



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como atrair e reter a Geração Y e Geração Z atualmente nas organizações? O papel dos Valores de Trabalho e Expectativas de Carreira

Patrícia Alexandre Lopes Pacheco

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Investigadora Contratada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

Como atrair e reter a Geração Y e Geração Z atualmente nas organizações? O papel dos Valores de Trabalho e Expetativas de Carreira

Patrícia Alexandre Lopes Pacheco

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Pereira Duarte Baltasar, Investigadora Contratada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

Agradecimentos

Com a entrega da minha Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, termino o meu longo percurso académico de cinco anos. Conheci colegas e professores incríveis, que fizeram a diferença no meu caminho.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Ana Patrícia Duarte, pela inteira disponibilidade e apoio que me permitiram concluir esta investigação. A sua preocupação em cumprir os prazos, as reuniões marcadas a meu pedido e que nunca me foram rejeitadas, a sua tranquilidade e apoio em conseguir fazer melhor, à sua disponibilidade e rapidez na resposta aos meus emails. Fizeram toda a diferença e refletem como a minha primeira escolha em ter a Professora como orientadora, foi a escolha certa.

À minha Mãe, Amélia, que é o pilar da minha vida e o meu suporte. Apesar de não serem partilhadas palavras de força diárias, sei que sempre estive ao meu lado a apoiar-me e acreditou em mim. Acreditou sempre em mim quando eu nunca acreditei, e deu-me força a terminar este meu projeto, que será o fim de uma das etapas mais importantes. À minha irmã gémea, Teresa, que é a força mais importante da minha vida. Também quero agradecer ao meu Pai, Rogério, por ter estado ao meu lado e pela confiança depositada. Obrigada Família.

Ao meu namorado, Afonso, que acompanhou o meu percurso académico desde o primeiro dia. Agradeço todas as palavras de motivação, apoio, conselhos e, sobretudo, pelo amor. Agradeço o facto de muitas das vezes, acreditar mais em mim do que eu própria. Aos meus amigos de sempre, por mostrarem sempre preocupação e pela força que me deram ao longo desta etapa.

Agradeço também a todos os participantes do meu estudo e que colaboraram no mesmo, sem vocês não seria possível.

Ao ISCTE-IUL, o meu grande agradecimento. Faz-me crer hoje, que a escolha e mudança de mestrado para este Instituto foi sem dúvida das melhores decisões que tomei.

Obrigada a quem sempre acreditou em mim.

Resumo

A partir da crescente preocupação em depreender como é que as organizações podem atrair e reter a nova força de trabalho, procedeu-se à análise do contributo dos valores e das expectativas de trabalho das gerações atualmente nas organizações, Geração X, Y e Z, sendo o foco as duas últimas gerações para a compreensão desses fenómenos.

Assim, realizou-se um primeiro estudo para caracterização de valores de trabalho e expectativas de carreira destes indivíduos, com carácter descritivo para fornecimento de informações às organizações relativas à atração. Num segundo estudo, direcionado para a retenção, procedeu-se à análise do papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*. Paralelamente estudou-se os efeitos que o género e a geração têm nos dois estudos. De uma forma geral, os resultados do Estudo 1 indicam que os participantes das gerações mais recentes valorizam mais a estabilidade profissional, realização pessoal e o equilíbrio trabalho-família que os participantes da Geração X. Os resultados do Estudo 2 revelam que a satisfação dos valores de trabalho é relevante para a decisão de continuar na organização, na medida em que, independentemente da geração de pertença do indivíduo, contribui para o desenvolvimento de laços afetivos entre este e a organização.

Com base nos resultados apurados, concluiu-se que na prática as organizações devem fomentar valores de trabalho ajustados às necessidades das novas gerações e promover experiências de trabalho que vão ao encontro das expectativas de carreira, de modo a garantirem, por um lado, maior atratividade organizacional, e por outro estimularem maior compromisso afetivo e menor intenção de saída entre os seus colaboradores.

Palavras-Chave: Geração Y; Geração Z; Valores de Trabalho; Expectativas de Carreira; Compromisso Afetivo; Satisfação com os Valores de Trabalho; Intenção de Turnover

Códigos de Classificação APA: 3650 **Personnel Attitudes & Job Satisfaction;**
3660 **Organizational Behavior**

Abstract

From the growing concern to understand how organizations can attract and retain the new workforce, an analysis was made of the contribution of the values and working expectations of the current generations in the organizations, Generation X, Y and Z, with the focus on the last two generations. Thus, a first study was carried out to characterize the work values and career expectations of these individuals, with a descriptive character to provide information to organizations regarding the attraction. In a second study, aimed at retention, an analysis was made of the mediating role of the affective commitment in the relationship between the satisfaction of work values and the turnover intention. The effects that gender and generation have on both studies were studied in parallel. In general, the results of Study 1 indicate that participants from the more recent generations value professional stability, personal accomplishment and work-family balance more than participants from Generation X. The results of Study 2 reveal that the satisfaction of work values is relevant to the decision to continue in the organization, as it contributes to the development of affective bonds between the individual and the organization, regardless of the generation they belong to. Based on the results, it was concluded that in practice organizations should foster work values adjusted to the needs of new generations and promote work experiences that meet career expectations, to ensure, on the one hand, greater organizational attractiveness, on the other hand, stimulate greater affective commitment and less intention to leave among their employees.

Keywords: Generation Y; Generation Z; Work Values; Career Expectations; Affective Commitment; Work Values Satisfaction; Turnover Intention

APA's classification codes: 3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction; 3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	3
1.1. <i>Employer Branding</i> (EB)	3
1.2. Definição de Gerações	5
1.2.1. Força de Trabalho Atual – Geração Y e Geração Z	8
1.3. Atração das Gerações Y e Z	12
1.3.1. Valores de Trabalho	13
1.3.2. Expetativas de Carreira	14
1.4. Retenção das Gerações Y e Z	16
1.4.1. Satisfação dos Valores de Trabalho e Retenção	17
1.4.2. Intenção de Turnover	17
1.4.3. Compromisso Afetivo e o seu Papel Mediador	19
1.4.4. Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa	20
Capítulo 2 – Estudos Empíricos	21
2.1. Estudo 1	21
2.1.1. Método	22
2.1.1.1 Procedimento	22
2.1.1.2 Amostra	22
2.1.1.3. Instrumentos e Medidas	23
2.1.2. Resultados	24
2.1.2.1. Caracterização dos Valores de Trabalho	24
2.1.2.2. Caracterização das Expetativas de Carreira	26
2.1.2.3. Discussão e Conclusões	28
2.2. Estudo 2	31
2.2.1. Método	33
2.2.1.1. Procedimento	33
2.2.1.2. Amostra	33
2.2.1.3. Instrumentos e Medidas	34
2.2.2. Resultados	35
2.2.2.1. Medidas Descritivas e Análise de Correlações	35
2.2.2.2. Teste de Hipóteses - Modelo de Mediação Moderada	37
2.2.2.3. Discussão e Conclusões	40

Capítulo 3 – Discussão Geral e Conclusões Finais	41
3.1. Implicações do Estudo	48
3.2. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras	49
Referências	51
Anexos	62
Anexo A	62

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de investigação.....	32
---------------------------------------	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Caracterização da amostra do Estudo 1	23
Quadro 2.2. Caracterização dos valores de trabalho em função da geração e género dos respondentes	25
Quadro 2.3. Caracterização das expetativas de carreira em função da geração e género dos respondentes	27
Quadro 2.4. Caracterização da amostra do Estudo 2	34
Quadro 2.5. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis	37
Quadro 2.6. Resultados das análises de regressão	39

Introdução

Atualmente, as organizações defrontam-se com uma diversidade no que respeita a colaboradores de diferentes gerações, estando na presença de um cenário multigeracional (Knob & Goergen, 2016) que exige novas formas de gestão de pessoas. O presente estudo surge no contexto de tentar compreender como é que as organizações podem se readaptar face às novas gerações que começam a ingressar no mercado de trabalho em massa e melhorar os seus processos de atração e retenção de pessoas.

É um tema com bastante relevância social pois as organizações cada vez mais se deparam com o desafio de atrair e consequentemente reter estes indivíduos numa sociedade de conhecimento, onde a atividade produtiva diferencia-se pelo próprio conhecimento existente (Calle, 2008). Segundo Calle (2008) esta sociedade originou inúmeras alterações de foro económico, social e produtivo, como por exemplo o surgimento da internet e tecnologias que originaram alterações no modo de comunicar dentro das organizações, sendo que a inovação passa a ser um elemento diferenciador, o que potencia vantagem competitiva nas empresas. Deste modo, a sociedade do conhecimento evidencia que o próprio conhecimento é a estratégia que providencia riqueza e poder nas organizações, o que consequentemente origina maior produtividade e desenvolvimento (D'Amaral, 2003).

As mais recentes gerações a ingressar no mercado laboral são a Geração Y e a Geração Z, que têm semelhanças mas também características distintas, sendo que muitas das características destes indivíduos podem ser difíceis de ser geridas por parte das organizações, sobretudo por se diferenciarem bastante das gerações anteriores (X, *Baby Boomers*). Neste cenário, as organizações sentem cada vez mais a necessidade de se readaptar face a esta nova realidade de colaboradores, de modo a fazer uma correta gestão de pessoas e conseguir não só atrair, mas também reter estes indivíduos, sendo importante a correta gestão deste talento (Knob & Goergen, 2016).

Assim, a presente investigação tem como objetivo específico numa primeira análise, compreender em que medida a caracterização dos valores de trabalhos são importantes para cada indivíduo de três gerações, isto é, a Geração X, Y e Z. Também tem como objetivo compreender as expetativas de carreira de cada geração. Com a análise destas duas variáveis o estudo pretende fazer uma análise descritiva e analisar as diferenças existentes ao nível das gerações e do género dos participantes, de modo a fornecer informações úteis ao nível da atração sobretudo dos indivíduos pertencentes à Geração Y e Geração Z. O mesmo pode ser uma mais valia através da análise de quais são os valores de trabalho mais valorizados pelos mesmos, assim como compreender as suas expetativas de carreira na procura de um emprego.

Com base nessa informação, as organizações poderão trabalhar a sua *employer branding* em alinhamento com os principais valores e expectativas de trabalho do seu *target*, diferenciar-se e ganhar vantagem competitiva em termos de atratividade organizacional.

Num segundo momento, a investigação tem como objetivo incidir a análise no contributo da satisfação dos valores de trabalho para a retenção dos indivíduos às organizações. O foco será apenas nos indivíduos destas gerações que estão atualmente empregados, de modo a extrair informações das atuais organizações onde exercem funções laborais. Assim, o objetivo específico passa por analisar o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*. Com isto, pretende-se analisar o compromisso emocional que os participantes sentem com a sua atual organização e perceber em que medida é que a mesma dispõe de condições que permitem a satisfação dos seus valores de carreira, sentirem por essa via maior compromisso afetivo à organização e, consequentemente, não revelarem intenção de sair da atual empresa e procurar um outro desafio profissional. A pertença geracional e o género do participante serão considerados em todas as análises.

Com a análise dos objetivos específicos mencionados e mediante as cinco variáveis em estudo, importa ressaltar que a investigação tem como objetivo geral, através dos dados obtidos e análise dos mesmos, extrair informações importantes que possam ser úteis para as organizações de modo a redefinirem a sua estratégia de *employer branding* e analisar que fatores são cruciais de serem readaptados, de modo conseguirem aumentar não só a taxa de atração mas também de retenção, da nova força de trabalho.

Deste modo, o principal contributo passa por ser teórico, mas também a nível de implicações práticas, uma vez que é pretendido que o presente estudo possa ser útil às organizações numa ótica de melhor gerir os recursos humanos face aos desafios atuais com que se deparam com o conceito muito presente de colaboradores multigeracionais.

Em suma, no que respeita à estrutura da investigação, a mesma irá começar pelo enquadramento teórico através de uma reflexão sobre os vários construtos estudados. Seguidamente, serão apresentados separadamente os aspetos metodológicos, resultados e conclusões dos dois estudos empíricos realizados. No fim apresenta-se a discussão e conclusão geral de ambos os estudos, assim como as implicações práticas e sugestões futuras de investigação.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1. *Employer Branding*

Uma entidade empregadora tem de usar ferramentas estratégicas para se posicionar face à sua proposta de valor tanto para o mercado externo como ao nível interno, uma vez que a mesma é a mensagem fulcral da sua marca enquanto empregador (Eisenberg et al., 2001). O conceito de *employer branding* surgiu como resultado de princípios oriundos da área do *marketing* à gestão de recursos humanos, sendo um conceito associado ao *marketing* interno (Cable & Turban, 2001). A atração e retenção das novas gerações presentes no mercado de trabalho, isto é a Geração Y e Geração Z, implica que haja uma implementação de uma estratégia de *employer branding* que coincida com as necessidades e ambições destes jovens (Arriscado et al., 2019) uma vez que há uma necessidade crescente de atrair, desenvolver e reter este talento de modo a ganhar vantagem competitiva no mercado de trabalho (Ousa et al., 2017).

Esta questão é importante tendo em conta o impacto geracional e os valores pessoais de cada indivíduo têm sofrido alterações, sendo necessário ter em conta os mesmos, como é o caso, por exemplo, da valorização pela centralidade e poder de trabalho por parte da Geração X, em comparação com a Geração *Millennials* e *Baby Boomers* (Gursoy et al., 2013). Por outro lado, a Geração *Millennials* valoriza o cumprimento dos seus valores e objetivos individuais no momento de procurar uma organização para trabalhar (Sullivan et al., 2001), contrariamente às gerações mais antigas que evidenciam fortes valores éticos e compromisso (Joyner, 2000).

Algumas das características das novas gerações prendem-se com o facto de terem nascido numa era de economia do conhecimento, onde houve uma evolução dos setores para produtos, processos e serviços que são enriquecidos pela sua evolução tecnológica e conhecimento (Cavalcanti & Gomes, 2001). Na segunda metade do século XX, verificou-se que as organizações possuíam trabalhadores de conhecimento, o que significa que as atividades laborais exigiam dos mesmos uma presença forte de especialização a nível de conhecimentos adquiridos ao longo de um sistema educativo prolongado e exigente, muito diferente do que se exigia da Geração X e *Baby Boomers* (Feijoo, 2011). Com o suceder destas mudanças e com o emergir de evoluções tecnológicas a um ritmo sem precedentes, esta evolução permitiu que as organizações não estivessem confinadas a barreiras físicas e permitissem um acesso através de mobilização de talentos de outro modo (*e.g.*, teletrabalho, países diferentes), sendo mais difusas e constituídas por uma pluralidade de colaboradores. Assim, com estas mudanças cada vez mais presentes nas organizações, este novo talento deve ser retido porque a sua perda para outras organizações acarreta enormes custos e é necessário adaptar as condições e dinâmica laboral a estas gerações (Feijoo, 2011).

Para uma melhor retenção, as organizações devem ter em conta estas variáveis demográficas no momento de redesenho e planeamento das suas propostas de valor de modo a ajustarem-se à realidade de recrutamento atual (Sengupta et al., 2015). Se as posições oferecidas pela organização forem congruentes com os valores dos seus trabalhadores e potenciais candidatos, existe um aumento de compromisso organizacional, sendo crucial nos dias de hoje haver uma maior preocupação com a identificação de novos fatores de atratividade de modo a acrescentar valor ao *employer branding* da entidade empregadora, tanto a nível externo como interno (Glazer et al., 2004).

As organizações podem adotar a sua estratégia neste âmbito com principal enfoque no potencial da digitalização, uma vez que: (a) resulta na voz e necessidades do cliente interno; (b) torna-se uma missão para a organização onde é essencial haver resposta ao desafio de cada colaborador; (c) requer comunicação, reconhecimento e transparência; (d) liderança orientada para autonomia e responsabilidade; e, por fim, (e) cada colaborador tem a sua individualidade e é preciso ter o mesmo em conta (Arriscado et al., 2019).

Assim e de modo a que esta estratégia tenha em conta a digitalização, tem de haver preocupação ao nível de transformação global da empresa, promover espírito colaborativo, permitir ganhos de eficiência (*e.g.*, economia de recursos, tempo e espaço), estimular o pensamento crítico e adaptação à mudança, assim como reforçar o lado humano de cada um que tem de ser marcado pela criatividade e imprevisibilidade (Arriscado et al., 2019).

Por fim, importa mencionar que as organizações necessitam de selecionar ferramentas de comunicação ao nível interno e externo que vão ao encontro das especificidades de cada colaborador e que permitam ambientes colaborativos ao envolvimento da Geração *Millennials* e Geração Z, uma vez que valorizam essencialmente comunicação bidirecional, *feedback* constante e reconhecimento do seu trabalho, assim como permissão para trocar ideias com os seus colegas (Arriscado et al., 2019).

Importa definir, deste modo, que o *Employer Branding* ao nível externo tem como objetivo a atração de potenciais talentos, enquanto que, ao nível interno, o mesmo possibilita que os trabalhadores se identifiquem com a organização e que tenham benefícios que não encontram em empresas concorrentes, sendo a satisfação dos colaboradores o principal foco (Backhaus & Tikoo, 2004). Estes benefícios incluem a possibilidade de um rápido crescimento profissional, gestão de carreiras, investimento em benefícios, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, cultura de inovação, desenvolvimento e compromisso dos colaboradores, entre outros (Sengupta et al., 2015).

São vários os autores que se debruçaram no estudo e identificação das dimensões do *employer branding*. Por exemplo Sengupta e colaboradores (2015), com base num estudo realizado na Índia propõem que existem seis dimensões internas de *employer branding*, concretamente: (a) Valores de Potencial de Carreira, que são valores que permitem um crescimento mais célere através do reconhecimento de competências; (b) Valores de Justiça, que permitem julgamentos justos de modo a promover relações harmoniosas com reflexo em políticas e práticas morais transparentes; (c) Valores de Compromisso dos Colaboradores, onde os trabalhadores estão emocionalmente ligados com a organização e a sua função num âmbito de aprendizagem que é diversificado; (d) Valores de Bem-Estar, que permitem segurança e equilíbrio de modo a promover felicidade dos colaboradores; (e) Valores de Conforto, que permitem um ambiente de trabalho agradável; e, por fim, (f) Valores de Estima, que permitem posição e identificação na sociedade com níveis remuneratórios competitivos e satisfatórios.

Relativamente às dimensões ao nível externo, os autores citados indicam: (a) Imagem e Valores Fundamentais, que permite a criação de uma imagem da empresa que transparece equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; (b) Valores de Estrutura do Emprego, que permitem a natureza do próprio emprego, com reflexo em segurança e desafios de função; (c) Cultura do Trabalho, respetivo a valores que oferecem um compromisso a longo prazo num ambiente agradável e progressão na carreira; (d) Valores de Referência, que oferecem referência a uma posição ocupada por um colaborador; e, por fim, (e) Valores de Orgulho, que permitem um sentido elevado com políticas favoráveis de reconhecimento e recompensas (Sengupta et al., 2015).

Em suma, este tema é crucial para a entidade empregadora de modo a ganhar vantagem competitiva e é crucial hoje em dia em qualquer organização, seja pequena, média ou multinacional, uma vez que está relacionado com uma maior atração e retenção dos melhores talentos onde as empresas têm de restabelecer a sua imagem como um lugar bom para trabalhar (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, é fulcral compreender quais as vantagens que um potencial candidato vê em trabalhar numa determinada organização, nomeadamente no que respeita às novas gerações (Berthon et al., 2005).

1.2. Definição de Gerações

Uma vez que existem atualmente quatro gerações nas organizações (*e.g.*, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z), há uma necessidade emergente de adaptação por parte das

mesmas em diferenciar estes colaboradores e as suas necessidades, de modo a adaptarem-se às mesmas e não causar excessiva rotatividade e custos em tempo e recursos (Glass, 2007).

Assim, importa referir que uma geração diz respeito a um grupo que partilha os mesmos anos de nascimento e viveu as mesmas experiências sociais da sua etapa de desenvolvimento (Kupperschmidt, 2000). No que respeita à definição das várias gerações, importa referir que o mesmo difere de autor para autor e não existe concordância em relação ao intervalo de idades em que as diferentes gerações estão inseridas.

Segundo Oliveira (2012), a Geração *Baby Boomers* inclui os indivíduos que nasceram entre 1946-1964, a Geração X entre 1965-1980, a Geração Y/*Millennials* nasceram entre 1980-2000 e, por fim, a Geração Z são os indivíduos que nasceram a partir do ano de 2000. Por outro lado, para Neto e colegas (2013) a Geração *Baby Boomers* nasceu entre os anos de 1941-1960, a Geração X de 1961-1976, a Geração Y nasceram entre 1977-1992 e, por fim, a Geração Z são os indivíduos que nasceram após o ano de 1992. Importa ainda mencionar que coexiste ainda uma outra geração que antecede a Geração *Baby Boomers*, que é denominada por Veteranos e/ou Tradicionais e que corresponde aos indivíduos que nasceram antes ao ano de 1945 (Recktenwald et al., 2017).

Contudo, na presente investigação optou-se por utilizar a proposta de Bencsik e colegas (2016), que referem que a Geração *Baby Boomers* são os indivíduos que nasceram entre 1946-1960, a Geração X são os indivíduos que nasceram entre 1960-1980, a Geração Y/*Millennials* são os jovens que nasceram entre o ano de 1980 e 1995 e, por último, a Geração Z que são os jovens que nasceram entre 1995-2010. Esta escolha deveu-se ao facto de ser uma definição com mais sentido em termos de aplicabilidade à amostra da presente investigação, uma vez que foi mais alcançável obter dados de indivíduos pertencentes à Geração Z que engloba este intervalo de idades.

Segundo Parry e Urwin (2011), no que respeita ao contexto de mercado de trabalho, os profissionais ativos atualmente são pertencentes a uma das seguintes gerações: (a) *Baby Boomers*, que são indivíduos que têm tendência a ser mais cooperativos e participativos no trabalho, uma vez que se regeram pelos valores tradicionais de cumprimento das suas obrigações em relação à profissão e compromisso com a organização (Parry & Urwin, 2011). Também são caracterizados como pessoas viciadas no trabalho e orientadas para a competição sempre na base do respeito e disciplina (de Melo, 2012); (b) Geração X, que são indivíduos que não evidenciam o mesmo nível de compromisso com as organizações que os da anterior geração, uma vez que valorizam mais trabalhar por conta própria por estarem mais preocupados com a qualidade de vida e a flexibilidade de horários (Parry & Urwin, 2011). É considerada a

geração que viveu em tempos de crise e de grandes mudanças a nível global, e que passou a valorizar essencialmente a família e a desenvolver maior resistência à disciplina e tecnologia (de Melo, 2012); (c) Geração Y e/ou *Millennials*, onde há prioridade em temas de flexibilidade e autonomia na realização das suas tarefas, assim como existe um domínio ágil com as novas tecnologias (Parry & Urwin, 2011). Para de Melo (2012) esta geração nasceu num período marcado pela globalização e a *internet* e as pessoas a ela pertencentes são essencialmente caracterizadas como sendo individualistas, ambiciosas, instáveis e com níveis de formação superior à média; e, por fim, (d) Geração Z, que ainda se encontra a ingressar no mercado de trabalho e evidencia competências digitais altamente desenvolvidas (Tari, 2011). Revela maiores dificuldades na socialização, mas são indivíduos mais práticos, gostam de assumir a liderança, consideram-se mais ágeis e revelam ser mais impacientes (Bencsik et al., 2016).

Hoje em dia este tema tem sido cada vez mais relevante no mercado de trabalho e nas respetivas organizações, dado ser imprescindível compreender como se configuram estes jovens nas empresas (Chiu et al., 2011). É um problema bastante comum e as empresas precisam de fazer uma correta gestão das necessidades dos dois grupos etários mais jovens recentemente a ingressar no mercado de trabalho (Singh, 2014), sendo que algumas estratégias têm vindo a ser consideradas (*e.g.*, oportunidades de emprego fora da sua zona de conforto, teletrabalho, maior investimento em tecnologia) (Bencsik et al., 2016).

Num período de vinte anos, sensivelmente, existem novas gerações que surgem caracterizadas por efeitos e diferenças nas suas transições, o que revela características diferenciadas em cada uma das gerações (de Malafaia, 2017). A Geração X e a Geração Y encontram-se há menos tempo nas organizações e ambas revelam características que as diferenciam bastante, sendo que a Geração Z ainda está a ingressar no mercado de trabalho, ao contrário da Geração Y que já se encontra maioritariamente a trabalhar (de Abreu et al., 2016).

Assim é visível as crescentes transformações que se fazem sentir nas organizações e onde as entidades empregadoras necessitam de estar preparadas tendo em conta a presença desta nova força de trabalho (Minello et al., 2011), uma vez que para as novas gerações a visão de trabalho e a sua centralidade é totalmente diferente nos dias de hoje. Em suma, o trabalho é um fenómeno que vai para além da condição de estar ou não empregado, sendo uma atividade através da qual um indivíduo está ligado com o mundo, estabelece relações sociais, oportunidades de aprendizagem e crescimento, assim como permite ao indivíduo desenvolver a sua própria identidade e pertença no mundo (Morin, 2004).

1.2.1. Força de Trabalho Atual – Geração Y e Geração Z

Importa mencionar que a presente investigação tem como objetivo analisar a componente de atração mas também de retenção da nova força de trabalho, que é a Geração Y e a Geração Z, uma vez que este estudo pretende contribuir para que as organizações possam readaptar a sua estratégia de *employer branding* consoante o que mais valorizam estes jovens quando ingressam no mercado laboral e compreender, deste modo, como podem atrair e reter estas gerações, tendo em conta a sua emergência no mercado de trabalho. Contudo, o estudo também irá incidir na análise das respostas de indivíduos que pertencem à Geração X, de modo a existir termo de comparação com o que mais valorizam os jovens das últimas gerações.

Neste sentido e uma vez que o presente estudo terá um enfoque nestas duas gerações e como ambas diferem entre si, sendo a geração variável moderadora do presente estudo, importa caracterizar e especificar o que diferencia os jovens que pertencem ao foco da investigação, sendo eles os jovens da Geração Y e da Geração Z.

Primeiramente e no que respeita à Geração Y e/ou *Millennials*, esta é uma geração que tem como origem a palavra inglesa que significa juventude e começa por “Y” (Krishna et al., 2012). É uma geração representativa do século XXI marcada por uma revolução na era digital, que se sucedeu na maior transformação desde a revolução industrial, marcado por uma grande digitalização. Deste modo, o referido fez emergir novos mercados de trabalho com novas formas de negócio e modos de trabalhar, que valorizam cada vez mais a comunicação, colaboração e a conectividade entre os vários trabalhadores. O ideal de um trabalho que consiste em oito horas por dia sempre no mesmo local e com comunicação essencialmente vertical é um modo de trabalho cada vez mais inexistente, uma vez que atualmente o trabalho pode ser realizado a qualquer hora e em qualquer lugar por meio das diversas tecnologias existentes (Arriscado et al., 2019).

No que respeita mais precisamente às expectativas que esta geração evidencia relativamente ao mercado de trabalho, estas são: (a) preferência por trabalhar em equipa; (b) têm como prioridade a vida pessoal; (c) valorizam a flexibilidade; (d) gostam de multitarefas e ambientes que transpareçam felicidade; e, por fim, (e) optam por comunicação presencial, embora dominem as redes sociais e novas tecnologias (Blasco et al., 2016). Segundo alguns autores, esta geração tem preferência por trabalhar em ambientes de trabalho orientados para os colegas e que estimulem o trabalho em equipa, assim preferência por desenvolver um relacionamento mais próximo com as suas chefias, que os mesmos valorizem os seus colaboradores e com obtenção de *feedback* constante (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Importa também realçar que foram os primeiros jovens que experienciaram a era digital e tecnológica, manuseando facilmente estes equipamentos. São indivíduos que encaram de um modo positivo as mudanças e não gostam de pensar a longo-prazo e, em contexto interpessoal, interagem sobretudo por redes sociais e lidam bem com diferenças culturais (Krishnan et al., 2012). Os seus valores tradicionais não estão tão presentes e a grande parte destes jovens já se encontra no mercado de trabalho com elevados níveis de qualificação e gostam de trabalhar com colegas pertencentes à Geração X. Também evidenciam grandes ambições relativamente à carreira e ambicionam conseguir um trabalho que seja o que realmente gostam de fazer, senão optam rapidamente e facilmente por mudar de profissão (Bencsik et al., 2016). As suas maiores prioridades em termos de valores pessoais prendem-se com o sucesso, a carreira e o valor remuneratório, uma vez que são fatores que os fazem distinguir na sociedade e que é hoje uma sociedade de consumo (Tari, 2010).

Neste âmbito, são indivíduos que ambicionam mais desafio, reconhecimento e prémios associados ao desempenho, com forte ambição em permanecer temporariamente numa organização e não numa perspetiva a longo prazo (Glass, 2007). A maior parte destes indivíduos são caracterizados por serem muito confiantes, flexíveis e estruturados (Sweeney, 2006), assim como por serem bastante empreendedores e valorizam o sentido de responsabilidade nas suas tarefas, a presença de *feedback* imediato e procuram por se sentirem sempre realizados (Carolyn, 2005).

Um exemplo ilustrativo do referido são os resultados obtidos através de um estudo realizado pela PwC (2013) a 9120 participantes da Geração *Millennials*, em que 71% dos entrevistados mencionou que o trabalho tem interferência na vida pessoal e 66% referiu ter preferência por horários alternativos. Também dados interessantes evidenciaram que 15% do género masculino e 21% do género feminino preferem terem salários mais reduzidos em troca de maior flexibilidade. Já 38% dos participantes mencionaram não estar no mesmo emprego por nove ou mais anos e quando o assunto é focado na carreira, 96% destes indivíduos têm preferência por conversas presenciais. Outro estudo revelou que 71% dos membros da Geração *Millennials* não se encontram comprometidos com a sua organização e seis em dez estão recetivos a uma nova proposta de emprego, o que revela que esta geração é a menos comprometida no mercado de trabalho atual (Rigoni & Nelson, 2016), com consequências para a sua retenção nas organizações.

Também um aspeto importante ainda a refletir diz respeito ao facto de muitos dos membros desta geração desde muito novos terem sido envolvidos em atividades e aulas extracurriculares, o que lhes permitiu uma aprendizagem constante e com grande pressão

sempre para o sucesso, o que pode ter originado a que os mesmos desenvolvessem necessidade de melhoria contínua e de serem exigentes consigo mesmos (Myers & Kamyab, 2010). Para além do referido, são jovens com pais que procuraram sempre responder a todas as suas necessidades e com reconhecimento de todos os seus esforços o que, consequentemente, poderá ter desenvolvido nesta geração expectativas semelhantes de reconhecimento e aprovação quando entram no mercado de trabalho, com uma necessidade grande de apoio (Martin, 2005).

Outro fator influenciador e que está muito presente nesta geração está relacionado com a formação constante e com um nível de grau académico superior muito elevado, o que os faz motivar a progredir e crescer a um nível acelerado ao nível profissional. Assim, estes jovens quando procuram um emprego sentem-se motivados essencialmente por estabilidade e de desenvolvimento mesmo numa economia imprevisível, com foco sempre na sua progressão de carreira e reconhecimento das suas capacidades por parte do empregador, que ofereça não só um trabalho interessante e um bom salário, mas que ofereça essencialmente uma carreira (Villalba-Lamprea, 2017).

Esta geração desenvolveu peculiaridades dado vivenciarem eventos de vida marcados por uma grande recessão económica que originou sobretudo escassez em oportunidades de emprego (Maximiano, 2012). Esta recessão aconteceu no segundo trimestre de 2012, onde as taxas de desemprego alcançaram percentagens muito altas, nomeadamente 33.5%, muitos dos desempregados sendo jovens com grau académico superior que ficaram sem trabalho (INE, 2012). Deste modo, este acontecimento originou grandes incertezas nestes jovens que começaram a ingressar no mercado de trabalho, provocou grandes mudanças nas suas vidas, com grandes desafios económicos num mercado cada vez mais competitivo (Hurst & Good, 2009).

Em suma, é possível caracterizar estes indivíduos como pessoas que ambicionam um trabalho que seja desafiador, libertador e que permita o alcance dos seus objetivos (de Abreu et al., 2016). Segundo Glass (2007), estes jovens evidenciam menores níveis de compromisso com as organizações e, neste sentido, são indivíduos que gostam essencialmente do trabalho em equipa com canais de comunicação abertos com colegas e os seus superiores (Myers & Kamyab, 2010) com grande enfoque em medidas de flexibilidade que possibilitem um melhor equilíbrio entre a esfera familiar e profissional (Porter et al., 2005).

Por outro lado, a Geração Z também é caracterizada por ser uma geração com bastantes qualificações escolares e nasceram numa era também muito caracterizada por um grande desenvolvimento tecnológico, através das redes sociais que fazem parte da vida destes indivíduos, com ambientes de trabalho com componente digital (Bencsik et al., 2016). Sempre

vivenciaram com as tecnologia e surgimento das aplicações e no que respeita à componente de socialização interpessoal revela ser algo mais difícil em comparação com a Geração Y, são mais práticos e sábios e gostam de assumir a liderança nas suas tarefas, assim como evidenciam ser mais impacientes e mais ágeis de modo a ambicionar sempre o desafio (Bencsik et al., 2016).

Segundo alguns estudos, esta geração cresceu numa realidade de incertezas e complexidades que influenciaram o seu modo de pensar relativamente ao estudo e ao trabalho, dado evidenciarem diferentes expetativas porque são muito ambiciosos na sua carreira (Elmore, 2014). A principal diferença face às restantes gerações é que estes jovens possuem conhecimentos técnicos e linguísticos muito qualificados, o que leva a um desafio por parte das organizações em envolver esta geração de um modo eficiente e adaptar as suas necessidades à cultura organizacional (Elmore, 2014).

A caracterização de “Z” nesta geração é oriunda de “zapear” (i.e., trocar canais de televisão muito rápido e instantâneo) (Kämpf, 2011). Estes indivíduos destacam-se essencialmente por serem multifacetados nas várias atividades que desempenham. Por vezes o mesmo pode ser prejudicial em contexto laboral por perderem o foco facilmente e, neste sentido, tanto a Geração Y como a Geração X poderão dar um forte apoio, principalmente os colegas mais velhos por se encontrarem há mais tempo no mercado de trabalho e foram formados para resultados e metas dos seus objetivos (Lauer, 2011).

Esta geração desde cedo que se habituou a obter informação de qualquer foro de um modo extremamente rápido e têm dificuldade em estar num local de trabalho que os prive de *internet* e tecnologia (Júnior et al., 2016). Também procuram fulcralmente num primeiro emprego que não haja desequilíbrio entre a vida familiar e pessoal e que as funções sejam desafiadoras, uma vez que são pessoas que ambicionam a progressão profissional (Trindade, 2018). Importa ressaltar que para estes jovens não é o cargo o mais fundamental, mas sim o percurso que é realizado para alcançar um determinado cargo (Erickson, 2011).

Assim e de modo a que as diversas entidades empregadoras ganhem vantagem competitiva na atração e retenção deste talento, necessitam de corresponder a partir de conhecimentos e análise de comportamentos destes trabalhadores, sendo que os mesmos são bastante conectados sobretudo com artes, *medias* e tecnologias (McCrindle & Wolfinger, 2009).

Segundo Tapscott (2010), esta geração quando entra no mercado de trabalho as suas expetativas são de procurar sempre a originalidade no local de trabalho, manter em conformidade os seus valores pessoais com os valores da empresa onde deseja trabalhar, que a

comunicação seja preferencialmente feita pelos meios tecnológicos, pode ser bastante sugestiva na troca de ideias, valoriza principalmente um local de trabalho que seja divertido e descontraído sem formalidades. Esta geração é também marcada por autoconhecimento e desde cedo que os seus membros tendem a iniciar o seu percurso profissional nas empresas como *trainees* de modo a obter um crescimento rápido, uma vez que não têm receio de arriscar e evidenciam facilidade de adaptação em qualquer contexto (Trindade, 2018) com bastante presença da componente de inovação e com desejo de “mudar o mundo” (Ceretta & Froemming, 2011).

Face às características desta geração, é necessário haver uma redefinição de valores, essencialmente por parte dos líderes de modo a evitar que estes jovens se sintam frustrados e com aspirações por procurar outro tipo de empresas, através de uma orientação corretada adequada ao contexto em que se encontram (Trindade, 2018). Importa salientar que as características desta geração apresentam ainda algumas limitações no estudo do que os caracteriza, uma vez que é uma geração que ainda está a ingressar no mercado de trabalho e sofre constantemente alterações por via de influências sociais, culturais, tecnológicas e económicas (Erickson, 2011).

Neste âmbito, podemos constatar diferenças e semelhanças entre ambas as gerações. Ou seja, a Geração Y está mais focada numa profissão que vá ao encontro dos seus interesses e garanta a satisfação das suas próprias exigências para motivação intrínseca e com foco em mudar o mundo, sendo que os seus valores primordiais são o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Bencsik et al., 2016). Já a Geração Z não tem tanto otimismo como estes jovens uma vez que estão muito preocupados com o desemprego e em não conseguirem evoluir na sua carreira, devido à recessão económica de 2008 e que viveram também de um modo bastante presente. É uma geração que ainda está parcialmente no mercado de trabalho e será a nova próxima força de trabalho, juntamente com a Geração Y (Bencsik et al., 2016).

1.3. Atração das Gerações Y e Z

Apesar de o mundo constatar grandes diferenças ao nível de tecnologias de informação e isso tenha permitido que a interação e conectividade entre as várias pessoas seja mais rápida e atinja proporções inimagináveis, as organizações deparam-se cada vez mais com constante desafio e readaptações para uma maior atração das novas gerações, nomeadamente as Gerações Y e Z (Tobias, 2019).

Segundo Tobias (2019), em função das mudanças socioculturais sentidas as organizações e respectivos gestores sentem urgência em repensar nas antigas práticas de gestão e valores associados, dado existir uma necessidade crescente em adaptar as práticas de Recursos Humanos que, embora tenham evoluído com o passar dos anos, mantiveram bastantes ferramentas tradicionais. Com a nova sociedade de conhecimento e com estas duas novas gerações a dominarem no mercado de trabalho nos próximos anos, existem deste modo novas necessidades e desafios que devem ser tomados em consideração (*e.g.*, trabalho por projetos, *openspace*, trabalho de equipa) o que leva a que as organizações tenham de se adaptar face à concorrência (Bencsik et al., 2016).

Neste sentido, as organizações precisam de compreender quais os valores de trabalho que estas gerações mais valorizam, as suas peculiaridades, necessidades e expectativas que têm face a um primeiro emprego quando procuram por uma determinada empresa, de modo a rever o processo de atração para maior sucesso face à concorrência no mercado de trabalho (Tridapalli et al., 2017).

1.3.1. Valores de Trabalho

Neste sentido e de modo a fazer um levantamento detalhado referente à componente de atração destes jovens pertencentes a estas duas gerações, a investigação irá focar-se numa primeira componente de atração através da caracterização de valores de trabalho que estas gerações mais valorizam na procura de um determinado emprego.

É uma variável importante de se ter em conta quando as organizações procuram atrair mais colaboradores destas gerações, uma vez que os valores de trabalho são imprescindíveis na análise de uma determinada função laboral para compreender o que os mais cativa quando pensam numa determinada organização para iniciar a sua experiência profissional (Glass, 2007). Assim, vai permitir e compreender quais são os valores mais valorizados e, consequentemente, o que origina maior satisfação no trabalho, compromisso e auto motivação para um melhor desempenho pessoal e profissional (Glass, 2007).

Existem várias definições concretas daquilo que são os valores de trabalho e, segundo Sagie e colegas (1996), os valores definem-se como a importância que os indivíduos dão a determinados resultados que se conquistam em contexto laboral, sendo que Schwartz (1999) reforçou a esta definição as recompensas que são obtidas no trabalho e que as pessoas procuram por este objetivo em contexto laboral.

Segundo Rohan (2000), os valores de trabalho podem ser classificados como: (a) Pessoais, que são os princípios que orientam a vida do indivíduo no trabalho; (b) Sociais, que dizem respeito à percepção dos princípios que são defendidos por outras pessoas; e (c) Culturais, que são promovidos por um determinado grupo de pessoas ou definidos por pessoas influentes, como os líderes.

No que diz respeito ao conceito de valores de trabalho, importa salientar que os mesmos são definidos por Porto e Tamayo (2003) como crenças associadas a recompensas positivas e que estão organizados de um modo hierárquico, onde os trabalhadores procuram alcançar os valores em contexto de trabalho e que influenciam os seus comportamentos e escolhas. Deste modo e de forma a compreender o significado individual de trabalho cada colaborador, um bom indicador é analisar quais são os valores mais importantes para cada um, uma vez que os mesmos refletem informação fulcral da razão e significado do trabalho para os trabalhadores (Porto & Tamayo, 2003).

A partir dos valores sociais de Schwartz (1992), os autores Porto e Tamayo (2003) identificaram quatro fatores de valores de trabalho: (a) Realização Pessoal no Trabalho, valor intrínseco e diz respeito às metas atingidas pelo trabalho e as suas tarefas, como o alcance de realização profissional, autonomia ao nível intelectual e criatividade; (b) Relações Sociais, que diz respeito à procura de relações positivas no local de trabalho; (c) Prestígio, que está relacionado com o alcance de autoridade e sucesso profissional por via da influência que se tem face ao seu trabalho, comparativamente aos colegas na sua equipa de trabalho; e (d) Estabilidade, sendo este um valor extrínseco e está relacionado com os resultados obtidos por via do trabalho, como a segurança e possibilidade de satisfazer as necessidades pessoais. A presente pesquisa adotou a perspetiva de Porto e Tamayo (2003) para definição e operacionalização dos valores de trabalho.

1.3.2. Expetativas de Carreira

Para além da análise dos valores de trabalho, considerou-se igualmente interessante analisar uma segunda variável relevante para a componente de atração, concretamente a caracterização das expetativas de carreira na fase de procura de uma determinada empresa para iniciar a experiência profissional (Glass, 2007). Importa ressaltar primeiramente que as expetativas dizem respeito a crenças sobre a probabilidade de ocorrer um determinado evento e/ou situação numa perspetiva de futuro (Oettingen & Mayer, 2002), aplicado nesta investigação ao mercado de trabalho e compreender a relação existente entre as mesmas e os

indivíduos das novas gerações. Neste sentido, importa analisar de um modo mais preciso as expectativas que estes indivíduos evidenciam relativamente às condições de trabalho com que se deparam quando se candidatam a uma determinada organização, uma vez que no decorrer dos próximos anos irão representar mais de um terço da força de trabalho (Arriscado et al., 2019).

É uma variável muito importante uma vez que se trata de um elemento fulcral quando analisamos a relação entre indivíduo, trabalho e organização, uma vez que as perspetivas que se têm relativamente à evolução na carreira é uma das componentes mais valorizadas para um indivíduo que trabalhe numa determinada empresa (Tolfo, 2002). Assim, segundo Chen e colegas (2011), as expectativas que os colaboradores evidenciam sobre o futuro das suas carreiras estão relacionadas com variáveis pertinentes para a gestão e atitudes desenvolvidas no trabalho.

Segundo Vasconcellos (2015) podemos definir expectativas de carreira como as crenças sobre a probabilidade de certas situações ocorrerem ou não numa determinada organização, segundo idealizações pessoais e padrões de trabalho da empresa. O autor propõe que as expectativas podem ser organizadas em duas dimensões principais, nomeadamente as conquistas profissionais e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Weidgenant, 2017), sendo esta a concetualização adotada no presente estudo.

Compreender as expectativas das novas gerações revela-se um grande desafio para as organizações, uma vez apresentam expectativas diferentes que não estão alinhadas com os padrões antigos conhecidos pelas organizações (Weidgenant, 2017). Um exemplo do referido é o facto de estes colaboradores evidenciarem uma grande necessidade de reconhecimento (Oliveira, 2010), preferência por regras mais informais, flexíveis e valorizarem a sua individualidade assim como a possibilidade de aumentar a sua rede de contatos, ou seja, as suas expectativas focam-se essencialmente na componente do reconhecimento (Weidgenant, 2017). São jovens que procuram na função laboral o desafio e a possibilidade de crescer profissionalmente e, quando o mesmo não acontece, rapidamente procuram novas oportunidades de emprego o que gera um crescimento de rotatividade voluntária dos colaboradores nas organizações (Weidgenant, 2017).

Uma das características de flexibilidade mais valorizada e cada vez mais analisada pelas organizações diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma vez que são pessoas que valorizam as suas relações sociais e não pretendem prescindir da sua qualidade de vida com os amigos e familiares, onde deve haver uma adaptação da vida profissional à vida pessoal e não o contrário (Myers & Kamyab, 2010). Também segundo um estudo de Pereira

(2020), 56.4% dos participantes da amostra referiram que um fator importante para a satisfação laboral dos indivíduos das gerações mais recentes é a remuneração adequada.

Quando comparados os indivíduos das gerações anteriores, os autores Ng e colegas (2010) evidenciaram que a Geração *Millennials* é mais exigente uma vez que exigem um aumento considerável a nível remuneratório nos primeiros cinco anos de trabalho, sendo bastante notório quando comparados com os indivíduos das gerações anteriores. Nesta comparação ainda se verifica que a nova globalidade de força de trabalho é mais inquieta com a progressão de carreira e mais ambiciosos em atingir uma posição mais elevada dentro da organização e equipa de trabalho (Kowske et al., 2010).

1.4. Retenção das Gerações Y e Z

Hoje em dia é fulcral as organizações compreenderem não só como podem atrair, mas também reter estes indivíduos das gerações mais novas nas suas equipas. Neste sentido, considerou-se que o presente estudo deveria incidir também na análise de uma componente relativa à retenção destes jovens, examinando as variáveis que permitam compreender como reter estes indivíduos.

Importa salientar que esta é uma tarefa complexa de delinear aquilo que pode ajudar a retenção de indivíduos destas gerações, uma vez que não encaram uma atividade laboral como sendo para toda a vida como outras gerações, e existe uma necessidade de autodesenvolvimento muito grande e de novas oportunidades que os desafiem, uma vez que são jovens que apostam bastante na inovação (Gomes, 2016). Neste sentido, há um desafio cada vez maior por parte dos gestores das organizações em saber lidar de um modo eficaz com uma força de trabalho multigeracional, uma vez que muitas organizações atualmente deparam-se com quatro gerações de colaboradores que evidenciam diferentes expectativas e motivações (Lester et al., 2012).

O mesmo é crucial de ser analisado uma vez que a Geração Y foi a primeira a mencionar que não quer um emprego fixo para “a vida toda” e aliado a outros fatores, as organizações têm urgência em repensar nos seus modelos de gestão e, sobretudo, de retenção de talentos (Pereira, 2020). Assim, a compreensão de como a satisfação dos valores de trabalho contribui para reter os trabalhadores pode ser útil para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção dos colaboradores.

1.4.1. Satisfação dos Valores de Trabalho e Retenção

Segundo Paschoal e Tamayo (2005), os valores laborais evidenciam um papel crucial no processo de escolha de uma determinada organização, na qual o indivíduo passa por um processo de avaliação de uma determinada profissão e que tem de representar a longo prazo uma oportunidade de atingir os seus objetivos que para si são importantes, por meio dos valores de trabalho.

Assim, as organizações precisam de corresponder às necessidades e promover a satisfação dos valores de trabalho nos seus colaboradores, uma vez que embora não exista um impacto direto no comportamento dos mesmo provoca um impacto ao nível das suas atitudes e, consequentemente, na vontade de permanecer na organização (Robbins, 2004). Neste sentido, o estudo de Maciel (2010) refere que um dos pontos chave para a retenção destes indivíduos prende-se com a necessidade urgente de corresponder às expetativas que estão relacionadas com os valores de trabalho, de modo a garantir a satisfação dos colaboradores e maior compromisso com a organização.

Segundo um estudo de Wang e colegas (2010), os valores laborais evidenciam ter uma grande influência na diminuição de intenção de abandonar a organização, sendo os valores pessoais com maior poder, nomeadamente o crescimento pessoal e a relação entre os colegas e hierarquia. Também no que respeita aos valores relacionados com a expetativa salarial, os colaboradores que revelaram satisfação com o seu salário tinham menos intenção de sair, revelando também que quando os colaboradores sentem compromisso com a sua organização, os seus interesses e objetivos pessoais estão, portanto, alinhados e, consequentemente, revelam serem mais esforçados e dedicam mais do seu tempo ao trabalho (Wang et al., 2010).

1.4.2. Intenção de *Turnover*

Neste âmbito, torna-se importante fomentar a satisfação sobretudo dos valores laborais e também compreender quais são as intenções de saída quando um colaborador pretende mudar de organização, de modo a compreender que fatores podem estar associados.

Segundo Jackofsky (1984), existe uma relação entre o nível de desempenho das tarefas laborais em função dos processos de rotatividade dos trabalhadores. O autor, através do desenho de um modelo, verificou que quando os colaboradores evidenciam um desempenho elevado e quando outros fatores também estão alinhados com o seu desempenho, vão automaticamente estar mais empenhados na organização e, consequentemente, estar mais disposta a reter estes colaboradores considerados mais produtivos.

Deste modo, as compreensões *a priori* das intenções de rotatividade dos colaboradores permitem às organizações controlar que o mesmo não aconteça e é crucial ter em conta a variabilidade existente em cada profissão (Carmeli & Weisberg, 2006). Assim, a saída de colaboradores de uma determinada organização origina um impacto negativo na *performance* organizacional (Huang et al., 2007), uma vez que o mesmo acarreta perdas de investimento em formação, competências técnicas e muitas vezes de colaboradores importantes ao funcionamento da empresa, o que leva a uma maior preocupação para com o capital humano (Oliveira, 2009).

Existe um grande dispêndio de tempo em encontrar as pessoas que mais se ajustam às posições em aberto numa empresa e as mesmas apostam bastante no seu desenvolvimento. Se esses colaboradores estiverem a sair constantemente, para além do investimento ficar comprometido, a organização volta novamente a necessitar de recursos para encontrar novos colaboradores (Oliveira, 2009). Importa mencionar também que nem sempre estes novos colaboradores possuem as mesmas competências adequadas à função por falta de experiência e/ou conhecimentos, o que acarreta consequências ao nível da produtividade (Half, 1982). Segundo Mobley (1982), associado ao *turnover* são bastantes custos e que originam a implementação de entrevistas de saída (*e.g.*, serviços de *outplacement*), custos em formação, quebras nas equipas e desmotivação por parte dos colaboradores que permanecem na organização, quebras no fluxo de trabalho, falta de recursos humanos, entre muitos outros.

No que respeita ao *turnover* em si, o mesmo pode ocorrer por uma intenção voluntária (*i.e.*, que está relacionado com uma decisão de um colaborador em abandonar a sua organização) ou por uma intenção involuntária (*i.e.*, está relacionado com a organização decidir favor da saída do colaborador) (Shaw et al., 1998), sendo que o presente estudo irá focar-se apenas na componente de *turnover* voluntário.

Assim, tem de haver um maior investimento por parte das empresas a este nível, uma vez que quando uma organização não possibilita aos seus trabalhadores formações adequadas e maior desenvolvimento, os mesmos acabam por desenvolver níveis grandes de frustração e maior vontade em abandonar a atual empresa e receberem mais investimento e retorno por parte de empresas concorrentes (Weisberg, 1986). Importa ter em conta que há uma relação entre o processo de compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*, sendo o compromisso o fator crucial de explicação quando existe uma intenção voluntária de sair da própria organização, dado poder existir um baixo comprometimento (Cohen, 2007).

1.4.3. Compromisso Afetivo e o seu Papel Mediador

Quando falamos em compromisso organizacional, constata-se que este construto tem uma definição complexa e multifacetada, uma vez que para muitos investigadores pode ser operacionalizado de formas completamente diferentes (Meyer et al., 1993). Segundo Meyer e colegas (1993), de um modo geral o compromisso diz respeito a um estado psicológico que descreve a relação de um colaborador com a sua organização e o mesmo acarreta e influencia o processo de decisão de sair ou continuar na mesma.

Contudo, esta base de natureza psicológica de compromisso organizacional pode assumir diferentes formas, sendo estas: (a) Compromisso Normativo, em que o trabalhador revela sentimentos relacionados com o fator de obrigação para com o seu lugar na organização e que habitualmente são influenciados pela missão, normas e regulamentos (Wiener, 1982); (b) Compromisso Instrumental, que está relacionado com a vontade do próprio trabalhador em permanecer na organização de modo a não sair prejudicado nos seus investimentos pessoais no percurso profissional (Tamayo, 2005); e, por fim, (c) Compromisso Afetivo, que diz respeito ao envolvimento e identificação que um determinado indivíduo tem para com a sua organização, ou seja, como é que um indivíduo se sente emocionalmente ligado com a sua organização (Dunham et al., 1994). O presente estudo irá incidir a análise a este nível apenas no que respeita ao compromisso afetivo, que envolve uma relação ativa entre o trabalhador e a organização, na qual o indivíduo tenciona dar tudo de si com o objetivo último de contribuir sempre para o bem-estar da sua organização (Steers et al., 1982).

Importa mencionar que as três formas de compromisso, segundo Hackett e colegas (1992), estão associadas a comportamentos e atitudes diferentes, assim como ao próprio desempenho de cada colaborador. O compromisso afetivo, por exemplo, está associado positivamente com o desempenho no trabalho e ambiente organizacional devido ao laço psicológico que liga o trabalhador à mesma, mas também pode estar associado de um modo negativo com a continuidade na organização. Desta forma, nem todas as formas de compromisso são idênticas e as organizações devem ter em conta a natureza do mesmo, de modo a analisar minuciosamente o que poderá estar a influenciar determinado comportamento (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso afetivo tem-se revelado particularmente associado a uma menor intenção de abandonar a organização e assim como a menores níveis de absentismo (Rego & Souto 2004). Deste modo, é possível constatar que este compromisso afetivo influencia a intenção de *turnover* e a compreensão do mesmo permite compreender melhor o que é que as organizações podem ter em conta no que respeita à retenção desta nova força de trabalho.

Neste âmbito, o compromisso afetivo tem consequências ao nível do comportamento dos colaboradores na sua permanência na organização, uma vez que quando há elevado compromisso há maiores evidências de assiduidade, mais empenhamento e procuram realizar mais tarefas das que lhes são impostas (Tavares, 2001). Um estudo de Markovits e colegas (2010), evidenciou que quando existe satisfação laboral ao nível dos valores de trabalho (*e.g.*, recompensas) o mesmo origina um aumento de compromisso com a organização. Também um estudo de Porter e colegas (1974), constatou que o compromisso organizacional e a satisfação com o trabalho estão ambas relacionadas com a rotatividade presente numa organização.

Assim, tem havido uma crescente preocupação no que respeita a esta análise, existindo alguns estudos que têm analisado o impacto deste compromisso com outros fatores. Um exemplo do referido é o estudo de Vanaki e Vagharseyyedin (2009), que constatarem uma relação significativa entre condições laborais e compromisso organizacional afetivo e que está relacionado diretamente com uma maior satisfação com a vida, o que influencia fortemente a que existam melhores condições de trabalho para haver maior satisfação com a vida e maior compromisso, de modo a não existir intenção de abandonar a sua organização.

Também um estudo de Elizur e Koslowsky (2001), verificou que os valores de trabalho estão relacionados com o compromisso que os colaboradores sentem pela sua organização e, neste sentido, as empresas que pretendem fazer um reforço desta ligação por parte dos colaboradores necessitam de ajustar as recompensas organizacionais e os seus valores de trabalho, de modo a serem congruentes. Por fim, o mesmo também é suportado por Finegan (2000), que evidenciou que quanto mais reforçada a semelhança entre os valores pessoais e os valores organizacionais, maior será o comprometimento dos colaboradores com a organização e, neste sentido, menor serão as intenções de sair da mesma.

1.4.4. Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa

A presente investigação tem como questão geral – “Como é que as organizações podem atrair e reter indivíduos da Geração Y e Geração Z?” – sendo a mesma subdividida em dois focos, a atração e a retenção, com objetivos específicos de análise.

No que diz respeito primeiramente à análise da atração, Estudo 1, os objetivos são caracterizar os valores de trabalho de indivíduos das Gerações X, Y e Z, assim como também caracterizar as expectativas de trabalho dos indivíduos destas gerações. Com esta análise, pretende-se também apurar eventuais diferenças de género no posicionamento face às variáveis anteriores.

Relativamente à retenção, Estudo 2, o objetivo passa por analisar o papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a satisfação dos valores de trabalho na intenção de *turnover*, controlando o género do participante, assim como também analisar o papel moderador da pertença geracional na relação anterior.

Importa ainda ressaltar que a investigação é baseada numa abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário para recolha de informação para as duas componentes de análise – atração e retenção – a que correspondem os dois estudos empíricos descritos no capítulo seguinte.

Capítulo 2 – Estudos Empíricos

2.1. Estudo 1

No que respeita, deste modo, ao Estudo 1, este é um estudo de natureza descritiva focado nos objetivos de caracterizar a respeito dos indivíduos pertencentes à Geração X, Y e Z, os valores de trabalho e as expetativas de carreira dos mesmos, assim como analisar possíveis diferenças de género no posicionamento face a estas duas variáveis.

Os valores de trabalho são uma variável que evidencia a importância, convicção pessoal e desejabilidade no que acontece no mercado laboral e que, consequentemente, influenciam as atitudes e significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho e determinam a resposta emocional que se reflete nas atividades de trabalho desempenhadas na organização (Vala, 2000), e importa analisar quais os valores mais importantes para cada uma das gerações. As expetativas de carreira são crenças sobre a probabilidade de ocorrer um determinado evento e/ou situação numa perspetiva de futuro (Oettingen & Mayer, 2002), sendo consideradas uma das componentes mais sensíveis no que respeita à atração das novas gerações nas organizações. É importante serem antecipadas (Dutra, 2000), uma vez que indivíduos das gerações mais recentes evidenciam expetativas de carreira muito peculiares relativamente ao mercado laboral (Oliveira, 2010) e poucos são os estudos que atualmente evidenciam de um modo conciso quais são as expetativas mais valorizadas pela Geração Y e Geração Z, assim como compreender o que os faz escolher uma determinada organização para começar a desenvolver experiência profissional;

Também será analisada neste estudo, como referido no Capítulo 1, a diferenciação de género, uma vez que se constatou uma lacuna na análise a outros estudos dentro deste âmbito e dado ser expetável verificarem-se diferenças entre indivíduos em função do seu género. Pareceu

relevante ter as mesmas em consideração quando analisamos as variáveis numa ótica de intrageração e não apenas na ótica de intergeração.

2.1.1 Método

2.1.1.1. Procedimento

No que diz respeito ao procedimento de recolha de dados, foi desenvolvido um questionário eletrónico com recurso ao *Qualtrics*, o qual foi divulgado através de redes sociais e contatos pessoais e profissionais.

No momento de acesso ao questionário os participantes tinham acesso ao objetivo geral do estudo e ao consentimento informado, evidenciando o carácter voluntário do preenchimento, anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo que poderiam também desistir a qualquer momento e, nessas situações, as suas respostas não iriam ser consideradas. Deste modo, foi solicitado que confirmassem a leitura de todas as informações e assim a sua colaboração no estudo.

Cada participante ao responder ao questionário deveria seguir as instruções até finalizar o preenchimento do mesmo, com uma duração que variava entre cinco a dez minutos.

Após partilha e alcance de um número considerado aceitável de participantes, a recolha dos dados foi extraída do *Software Qualtrics* e analisados através do *software IBM SPSS 25* e da *Macro Process 2.4* (Hayes, 2017). Para efeitos de caracterização da amostra, no momento final do questionário foram pedidas informações sobre variáveis sociodemográficas (*e.g.*, género, idade, escolaridade, se está empregado/a, entre outras).

2.1.1.2 Amostra

A população-alvo para a amostra do Estudo 1 foram participantes com 18 ou mais anos de idade, sendo este o único critério de inclusão. Os participantes deste estudo abrangeram estudantes que ainda não estão no mercado de trabalho, assim como participantes que já se encontram empregados e com funções laborais em diferentes organizações.

A amostra no estudo foi não probabilística, de conveniência uma vez que, como referido acima, a recolha foi feita através de redes sociais e partilha do questionário entre familiares, amigos, conhecidos e colegas de trabalho. Quanto ao número de acessos a presente investigação obteve um total de 530 acessos, com 359 inquéritos completos. Uma vez que o foco na análise do presente estudo incide nos indivíduos que pertencem à Geração X, Geração Y e Geração Z, foi necessário excluir 15 respondentes que não estavam no intervalo de idades pretendido.

Assim, foram contabilizados no total 344 participantes válidos, com idades compreendidas entre os 18 e os 60 anos de idade, sendo 148 participantes da Geração X (41.2%), 133 participantes da Geração Y (37%) e, com menor percentagem da amostra, foram 63 participantes da Geração Z (17.5%). A maioria dos participantes é do género feminino (68.9%) e tem habilitações ao nível do ensino superior (69.8%), nomeadamente o grau de licenciatura (44.6%). Por fim, quanto à situação profissional, verificou-se que 309 dos participantes estão empregados (86.1%).

Quadro 2.1.

Caracterização da amostra do Estudo 1

Variável	Nível	Frequência	Percentagem
Género	Masculino	107	31.1
	Feminino	237	68.9
Geração	Geração X (40-60)	148	43
	Geração Y (25-40)	133	38.7
	Geração Z (18-25)	63	18.3
Escolaridade	Até ao 9º Ano	19	5.5
	Ensino Secundário	85	24.7
	Ensino Superior	240	69.8
Situação Profissional	Estou empregado	309	86.1
	Não estou empregado	50	13.9

2.1.1.3. Instrumentos e Medidas

Para medir as variáveis em análise, selecionou-se medidas a partir da literatura relevante, conforme descrito em seguida.

Valores de Trabalho. Foi utilizado o instrumento denominado por EVT construído e validado por Porto e Tamayo (2003) e adaptado para contexto português por Silva (2006), tendo sido analisado e usado através da dissertação de Costa (2012), que procurou conservar as suas características psicométricas originais. O EVT contém na sua totalidade 45 itens que os participantes devem classificar de acordo com o nível de importância que lhes atribuem numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 – “Nada Importante” a 5 – “Extremamente Importante”). Os

itens estão divididos em quatro fatores de valores, que na presente amostra evidenciaram muito boa fiabilidade, isto é, consistência interna acima de .80. O fator realização pessoal no trabalho apresentou um $\alpha=.86$ (15 itens; *e.g.* “Ter prazer no que faço”; “Realizar um trabalho significativo para mim”), o segundo fator relações sociais teve um $\alpha=.89$ (12 itens; *e.g.* “Ser útil para a sociedade”; “Amizade com colegas de trabalho”), o terceiro fator prestígio revelou um $\alpha=.87$ (11 itens; *e.g.* “Ter notoriedade”; “Ter prestígio”) e, por último, o fator estabilidade obteve um $\alpha=.80$ (7 itens; *e.g.* “Poder sustentar-me”; “Ser independente financeiramente”).

Expetativas de Carreira. Foi utilizada a Escala de Expetativas de Carreira na Organização (EECO) desenvolvida por Vasconcellos (2015), sendo um instrumento direcionado para a realidade organizacional e orientado para objetivos numa perspetiva de futuro. A mesma foi usada e adaptada segundo os objetivos de estudo de Weidgenant (2017), sendo composta por 13 itens relacionada com expetativas do percurso profissional a cinco anos. Estes organizam-se em dois fatores de expetativas, *i.e.*, as conquistas profissionais (9 itens; *e.g.* “remuneração”; “prestígio”) e o equilíbrio pessoal-profissional (4 itens; *e.g.* “carga horária”; “qualidade de vida”). Foi utilizada uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos para avaliar o nível de importância atribuído pelo participante a cada item (1 – “Nada Importante” a 5 – “Extremamente Importante”). De referir que, a escala de resposta original usada por Weidgenant (2017) era de seis pontos e com resposta ao nível de maior ou menor probabilidade de ocorrência (*e.g.*, “Ser bom profissional e bem-sucedido na minha carreira”), mas considerou-se mais adequado face aos objetivos do presente estudo utilizar uma escala de resposta que indicasse a importância atribuída a cada item.

O primeiro fator de conquistas profissionais obteve um $\alpha=.86$ e o segundo fator equilíbrio pessoal-profissional revelou um $\alpha=.80$, evidenciando assim muito boa consistência interna.

2.1.2. Resultados

2.1.2.1. Caracterização dos Valores de Trabalho

O primeiro objetivo do estudo era caracterizar a importância de diferentes valores de trabalho tendo em conta a geração e o género dos participantes. Para tal, procedeu-se à realização de uma ANCOVA – Análise de Covariâncias, cujos resultados se apresentam no Quadro 2.2.

Quadro 2.2.

Caracterização dos valores de trabalho em função da geração e gênero dos respondentes

Geração	Gênero	Realização Pessoal no Trabalho	Relações Sociais	Prestígio	Estabilidade
X	Masculino	3.93 (.51)	3.59a (.61)	2.74 (.63)	3.90 (.52)
	Feminino	3.91 (.48)	3.84b (.53)	2.47 (.56)	4.01 (.62)
	Total	3.92 (.49)	3.74 (.57)	2.58 (.60)	3.94a (.58)
Y	Masculino	3.96 (.51)	3.50a (.58)	2.51 (.64)	4.04 (.41)
	Feminino	3.98 (.54)	3.74b (.53)	2.54 (.58)	4.10 (.48)
	Total	3.97 (.53)	3.67 (.55)	2.53 (.60)	4.09b (.46)
Z	Masculino	3.96 (.26)	3.63a (.26)	2.70 (.53)	4.05 (.26)
	Feminino	4.11 (.52)	3.67b (.62)	2.55 (.62)	4.12 (.45)
	Total	4.01 (.49)	3.67 (.58)	2.57 (.60)	4.12c (.43)
Amostra Total	Masculino	3.95 (.49)	3.56a (.58)	2.66a (.63)	3.97 (.47)
	Feminino	3.98 (.52)	3.76b (.55)	2.51b (.58)	4.06 (.53)
	Total	3.97 (.51)	3.70 (.57)	2.56 (.60)	4.03 (.51)

Nota: Letras diferentes indicam valores estatisticamente distintos

Deste modo e no que concerne à análise das medidas descritivas da variável valores de trabalho em cada uma das dimensões, é possível constatar que numa escala de cinco pontos, em média, na amostra total, os participantes percebem a realização pessoal no trabalho como um valor muito importante ($M=3.97$; $DP=.51$), as relações sociais também como muito importante ($M=3.70$; $DP=.57$), o prestígio como importante ($M=3.56$; $DP=.60$) e a estabilidade como muito importante ($M=4.03$; $DP=.51$). Hierarquizando as dimensões analisadas, verifica-se que a dimensão estabilidade e realização pessoal no trabalho são ambas muito importantes e em igual medida para os participantes, apesar de marginalmente significativo ($T(358)=-1.90$, $p=.06$). Para as restantes dimensões que revelaram ser estatisticamente significativas ($p=.000$), verificou-se que seguidamente a dimensão mais valorizada são as relações sociais e a menos valorizada é o prestígio.

No que respeita à importância atribuída a cada fator pelas gerações, é possível constatar que existem diferenças significativas ao nível da geração apenas na dimensão estabilidade ($F(2)=2.94$, $p=.05$). Assim, constatou-se que a Geração Z atribui maior importância ($M=4.12$; $DP=.43$), seguidamente da Geração Y ($M=4.09$; $DP=.46$), comparativamente à Geração X ($M=3.94$; $DP=.58$). Para as outras dimensões, realização pessoal no trabalho ($F(2)=.74$, $p=0.48$), relações sociais ($F(2)=.96$, $p=0.38$), e prestígio ($F(2)=.64$, $p=0.53$) não se verificam diferenças significativas em função da geração de pertença dos participantes.

Relativamente à comparação das respostas entre homens e mulheres no geral, constata-se que existem diferenças significativas apenas na dimensão relações sociais ($F(1)=4.68$, $p=0.03$). Assim, o género feminino atribui maior importância às relações sociais ($M=3.76$; $DP=.55$) face ao género masculino ($M=3.56$; $DP=.58$). Por outro lado, não existem diferenças significativas de género no que respeita à dimensão realização pessoal no trabalho ($F(1)=.40$, $p=.53$), prestígio ($F(1)=2.27$, $p=.13$) e estabilidade ($F(1)=.85$, $p=.36$).

Por fim, numa análise de género intra geração, verifica-se que existem diferenças significativas entre homens e mulheres dentro de cada geração, apenas na dimensão relações sociais ($T(357)=-3.36$, $p=.001$) e prestígio ($T(357)=2.09$, $p=.04$). No que respeita à dimensão relações sociais são as mulheres quem mais importância dá ($M=3.77$; $DP=.55$), principalmente da Geração X ($M=3.84$; $DP=.53$) e Geração Y ($M=3.74$; $DP=.53$). Relativamente à dimensão prestígio verifica-se o contrário, uma vez que se constatou que é o sexo masculino quem mais importância dá a esta dimensão ($M=2.65$; $DP=.63$), também pertencentes à Geração X ($M=2.74$; $DP=.63$). Contudo, o género do participante no geral revela ser uma variável de impacto como analisado anteriormente, contrariamente ao cruzamento entre a geração com o género, que não revelou diferenças significativas em nenhuma dimensão entre as gerações ($p>.05$).

2.1.2.2. Caracterização das Expetativas de Carreira

No que respeita, por outro lado, à análise das medidas descritivas da variável expetativas de carreira em cada uma das duas dimensões, numa escala também de cinco pontos, verifica-se que na dimensão conquistas profissionais, na amostra geral, em média os participantes consideram entre importante a muito importante alcançar situações que lhes providenciem a expetativa de conquistas a nível profissional ($M=3.80$; $DP=.55$). Na dimensão equilíbrio pessoal-profissional verifica-se que é a dimensão mais valorizada pelos participantes no geral, uma vez que em média refletem como sendo muito importante ($M=4.15$; $DP=.63$). Assim, verificou-se que existem diferenças significativas entre as duas dimensões ($T(358)=-11.42$, $p=.000$).

Quando analisado ao nível de gerações dentro de cada dimensão, verifica-se que existem diferenças significativas da geração na dimensão conquistas profissionais ($F(2)=6.48$, $p=.000$), verificando que é mais importante alcançar situações de conquista a nível profissional na Geração Z ($M=4.01$; $DP=.51$) seguidamente da Geração Y ($M=3.86$; $DP=.49$), quando comparado com a Geração X ($M=3.67$; $DP=.58$). Também verifica-se diferenças significativas ao nível da geração na da dimensão equilíbrio pessoal-profissional ($F(2)=4.38$, $p=.01$), com

maior importância para os participantes da Geração Z ($M=4.30$; $DP=.54$), e com valores estatisticamente semelhantes entre os participantes da Geração Y ($M=4.25$; $DP=.61$) e Geração X ($M=4.01$; $DP=.66$).

Assim e quando analisada a variável gênero dos participantes no geral, observa-se que apenas existem diferenças significativas na dimensão equilíbrio pessoal-profissional ($F(1)=5.64$, $p=.05$), sendo mais importante alcançar situações que permitam este equilíbrio para o gênero feminino ($M=4.23$; $DP=.60$). Por outro lado, a dimensão conquistas profissionais não evidencia diferenças significativas ao nível do gênero dos participantes ($F(1)=.15$, $p=.70$).

Quando analisado o cruzamento entre a geração com o gênero verificou-se que não existem diferenças significativas ($p>.05$). Contudo, numa análise entre o sexo masculino e feminino dentro de cada geração, apenas se verificaram diferenças significativas na dimensão equilíbrio pessoal-profissional ($T(357)=-3.58$, $p=.000$), principalmente do sexo feminino ($M=4.22$; $DP=.60$), da Geração Z ($M=4.33$; $DP=.56$) e Geração Y ($M=4.32$; $DP=.59$). É possível concluir deste modo que foi verificada uma tendência para ser mais valorizado pelo sexo feminino das gerações mais novas, embora os dados não se tenham revelado significativos quando cruzado o gênero com a geração.

Quadro 2.3.

Caracterização das expectativas de carreira em função da geração e gênero dos respondentes

Geração	Gênero	Conquistas Profissionais	Equilíbrio Pessoal- Profissional
X	Masculino	3.71 (.55)	3.89 (.72)
	Feminino	3.64 (.59)	4.08 (.61)
	Total	3.67a (.58)	4.01a (.66)
Y	Masculino	3.89 (.47)	4.08 (.62)
	Feminino	3.85 (.50)	4.32 (.59)
	Total	3.86b (.49)	4.25b (.61)
Z	Masculino	3.98 (.52)	4.11 (.38)
	Feminino	3.80 (.53)	4.33 (.56)
	Total	3.99c (.51)	4.30c (.54)
Amostra Total	Masculino	3.77 (.52)	3.97a (.66)
	Feminino	3.79 (.56)	4.22b (.60)
	Total	3.80 (.55)	4.15 (.63)

Nota: Letras diferentes indicam valores estatisticamente distintos

2.1.2.3. Discussão e Conclusões

O presente estudo caracterizou, primeiramente, os valores de trabalho e a sua importância relativamente aos indivíduos pertencentes à Geração X, Y e Z. Assim, no que respeita aos dados obtidos na caracterização dos valores de trabalho, verificou-se que, no geral, a dimensão estabilidade e realização pessoal no trabalho são de maior e igual importância para os participantes. No que respeita à literatura e que vai de encontro aos resultados obtidos, os autores Asfora e Dias (2006) referem que duas das categorias que maior impacto têm na qualidade e bem-estar no trabalho são as condições remuneratórias, que permitem aos colaboradores ter maior estabilidade e independência financeira, assim como a oportunidades de desenvolvimento das competências, de modo a permitir sentimentos de maior realização pessoal nas suas funções laborais.

Contudo, numa análise entre as gerações, constatou-se que a única dimensão que revelou diferenças significativas foi a estabilidade. Assim, são os indivíduos pertencentes à Geração Z e Geração Y quem mais atribui importância a valores de trabalho relacionados com a estabilidade no trabalho, comparativamente à Geração X. O mesmo é apoiado por Tari (2010), que refere que as prioridades das gerações mais novas estão muito incididas no sucesso e na estabilidade a nível remuneratório. Também um estudo de Wey Smola e Sutton (2002), refere que os participantes das gerações mais novas referiram ter intenção de abandonar o seu atual emprego e aceitar um novo desafio, se isso implicasse ganhar mais dinheiro.

Uma possível explicação para os dados obtidos pode também estar relacionado com a elevada exigência, custos e tempo despendido que os mesmos têm para obtenção de um grau académico superior e respetiva formação na área, que é muito mais exigente comparativamente aos indivíduos da Geração X e gerações anteriores, que não tinham esta obrigatoriedade para alcançar determinadas posições laborais. Assim e segundo Villalba-Lamprea (2017), estes indivíduos pretendem sobretudo progredir na sua carreira profissional e é essa progressão e realização pessoal que os faz motivar numa organização, sempre com o objetivo de reconhecimento das suas capacidades. Também um estudo de Bucker (2014), verificou que um bom nível remuneratório é o foco principal dos indivíduos da nova força de trabalho, sendo que a Geração Z embora valorize muito estes valores também se preocupa com valores relacionados com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento. O mesmo também foi verificado nos dados obtidos, tendo sido os indivíduos da Geração Z quem mais importância atribui aos valores associados a realização pessoal no trabalho.

No que respeita aos valores de trabalho relacionados com as relações sociais, verificou-se que apenas nesta dimensão existem diferenças significativas ao nível do género dos

participantes, sendo o género feminino quem mais valoriza valores de trabalho deste foro, principalmente pertencentes à Geração X e Geração Y, embora não revelem diferenças significativas ao nível da geração. Um fator explicativo para os resultados obtidos, poderá passar pela assunção de que o género feminino prioriza valores mais humanos contrariamente ao género masculino, que na sua generalidade dá maior importância a valores associados ao prestígio e realização pessoal (Schwartz & Rubel, 2005).

Por outro lado, no que diz respeito aos valores de realização pessoal e prestígio não foram encontradas diferenças significativas a nível de geração e género dos participantes no geral. O mesmo não é verificado aquando a análise de revisão de literatura, uma vez que estudos referem que as gerações mais novas ambicionam mais desafio, reconhecimento e prémios que advenham do desempenho (Glass, 2007), com expectativas muito direcionadas ao reconhecimento e aprovação do seu trabalho (Martin, 2005). Contudo e embora não se tenha verificado diferenças significativas, verificou-se numa análise minuciosa que as Gerações Y e Z atribuem maior importância aos valores relacionados com a realização pessoal, contrariamente aos valores de prestígio que revelaram ser os indivíduos da Geração X quem dá maior importância, sendo também este o valor com menor importância para os participantes no geral. O mesmo é indicador que estas gerações procuram sobretudo equilíbrio na sua realização pessoal e de um bom trabalho na maximização dos seus objetivos individuais (Wey et al., 2002).

No que respeita à diferenciação tendo em conta o género do participante, seria expectável que pudesse vir a despoletar diferenças dentro da própria geração nas quatro dimensões, principalmente na dimensão estabilidade, dado existirem desde há muitos anos diferenças salariais entre o género masculino e o género feminino. Segundo um estudo de Hogue e colaboradores (2010), são notórias as diferenças de género a nível de aspirações de emprego embora o estudo dos autores não forneça uma explicação precisa quanto a estas diferenças, sendo que sugerem a análise do mesmo em estudos futuros. Uma explicação para os dados obtidos, poderá passar pelas diferenças culturais existentes e, poderemos constatar que em Portugal estas diferenças de género em termos das aspirações não são tão evidentes.

Por fim, não se verificaram diferenças significativas quando cruzada a geração com o género, o que revela que o sexo dos participantes no geral é uma variável de maior impacto na análise independentemente da geração. Contudo, nesta análise verificaram-se diferenças significativas na dimensão relações sociais, tendo sido o sexo feminino quem mais valoriza e principalmente da Geração X, assim como a dimensão prestígio que foram os homens que revelaram maior importância e também pertencentes à Geração X. O mesmo pode ser apoiado

por Helgesen (1999), que refere que numa análise de género os homens e as mulheres evidenciam características que são divergentes, sendo que o sexo feminino prioriza mais a igualdade e o relacionamento interpessoal, sendo que o sexo masculino dá maior importância ao alcance de resultados, estatuto, poder, competitividade e prestígio. Contudo e segundo a revisão de literatura, seria expectável que fossem os indivíduos das gerações mais novas que valorizassem estas duas dimensões, principalmente as relações sociais para a Geração Y, uma vez que segundo Arriscado e colegas (2019) a Geração Y valoriza muito a comunicação e ligação com os colegas, face à Geração Z que revela maiores dificuldades na componente de relações interpessoais (Bencsik et al., 2016). A nível de prestígio também seria expectável ser mais valorizado pelas gerações mais novas, dado que Glass (2007) apoia que são indivíduos com maiores ambições, sentem necessidade de mais reconhecimento e desafio, assim como prémios oriundos do próprio desempenho.

Para além desta caracterização, procedeu-se à caracterização das expectativas de carreira nestes indivíduos. Assim, através dos dados obtidos verificou-se que a dimensão equilíbrio pessoal-profissional é de maior importância para os participantes alcançarem situações no emprego que lhes permitam este equilíbrio, tendo sido constatado diferenças quando comparadas as três gerações em análise. Assim, verificou-se que são as gerações mais novas quem maior importância dá a situações que permitam expectativas dentro deste âmbito.

Relativamente aos dados obtidos, os mesmos vão ao encontro da literatura do presente estudo, que refere que as gerações mais novas consideram este equilíbrio muito importante e valorizam cada vez mais valores de trabalho que sejam flexíveis, uma vez que o que importa é o trabalho estar feito e não propriamente onde e quando exercem as suas funções laborais (Tolbize, 2008). O mesmo permite experiências aos colaboradores de bem-estar, qualidade de vida e satisfação (Valcour, 2007), sendo que a Geração Y a Geração Z indiretamente transmitem estes ideais às organizações, de modo a tornarem-se mais atrativas para esta nova força de trabalho (Trunk, 2007). Assim, a entidade empregadora tem de ter bem presente que estas gerações irão escolher uma carreira do seu interesse e não para satisfazer exigências, tendo estes indivíduos motivações intrínsecas e extrínsecas muito assente, sendo que os seus objetivos profissionais passam muito por equilibrar a sua vida pessoal e profissional, assim como a estabilidade no trabalho, tal como os dados da presente investigação evidenciaram (Bencsik et al., 2016).

Também na dimensão de equilíbrio pessoal-profissional verificaram-se diferenças dentro da própria geração, a nível de género, assim como na interação entre o género e a geração, sendo mais importante a gestão deste tipo de expectativas para o género feminino. O

mesmo pode ser explicado pelo facto de serem as mulheres que ainda dedicam maior parte do seu tempo aos filhos, cuidados domésticos e conciliação da vida pessoal com as responsabilidades profissionais, sendo o mesmo muito importante para as mulheres, de modo a melhorar o seu trabalho com o aumento de flexibilidade, havendo também maior necessidade e valorização destas medidas para as mulheres (Doble & Supriya, 2010). Assim e segundo Roebuck e colegas (2013), as mulheres conseguiram terminar com assunções e barreiras antigas, criando novos caminhos, que vão ao encontro a um maior equilíbrio entre as responsabilidades laborais e a vida pessoal, sendo muito valorizado a conciliação destas exigências de esferas distintas.

Por outro lado, na dimensão conquistas profissionais, não foram verificadas diferenças significativas ao nível do género, mas sim ao nível das gerações, sendo o alcance de situações deste foro para os indivíduos pertencentes à Geração Z e Geração Y. Na mesma linha de pensamento com o estudo de Tulgan (2013), o autor verificou que as expetativas da Geração Z passam sobretudo por haver progressão na carreira, crescimento e aprendizagem contínua, sendo estes os fatores motivacionais de conquista para uma maior retenção desta geração.

Em suma e de um modo geral, é possível refutar que a variável moderadora – geração – não evidenciou diferenças significativas como expetável após revisão de literatura, contudo, ressalva-se que estas diferenças devem ser tidas em conta pelas organizações, uma vez que, segundo revisão teórica, a Geração Y e Geração Z têm visões diferentes e requerem um ajuste às suas necessidades por parte das organizações, de modo a que as mesmas possam obter maiores taxas de atração e retenção da nova força de trabalho que é tão exigente e diferenciada das gerações anteriores. No que respeita ao género também foram verificadas apenas diferenças significativas numa dimensão referente à caracterização dos valores de trabalho e, na caracterização de expetativas de carreira, revelou ser um indicador importante para as organizações.

2.2. Estudo 2

No respeito ao Estudo 2, que engloba a análise ao nível da retenção, o objetivo passou por compreender a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*, analisando se esta relação é mediada pelo compromisso afetivo. O modelo em análise contemplou ainda a variável geração como moderadora e a variável género como covariada (Figura 1). Com a análise destas variáveis e as possíveis causas que estão subjacentes à intenção de sair de uma determinada organização, a presente investigação tem como objetivo fornecer

às organizações conteúdo que permita o aumento da taxa de retenção da Geração Y e Geração Z.

No primeiro estudo com caráter descritivo pretendeu-se analisar duas variáveis principais e, no segundo estudo, pretendeu-se estabelecer relações entre as várias variáveis do modelo de investigação, estando deste modo perante um segundo estudo de caráter correlacional. Por fim, importa referir ainda que o presente estudo é analisado em função da variável geração, que é central e transversal a todas as variáveis em análise. Esta é uma variável que incluiu indivíduos pertencentes à Geração X, Geração Y e Geração Z e que será analisada com o propósito de compreender como se pode atrair e reter sobretudo os indivíduos pertencentes à Geração Y e Geração Z atualmente nas organizações, em função das variáveis analisadas, dado serem a nova força de trabalho

Neste âmbito, estamos perante um estudo de análise descritiva e correlacional, que integra um Modelo de Mediação Moderado, de acordo com a Figura 1.1.

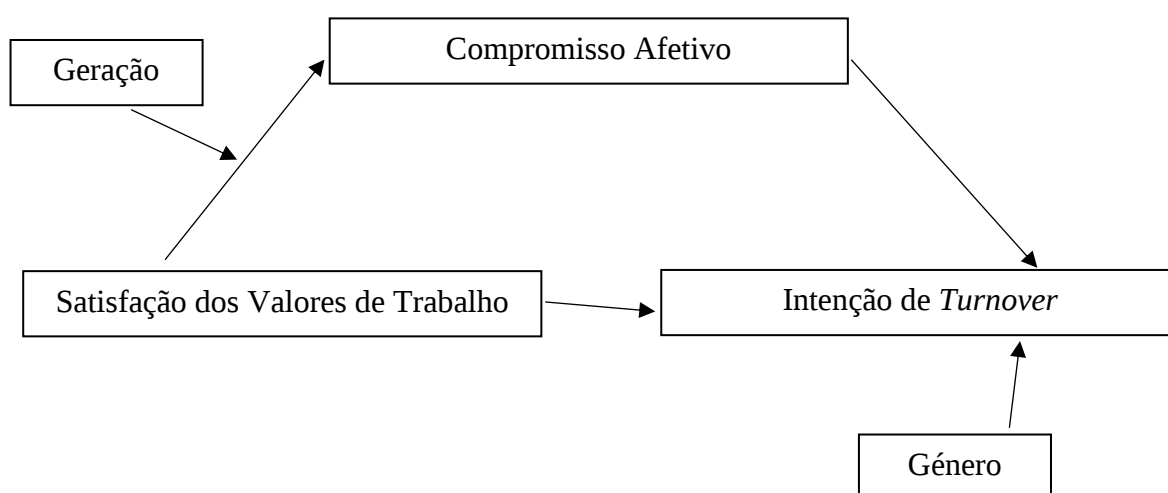


Figura 1. *Modelo Teórico do Estudo*

Neste âmbito, estamos perante um estudo de análise descritiva e correlacional, que integra um Modelo de Mediação Moderada, com as seguintes variáveis:

(a) **Compromisso Organizacional Afetivo**, que é uma variável que permite estudar se os colaboradores de uma determinada organização evidenciam uma relação afetiva com as suas empresas, ou seja, que indivíduos contribuem de um modo ativo com a principal finalidade de alcance de bem-estar sempre da própria empresa (Rodríguez et al., 2005), de modo a estudar como esta variável impacta positivamente ou negativamente a componente da retenção destas gerações;

(b) Intenção de *Turnover*, considerada uma variável fulcral uma vez que as empresas quando procuram talento investem bastantes recursos e tempo, recursos esses alinhados com os valores organizacionais e onde o investimento em formação é crucial. Se, porventura, os colaboradores rescindem com a empresa, a empresa terá novamente de gastar esses recursos e tempo e acaba por ser um ciclo com consequências (Oliveira, 2009), como o decréscimo de produtividade da área/departamento que tem de estar sempre a reajustar o ritmo das novas entradas (Karsan, 2007).

(c) Satisfação dos Valores de Trabalho, que é importante de ser estudado de modo a que os valores sejam analisados e seja possível compreender quais impactam negativamente os colaboradores, de modo a que as empresas possam combater os mesmos. Os valores que mais originam stress e insatisfação no contexto laboral são a ausência de conhecimento de oportunidades de crescimento, promoções no trabalho, a forma como a avaliação de desempenho é feita nas organizações, o excesso de trabalho, a falta de conciliação entre trabalho e família, a ausência de autoridade e a influência precisa para executar as suas tarefas (Bauk, 1985 citado por Marqueze & Moreno, 2005).

Com a análise do modelo, pretende-se responder às seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A satisfação dos valores de trabalho está negativamente associada à intenção de saída.

Hipótese 2: O compromisso afetivo medeia a relação anterior.

Hipótese 3: A geração modera a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e o compromisso afetivo.

2.2.1. Método

2.2.1.1. Procedimento

No que diz respeito ao procedimento de recolha de dados, o mesmo foi o implementado para o Estudo 1 (ver seção 2.1.1.1.).

2.2.1.2. Amostra

A população-alvo para a amostra do presente estudo foram participantes com 18 ou mais anos de idade, pertencentes às gerações em análise e que estivessem empregados. Contabilizaram-se nestas condições 297 participantes dos quais 134 participantes da Geração X (45.1%), 120 participantes da Geração Y (40.4%) e, com menor percentagem da amostra, foram contabilizados 43 participantes da Geração Z (14.5%). A maioria dos participantes é do

gênero feminino (67.3%) e tem habilitações ao nível do ensino superior (71.4%), nomeadamente o grau de licenciatura (43.8%) (Quadro 2.4).

Relativamente ao vínculo contratual que têm atualmente com a sua organização, a maior parte dos participantes são trabalhadores efetivos (72.4%) e em média estão há dez anos na organização ($M=10.09$; $DP=10.52$), sendo que maior parte não exerce cargo de chefia (72.7%). Por fim, a maior parte dos participantes trabalha em organizações privadas (72.7%), do setor terciário (74.4%), tem 500 ou mais trabalhadores (42.8%) e com fins lucrativos (70.4%).

Quadro 2.4.

Caracterização da amostra do Estudo 2

Variável	Nível	Frequência	Percentagem
Género	Masculino	97	32.7
	Feminino	200	67.3
Geração	Geração X (40-60)	134	45.1
	Geração Y (25-40)	120	40.4
	Geração Z (18-25)	43	14.5
Escolaridade	Até ao 9º Ano	15	5.1
	Ensino Secundário	70	23.6
	Ensino Superior	212	71.4
Vínculo Contratual	Trabalhador Efetivo	215	72.4
	Contrato a Prazo	43	14.5
	Contrato de Trabalho Temporário	10	3.4
	Estágio	9	3.0
	Recibos Verdes	13	4.4
	Outro	6	2.0

2.2.1.3. Instrumentos e Medidas

O questionário distribuído aos participantes incluía as seguintes medidas:

Satisfação dos Valores de Trabalho. Foi utilizado o instrumento usado por Silva (2006), que é uma outra componente da mesma medida utilizada para analisar a variável de valores no trabalho mas com uma incidência diferente em termos de resposta, uma vez que o principal

objetivo passou por analisar a percepção do participante relativamente ao facto de a empresa onde trabalha lhe possibilitar a satisfação ou não cada um dos valores de trabalho mencionados anteriormente. Deste modo, a análise incide na medida em que os participantes estão satisfeitos com determinado valor de trabalho na sua atual organização. Como anteriormente referido, o instrumento utilizado – EVT - contém na sua totalidade 45 itens, na qual os participantes responderam a cada um consoante uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – “Não Possibilita” a 5 – “Possibilita Extremamente”) (e.g., “Autonomia para estabelecer a forma como realizo o meu trabalho”). Também estes itens estão divididos em quatro dimensões de valores, sendo que o fator realização pessoal no trabalho obteve um $\alpha=.97$, a dimensão relações sociais $\alpha=.89$, a dimensão prestígio revelou um $\alpha=.90$ e, por último, a dimensão estabilidade obteve um $\alpha=.90$. O indicador geral apresenta um alfa de .97.

Compromisso Afetivo. O instrumento utilizado foi construído por Rego e Souto (2004), sendo constituído por cinco itens (e.g., “Importo-me realmente com o destino da minha organização”). Este instrumento contém uma escala de *Likert* de sete pontos (1 – “Não se aplica a mim” a 7 – “Aplica-se completamente a mim”) na qual o participante deve assinalar a sua resposta tendo em conta a relação com a organização em que trabalha. No que respeita à análise de consistência interna, o mesmo revelou boa fiabilidade, com $\alpha=.92$.

Intenção de Turnover. O instrumento utilizado foi de Peters e colegas (1981) constituído por três itens (e.g. “Estou a pensar deixar o meu emprego”) que revelaram um bom nível também de consistência interna, $\alpha=.88$. Os participantes assinalaram as suas respostas na mesma escala de resposta descrita para a variável de compromisso afetivo.

2.2.2. Resultados

2.2.2.1. Medidas Descritivas e Análise de Correlações

O Quadro 2.5. apresenta as médias, desvio-padrão e correlações obtidas no Estudo 2 ($N=297$), relativas às variáveis - satisfação dos valores de trabalho, compromisso afetivo e intenção de *turnover*.

Relativamente à variável satisfação dos valores de trabalho, é possível verificar que em média os participantes sentem que a atual organização possibilita a satisfação de cada um dos valores de trabalho analisados, situando-se o nível de satisfação em torno do ponto médio da escala de resposta ($M=3.05$; $DP=.66$). Quanto à variável intenção de *turnover*, verificou-se que

os participantes não têm propriamente intenção de abandonar a atual organização onde trabalham ($M=2.65$), embora haja bastante variabilidade nas respostas ($DP=1.83$). Quanto ao compromisso afetivo, numa escala de sete pontos, os participantes consideram que existe compromisso afetivo com a sua atual organização ($M=5.16$) embora também com variabilidade considerável ($DP=1.43$).

Realizaram-se Anovas para verificar se havia diferenças entre as gerações no que respeita às três variáveis supramencionadas, que permitiram constatar que apenas na variável intenção de *turnover* existem diferenças significativas ($F(2)=6.97$, $p=.00$), sendo a Geração Z quem evidencia maior vontade em abandonar a atual organização ($M=3.23$; $DP=1.77$) seguidamente da Geração Y ($M=2.98$; $DP=1.92$), quando comparado com a Geração X ($M=2.16$; $DP=1.66$). Por outro lado, não existem diferenças relativamente à satisfação dos valores de trabalho ($F(2)=.05$, $p=.96$) e compromisso afetivo ($F(2)=.74$, $p=.48$).

Por outro lado, relativamente à variável género, não existem diferenças significativas ao nível da satisfação dos valores de trabalho ($F(1)=2.95$, $p=.09$), ao nível da intenção de *turnover* ($F(1)=.18$, $p=.67$), nem ao nível do compromisso afetivo ($F(1)=.38$, $p=.54$). Assim, constata-se que o género diferencia a posição dos participantes face às variáveis em estudo.

Foram analisadas as correlações de *Spearman* entre as variáveis cujos resultados constam no Quadro 2.5. É possível verificar que o compromisso afetivo se encontra negativamente correlacionado com a intenção de *turnover* ($\rho=-.48$, $p<.001$), o que significa que níveis mais elevados de compromisso afetivo estão associados a níveis menos elevados de intenção de sair da sua atual organização. De outro modo, está positivamente correlacionado com a satisfação dos valores de trabalho ($\rho=.62$, $p<.001$), pelo que valores mais elevados de satisfação dos valores estão associados a valores mais elevados de compromisso afetivo.

No que respeita à intenção de *turnover*, evidencia-se negativamente correlacionada com a satisfação dos valores de trabalho ($\rho=.23$, $p<.001$), o que significa que níveis mais elevados de satisfação com os valores de trabalho estão associados a menores níveis de intenção de abandonar a sua empresa.

Analisando apenas a variável moderadora, isto é, a geração do participante, verifica-se que a mesma apenas está correlacionada positivamente com a intenção de *turnover* ($\rho=.23$, $p<.001$) e, com as restantes as variáveis, a correlação é negativa e não significativa. Verifica-se praticamente o mesmo com a variável género, uma vez que está negativamente correlacionada com todas as variáveis e não é significativa, à exceção quando correlacionada com a variável satisfação de valores de trabalho que é uma correlação negativa, mas significativa ($\rho=-.12$, $p=.04$)

Em suma, a variável critério do presente estudo, intenção de *turnover*, encontra-se negativamente correlacionada com a variável preditora satisfação dos valores de trabalho e com a variável mediadora compromisso afetivo, o que significa que níveis mais elevados de satisfação com os valores laborais e de compromisso afetivo estão ambos associados a menores níveis de intenção de abandonar a sua organização e procurar um outro desafio profissional.

Quadro 2.5.

Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. Género	-	-					
2. Geração	-	-	.20***				
3. Satisfação dos Valores de Trabalho	3.05	.66	-.12*	-.00	(0.97)		
4. Compromisso Afetivo	5.19	1.43	-.07	-.07	.62***	(0.92)	
5. Intenção de Turnover	2.61	1.81	-.01	.23***	-.40***	-.48***	(0.88)

Notas: * $p < .05$; *** $p < .001$

Género: 0 – Masculino 1 – Feminino

Geração: 1 – Geração X; 2 – Geração Y; 3 – Geração Z

2.2.2.2. Teste de Hipóteses - Modelo de Mediação Moderada

De modo a analisar as hipóteses do estudo, recorreu-se à ferramenta *Macro Process* para *SPSS da IBM Statistics* (Modelo 7 – Mediação Moderada) desenvolvido por Hayes (2017). Importa ainda relembrar que para além das variáveis evidenciadas no modelo, o género do participante também foi controlado na respetiva análise.

No que respeita à Hipótese 1 do Estudo 2, que refere que a satisfação dos valores de trabalho está negativamente associada com a intenção de saída da atual organização, verificou-se que a variável preditora tem um efeito estatisticamente significativo e está associada negativamente com a variável intenção de *turnover* ($B=-1.19$, $t=-8.25$, $p<.001$). O mesmo significa que quanto mais satisfação perante os valores laborais a situação profissional

possibilita ao trabalhador, menor a sua intenção de abandonar a organização, confirmando assim a Hipótese 1.

Foi possível verificar também que a satisfação que os colaboradores sentem relativamente ao alcance dos valores de trabalho no atual emprego está associada positivamente com o compromisso afetivo com a sua organização ($B=1.70$, $t=6.42$, $p<.001$), o que prediz que esta satisfação contribui para explicar o compromisso afetivo e quanto mais satisfeitos os colaboradores tiverem com a possibilidade de alcançarem no atual emprego os valores de trabalho que mais valorizam, mais fortes serão os laços emocionais que os colaboradores irão sentir pela sua empresa.

Por sua vez, o compromisso afetivo está negativamente associado e tem um efeito significativo na intenção de *turnover* ($B=-.46$, $t=-5.52$, $p<.001$), ou seja, quanto mais compromisso afetivo os colaboradores sentem pela sua organização menor será o desejo de sair da atual empresa. Importa ainda ressaltar que o género não tem influência nesta relação ($B=-.25$, $t=-1.25$, $p=0.21$).

Na presença da variável mediadora, isto é, o compromisso afetivo, o efeito da satisfação da satisfação de valores de trabalho na intenção de *turnover* reduz-se, embora se mantenha significativo, ou seja, a satisfação dos valores de trabalho explica a intenção de *turnover* ($B=-.55$, $t=-3.04$, $p<.001$). Tal significa que existe uma mediação parcial, uma vez que na presença de um compromisso afetivo existe uma diminuição da força explicativa que as satisfações dos valores laborais têm na intenção de abandonar a organização, mas não a elimina. O que podemos depreender do relatado é que podem estar outras variáveis que possam ajudar a explicar a relação e não estejam a ser contempladas no presente modelo de investigação.

Verifica-se que o modelo é significativo ($F(3,292)=32.56$, $p<.001$) e explica 25% da variância de intenção de *turnover* ($R^2=.25$). Deste modo, é possível verificar que a Hipótese 2 do presente estudo foi corroborada com os dados obtidos, uma vez que se verificou que o compromisso afetivo medeia a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*. A satisfação de valores de trabalho promove o laço afetivo dos trabalhadores à organização, o que subsequentemente, diminui a vontade de abandonar a mesma, o que revela que a hipótese testada foi apoiada.

Relativamente à Hipótese 3 (Quadro 2.6.), isto é, que a relação da satisfação dos valores de trabalho com o compromisso afetivo é moderada pela geração, verificamos que a mesma não é apoiada e não foi confirmada pelos dados obtidos ($F(4,291)=1.91$, $p=0.17$). Ou seja, a satisfação dos valores laborais é igualmente importante para um maior compromisso afetivo com a sua organização de membros de várias gerações em análise, independentemente da

geração em análise, sendo realmente importante é que a atividade profissional promova e vá ao encontro aos valores laborais e necessidades dos colaboradores.

Quadro 2.6.

Resultados das análises de regressão

Variáveis Predictoras	Compromisso Afetivo		Intenção de Turnover	
	B	Erro Padrão	B	Erro Padrão
<i>Efeito Total</i>				
Constante			6.86***	.49
Satisfação dos Valores de Trabalho			-1.19***	.14
<i>Efeito Direto</i>				
Constante			6.86	.49
Satisfação dos Valores de Trabalho	1.70***	.27	-.55***	.18
Compromisso Afetivo			-.46***	.08
Geração	.47	.45		
Efeito de Interação	-.21	.15		
Gênero	.09	.14	-.25	.20
	$R^2 = .39***$		$R^2 = .25***$	
	$F(4,291)=47.35$		$F(3,292)=35.56$	

Nota: $N=297$

* $p < .05$; *** $p < .001$

2.2.2.3. Discussão e Conclusões

No Estudo 2 o objetivo passou por compreender a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*, explorando se esta relação seria mediada pelo compromisso afetivo, considerando a variável geração como moderadora e a variável género como covariada.

Primeiramente, através da análise das medidas descritivas, verificou-se que os participantes que se encontram empregados consideram que a organização onde atualmente trabalham possibilitam medianamente a sua satisfação, na sua maioria não sentem vontade de abandonar o seu emprego e na sua globalidade existe compromisso afetivo com a organização.

Contudo, existem diferenças significativas no que concerne à variável geração na variável intenção de *turnover*, tendo sido constatado que os indivíduos pertencentes à Geração Z têm maior vontade em abandonar a organização, seguidamente da Geração Y, tal como é referido na revisão de literatura. O mesmo pode ser explicado pelo facto de as gerações mais novas diferenciarem-se no que respeita à permanência no trabalho, dado sentirem que precisam de mais valorização profissional e em como podem crescer e aprender com a rotatividade de funções e empresas, ao invés de permanecerem e estabelecerem relações consequentes de muitos anos na mesma empresa como os ideais dos indivíduos das gerações anteriores (Bevilacqua et al., 2016). Segundo Bonamigo e colegas (2017), estas gerações procuram sobretudo por organizações que lhes permitam estabilidade financeira como forma de motivação, mas também desenvolvimento profissional e que tenham uma cultura que permita o desenvolvimento de carreira, de modo a reduzir a probabilidade de procurarem novos desafios profissionais constantemente.

No que respeita às hipóteses testadas verificou-se que a Hipótese 1, “A satisfação dos valores de trabalho está negativamente associada à intenção de saída”, foi corroborada, o que revela que quanto mais os colaboradores estiverem satisfeitos com os valores laborais, menor será a intenção de abandonar a organização. O mesmo vai ao encontro da literatura, uma vez que segundo Maciel (2010), as organizações para melhor reterem estas gerações necessitam urgentemente de corresponder às necessidades e valores laborais que estes indivíduos mais valorizam, e que se diferenciam das gerações mais antigas. Um dos valores de trabalho que, segundo os dados obtidos e já analisado, precisa de readaptação às novas gerações prende-se com o facto de estabilidade financeira, sendo que uma possível explicação para estes resultados poderá passar pela necessidade de sentirem que estão a ser corretamente valorizados face às suas habilitações e investimento a nível de formação académica.

No que respeita à Hipótese 2, “O compromisso afetivo medeia a relação anterior”, isto é, ajuda a explicar a correlação negativa entre a satisfação dos valores de trabalho na intenção de sair da organização, os dados também foram ao encontro e a mesma foi confirmada. Os resultados revelam que o compromisso afetivo está correlacionado positivamente com a satisfação dos valores de trabalho, uma vez que este compromisso se desenvolve quando o indivíduo sente que está envolvido na organização e identifica-se com a mesma, sendo que as empresas devem estruturar as características e valores de trabalho em função das necessidades dos seus colaboradores, de modo a permanecerem nas mesmas (Lourenço, 2014). Os dados confirmaram ainda que o compromisso afetivo está negativamente associado com a intenção de sair da organização, o que vai de encontro à revisão de literatura que indica que quanto mais os colaboradores evidenciam laços emocionais com a sua organização, menor será a vontade de procurar outro desafio profissional. De acordo com os resultados do presente estudo, as satisfações dos valores de trabalho contribuem positivamente para o vínculo afetivo à organização, o qual diminui a vontade de sair da mesma.

Relativamente à Hipótese 3 “A geração modera a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e o compromisso afetivo”, verificou-se que não foi corroborada, o que significa que a satisfação dos valores de trabalho é de igual modo importante para um maior compromisso afetivo com a organização, independentemente da geração em análise. Contudo, o mesmo não deve anular a importância das organizações promoverem e irem ao encontro das necessidades dos indivíduos das novas gerações, uma vez que segundo a revisão de literatura, para uma melhor retenção as empresas devem ter em conta esta nova força de trabalho e se as oportunidades forem ao encontro de valores de trabalho e expectativas mais valorizados pelos mesmos, existe um aumento de compromisso e maior vontade em permanecer na organização (Glazer et al., 2004).

Em suma, os resultados encontrados indicam, deste modo, que a satisfação dos valores é importante para reforçar o vínculo afetivo à organização independentemente da geração de pertença. Uma possível explicação para os dados obtidos pode passar pelo facto de haver a possibilidade de existirem outras variáveis que podem estar a explicar esta relação e as mesmas não estarem contempladas no modelo, sendo importante em estudos futuros analisar possíveis variáveis de interesse para o modelo e que permitam outras conclusões.

Capítulo 3 – Discussão Geral e Conclusões Finais

Com a presente investigação, pretendeu-se analisar de que modo é que as organizações devem ajustar a sua estratégia para maior atração e retenção dos indivíduos pertencentes à

Geração Y e Geração Z. Para tal, realizaram-se dois estudos. Um primeiro estudo que pretendeu caracterizar os valores de trabalho e expectativas de carreira de indivíduos das diferentes gerações, e um segundo estudo que procurou compreender se a geração modera a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e intenção de abandonar a organização, sendo esta relação mediada pelo compromisso afetivo.

Primeiramente e apesar de no primeiro estudo os dados não terem evidenciado praticamente diferenças significativas entre as gerações ao nível dos valores de trabalho, os dados permitem verificar que são os indivíduos das gerações mais novas que maior importância dá a valores de trabalho relacionados com a realização pessoal e com a estabilidade, o que vai de encontro à literatura revista. Assim, o mesmo confirma que o trabalho não pode ser apenas uma forma de ganhar dinheiro para estes indivíduos, uma vez que é imprescindível sentirem realização pessoal e profissional para conseguirem alcançar prazer e identificação com as suas funções e organização, de modo a aumentar as probabilidades de retenção destes indivíduos (Bücker, 2014).

Importa ressaltar que apenas foram constatadas diferenças significativas entre as gerações na dimensão de estabilidade. Segundo um estudo de Santos (2011), verificou-se que o *status* e as recompensas extrínsecas, como o valor remuneratório, sempre se mantiveram relativamente constantes entre as gerações, sendo este um valor de grande importância também para as gerações mais novas. Um estudo de Kuron e colegas (2015), verificou que a Geração *Millennials* dá maior importância aos valores extrínsecos tanto na fase de estudante como de início à carreira profissional, sendo que dão muita importância ao valor salarial aquando ao ingresso numa determinada organização. Também este estudo sugere que aspetos extrínsecos (*e.g.*, salário, segurança) tendem a tornar-se cada vez mais importantes ao longo da própria experiência, o que evidencia a importância de atração, mas também conseguir reter este talento.

Também uma explicação para os dados obtidos no que respeita à dimensão estabilidade, pode estar relacionado com a elevada formação académica que estes indivíduos possuem. Estas gerações acompanharam fortemente o trabalho árduo e ritmo de trabalho dos próprios pais, sendo que os mesmos se depararam com o valor do trabalho e o que o mesmo acarreta, o que também poderá ter suscitado a estes indivíduos a sua forte orientação profissional e a importância de estabilidade financeira, sendo este um dos benefícios na procura de emprego mais importante e um grande incentivo (Ivanova & Smrikarov, 2009). Segundo Bencsik e colaboradores (2016), a Geração Z poderá valorizar mais a estabilidade por serem indivíduos com maiores preocupações face ao desemprego, dado terem vivenciado mais intensamente a recessão económica de 2008 e, possivelmente, através das dificuldades dos seus pais e em como

é importante ter qualidade de vida, sobretudo financeira. Também a Geração Y desenvolveu estas peculiaridades marcadas também pela recessão económica explicada ao longo da revisão de literatura, que dificultou o processo de oportunidades de emprego (Maximiano, 2012).

Relativamente às restantes dimensões dentro dos valores de trabalho, isto é, realização pessoal no trabalho, prestígio e relações sociais, não se constatarem diferenças significativas entre as gerações. O mesmo não vai de encontro com a literatura analisada, uma vez que se seria esperado que as gerações mais novas se diferenciasssem das gerações anteriores, principalmente nas dimensões de realização pessoal e prestígio, uma vez que segundo Glass (2007), são gerações que ambicionaram muito mais desafio, reconhecimento e prémios associados ao seu desempenho, por se considerarem bastante empreendedores e necessitam muito de aprovação e validação para se sentirem sempre realizados. Contudo e segundo um estudo de Kowske e colaboradores (2010), as gerações podem assemelhar-se mais do que o expetável nas organizações, uma vez que os dados não revelaram diferenças significativas nas dimensões de trabalho analisadas nas gerações no estudo dos autores, embora algumas diferenças sejam interessantes de ser analisadas. Assim, o mesmo poderá ajudar como explicação alternativa aos resultados obtidos.

Uma explicação que também poderá explicar o sucedido pode passar pelas questões culturais. Segundo um estudo de Kubátová e Kukelková (2014), a sua investigação evidenciou que os indivíduos não podem ser considerados um grupo homogéneo e cada vez mais as organizações devem ter em conta o ambiente multicultural que se vive atualmente. Assim, para aumentar por exemplo a motivação de um determinado colaborador, a cultura pode ter um peso relevante uma vez que podem existir diferenças em jovens que já se encontram a trabalhar e jovens que ainda estão a estudar, sendo que os mesmos podem valorizar aspetos totalmente diferentes face à própria cultura.

Neste sentido, a multiculturalidade está cada vez mais presente no mercado de trabalho e as organizações devem redefinir a sua estratégia tendo o mesmo em consideração (Kubátová & Kukelková, 2014). Os profissionais devem considerar a hipótese de analisar para além das diferenças geracionais, como por exemplo perceber a interferência que a cultura, a estrutura, as práticas e as diferenças individuais de cada um poderão ter (Kowske et al., 2010).

Quando analisadas as diferenças ao nível do género, apenas se verificaram diferenças significativas na dimensão de relações sociais, sendo o género feminino quem maior importância dá a esta dimensão. O mesmo não é totalmente claro na revisão de literatura, tendo sido verificado que esta é uma dimensão importante na sua generalidade a todas as gerações, e não foram encontradas evidências teóricas que indiquem ser mais valorizado pelo género

feminino. Os dados obtidos revelam, deste modo, um indicador importante e um fator explicativo poderá passar pelo facto de as mulheres serem mais relacionais que os homens. Assim, bom ambiente de trabalho e boas relações com os colegas e chefias podem ser mais importante para as mesmas, do que comparado com o género masculino, tal como revela o estudo de Schwartz e Rubel (2005).

Assim, como indicadores de *employer branding* retirados através do Estudo 1 no que respeita à caracterização dos valores de trabalho, para uma maior atração destas gerações e de modo a que as organizações se destaquem face à concorrência, precisam de ajustar primeiramente os valores relacionados com a estabilidade e realização pessoal no trabalho, ou seja, permitir a estabilidade financeira e condições que possibilitem a independência a nível monetário e de sustento, assim como funções de trabalho que possibilitem realização pessoal e satisfação. Deve também ser devidamente ajustadas à exigência do *background* académico dos indivíduos das gerações mais novas. É importante que o nível remuneratório seja competitivo quando os indivíduos comparam as várias organizações de interesse nas suas escolhas ao ingressar no mercado de trabalho, de modo a serem mais atraídos para as mesmas e sentirem que são remunerados de um modo justo face às suas habilitações e conhecimentos. Uma medida importante neste âmbito pode passar pela importância que as organizações devem diferenciar o nível remuneratório entre indivíduos com licenciatura e mestrado, por exemplo, de modo a que possam atrair jovens com maiores habilitações e os mesmos sintam que as suas habilitações são devidamente valorizadas, sendo a remuneração diferenciada um bom indicador *a priori*.

Também um estudo de Benson e colegas (2004), refere que as organizações devem ter em conta as habilitações dos seus colaboradores, de modo a proporcionarem reconhecimento e novas oportunidades alinhadas com as suas novas competências e, assim, valorizarem eficazmente os seus colaboradores mais qualificados. Uma possível alternativa também poderá passar pelas organizações fomentarem a combinação de financiamento de maiores qualificações aos jovens que ingressam e promoções consequentes destas qualificações para uma retenção mais eficaz, ou por outro lado, para maior atração de indivíduos que ainda não estão licenciados, as organizações podem desenvolver programas de pagamento de propinas, de modo a não só encorajarem a ambição mas também o seu papel enquanto investidores em melhorar as competências e gestão de carreira (Benson et al., 2004).

Assim e segundo a revisão de literatura, as organizações devem investir na carreira destas gerações e permitir o reconhecimento e promoção constante, de modo a não sentirem que são desvalorizadas, mas sim realizadas e que têm contributo. O mesmo irá permitir maior atração destas gerações, como por exemplo refere Richardson (2010), que estes indivíduos

anseiam muito mais por uma rápida progressão na carreira com claras oportunidades de promoção ao nível interno. Também uma segundo Gravett e Throckmorton (2007), apoiaram que as características que mais atraem estas gerações são o salário competitivo, um bom ambiente de trabalho e o crescimento/oportunidades de desenvolvimento ao longo da sua carreira. Assim, as organizações devem desenvolver programas e iniciativas de reconhecimento frequentes de acompanhamento das novas gerações, como por exemplo reuniões de *feedback* constantes e periódicas com a sua Direção e equipa, e compreender em que sentido devem guiar as suas carreiras de modo a alcançar sempre a motivação constante. Outro exemplo pode passar por programas de reconhecimento dos seus colaboradores e prémios associado aos mesmos (*e.g.*, monetários, atividades de equipa).

Por outro lado, no que concerne às restantes dimensões e apesar de não se terem verificado diferenças significativas entre as gerações, verificou-se que seguidamente a dimensão relações sociais é a mais valorizada para os colaboradores, sobretudo da Geração X, e a dimensão prestígio é a menos valorizada. Segundo a revisão de literatura, como o estudo de Sengupta e colaboradores (2015), deve haver um investimento das organizações no que respeita à dimensão interna de valores de conforto de modo a fomentarem um bom ambiente de trabalho e relações interpessoais com os colegas, assim como valores de potencial de carreira para promover um crescimento de carreira mais célere e prestígio ao nível de reconhecimento das competências. Contudo, seria esperado que fossem as gerações mais novas a valorizar mais estas duas dimensões, o que reforça a ideia de que a importância dos valores de trabalho podem não ser tão diferentes entre as quatro gerações atualmente nas organizações, ou seja, as organizações não devem ajustar as quatro dimensões no geral face às gerações mais novas e sim ter em conta particularidades das mesmas, através da análise aos resultados refletidos no presente estudo.

Concluindo, no que respeita à generalidade dos dados do Estudo 1 referente aos valores de trabalho, revelou-se que apesar da geração não ter o impacto que seria esperado, as organizações devem ter em conta as diferenças e especificidades das mesmas, consoante as necessidades da nova força de trabalho. O género apenas revelou diferenças significativas em uma das dimensões.

Por outro lado, no que respeita às expectativas de carreira, verificaram-se diferenças significativas da geração nas duas dimensões de análise, sendo na sua globalidade a dimensão de equilíbrio pessoal-profissional mais importante para os participantes. Assim, em ambas as dimensões, constatou-se que são os indivíduos da Geração Z e Y que maior importância dá a situações que lhes permitam alcançar conquistas profissionais e equilíbrio profissional e

pessoal. O mesmo é apoiado pela literatura do presente estudo, uma vez que segundo Weidgenant (2017) estas gerações procuram nas organizações o desafio e oportunidades frequentes de crescimento profissional dentro da mesma. Também segundo Myers e Kamyab (2010), estes indivíduos valorizam bastante a flexibilidade, mais precisamente no que respeita à conciliação entre a vida pessoal e profissional, por estimarem bastante as suas relações sociais fora do âmbito profissional e pretenderem manter qualidade de vida no seio familiar e amigos.

Neste sentido, os dados revelam indicadores importantes de *employer branding*, onde as organizações devem ajustar medidas que vão ao encontro de estas necessidades para maior atração destas gerações, e consequentemente permitir que os colaboradores sejam felizes. Alguns exemplos de organizações flexíveis passam por ter poucos líderes formais, a oportunidade de julgamento individual, a presença de tecnologia facilitar como cooperação, abertura à discussão de ideias entre colegas, redes de contato informais de modo a acabar com barreiras hierárquicas, mais desafios, pertença a múltiplos grupos de trabalho, entre outros fatores (Overholt, 2000). Outros exemplos também de medidas de flexibilidade que as organizações podem implementar de modo a aumentar o comprometimento e atração por parte destas gerações, pode passar pelo teletrabalho como uma medida recorrente dado permitir maior conciliação com a vida pessoal, redução de horário num dia de semana, a oferta de horas mensais para o colaborador tratar de assuntos pessoais com devida justificação, momentos de convívio entre os colegas de trabalho frequentes, entre outras medidas.

Ao nível das conquistas profissionais as organizações podem, por exemplo oferecer planos de carreira aos seus colaboradores, de modo a permitirem que os mesmos possam crescer dentro da própria organização, assim como oferecer medidas de investimento na qualificação profissional, assumindo total ou parcialmente os encargos associados e permitir que as gerações obtenham as conquistas que mais ambicionam (Ribeiro & Santana, 2015). Por fim, no que diz respeito ao género dos participantes, constatou-se que apenas revelou diferenças significativas na dimensão de equilíbrio pessoal-profissional, sendo mais valorizada pelo género feminino. Uma explicação para os dados obtidos pode passar pela assunção ainda presente de que as mulheres têm maioritariamente responsabilidades com os filhos e responsabilidades domésticas, daí valorizarem mais este equilíbrio e não darem tanta prioridade ao fator trabalho, contrariamente ao género masculino, tal como refere o estudo de Doble e Supriya (2010).

Por outro lado, no que respeita ao Estudo 2 e através da análise do modelo com o objetivo de compreender a relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*, mediada pelo compromisso afetivo, concluiu-se que a satisfação dos valores de trabalho está negativamente associada à intenção de sair da organização, o que confirmou a

primeira hipótese e foi ao encontro à literatura analisada. Tal como Robbins (2004) apoiou, as organizações precisam urgentemente de estar alinhadas com as necessidades e valores de trabalho dos seus colaboradores, uma vez que o mesmo está associado a uma maior vontade de permanecer na organização (Robbins, 2004). A mesma é um bom indicador de retenção para as organizações, no sentido de que os valores de trabalho devem ser ajustados às necessidades das novas gerações, dado serem nos próximos anos representativos da força de trabalho, para que se sintam mais motivados e não sintam a tendência tão comum em procurar novos desafios profissionais. Tal como Hunter (2006) refere, a satisfação dos colaboradores no local de trabalho é um fator diferenciador na competitividade do mercado de trabalho e, quanto maior a sua motivação e valorização, maior será a produtividade, sendo a satisfação com a sua função o maior investimento que as organizações devem fazer, no sentido de corresponderem aos valores de trabalho que para os indivíduos destas gerações são mais importantes.

No que respeita à intenção de *turnover*, verificou-se que a geração introduz diferenças significativas na vontade de permanecer ou sair do atual trabalho, uma vez que os indivíduos da Geração Z e Geração Y revelaram mais intenções em abandonar a atual organização que os participantes da Geração X. Este resultado foi ao encontro do analisado na revisão de literatura, uma vez que segundo Glass (2007) estas gerações revelam menores níveis de compromisso com as organizações e, face a estas características e ajustes a nível de expectativas e valores de trabalho, é urgente haver uma redefinição por parte das organizações de modo a evitar nestes jovens a frustração e aspirações em procurar outros empregos (Trindade, 2018), para que as organizações consigam cada vez mais reter estes indivíduos. Neste sentido, os dados vão ao encontro do esperado e revelam, deste modo, a urgência na redefinição da estratégia das organizações, uma vez que foram os indivíduos das gerações mais novas que revelaram estarem menos satisfeitos com os valores de trabalho e, conseqüentemente, menores níveis de compromisso afetivo.

Neste seguimento e relativamente ao compromisso afetivo, a segunda hipótese do modelo também foi corroborada, uma vez que é uma variável que medeia a relação identificada anteriormente. Assim, estes dados vão ao encontro dos resultados de outros estudos mencionados na revisão de literatura. Segundo Rego e Souto (2004), quando existe este compromisso, o mesmo está associado a uma menor intenção de sair da organização. Deste modo, revelou ser uma variável importante a ser tida em consideração.

Por fim, verificou-se que a hipótese três não foi corroborada, o que evidencia que a geração não modera a relação entre as variáveis do modelo. Assim, conclui-se a importância dos valores de trabalho na baixa intenção de sair da organização, para um maior compromisso

afetivo, é independente da geração em análise. Uma explicação alternativa aos dados obtidos e apesar de o modelo ser significativo, pode passar pelo facto de existirem outras variáveis que não foram contempladas no modelo e podem estar a explicar esta relação, como por exemplo as questões culturais, referidas anteriormente.

3.1. Implicações do Estudo

Neste sentido, o objetivo do presente estudo passa por enriquecer a literatura existente dentro desta temática, no que respeita à atração e correta gestão das organizações no recurso mais importante das mesmas, que são as pessoas, para maiores taxas de retenção.

No caso particular da presente investigação, o objetivo passa por ajudar as organizações a redefinir a sua estratégia de *employer branding* para uma maior atração da nova força de trabalho – Geração Y e Geração Z – através da readaptação de valores de trabalho e expectativas de carreira que correspondam às necessidades dos mesmos e que possam, consequentemente, estarem mais satisfeitos para permanecerem nas organizações e criarem laços emocionais fortes. Através destas informações detalhadas obtidas através do Estudo 1, as organizações podem ganhar vantagem competitiva que é tão importante nos dias de hoje face à globalização e evolução tecnológica que se vive tão presentemente, sendo que a competitividade existente requer que as empresas se diferenciem sobretudo em termos de inovação, criatividade, desenvolvimento e alcançar, assim, sucesso e maior atração por parte destas gerações.

Não mais importante que a atração também importa cada vez mais as questões associadas à retenção destes indivíduos, sendo que, através da análise ao Estudo 2, foi possível compreender que é importante que os colaboradores estejam satisfeitos com as oportunidades que as suas entidade empregadoras lhes dão de satisfazer os seus valores de trabalho para revelarem menores intenções de abandonar a atual organização onde estão empregados, sendo que estes valores dever ser ajustados às necessidades da nova força de trabalho, que são as gerações mais recentes a ingressar no mercado laboral. Neste sentido, estes indivíduos precisam de sentir que têm contributo e que são devidamente valorizados e, consequentemente, não terão ambição em procurar outras organizações que satisfaçam as suas necessidades, quando existe um elevado compromisso afetivo com a sua organização.

Em suma, importa ressaltar que as organizações precisam das pessoas para sobreviver e é através das mesmas que o sucesso pode ser alcançado. Os colaboradores passam grande parte do seu dia-a-dia no trabalho e é importante que a organização atenda e ajude na conquista dos objetivos pessoais de cada um, sendo que ambas as partes dependem uma da outra. A valorização, neste sentido, do capital humano deve ser uma prioridade hoje em dia para as

organizações e o comprometimento de cada colaborador depende do grau da sua motivação com o trabalho (Ribeiro & Santana, 2015), sendo imprescindível atender às novas exigências com que se deparam face às novas gerações.

3.2. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

À semelhança de praticamente todos os estudos, este trabalho também apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

A primeira limitação a destacar diz respeito à amostra do estudo, uma vez que apesar de ter sido uma amostra considerável, em termos de composição a maior parte dos participantes tanto no Estudo 1 como no Estudo 2 são da Geração X, que não foi o foco da investigação. Apesar de ainda haverem bastantes participantes da Geração Y, foi muito difícil alcançar participantes da Geração Z, com consequências particularmente para o Estudo 2, uma vez que ainda são maioritariamente jovens que se encontram a estudar e poucos estão empregados. Também o mesmo foi sentido ao nível do género dos participantes, uma vez que maior parte dos participantes são indivíduos do género feminino. A composição da amostra poderá influenciar os resultados obtidos, nomeadamente a ausência de mais diferenciação entre os grupos, pelo que se aconselha cautela na generalização dos resultados. Assim, uma sugestão para estudos futuros passa por abranger uma amostra que maioritariamente os participantes pertençam à Geração Z, que são indivíduos ainda pouco estudados na literatura, e com maior mais participantes do género masculino.

Nesta pesquisa optou-se por uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionário a uma amostra alargada de participantes. Contudo, em investigações futuras, considera-se ser útil complementar a análise com uma abordagem qualitativa. Por exemplo, a realização de entrevistas poderá permitir alcançar maior profundidade e analisar características importantes que não são possíveis de captar apenas com a análise dos dados obtidos no preenchimento do questionário (Bhattacharjee, 2012). Assim, esta triangulação de métodos poderia fornecer informações mais detalhadas em determinadas dimensões do estudo, o que permitira também obter conclusões mais concisas para as organizações.

Outra limitação verificada passa, no Estudo 2, pelo desenho correlacional da pesquisa a qual não permite estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Estudos futuros poderão recorrer a desenhos longitudinais para superar esta limitação. O modelo contemplou apenas uma variável mediadora (*i.e.*, compromisso afetivo), mas outras variáveis poderão ser contempladas em estudos futuros para aumentar a capacidade de explicar a variabilidade das intenções de turnover. Por exemplo, a cultura e multiculturalidade nas organizações nos dias de

hoje, ou por exemplo analisar em função das áreas de formação dos participantes, de modo a verificar se indivíduos com *backgrounds* diferentes podem ter valores e expectativas de carreira totalmente diferenciados e que podem estar associados, também, à própria exigência dos cursos.

Em suma, o presente estudo pretendeu acrescentar valor, num primeiro estudo, ao nível da atração da Geração Y e Geração Z através de uma caracterização minuciosa de valores de trabalho e expectativas de carreira. Através de um segundo estudo, a análise incidiu em aspetos relacionados com a retenção, na análise do potencial papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a satisfação dos valores de trabalho e a intenção de *turnover*. Apesar de os dados obtidos não terem ido ao encontro de todas as hipóteses propostas, é imprescindível que futuras investigações neste âmbito sejam realizados de modo a acrescentar valor dentro deste tema que é tão importante para as organizações, uma vez que os colaboradores são o principal recurso de uma organização e estas se deparam com bastantes desafios ao nível das diferenças geracionais, sendo as gerações mais novas mais difíceis de atrair e consequentemente reter.

Referências

- Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer Branding in the Digital Era Attracting and Retaining Millennials Using Digital Media. In *Communication: Innovation & Quality* (pp. 391-403). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-91860-0_23
- Asfora, S. C., & Dias, S. M. R. C. (2006). Modelo de qualidade de vida no trabalho para Polícia Militar de Pernambuco. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 12(1), 89-114.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3). DOI: 10.7441/joc.2016.03.06
- Benson, G. S., Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management journal*, 47(3), 315-331. DOI: <https://doi.org/10.5465/20159584>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bevilacqua, L., Basilio, A., Terçariol, C., & Nardi, A. (2016). O perfil das gerações X, Y e Z. *Rev. Científica Eletrônica UNISEB*, 7(7), 33-44.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: Principles, methods, and practices.
- Blasco, C., Júnior, E. B., Brambilla, F. R., & Krueel, A. J. (2016). As expectativas da geração y em relação ao mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(1), 1-18.
- Bonamigo, D., Greth, F. B., Reina, J., Hoffmann, M., & Grando, P. (2017). Geração z: um desafio para a gestão de pessoas.
- Bücker, M. S. A. (2014). O perfil profissional das novas gerações e sua inserção no mercado de trabalho.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- Calle, G. A. D., & Silva, E.D. (2008). Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, 8, 1-20.

- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Carolyn, A. (2005). Do alto de manutenção de alta produtividade: O que os gerentes precisam saber sobre Geração Y. *Aprendizagem Industrial e Comercial*, 37(1), 39-44.
- Cavalcanti, M., & Gomes, E. (2001). Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Revista de Administração Pública*, 35(6), 7-22.
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *RAUnP-ISSN*, 3(2), 15-24.
DOI: <https://doi.org/10.21714/raunp.v3i2.70>
- Chen, G., Ployhart, R., Cooper-Thomas, H., Anderson, N., & Bliese, P. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54, 159–181. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>
- Chiuizi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Costa, N. A. (2012). *Priorização e (in) satisfação dos valores relativos ao trabalho conforme o género: estudo transcultural entre Portugal e o Brasil*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa, Psicologia Social e das Organizações.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public personnel management*, 36(4), 349-369. DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>
- D'Amaral, M. T. (2003). Sobre “sociedade do conhecimento”: Um labirinto e uma saída. *Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro*, 152, 33-42.
- de Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 11(2), 179-202.

- de Malafaia, G. S. (2011). VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. *Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais*.
- de Melo, J. A. M. (2012). Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. *Negócios Em Projeção*, 3(2), 49-65.
- Doble, N., & Supriya, M. V. (2010). Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8(4).
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Dutra, J. S. (2000). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. Editora Atlas SA.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management, Alexandria, VA*.
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Valores e Compromisso Organizacioanl. *International Journal Of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Elmore, T. (2014). How generation Z differs from generation Y. *Retrived July, 1*.
- Erickson, T. (2011). E agora geração X. *Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Feijoo, J. P. (2011). A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações - os desafios das próximas décadas. *E-journal of International Relations*, 2(1).
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Glazer, S., Daniel, S. C., & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726704043271>
- Gomes, A. C. (2016). *Geração Milénio: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho - Comparação com Gerações Anteriores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Gestão.

- Gravett, L., & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, New Jersey: Career Pres.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1992). Further assessments of a three-component model of organizational commitment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 212-216). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.1992.17515585>
- Half, R. (1982). Keeping the best--Employee retention in public accounting. *The CPA Journal (pre-1986)*, 52(000008), 34.
- Helgesen, S. (1999). As mulheres e a nova economia. *Cohen, De líder para líder. São Paulo: Futura*, 141-50.
- Hogue, M., Dubois, C. L., & Fox-Cardamone, L. (2010). Gender differences in pay expectations: The roles of job intention and self-view. *Psychology of Women Quarterly*, 34(2), 215-227. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2010.01563.x>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor; tradução de AB Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante.*
- Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice. *Career Development International*. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430910997303>
- INE. (2012). Obtido de Portugal em números: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=137333224&att_display=n&att_download=y
- Ivanova, A., & Smrikarov, A. (2009). The new generations of students and the future of e-learning in higher education. *Proceedings of e-Learning*, 9, 17-25.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management review*, 9(1), 74-83. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277940>

- Joyner, T. (2000). Gen X-ers focus on life outside the job, fulfillment. *Secured Lender*, 56(3), 64-64.
- Júnior, C. C. M. C., de Lima, F. A., da Conceição, I. A., de Souza, W. A., & Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 21, 1-19.
- Kämpf, C. (2011). A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. *ComCiência*, (131).
- Karsan, R. (2007). Calculating the cost of turnover. *Employment Relations Today*, 34(1), 33-36. DOI: <https://doi.org/10.1002/ert.20139>
- Knob, M. A. S., & Goergen, C. (2016). Percepção de carreira para a geração Y—um desafio para as organizações. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 6(3). DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31061>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171.8>
- Krishnan, S., Bopaiah, S., Bajaj, D., & Prasad, R. (2012). Organization, Generations and Communication-Infosys Experience. *NHRD Network Journal*, 5(4), 85-93. DOI: <https://doi.org/10.1177/0974173920120414>
- Kubátová, J., & Kukelková, A. (2014). Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers. *Human Affairs*, 24(4), 511-523. DOI: <https://doi.org/10.2478/s13374-014-0245-6>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Lauer, C. (2011). A chegada da geração Z no mercado de trabalho. *Portal Carreira & Sucesso*.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Lourenço, M. I. F. (2014). *A importância dos valores de vida e qualidade de vida no trabalho no compromisso afectivo à organização*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

- Maciel, N. B. (2010). *Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. V. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967491003756682>
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho - Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Maximiano, C. S. (2012). *Expetativas de carreira da Geração Milénio em contexto de recessão económica: O caso dos diplomados do ISEG*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Gestão de Recursos Humanos.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Minello, I. F., Ferreira, M. A., Yonamine, R., & Scherer, I. B. (2011). A prática do mentoring com jovens engenheiros: um estudo exploratório. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 233-250.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Morin, S. (2004). The meaning of work in modern times. Conference, *10th World Congress on Human Resources Management*, Rio de Janeiro, Brazil.

- Myers, K., & Kamyab, S. (2010). Millennials no local de trabalho: uma perspectiva de comunicação nos relacionamentos organizacionais millennials e desempenho. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Neto, A. R., Oliveira Júnior, J. C. D., & Oliveira, H. C. C. D. (2013). Fatores determinantes do interesse em questões ambientais entre consumidores da geração z. *Global Manager*, 13(1), 108-127.
- Oettingen, G., & Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: Expectations versus fantasies. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1198. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.5.1198>
- Oliveira, J. P. D. O. B. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Dissertação de Doutorado.
- Oliveira, L. B. D. (2010). Construindo uma carreira em administração: um modelo teórico desenvolvido a partir da grounded theory. *XXXIV Encontro da ANPAD*, 34.
- Oliveira, S. (2010). Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare.
- Oliveira, S. (2012). Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações. São Paulo: Integrare Editora.
- Ousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Quesado, H. (2017). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group.
- Overholt, M. H. (2000). Flexibilidade e vantagem competitiva. *HSM Management*, 18, 68-72.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). *Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 21(2), 173-180. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000200007>
- Pereira, D. F. A. (2020). *A Geração Millennials e o Mercado de Trabalho: Análise exploratória dos fatores associados à satisfação profissional e expectativas relativas à gestão do trabalho e da carreira profissional*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior e Tecnologia e Gestão, Gestão.

- Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89-98. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030020204>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (2005). Do employee attitudes towards organizations matter? The study of employee commitment to organizations. *KG Smith y MA Hitt, Great Minds in Management. The process of theory development*, 171-189.
- Porto, J. B., & Tamayo, Á. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 19(2), 145-152. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006>
- PwC. (2011). Obtido de Um estudo global sobre a Geração do Milênio: <https://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/10-min-nextgen.pdf>
- Recktenwald, A., de Paula, G., de Carvalho, L., & Walter, S. A. (2017). Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 7(2). DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32747>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do compromisso organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Ribeiro, L. A., & Santana, L. C. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(02), 75-96.
- Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332840903383855>
- Rigoni, B., & Nelson, B. (2016). Few millennials are engaged at work. *Gallup Business Journal*.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 7. São Paulo.
- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2005). O Compromisso Organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos. *ISIEG, Novembro*, 2-26.
- Roebuck, D. B., Smith, D. N., & El Haddaoui, T. (2013). Cross-generational perspectives on work-life balance and its impact on women's opportunities for leadership in the

- workplace. *Advancing Women in Leadership Journal*, 33, 52-62. DOI: <https://doi.org/10.18738/awl.v33i0.96>
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and social psychology review*, 4(3), 255-277. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of organizational behavior*, 17(S1), 503-514. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199612\)17:1+<503::AID-JOB820>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+<503::AID-JOB820>3.0.CO;2-Q)
- Santos, A. L. D. (2011). *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 1010. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525. DOI: <https://doi.org/10.5465/256939>
- Silva, M. R. M. S. (2006). *(In)satisfação das prioridades axiológicas e saúde-doença mental no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Goiânia, SP: Universidade Católica de Goiás.
- Singh, A. (2014). Challenges and issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59-63.
- Steers, R. M., Mowday, R., & Porter, L. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York: Academic*.

- Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247-254. DOI: <https://doi.org/10.1080/738552750>
- Sweeney, R. (2006). Millennial behaviors and demographics. *Newark: New Jersey Institute of Technology*, 12(3), 10.
- Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e compromisso afetivo. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 6(3).
- Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. *Rio de Janeiro: Agir Negócios*, 445.
- Tari, A. (2010). Y generáció. *Budapest: Jaffa Kiadó*.
- Tari, A. (2011). Z generáció. *Tericum Kiadó Kft*.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. *Manual de psicossociologia das organizações*, 307-333.
- Tobias, T. L. (2019). Geração YeZ: Desafios enfrentados pelas organizações para atrair e reter talentos.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
- Tolfo, S. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 39-63.
- Trindade, S.D. (2018). *Significado do trabalho e as expetativas de carreira: Estudo com jovens da Geração Z em processo do primeiro emprego*. Dissertação de Mestrado, Administração.
- Tridapalli, J., da Silva, E., Ziede, M. K. L., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista húmus*, 7(20).
- Trunk, P. (2007). What Generation Y really wants. *Time*. Retrieved December, 29, 2008.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125.
- Vala, J. (2000). Mudanças nos valores associados ao trabalho e satisfação com o trabalho. *MV Cabral, J. Vala e J. Freire (Eds.), Trabalho e Cidadania, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais*, 73-95.

- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1512. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Vanaki, Z., & Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing & health sciences*, 11(4), 404-409. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00473.x>
- Vasconcellos, V. C. D. (2015). Antecedentes e consequentes de expectativas de carreira e de futuro organizacional. DOI: <http://dx.doi.org/10.26512/2015.03.T.18178>
- Villalba-Lamprea, N. (2017). Lowered Expectations Towards Employer in the Current Labour Market: Analysing Graduate Recruitment Issues for Young Workers in Ireland. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 175-199. DOI: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.79>
- Wang, C. Y. P., Chen, M. H., Hyde, B., & Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(7), 871-894. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.7.871>
- Weidgenant, J. (2017). *Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Portugal, Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Weisberg, J. (1986). *Labour turnover: a case study of early quits in British Rail*. Doctoral Dissertation, University of London.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.147>

Anexos

Anexo A – Questionário

Bloco 1 – Consentimento Informado

Bem-vindo(a) à presente investigação.

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL, encontro-me a realizar um trabalho de investigação que procura analisar quais os valores de trabalho e expectativas de carreira mais valorizados por pessoas de diferentes gerações.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração no estudo através do preenchimento deste questionário, cuja duração varia entre 10 e 15 minutos. Para participar no presente estudo é necessário que tenha 18 ou mais anos de idade.

A sua participação não acarreta qualquer risco para si e é totalmente voluntária, pelo que poderá desistir a qualquer momento e, nesse caso, a sua participação não será tida em consideração. Não existem respostas certas ou erradas, estando assegurado que todas as respostas são anónimas e confidenciais, pelo que não terá de se identificar.

A sua participação é muito importante dado permitir maior desenvolvimento e aprofundamento das temáticas em questão.

Ao clicar no botão abaixo reconhece que tem 18 ou mais anos, leu e compreendeu a informação anterior e pretende participar no estudo.

Muito obrigado.

Equipa do Projeto:

Patrícia Duarte (Coordenação)

Patrícia Pacheco

Bloco 2 – Valores de Trabalho

Os valores relativos ao trabalho são princípios que motivam cada pessoa a trabalhar e guiam sua vida no trabalho. Por favor indique, numa escala de cinco pontos, em que medida cada valor de trabalho apresentado é importante para si como um princípio orientador da sua vida no atual ou potencial emprego:

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)	Extremamente Importante (5)
Estabilidade financeira (VT_1)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser independente financeiramente (VT_2)	☐	☐	☐	☐	☐
Combater injustiças sociais (VT_3)	☐	☐	☐	☐	☐
Realização profissional (VT_4)	☐	☐	☐	☐	☐
Realizar um trabalho significativo para mim (VT_5)	☐	☐	☐	☐	☐
Competitividade (VT_6)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho intelectualmente estimulante (VT_7)	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia para estabelecer a forma como realizo o meu trabalho (VT_8)	☐	☐	☐	☐	☐
Poder sustentar-me (VT_9)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter prazer no que faço (VT_10)	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer pessoas (VT_11)	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfação pessoal (VT_12)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho interessante (VT_13)	☐	☐	☐	☐	☐
Crescimento intelectual (VT_14)	☐	☐	☐	☐	☐

Seguir a profissão de família (VT_15)	☐	☐	☐	☐	☐
Gostar do que faço (VT_16)	☐	☐	☐	☐	☐
Status/estatuto no trabalho (VT_17)	☐	☐	☐	☐	☐
Ganhar dinheiro (VT_18)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser útil para a sociedade (VT_19)	☐	☐	☐	☐	☐
Auxiliar os colegas de trabalho (VT_20)	☐	☐	☐	☐	☐
Preservar a minha saúde (VT_21)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter prestígio (VT_22)	☐	☐	☐	☐	☐
Bom relacionamento com os colegas de trabalho (VT_23)	☐	☐	☐	☐	☐
Identificar-me com o trabalho (VT_24)	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisionar outras pessoas (VT_25)	☐	☐	☐	☐	☐
Amizade com colegas de trabalho (VT_26)	☐	☐	☐	☐	☐
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais (VT_27)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter compromisso social (VT_28)	☐	☐	☐	☐	☐

Colaborador para o desenvolvimento da sociedade (VT_29)	☐	☐	☐	☐	☐
Realização pessoal (VT_30)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter superioridade no êxito do meu trabalho (VT_31)	☐	☐	☐	☐	☐
Mudar o mundo (VT_32)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter fama (VT_33)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter notoriedade (VT_34)	☐	☐	☐	☐	☐
Estabilidade no trabalho (VT_35)	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar os outros (VT_36)	☐	☐	☐	☐	☐
Suprir necessidades materiais (VT_37)	☐	☐	☐	☐	☐
Enfrentar desafios (VT_38)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser feliz com o trabalho que realizo (VT_39)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho variado (VT_40)	☐	☐	☐	☐	☐
Aprimorar conhecimentos da minha profissão (VT_41)	☐	☐	☐	☐	☐
Obter posição de destaque (VT_42)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter melhores condições de vida (VT_43)	☐	☐	☐	☐	☐

Trabalho que
requer
originalidade e
criatividade
(VT_44)

☐☐☐☐☐

Colaborar com
colegas de
trabalho para
alcançar as
metas de
trabalho do
grupo (VT_45)

☐☐☐☐☐

Bloco 3 – Expetativas de Carreira

Pensando no seu futuro profissional a cinco anos, indique em que medida considera importante alcançar cada uma das situações abaixo descritas.

	Nada Importante (1)	Pouco Importante (2)	Importante (3)	Muito Importante (4)	Extremamente Importante (5)
Ter prestígio entre os meus colegas em função do trabalho realizado (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser bem remunerado face às minhas responsabilidades profissionais (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter conquistas profissionais relevantes na minha carreira (3)	☐	☐	☐	☐	☐
A minha remuneração ser compatível com as minhas expetativas de salário (4)	☐	☐	☐	☐	☐
As minhas atividades profissionais serem mais interessantes do que a minha atual situação (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Estar satisfeito com o progresso na minha carreira (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Realizar um trabalho compatível com as minhas preferências profissionais (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Atingir os meus objetivos profissionais (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser bom profissional e bem-sucedido na minha carreira (9)	☐	☐	☐	☐	☐

Conseguir
equilíbrio entre a
vida profissional
e vida pessoal
(10)

☐☐☐☐☐

A vida pessoal
estar preservada
de interferências
profissionais (11)

☐☐☐☐☐

Ter boa
qualidade de vida
mesmo que
existam
exigências no
trabalho (12)

☐☐☐☐☐

A carga horária
de trabalho ser
compatível com
as minhas
expetativas (13)

☐☐☐☐☐

Bloco 4 – Situação Profissional

Presentemente, qual a sua situação profissional?

☐

Estou empregado

☐

Não estou empregado

Bloco 5 – Compromisso Organizacional e Intenção de Turnover

Tendo em conta o que sente em relação à organização em que trabalha, indique em que medida cada uma das frases abaixo se aplicam a si.

	Não se aplica a mim 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)	6 (6)	Aplica-se completamente a mim 7 (7)
Importo-me realmente com o destino da minha organização. (CA_1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho uma forte ligação de simpatia com esta organização. (CA_2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me "parte da família" da minha organização. (CA_3)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou a pensar deixar o meu emprego. (IT_1)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização. (CA_4)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. (IT_2)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização. (CA_5)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Atualmente
estou à
procura de
outro
emprego
noutra
organização.
(IT_3)

☐☐☐☐☐☐☐

Bloco 6 – Satisfação dos Valores relativos ao Trabalho

Por favor indique, em que medida considera que a organização onde atualmente trabalha possibilita a satisfação de cada um dos valores de trabalho abaixo mencionados:

	Não possibilita (1)	Possibilita Pouco (2)	Possibilita (3)	Possibilita Muito (4)	Possibilita Extremamente (5)
Estabilidade financeira (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser independente financeiramente (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Combater injustiças sociais (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Realização profissional (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Realizar um trabalho significativo para mim (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Competitividade (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho intelectualmente estimulante (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomia para estabelecer a forma como realizo o meu trabalho (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Poder sustentar-me (9)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter prazer no que faço (10)	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecer pessoas (11)	☐	☐	☐	☐	☐
Satisfação pessoal (12)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho interessante (13)	☐	☐	☐	☐	☐
Crescimento intelectual (14)	☐	☐	☐	☐	☐

Seguir a profissão de família (15)	☐	☐	☐	☐	☐
Gostar do que faço (16)	☐	☐	☐	☐	☐
Status/estatuto no trabalho (17)	☐	☐	☐	☐	☐
Ganhar dinheiro (18)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser útil para a sociedade (19)	☐	☐	☐	☐	☐
Auxiliar os colegas de trabalho (20)	☐	☐	☐	☐	☐
Preservar a minha saúde (21)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter prestígio (22)	☐	☐	☐	☐	☐
Bom relacionamento com os colegas de trabalho (23)	☐	☐	☐	☐	☐
Identificar-me com o trabalho (24)	☐	☐	☐	☐	☐
Supervisionar outras pessoas (25)	☐	☐	☐	☐	☐
Amizade com colegas de trabalho (26)	☐	☐	☐	☐	☐
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais (27)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter compromisso social (28)	☐	☐	☐	☐	☐

Colaborador para o desenvolvimento da sociedade (29)	☐	☐	☐	☐	☐
Realização pessoal (30)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter superioridade no êxito do meu trabalho (31)	☐	☐	☐	☐	☐
Mudar o mundo (32)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter fama (33)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter notoriedade (34)	☐	☐	☐	☐	☐
Estabilidade no trabalho (35)	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar os outros (36)	☐	☐	☐	☐	☐
Suprir necessidades materiais (37)	☐	☐	☐	☐	☐
Enfrentar desafios (38)	☐	☐	☐	☐	☐
Ser feliz com o trabalho que realizo (39)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho variado (40)	☐	☐	☐	☐	☐
Aprimorar conhecimentos da minha profissão (41)	☐	☐	☐	☐	☐
Obter posição de destaque (42)	☐	☐	☐	☐	☐
Ter melhores condições de vida (43)	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalho que requer originalidade e criatividade (44)	☐	☐	☐	☐	☐

Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo (45)

☐☐☐☐☐

Bloco 7 – Questões Sociodemográficas (Todos)

Para terminar, pedimos que responda a algumas questões sociodemográficas. Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais, servindo exclusivamente para fins académicos.

- Indique o seu género.

☐ Feminino

☐ Masculino

- Indique a sua idade (em anos).

- Indique o seu nível de escolaridade.

☐ Até ao 9.º ano

☐ Ensino Secundário (entre o 10º e 12º ano)

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Bloco 7 (continuação) – Questões Sociodemográficas (Apenas empregados)

Indique o seu vínculo contratual à organização em que trabalha:

- ☐ Trabalhador efetivo
- ☐ Contrato a prazo
- ☐ Contrato de trabalho temporário
- ☐ Estágio
- ☐ Outro

- Se outro, indique qual.

- Há quantos anos trabalha na sua organização? (se trabalha há menos de um ano, utilize casas decimais. ex. 6 meses = 0,5)

- Exerce um cargo de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

- A organização em que trabalha é:

- ☐ Pública
- ☐ Privada
- ☐ Público-privada

- A organização em que trabalha tem:

- ☐ Fins lucrativos
- ☐ Fins não lucrativos

- Quantos trabalhadores aproximadamente tem a organização para a qual trabalha?

- ☐ até 9 trabalhadores
- ☐ 10-49 trabalhadores
- ☐ 50-249 trabalhadores
- ☐ 250-499 trabalhadores
- ☐ 500 ou + trabalhadores

- Em que setor de atividade opera a organização em que trabalha?

- ☐ Primário (ex: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- ☐ Secundário (ex: indústria, construção civil, obras públicas)
- ☐ Terciário (ex: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)

Bloco 8 – Agradecimento

Muito obrigado pelo tempo dedicado ao preenchimento deste questionário.