem parte da organização onde estou empregado;	-0,041	0,915
De um modo geral, tenho laços fortes com pessoas dentro da organização;	0,478	0,688
KMO		0,711
Aprox. $\chi 2$ (df)		381,147
p		< 0,001
% Variância Explicada		69,89%
Alpha de Cronbach		0,704

Community Fit	**Matriz de Coeficientes**
Gosto muito da minha zona de residência;	0,901
A minha zona de residência combina comigo;	0,917
Na minha zona de residência, posso usufruir de atividades de lazer que eu gosto (desporto, atividades ao livre, eventos culturais e artísticos);	0,775
A minha zona de residência é adequada para a minha família e amigos;	0,788
Na minha zona de residência, há bastantes coisas que me deixam feliz fora do emprego;	0,839
KMO	0,834
Aprox. $\chi 2$ (df)	1062,921
p	< 0,001
% Variância Explicada	71,56%
Alpha de Cronbach	0,899

Community Sacrifice	**Matriz de Coeficientes**
Sair da comunidade onde resido seria bastante difícil;	0,763
Se saísse da minha comunidade, iria sentir falta dos amigos que tenho fora do emprego;	0,678
Se mudasse de residência, sentiria falta do meu bairro;	0,868
Sair da minha zona de residência implicaria sacrifício pessoal/familiar;	0,784
Ficaria muito triste caso saísse da comunidade onde estou inserido;	0,880
KMO	0,817
Aprox. $\chi 2$ (df)	708,986
p	< 0,001
% Variância Explicada	63,69%
Alpha de Cronbach	0,855

Community Link	**Matriz de Coeficientes**
A minha família é originária da comunidade onde estou inserido;	.666
Participo ativamente em pelo menos uma organização na minha comunidade (ex.: escolas, clube desportivo, etc.);	.720
Participo em atividades culturais e recreativas na minha zona de residência;	.755
Mesmo que decidisse abandonar a organização, iria permanecer na zona de residência onde estou atualmente;	.520
A minha família tem laços fortes com a comunidade onde estou inserido;	.822
KMO	0,684
Aprox. $\chi 2$ (df)	399,157
p	< 0,001
% Variância Explicada	49,56%
Alpha de Cronbach	0,740

ANEXO C –

Verificação dos Pressupostos Regressão Linear

Organizational Fit→Intenção de Turnover

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,627[a]	,393	,391	1,33714

a. Predictors: (Constant), Organizational Fit (5V)
b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

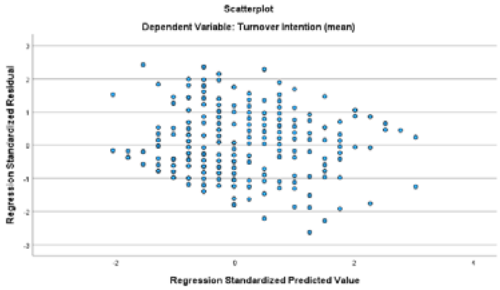
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	353,618	1	353,618	197,779	<,001[b]
	Residual	545,324	305	1,788		
	Total	898,942	306			

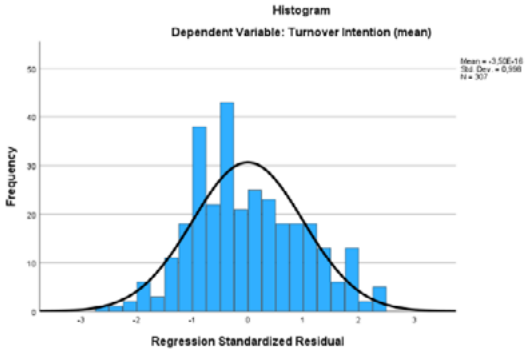
a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)
b. Predictors: (Constant), Organizational Fit (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	8,039	,337		23,837	<,001		
	Organizational Fit (5V)	-1,364	,097	-,627	-14,063	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)





Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,2217	6,6759	3,4194	1,07500	307
Residual	-3,51692	3,23284	,00000	1,33496	307
Std. Predicted Value	-2,044	3,029	,000	1,000	307
Std. Residual	-2,630	2,418	,000	,998	307

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

Organizational Sacrifice→Turnover Intention

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687[a]	,472	,470	1,24731

a. Predictors: (Constant), Organization Sacrifice (5V)
b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

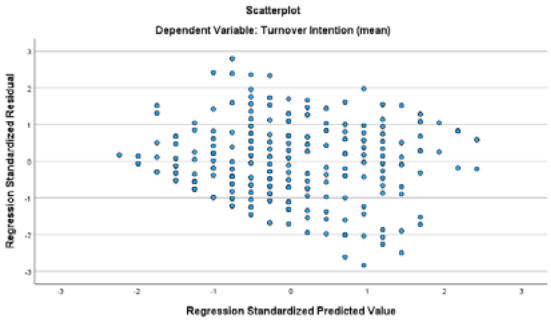
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	424,428	1	424,428	272,806	<,001[b]
	Residual	474,515	305	1,556		
	Total	898,942	306			

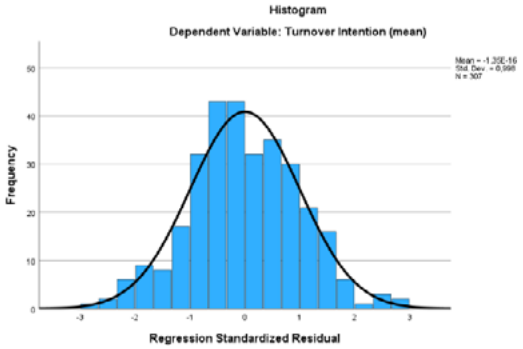
a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)
b. Predictors: (Constant), Organization Sacrifice (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	7,996	,286		27,949	<,001		
	Organization Sacrifice (5V)	-1,441	,087	-,687	-16,517	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)





Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	,7905	6,2670	3,4194	1,17772	307
Residual	-3,53760	3,48008	,00000	1,24527	307
Std. Predicted Value	-2,232	2,418	,000	1,000	307
Std. Residual	-2,836	2,790	,000	,998	307

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

Organizational Link→Turnover Intention

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380[a]	,144	,141	1,58818

a. Predictors: (Constant), Organization Link (5V)

b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129,637	1	129,637	51,396	<,001[b]
	Residual	769,305	305	2,522		
	Total	898,942	306			

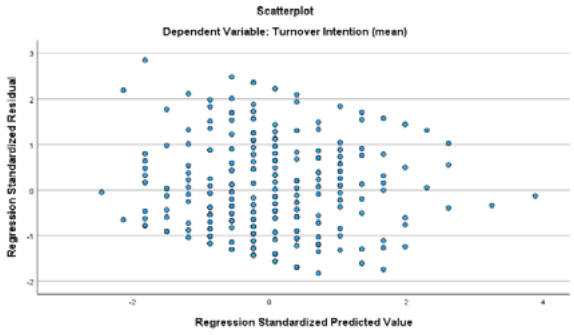
a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

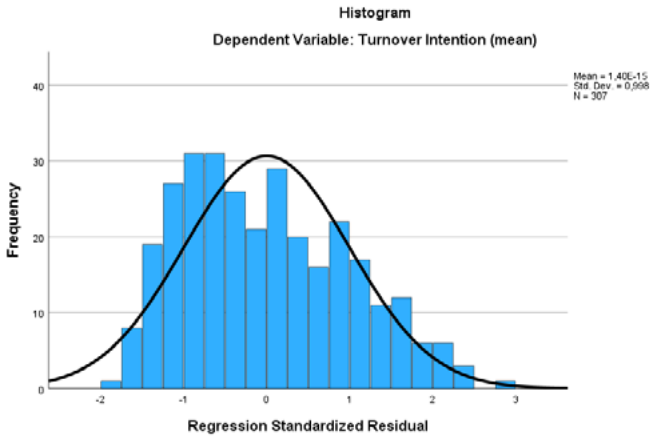
b. Predictors: (Constant), Organization Link (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	6,978	,505		13,830	<,001		
	Organization Link (5V)	-1,031	,144	-,380	-7,169	<,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)





Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,8249	5,9471	3,4194	,65088	307
Residual	-2,88598	4,51290	,00000	1,58558	307
Std. Predicted Value	-2,450	3,803	,000	1,000	307
Std. Residual	-1,817	2,842	,000	,998	307

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

Community Fit→Turnover Intention

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,020[a]	,000	-,003	1,71645

a. Predictors: (Constant), Community Fit (5V)

b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,348	1	,348	,118	,731[b]
	Residual	898,594	305	2,946		
	Total	898,942	306			

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

b. Predictors: (Constant), Community Fit (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	3,250	,501		6,488	<,001		
	Community Fit (5V)	,042	,123	,020	,344	,731	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

Community Sacrifice → Turnover Intention

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,007[a]	,000	-,003	1,71674

a. Predictors: (Constant), Community Sacrifice (5V)

b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,048	1	,048	,016	,899[b]
	Residual	898,894	305	2,947		
	Total	898,942	306			

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

b. Predictors: (Constant), Community Sacrifice (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,469	,399		8,694	<,001		
	Community Sacrifice (5V)	-,014	,110	-,007	-,127	,899	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

Community Link → Turnover Intention

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,027[a]	,001	-,003	1,71617

a. Predictors: (Constant), Community Link (5V)

b. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,639	1	,639	,217	,642[b]
	Residual	898,303	305	2,945		
	Total	898,942	306			

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

b. Predictors: (Constant), Community Link (5V)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,240	,300		0,556	<,001		
	Community Link (5V)	,052	,112	,027	,466	,642	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Turnover Intention (mean)

ANEXO D –

Resultados Análise de Moderação *Community*

	β	se	t	Conclusão
Constante	4,23	0,29	14,37	
Fit_Com	0,52***	0,18	2,81	Suportar H2
Ven_3	-0,87***	0,29	-3,05	
Esc_2	-0,31	0,25	-1,22	
Prop_2	-0,11	0,28	-0,38	
GenMill/GenZ	-0,21	0,30	-0,69	
GenX/GenZ	-0,51	0,32	-1,59	
GenBoom/GenZ	-1,21**	0,47	-2,57	
Fit_Com * GenMill/GenZ	-1,41***	0,31	-4,51	Suportar H10a
Fit_Com * GenX/GenZ	-0,35	0,28	-1,23	Não Suportar H10b
Fit_Com * GenBoom/GenZ	-0,62	0,46	-1,35	Não Suportar H10c
R^2	0,15			
SE	2,59			
$F_{(10;296)}$	5,12***			
R2 Δ	0,06			
$F_{(3;296)}$	6,92***			

	β	se	t	Conclusão
Constante	4,15	0,30	13,85	
Sacr_Com	0,21	0,19	1,10	Não Suportar H4
Ven_3	-0,94***	0,29	-3,24	
Esc_2	-0,26	0,26	-0,98	
Prop_2	0,02	0,28	0,05	
GenMill/GenZ	-0,34	0,31	-1,13	
GenX/GenZ	-0,56*	0,33	-1,70	
GenBoom/GenZ	-1,02**	0,47	-2,16	
Sacr_Com * GenMill/GenZ	-0,66**	0,30	-2,17	Suportar H11a
Sacr_Com * GenX/GenZ	-0,28	0,25	-1,11	Não Suportar H11b
Sacr_Com * GenBoom/GenZ	0,75	0,47	1,59	Não Suportar H11c
R^2	0,12			
SE	2,68			
$F_{(10;296)}$	3,91***			
R2 Δ	0,03			
$F_{(3;296)}$	3,32**			

	β	se	t	Conclusão
Constante	4,22	0,30	14,05	
Link_Com	0,43**	0,17	2,54	Suportar H6
Ven_3	-0,94***	0,29	-3,25	
Esc_2	-0,30	0,26	-1,13	
Prop_2	-0,03	0,28	-0,10	
GenMill/GenZ	-0,39	0,31	-1,29	
GenX/GenZ	-0,56*	0,33	-1,72	
GenBoom/GenZ	-1,29***	0,47	-2,76	
Link_Com * GenMill/GenZ	-0,98***	0,32	-3,04	Suportar H12a
Link_Com * GenX/GenZ	-0,45*	0,24	-1,85	Suportar H12b
Link_Com * GenBoom/GenZ	-0,63	0,49	-1,30	Não Suportar H12c
R^2	0,12			
SE	2,68			
$F_{(10;296)}$	3,99***			
R2 Δ	0,03			
$F_{(3;296)}$	3,42**			