



Dissertação

Mestrado em Gestão

**Geração *Millennials*: Valores no trabalho,
Engagement e Intenção de *Turnover***

Jason Lima Da Silva

Leiria, *Março* de 2020

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Dissertação

Mestrado em Gestão

**Geração Millennials: Valores no trabalho,
Engagement e Intenção de *Turnover***

Jason Lima Da Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Março* de 2020

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos meus pais e familiares próximos, que sempre me apoiaram em tudo de modo a conseguir alcançar todos os meus objetivos com sucesso.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este facto, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, devo um grande obrigado aos meus pais, irmãos e família, que mesmo estando longe, me deram sempre força e coragem para que conseguisse concluir esta minha etapa. Foram muitos os momentos em que a saudade foi grande, mas o apoio e o orgulho dos meus pais e família deram-me sempre mais vontade para finalizar o meu percurso académico com sucesso.

Também quero agradecer aos meus amigos, mas especialmente ao Rúben e à sua família que foram um apoio fundamental durante estes dois anos e que conseguiram de uma forma colmatar a ausência física dos meus pais e familiares.

Um muito obrigado à Professora Doutora Neuza Ribeiro, minha orientadora, por me ter orientado e guiado no desenrolar do meu trabalho, manifestando sempre a sua ajuda enriquecedora para o crescimento da minha aprendizagem, de uma forma sempre amigável, persistente, dedicada e interessada.

Estes dois últimos anos percorridos no Instituto Politécnico de Leiria, jamais serão esquecidos.

O meu profundo e sentido agradecimento a todos!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Durante vários anos, o mercado de trabalho tem sido ocupado pelos *Baby Boomers* e a Geração X, mas atualmente, os indivíduos da Geração *Millennials* começam a integrar-se cada vez mais no mercado de trabalho. Comparando com as gerações anteriores, a Geração *Millennials* é a geração que demonstra as maiores diferenças, principalmente nos Valores no trabalho (valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valores de prestígio).

Desta forma, o presente estudo tem como grande objetivo estudar o impacto dos Valores no trabalho da Geração *Millennials* no seu *Engagement* e Intenção de *Turnover* (IT). Pretende-se também verificar se este impacto no *Engagement* e na IT é condicionado pelo país em causa (Portugal e Luxemburgo).

O questionário, que serviu como instrumento de pesquisa para a recolha de dados, foi respondido por 306 indivíduos da Geração *Millennials*. Dos 306 indivíduos que responderam ao questionário, 152 indivíduos trabalham em Portugal e 154 indivíduos no Luxemburgo.

Os resultados revelam que os valores no trabalho da Geração *Millennials* têm um impacto significativo no seu nível de *Engagement* no trabalho. Verificou-se que as quatro dimensões dos Valores no trabalho relacionam-se positivamente com o *Engagement*, ou seja, os valores instrumentais, os valores cognitivos, os valores sociais e os valores de prestígio têm um impacto significativo no *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials*. Isso significa, que as pessoas da Geração *Millennials* que dão mais importância às quatro dimensões dos Valores no trabalho, também apresentam um maior nível de *Engagement* no trabalho. Mas é de salientar que das quatro dimensões dos Valores no trabalho, os valores cognitivos são os que têm o maior impacto no *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials* e os valores instrumentais são os que têm o menor impacto no *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials*, comparando com as outras dimensões. Em contrapartida, os resultados do estudo revelam que os Valores no trabalho da Geração *Millennials* não têm um impacto significativo na IT. Ou seja, os resultados não mostraram a existência de relações entre as quatro dimensões dos valores no trabalho e a IT.

Conclui-se também que os comportamentos no trabalho da Geração *Millennials*, devido à importância dada aos valores no trabalho, alteram-se de país para país. Através do estudo, percebe-se que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo apresentam um nível mais elevado de *Engagement* do que a Geração *Millennials* de Portugal.

Por fim, pode-se verificar através do estudo, que o entendimento entre as várias gerações é de uma importância fundamental para as organizações. A compreensão das diferenças dos valores no trabalho da Geração *Millennials*, por parte das gerações anteriores, evita conflitos geracionais e melhora a integração dos indivíduos da Geração *Millennials* no mercado do trabalho. Desta forma, a compreensão das diferenças dos valores no trabalho das diferentes gerações, faz com que os indivíduos sintam que os seus valores no trabalho são respeitados, e deste modo, estes indivíduos apresentam maiores níveis de *Engagement* no trabalho. Este estudo mostra que atualmente as organizações devem ter em consideração as diferenças dos valores no trabalho (valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valores de prestígio) da Geração *Millennials*, pois, a compreensão dos diversos valores no trabalho pode fazer toda a diferença numa Organização, e pode-se tornar benéfico tanto para os indivíduos da Geração *Millennials* como para os superiores das organizações. Por um lado, é benéfico para os indivíduos da Geração *Millennials*, pois estes têm uma boa integração nas organizações e estão motivados na execução das suas tarefas. Por outro lado, os indivíduos que sentem que os seus valores são respeitados, apresentam um nível de *Engagement* mais elevado, o que é também muito benéfico para o sucesso das organizações.

Palavras-chave: Valores no Trabalho, *Engagement*, Intenção de *Turnover*, Portugal, Luxemburgo

Abstract

The job market has been occupied by Baby Boomers and the Generation X, but today, individuals from Generation Millennials are beginning to integrate more and more into the job market. Comparing with previous generations, the Millennials Generation is the generation that shows the biggest differences, especially in the Work values (instrumental values, cognitive values, social values and prestige values).

So, this present study aims to study the impact of Millennials' Work Values on their Commitment and Turnover Intention. It is also intended to verify, if the importance given to the Work Values, has the same impact on the Engagement and Turnover Intention, in two different countries.

The survey, which served as a research tool for data collection, was answered by 306 individuals of the Millennial Generation. Of the 306 individuals who answered the survey, 152 individuals work in Portugal and 154 individuals work in Luxembourg.

The results reveal that the work values of the Millennials have a significant impact on their level of Engagement at work. It was found that the four dimensions of the Work values are positively related to Engagement, that is, instrumental values, cognitive values, social values and prestige values have a significant impact on the engagement of individuals of the Millennial Generation. This means that the people of the Millennials Generation who give more importance to the four dimensions of the Work Values, also present a higher level of Engagement at work. But it should be noted that of the four dimensions of the Work Values, the cognitive values are those that have the greatest impact on the Engagement of Millennials individuals and the instrumental values are those that have the least impact on the Engagement of Millennials individuals, comparing with the other dimensions. In contrast, the results of the study reveal that the Work Values of the Millennials do not have a significant impact on IT. In other words, the results did not show the existence of relationships between the four dimensions of Work Values and Turnover intention.

It is also concluded that the Millennials' work behaviors, due to the importance given to the Work Values, change from country to country. Through the study, it is noticed that

the individuals of the Millennial Generation of Luxembourg present a higher level of Engagement than the Millennial Generation of Portugal.

Finally, it can be verified through the study, that the understanding between the several generations is very important for the organizations. The understanding of the differences in the Work values of the Millennials, on the part of previous generations, avoids generational conflicts and improves the integration of individuals of the Generation Millennials in the job market. In this way, the understanding of the differences in the Work Values of the different generations, makes individuals feel that their values at work are respected, and in this way, these individuals have higher levels of Engagement at work. This study shows that organizations must take into account the differences of the Work Values (instrumental values, cognitive values, social values and prestige values) of the Millennials, because understanding the several Work Values can make all the difference in an Organization, and it can be beneficial to the Millennials and the seniors in organizations. On the one hand, it is beneficial for individuals of the Millennial Generation, as they have a good integration in organizations and are motivated to perform their tasks. On the other hand, individuals who feel that their values are respected, have a higher level of Engagement, which is also very beneficial for the success of organizations.

Keywords: Work Values, Engagement, Turnover Intention, Portugal, Luxembourg

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual de Investigação	20
---	----

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1. As 4 dimensões dos valores no trabalho	10
Tabela 2. Itens de operacionalização da variável Valores instrumentais (S. T. Lyons et al., 2010).....	32
Tabela 3. Itens de operacionalização da variável Valores cognitivos (S. T. Lyons et al., 2010).....	33
Tabela 4. Itens de operacionalização da variável Valores no Trabalho (S. T. Lyons et al., 2010)	33
Tabela 5. Itens de operacionalização da variável Valores no Trabalho (S. T. Lyons et al., 2010)	34
Tabela 6. Escala de avaliação utilizada para a variável Valores no trabalho.....	34
Tabela 7. Itens de operacionalização da variável <i>Engagement</i> (Schaufeli et al., 2002)	35
Tabela 8. Escala de avaliação utilizada para a variável <i>Engagement</i>	35
Tabela 9. Itens de operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i> (Bozeman & Perrewé, 2001).....	35
Tabela 10. Escala de avaliação utilizada para a variável Intenção de <i>Turnover</i>	36
Tabela 11. Média e Desvios Padrão	38
Tabela 12. Média e Desvios Padrão dos dois países em estudo	39
Tabela 13. Coeficientes de <i>Spearman</i>	40
Tabela 14. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e <i>Engagement</i>	42
Tabela 15. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e <i>Engagement</i>	43
Tabela 16. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e <i>Engagement</i>	43
Tabela 17. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e <i>Engagement</i>	44
Tabela 18. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e IT.....	45
Tabela 19. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e IT.....	45
Tabela 20. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e IT	46
Tabela 21. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e IT.....	46

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de gráficos

Gráfico 1. Diferentes Gerações	23
Gráfico 2. País onde os inquiridos trabalham.....	24
Gráfico 3. Sexo.....	24
Gráfico 4. País onde os inquiridos trabalham	25
Gráfico 5. Sexo.....	26
Gráfico 6. Sexo por país	26
Gráfico 7. Habilitações Literárias.....	27
Gráfico 8. Habilitações Literárias dos inquiridos de cada país.....	27
Gráfico 9. Dimensão da empresa onde trabalha	28
Gráfico 10. Dimensão da empresa onde os inquiridos de cada país trabalham	28
Gráfico 11. Turnos	29
Gráfico 12. Inquiridos de cada país que trabalham por turnos	29
Gráfico 13. Tempo de trabalho na mesma empresa.....	30
Gráfico 14. Tempo de trabalho na mesma empresa dos inquiridos de cada país.....	30
Gráfico 15. Nº de horas de trabalho por dia	31
Gráfico 16. Nº de horas que os inquiridos de cada país trabalham por dia.....	31

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas e acrónimos

ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
IT	Intenção de <i>Turnover</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Lista de Figuras	xiii
Lista de tabelas	xv
Lista de gráficos	xvii
Lista de siglas e acrónimos.....	xix
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. A evolução das diferentes gerações	4
2.1.1. Baby <i>Boomers</i>	5
2.1.2. Geração X.....	5
2.1.3. Geração <i>Millennials</i>	6
2.1.4. Geração Z	7
2.2. Valores no trabalho	8
2.3. <i>Engagement</i>	10
2.4. <i>Turnover</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	12
3. Formulação das Hipóteses	15
3.1. A relação entre os Valores no trabalho e <i>Engagement</i>	15
3.2. A relação entre os Valores no trabalho e Intenção de <i>Turnover</i>	18
3.3. Modelo Conceptual de Investigação	19
4. Metodologia.....	21
4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra	21
4.2. Estrutura do questionário.....	22
4.3. Caracterização da amostra	23

4.4. Operacionalização das Variáveis	32
4.4.1. Valores no trabalho	32
4.4.2. <i>Engagement</i>	34
4.4.3. Intenção de <i>Turnover</i>	35
5. Análise dos Resultados.....	37
5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	37
5.2. Relação existente entre as variáveis.....	41
5.2.1. Relação entre Valores no trabalho e <i>Engagement</i>	42
5.2.1.1. Relação entre Valores instrumentais e <i>Engagement</i>	42
5.2.1.2. Relação entre Valores cognitivos e <i>Engagement</i>	43
5.2.1.3. Relação entre Valores sociais e <i>Engagement</i>	43
5.2.1.4. Relação entre Valores de prestígio e <i>Engagement</i>	44
5.2.2. Relação entre Valores no trabalho e IT	44
5.2.2.1. Relação entre Valores instrumentais e IT	45
5.2.2.2. Relação entre Valores cognitivos e IT	45
5.2.2.3. Relação entre Valores sociais e IT	46
5.2.2.4. Relação entre Valores de prestígio e IT	46
6. Discussão e conclusões	48
6.1. Discussão dos resultados e considerações finais	48
6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras.....	54
6.3. Implicações para a Gestão	55
Referências Bibliográficas	1
Anexos	9
Anexo A – Questionário em português.....	9
Anexo B – Questionário em francês.....	15
Anexo C – Alfa de Cronbach.....	21
Anexo D – Regressões	22

1. Introdução

A presente dissertação é elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre e estuda o impacto dos Valores no trabalho da Geração *Millennials* no seu *engagement* e sua “intenção de *turnover*” (IT).

Enquanto que a Geração Z está a entrar aos poucos no mercado de trabalho, os *Baby Boomers* estão a sair. Mas é de salientar, que atualmente é possível que os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração *Millennials* estejam a trabalhar simultaneamente no mesmo mercado (Chen & Choi, 2008; Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Rani & Samuel, 2016). Também é importante referir que existe uma nova geração denominada de Geração Z a integrar o mercado de trabalho, não sendo ainda muito comum as pessoas desta geração já estarem a trabalhar, uma vez que ainda são muito novas. Mas mesmo sendo uma geração composta de pessoas muito novas, é possível encontrar pessoas desta geração já no mercado de trabalho, visto que existem indivíduos que têm, por exemplo apenas 20 anos, mas que decidiram não continuar com os seus estudos e integrar o mercado de trabalho o mais cedo possível.

Jurkiewicz e Brown (1998) descrevem uma geração como um grupo de pessoas que fazem parte da mesma faixa etária, que passaram por um processo social comum e vivenciaram as mesmas experiências num mesmo período de tempo.

Uma vez que o título da dissertação é: “Geração *Millennials*: Valores no trabalho, *engagement* e IT”, o estudo irá basear-se apenas na geração *Millennials*. Mas é fundamental não esquecer as outras gerações existentes, uma vez que, com a evolução das gerações, foi se descobrindo que cada geração apresenta características diferentes (Chen & Choi, 2008; S. Lyons, Ng, & Schweitzer, 2012; Rani & Samuel, 2016). E o facto de serem tão diferentes umas das outras, pode provocar uma incompatibilidade entre elas (Rani & Samuel, 2016). Por isso, é importante que as organizações tenham em consideração as várias diferenças, para tomar as medidas necessárias para criar um ambiente agradável entre os trabalhadores e transformar as diferenças numa força para o sucesso da organização (Hernaus & Vokic, 2014; Kupperschmidt, 2000; Rani & Samuel, 2016). Importa ainda compreender a Geração

Millennials no mercado atual uma vez que é necessário integra-la pois esta geração acabará um dia por assumir cargos de liderança (Rani & Samuel, 2016).

Nos últimos anos, tem havido cada vez mais interesse em estudar os valores no trabalho das diferentes gerações, uma vez que de acordo com a revisão de literatura, os valores no trabalho são diferentes de geração para geração. E cada vez mais as empresas estão confrontadas com diferentes problemas relativamente a Geração *Millennials*.

A revisão de literatura deu-nos a possibilidade de perceber que relativamente aos valores no trabalho, a Geração *Millennials* dá, por exemplo, uma grande importância às recompensas (Anitha J., 2014) e à boa relação entre a organização e o trabalhador (Sorthaix, Dietrich, Chow, & Salmela-Aro, 2013). E a partir do momento em que a organização não satisfaz os desejos das pessoas desta geração, como por exemplo, não lhe oferecem as recompensas que consideram merecidas e não terem uma boa relação com estes, a organização terá de lidar com algumas dificuldades. Pois, se os gestores e colegas de trabalho não entenderem as diferenças uns dos outros, principalmente os valores no trabalho da geração *Millennials* que é a geração mais recente no mercado de trabalho, pode levar essa diferença a ter um impacto no *engagement* e na IT (Anitha J., 2014; Rani & Samuel, 2016). Porque se as atitudes da empresa forem contra os valores no trabalho da Geração *Millennials*, os indivíduos dessa geração não estarão motivados, ou seja, não colocarão muito empenho no seu trabalho, e terão vontade de abandonar a empresa com o objetivo de ir à procura de novas oportunidades noutras empresas. E esses acontecimentos fornecem efeitos negativos para as empresas, uma vez que terão custos com o recrutamento de novos colaboradores e poderão ter perdido um bom trabalhador (Van der Heijden, Peeters, Le Blanc, & Van Breukelen, 2018).

Por isso, esta dissertação tem como grande objetivo, estudar as relações entre os valores no trabalho da geração *Millennials* e o seu *engagement* e a sua IT respondendo assim à questão de investigação que é a seguinte: Qual o impacto dos valores no trabalho da Geração *Millennials* no *Engagement* e na IT?

A presente dissertação está estruturada em 6 capítulos. Assim sendo, o 1º capítulo – Introdução – refere-se à apresentação do objeto do trabalho, da justificação do tema e dos objetivos do trabalho.

O 2º capítulo – Revisão de Literatura – contribui para um conhecimento mais sustentado sobre o tema “Geração *Millennials*”, estudando os seus valores no trabalho, assim como o seu *engagement* e sua IT.

O 3º capítulo – Formulação de Hipóteses – apresenta as relações possíveis entre as diferentes variáveis apresentadas anteriormente, que resultam num modelo conceptual de investigação constituído por dez hipóteses de investigação, apresentado posteriormente.

O 4º capítulo – Metodologia – explica a abordagem de investigação, o tipo de estudo realizado, o horizonte temporal de investigação, o processo de recolha de dados, a natureza do estudo, a constituição da amostra, a estrutura do questionário, as características da amostra, assim como a operacionalização das variáveis desta investigação.

O capítulo 5º – Análise dos Resultados – expõe os resultados obtidos na investigação, especificamente as médias, desvios-padrões, correlações entre as diferentes variáveis, assim como as regressões realizadas, que possibilitam entender o impacto dos valores no trabalho da Geração *Millennials*: (1) no seu *Engagement* e (2) na sua IT.

Por último, o capítulo 6º – Discussão e Conclusões – apresenta uma síntese de todos os resultados obtidos e nesse capítulo também estão expostas as limitações do trabalho efetuado, os principais contributos da investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. A evolução das diferentes gerações

Atualmente, podemos encontrar três diferentes gerações em simultâneo: “*Baby Boomers*”, “Geração X” e “Geração Y” (Chen & Choi, 2008; Kuron et al., 2015; Rani & Samuel, 2016). É de salientar que existe uma nova geração intitulada de “Geração Z”, sobre a qual ainda não existem muitos estudos, visto que é a geração mais recente, composta por pessoas muito novas (as mais velhas têm entre 22 e 24 anos), sendo que a maior parte ainda não está integrada no mercado de trabalho.

Integrar estas gerações no mercado de trabalho tem-se tornado bastante difícil para as empresas, uma vez que cada geração tem a sua própria visão de trabalho (Chen & Choi, 2008; S. Lyons et al., 2012; Rani & Samuel, 2016). Chen e Choi (2008) reconhecem que existe um aumento de mal entendimentos entre as diferentes gerações no mercado de trabalho que está a tornar-se problemático.

Existem semelhanças e diferenças entre as gerações apresentadas anteriormente (Chen & Choi, 2008), sendo que as diferenças se destacam muito mais. Por isso, é fundamental que a organização retire o mais importante de cada geração, para que consiga alcançar o maior sucesso (Hernaus & Vokic, 2014).

As perspetivas e as preferências de trabalho são muito diferentes da geração *Millennials* para as gerações anteriores (S. Lyons et al., 2012). Entre as várias diferenças que existem, alguns autores afirmam que os valores no trabalho são os mais diferentes de geração para geração, principalmente para a Geração *Millennials* que está a entrar em organizações que são geridas por gerações antigas e onde poderá existir uma incompatibilidade entre os valores de trabalho da Geração *Millennials* e os valores das organizações (Rani & Samuel, 2016).

As gerações antecedentes podem levar as pessoas da Geração *Millennials*, a ter um menor nível de *engagement* e uma maior IT, por isso é importante ter em consideração as diferenças entre as gerações, para evitar os conflitos geracionais (Rani & Samuel, 2016). Assim, a compreensão das diferenças ajuda as empresas no desenvolvimento de novas políticas para atender às necessidades de cada geração, o que leva a um ambiente mais

pacífico entre as gerações, onde as diferenças são consideradas como uma mais valia para a produtividade (Kupperschmidt, 2000; Rani & Samuel, 2016).

A compreensão dos diferentes valores no trabalho de cada geração pode ter um impacto na forma de liderança dos gestores (Chen & Choi, 2008; Kular et al., 2008; Rani & Samuel, 2016). Porque ao perceberem que o desentendimento entre as gerações é negativo para a empresa, os gestores podem por exemplo: treinar a sua forma de comunicação (Kular et al., 2008). A criação de novas estratégias por parte dos gestores podem fazer toda a diferença dentro de uma organização, pois foi provado que a boa comunicação e relação com os empregados aumentam o nível de *engagement* e diminui o nível de IT dos trabalhadores (Kular et al., 2008; Porfeli & Mortimer, 2010; Sortheix et al., 2013).

Os ajustamentos da forma de liderança dos gestores e das práticas de gestão de pessoas têm um impacto muito positivo na produtividade e na inovação dos empregados que ainda são novos no mercado de trabalho, mas que mais tarde poderão se tornar líderes (Rani & Samuel, 2016).

2.1.1. Baby Boomers

A primeira geração intitulada de “*Baby Boomers*” é composta por pessoas nascidas entre 1945 e 1964 que são conhecidas por serem extremamente independentes, que vivem para o trabalho e com maiores dificuldades em dominar as novas tecnologias, uma vez que estas não cresceram acompanhadas de tecnologias (Kupperschmidt, 2000; S. Lyons, 2003).

Esta geração também é vista como a que tem a maior lealdade pela empresa em que trabalha (Collins, 1998). Mas apesar desta lealdade, as pessoas desta geração esperam sempre serem promovidas pelo trabalho que efetuam, assim sendo, são uma geração muito “egoísta” e orgulhosa, no sentido de quererem realizar as melhores tarefas e terem dificuldades em assumir os erros cometidos (Kupperschmidt, 2000).

2.1.2. Geração X

Referindo-se à geração dos *Baby Boomers*, as pessoas que nasceram entre 1945 e 1964, a geração que prossegue é denominada de “Geração X”, que é constituída por pessoas nascidas entre 1965 e 1979. São pessoas admiradoras das novas tecnologias, com as quais lidam bastante bem (Kupperschmidt, 2000; Kuron et al., 2015; S. Lyons, 2003).

As pessoas desta geração são conhecidas pelo gosto de serem reconhecidas. Isto é, os trabalhadores sentem-se satisfeitos se os seus trabalhos e bons resultados forem reconhecidos e admirados, como por exemplo, através de promoções (Kupperschmidt, 2000; S. Lyons, 2003; Winter & Jackson, 2016).

Uma das principais características desta geração é o individualismo, visto que as pessoas não costumam ter grande espírito de equipa e não gostam de trabalhar em grupo. Estas veem o trabalho como um recurso para satisfazer as suas necessidades e terem uma vida estável (Afonso, 2018; S. Lyons, 2003).

2.1.3. Geração *Millennials*

Respeitando a ordenação das gerações, a geração que se segue à Geração X é a “Y”. Kuron et al. (2015) expõem que a Geração Y é constituída por pessoas que nasceram entre 1980 e 1994. Mas através da revisão de literatura, confirma-se que vários autores utilizam diferentes datas para essa geração. Mas geralmente, os autores utilizam para a data de início entre o ano 1979 e 1981, e para a data de fim, entre o ano 1994 e 2000.

Lyons (2003) revela que vários autores veem esta geração como a geração composta pelos filhos dos *Baby Boomers*. Mas ao contrário das gerações apresentadas anteriormente, esta geração gosta de trabalhar em grupo, demonstrando sempre ter um forte espírito de equipa (Afonso, 2018).

Existe uma grande quantidade de denominações para esta geração, deste modo Kuron et al. (2015) expõem que vários autores intitulam esta geração de diferentes formas: *Millennials*, Generation Y, Nexters, Generation Me.

A Geração *Millennials* é composta de pessoas muito empenhadas e ambiciosas (Afonso, 2018; Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010), apesar de tentarem fugir várias vezes às regras, como por exemplo, através da forma de se vestir no local de trabalho (Afonso, 2018).

Dado que esta geração foi crescendo com as novas tecnologias e num mundo onde existe grande diversidade, conseguiram adquirir uma grande facilidade em trabalhar com qualquer uma das novas tecnologias lançadas no mercado de trabalho (Cutler, 2015; S.

Lyons, 2003; Rani & Samuel, 2016) ou até com qualquer pessoa, independentemente do sexo, religião, etc. (Chen & Choi, 2008; S. Lyons, 2003).

Afonso (2018), Lyons (2003) e Rani e Samuel (2016) referem que uma forte característica desta geração é não terem medo da rotatividade, ou seja, não terem qualquer problema em estar sempre a trocar de trabalho até encontrarem aquele onde se sintam realizados, aceites e reconhecidos. Esta geração não sente uma grande lealdade pela empresa onde trabalha, e tem muita facilidade em procurar novas oportunidades noutras empresas. Em comparação com as gerações anteriores, esta dá mais importância ao lazer, preferindo, por exemplo, passar mais tempo com a família e amigos do que propriamente no trabalho, podendo assim recusar efetuar horas suplementares ou participar em reuniões ou formações.

2.1.4. Geração Z

Por fim, a Geração Z é a geração composta pelas pessoas que nasceram depois de 1997 (Vercelletto, 2019). Mas como para a geração anterior, não existe concordância para a data de início desta geração, mas em geral os autores utilizam para a data de início entre o ano 1995 e 2001.

A geração Z é reconhecida por ser a geração que melhor lida com as novas tecnologias, uma vez que esta geração nunca conheceu um mundo sem tecnologias (Vercelletto, 2019).

Um estudo realizado por *InsideOut Development* evidencia que as pessoas da geração Z não são muito seguras, uma vez que acreditam que o *coaching* é muito importante no trabalho, têm medo de não estarem a altura para o seu primeiro trabalho e temem sempre tomar as decisões erradas¹.

O estudo também afirma que a Geração Z é uma geração muito diversificada, por isso defende que a diversidade étnica numa equipa é fundamental. E em caso de discriminação no trabalho, as pessoas desta geração não têm qualquer problema em denunciá-la.

Vercelletto (2019) declara que a Geração Z será a geração mais instruída, e o estudo realizado por *InsideOut Development* confirma essa declaração, uma vez que as pessoas da

¹ <https://resources.insideoutdev.com/ebooks/gen-z>

Geração Z preferem estudar cada vez mais, porque acreditam que sem pelo menos uma Licenciatura, nunca conseguirão ter o trabalho que desejam.

2.2. Valores no trabalho

Atravessar a vida de adolescentes para a vida adulta, é uma fase que faz parte da vida de cada um, mas cada geração tem a sua própria maneira de entrar nesse novo mundo. Isso é devido ao funcionamento do mundo e das experiências das pessoas durante a sua fase de crescimento. Essa fase influencia a sua visão sobre as coisas, os seus valores sociais, ..., assim como os valores no trabalho, fazendo com que cada geração tenha os seus próprios valores no trabalho (Kuron et al., 2015; Rani & Samuel, 2016; Smola & Sutton, 2002). Krahn e Galambos (2014) referem que ao contrário das outras gerações anteriores, as pessoas da Geração Y dão muita mais importância ao salário, uma vez que veem o salário como fruto dos seus esforços durante os seus anos de estudo. E Winter e Jackson (2016) declaram que as pessoas da Geração *Millennials* esperam serem promovidas muito rapidamente depois de começarem num trabalho.

Rani e Samuel (2016) reconhecem que através de vários estudos realizados por vários autores: os valores de trabalho são diferentes para cada geração. Por exemplo: os *Baby Boomers* têm uma grande lealdade pela empresa onde trabalham (Collins, 1998), enquanto que a Geração *Millennials*, é uma geração de andar sempre atrás de novas oportunidades, sem receio de abandonar a organização onde trabalha (Afonso, 2018; S. Lyons, 2003). Gursoy, Chi, e Karadag (2013) anunciam que a Geração X e a Geração *Millennials* dão menos importância ao trabalho do que os *Baby Boomers*, uma vez que os *Baby Boomers* vivem para o trabalho e as outras duas gerações veem o trabalho como um meio de sobrevivência. Os mesmos autores também confessam que ao contrário dos *Baby Boomers* e da Geração X que são duas gerações independentes, a Geração *Millennials* é uma geração que necessita de ajuda dos seus superiores para os orientar e liderar.

Atualmente, é frequente nas organizações existirem conflitos entre a Geração *Millennials* e as gerações anteriores, dado que as organizações são a maior parte delas geridas por *Baby Boomers* e pessoas da Geração X (Miller & Yu, 2003). Estes conflitos são criados devido ao facto de os valores dos funcionários da Geração *Millennials* serem inconciliáveis com os valores das gerações anteriores (Kuron et al., 2015; Rani & Samuel, 2016; Smola & Sutton, 2002). A Geração *Millennials* que entra mais tarde no mercado de

trabalho onde os *Baby Boomers* e a Geração X já têm os seus “territórios marcados”, considera que não recebe o reconhecimento merecido relacionado com os trabalhos efetuados (Gursoy et al., 2013).

Embora haja uma grande quantidade de definições para explicar os valores do trabalho, vários autores desenvolvem as suas próprias definições.

Smola e Sutton (2002) revelam que os valores do trabalho são diferentes para cada um de nós. Vários estudos concluíram que os valores do trabalho das pessoas vão sendo alterados com as suas experiências e evoluções no mercado do trabalho. Mas, por outro lado, outros estudos concluíram que os valores do trabalho de certas pessoas que têm evoluído e têm uma longa experiência no mercado de trabalho, não se alteraram e mantêm-se sempre iguais.

Sagie, Elizur, e Koslowsky (1996) referem que vários estudos têm visões diferentes sobre os valores do trabalho. Enquanto uns estudos afirmam que os valores do trabalho estão relacionados com a motivação das pessoas no trabalho, outros estudos garantem que os valores dos trabalhos estão associados aos resultados. Os mesmo autores classificam os valores do trabalho em três abordagens: estrutura (componentes do domínio dos valores do trabalho); correlatos (pessoais, variáveis sociais e organizacionais em relação aos valores do trabalho) e as diferenças culturais (valores do trabalho influenciados pela cultura nacional).

Kuron, Lyons, Schweitzer, e Ng (2015) e Ros et al., (1999) declaram que os valores indicam o que é importante ou desejável para os indivíduos nas suas vidas profissionais, através da sua posição, interação social, situação financeira, etc. .

Lyons, Higgins, e Duxbury (2010) definem os valores do trabalho como crenças generalizadas sobre a conveniência relativa de vários aspetos do trabalho (por exemplo: remuneração, autonomia, condições de trabalho) e resultados relacionados com o trabalho (por exemplo, realização, satisfação, prestígio).

Os valores do trabalho podem ser classificados em quatro dimensões: (1) os valores instrumentais que são os valores que se referem aos atributos materialistas que as pessoas podem obter a partir dos seus trabalhos (por exemplo: Feedback, benefícios, ...); (2) os valores cognitivos, que são os valores intrínsecos que estão associados à busca de significado e interesse no trabalho (por exemplo: interesse, desafios,...); (3) os valores sociais que são

os valores interpessoais que estão relacionados com a necessidade de ajudar as outras pessoas e de criar relações com os seus colegas de trabalho (por exemplo: diversão, interação social, ...); e (4) os valores prestigiosos que estão relacionados com a influência, a autoridade, o prestígio e o impacto (S. T. Lyons et al., 2010; Rani & Samuel, 2016; Ros et al., 1999; Sagie et al., 1996).

Tabela 1. As 4 dimensões dos valores no trabalho

Instrumental	Cognitiva
Benefícios Feedback Segurança de Trabalho Horas de Trabalho Equilíbrio Informação Salário Reconhecimento Supervisor apoiante	Desafio Aprendizagem contínua Liberdade Variedade Uso de habilidades Avanço Alcance de Objetivos Trabalho interessante
Social/Altruísta	Prestígio
Colegas de Trabalho Diversão Interação social Ajudar Pessoas	Impacto Autoridade Prestigioso Influencia

Fonte: S. T. Lyons et al. (2010)

2.3. *Engagement*

O interesse em estudar o *engagement* surgiu durante os estudos do *burnout* (Kular et al., 2008). Mas contrariamente às pessoas com *burnout*, que apresentam exaustão emocional, atitudes negativas e falta de esforços no trabalho no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002), as pessoas com *engagement* são muito mais energéticas na realização das suas funções e não veem o trabalho como um stress, mas sim como um desafio (Kular et al., 2008).

O *engagement* é um assunto que é visto de diferentes perspetivas por vários autores. No entanto, embora haja muitas definições para o *engagement*, as definições são bastante similares, e a maior parte dos autores concluíram que o *engagement* é o envolvimento que o indivíduo apresenta no trabalho, dependendo da relação que tem com a organização (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Saks (2006) argumenta que o comportamento organizacional difere do *engagement*, pois refere-se à atitude e apego de um indivíduo perante a organização onde trabalha. O mesmo autor não refere o *engagement* apenas como uma atitude, mas também como o grau de desempenho que o indivíduo tem perante o seu trabalho.

Kahn (1990) declara que existe uma relação ativa entre a pessoa que transmite energias pessoais para a sua função no trabalho e o trabalho em si. Por essa razão, menciona o *engagement* como a manifestação e aplicação emocional, cognitiva e física dos funcionários durante a realização das suas tarefas. O mesmo autor define o aspeto cognitivo como a confiança que os funcionários têm perante a organização onde trabalham e as suas condições. O aspeto emocional é explicado como o sentimento emocional que os funcionários apresentam para com a organização, como por exemplo: se o funcionário está feliz na organização, apresenta uma atitude positiva, mas quando o funcionário está descontente na organização, ele vai apresentar uma atitude negativa. E o aspeto físico refere-se aos esforços dos funcionários no trabalho, como por exemplo: se o funcionário não estiver contente com as suas condições. Esta manifestação e aplicação leva os funcionários a realizarem um bom trabalho, pois encontram-se felizes, motivados e determinados, porque estão a fazer o que gostam. Mas o nível de *engagement* é diferente para cada pessoa.

Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002) definem o *engagement* como um estado mental, relativo ao funcionário, que é caracterizado pela dedicação, vigor e absorção. A dedicação refere-se ao que o funcionário sente no trabalho que efetua, por exemplo: o trabalho que o indivíduo exerce transmite-lhe alegria. O vigor caracteriza-se através da determinação que o funcionário possui, por exemplo: o funcionário esforça-se muito para conseguir alcançar resultados, apresentando altos níveis de energia durante as suas tarefas. Por último, a absorção refere-se à concentração que o funcionário mostra durante as suas tarefas. Quando o funcionário mostra dedicação, aplicação e felicidade no trabalho, e não vê o tempo a passar na execução das suas tarefas.

Schaufeli et al. (2002) e Christian, Garza, e Slaughter (2011) veem os recursos obtidos no trabalho, como o feedback sobre o seu desempenho e apoio social dos seus colegas de trabalho, como fundamentais para aumentar o *engagement* dos funcionários. E Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014) e Mauno, Kinnunen, e Ruokolainen (2007) afirmam que os indivíduos com mais recursos no trabalho são muito mais vigorosos, dedicados e absorvidos. Através de um estudo Mauno et al. (2007) confirmam que quanto

mais existe controlo do trabalho por parte dos supervisores, mais altos níveis de vigor, dedicação e absorção serão visíveis por parte dos funcionários controlados.

O nível de *engagement* pode variar por diversos motivos, e segundo Kahn (1990), existem alguns motivos que se destacam mais para que o nível de *engagement* do funcionário seja mais alto. Um dos motivos são as recompensas que o funcionário pode receber por parte da Organização onde trabalha. O funcionário que recebe mais recompensas, ou seja, benefícios, torna-se muito mais motivado na execução das suas tarefas e comprometido com o seu trabalho. Outro motivo é o suporte que um funcionário recebe por parte da Organização. Um indivíduo que recebe mais apoio por parte da Organização e que tenha construído boas relações com os seus colegas de trabalho, sentem uma maior segurança no seu local de trabalho. E esse motivo faz com que o nível de *engagement* dos funcionários fique mais alto, uma vez que os funcionários vão trabalhar para um ambiente onde eles se sentem bem e onde recebem ajuda dos seus colegas de trabalho e supervisores. O facto de se sentirem tão bem, os funcionários não têm medo de desafios, e experimentam coisas novas sem qualquer pressão de medo de falhar.

Segundo Xanthopoulou et al. (2007), os vários motivos, que existem para o aumento do nível de *engagement*, têm consequências positivas para os indivíduos. Como por exemplo: os funcionários com maior *engagement* demonstram uma saúde psicológica e física muito melhor ou apresentam maior felicidade no trabalho.

2.4. *Turnover* e Intenção de *Turnover*

O *turnover* é geralmente definido como a interrupção do contrato de trabalho ou do contrato psicológico entre o colaborador e a Organização (Tett & Meyer, 1993).

O investimento nos colaboradores tem sido uma aplicação que as organizações têm tido muito em consideração. O investimento nos colaboradores tem um impacto negativo na saída dos colaboradores, ou seja, uma Organização que investe mais nos seus colaboradores, como por exemplo, na formação destes, tem tendência a que os seus colaboradores não a abandonem e assim a Organização também não tem mais custos, por exemplo, com o recrutamento de novos empregados (Mobley, 1982).

O *turnover* é um tema cada vez mais estudado, visto que o término de um contrato de trabalho pode ser muito dispendioso. O facto de o *turnover* ser bastante dispendioso para

uma organização que assume altos custos na formação dos seus colaboradores, para que estes consigam atender às necessidades da organização, não significa que o *turnover* não seja, em muitos dos casos, vantajoso (Anvari, JianFu, & Chermahini, 2014; Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005). Se um colaborador com baixo desempenho abandonar a organização, a sua saída não é muito relevante, mas se um colaborador com um alto nível de desempenho sair da organização, a sua saída já passa a ser muito mais considerável (Holtom et al., 2005). O aumento de *turnover* também tem um efeito negativo na relação entre os colaboradores, pois o recrutamento frequente de novos colaboradores faz com que a organização não tenha uma equipa fixa e permanente, o que prejudica a integração dos novos empregados (Price, 1989). Quando a organização perde um bom colaborador para o qual já tinha investido bastante dinheiro, esta incorre em mais custos para organizar o recrutamento de um novo colaborador e conseguir dar formação para este atender às necessidades da empresa (Van der Heijden et al., 2018). Mas quando perde um colaborador com baixo desempenho, a organização tem a possibilidade de recrutar um indivíduo que esteja mais empenhado e motivado a satisfazer as necessidades da organização e fazer com que esta seja mais produtiva (Anvari et al., 2014).

O *turnover* pode manifestar-se por motivos individuais ou coletivos. O *turnover* por motivos individuais acontece quando um colaborador decide abandonar a organização, por outro lado, o *turnover* por motivos coletivos ocorre quando mais do que um colaborador sai da organização num determinado período de tempo, por não estarem satisfeitos com as condições de trabalho apresentadas pela organização (Bartunek, Ferris, Huang, & Walsh, 2008; Shaw, Gupta, & Delery, 2005).

Mobley (1982) estudou o porquê de um indivíduo querer abandonar uma organização e de a abandonar definitivamente. O autor afirma que a satisfação no trabalho tem uma influência fundamental nesta decisão do colaborador. Também explica que antes de ter a intenção de sair e acabar por abandonar a organização, o colaborador passa por um processo de análise no qual ele estuda a perda que terá de assumir devido à sua saída e explora novas oportunidades. Depois de toda esta análise, o colaborador entra na fase de intenção de abandonar a organização e acaba mesmo por abandoná-la definitivamente.

Quando se fala do *turnover*, é necessário distinguir o *turnover* voluntário do *turnover* involuntário. No *turnover* voluntário, é atribuída ao próprio indivíduo a decisão de

abandonar a organização. Por outro lado, no *turnover* involuntário, é a própria organização que despede o seu colaborador (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998; Shaw et al., 2005).

Na maior parte dos estudos, a IT destaca-se muito mais do que o *turnover*, é por isso fundamental distinguir esses dois conceitos. A IT é geralmente definida como a vontade do colaborador abandonar a organização onde trabalha (Aydogdu & Asikgil, 2011; Tett & Meyer, 1993). É nesta fase em que o indivíduo se questiona se deve mesmo abandonar a organização, ou seja, a IT, é considerada como o preditor mais forte para a saída do colaborador (Tett & Meyer, 1993).

Existem vários motivos que podem levar um indivíduo a abandonar a organização, mas é necessário distinguir os funcionários que saem da organização por estarem insatisfeitos com, por exemplo, as condições de trabalho, dos funcionários que abandonam a organização, não porque estão insatisfeitos, mas porque procuram subir na sua carreira ou estão tentados por salários mais altos (Mamun & Hasan, 2017).

3. Formulação das Hipóteses

3.1. A relação entre os Valores no trabalho e *Engagement*

Para identificar vários fatores que são preditores do *engagement* dos funcionários, Anitha J. (2014) estudou as variáveis seguintes: ambiente de trabalho, liderança, relacionamentos entre colegas de trabalho e nas equipas, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, programa de compensação, políticas e procedimentos e o bem-estar no local de trabalho.

As variáveis apresentadas anteriormente, estão relacionadas com os valores no trabalho. E o objetivo de Anitha J. (2014) era estudar o impacto destas variáveis no *engagement* dos funcionários.

Através do estudo, confirmou-se que todas as variáveis que a autora estudou estão positivamente relacionadas com o *engagement* e são reconhecidas como preditores do *engagement* dos funcionários.

Anitha J. (2014) também reconhece que é preciso ter em consideração que a *performance* tem um impacto significativo na eficácia organizacional. Mas para que um funcionário efetue uma boa *performance*, ele tem que ter um alto nível de *engagement*. E para tal, os valores no trabalho são de uma importância fundamental.

Neste estudo também foi provado que as recompensas são indispensáveis para o *engagement*. As recompensas podem ser financeiras (por exemplo: aumento de salário) ou não financeiras (feriados extra). Esse estudo confirmou a visão de Kahn (1990) e Saks (2006) que também reconhecem que um funcionário que recebe mais recompensas estará mais motivado e empenhado para efetuar um bom trabalho.

Mas nem todos os estudos apresentam os mesmos resultados. O estudo realizado por Sorthaix, Dietrich, Chow, e Salmela-Aro (2013), que tinha como objetivo estudar o impacto dos valores de trabalho dos jovens no *engagement* durante a transição da educação para a vida profissional, afirmou que ao contrário do estudo de Anitha J. (2014), não existe qualquer relação entre as recompensas e o *engagement* dos funcionários. Mas isso pode ser devido à crise económica que existiu na Finlândia enquanto o estudo foi realizado. Como 20% dos jovens estavam desempregados, os indivíduos podem ter dado mais importância à segurança

de ter um emprego, onde podem desenvolver os seus conhecimentos, do que às recompensas. Mas apesar desta hipótese e com a incerteza que isso possa ser um motivo, Sortheix et al. (2013) afirmam que as recompensas não têm qualquer impacto no *engagement* do funcionários, mas salientam que os homens dão mais importância às recompensas do que as mulheres.

No mesmo estudo, os autores também confirmam que uma boa relação entre o indivíduo e a organização tem um forte impacto no *engagement* dos funcionários. E como Kahn (1990), Sortheix et al. (2013) afirmam que os funcionários que se sentem bem na organização, irão estar mais motivados e determinados para efetuar um bom trabalho, e assim o seu nível de *engagement* estará mais alto.

O mesmo estudo de Sortheix et al. (2013) mostra que os jovens que acabaram os seus estudos universitários, possuem um nível de *engagement* mais elevado no trabalho, se esse estiver relacionado com a sua educação, uma vez que vão sentir um bem-estar no trabalho porque vão poder colocar em prática tudo o que estudaram durante os seus anos de estudo. Em contrapartida, as pessoas que efetuam um trabalho que não esteja relacionado com o grau da sua educação, apresentam um nível de *engagement* mais baixo.

Através deste estudo também foi comprovado que as mulheres garantem mais valores intrínsecos do que os homens, e dão muito mais importância à segurança de trabalho (valor extrínseco) do que os homens, devido ao facto de que os homens possam estar mais dispostos a tomar riscos para avançar na carreira.

Como Anitha J. (2014) provou que o ambiente de trabalho, liderança, relacionamentos entre colegas de trabalho e nas equipas, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, programa de compensação, políticas e procedimentos e o bem-estar no local de trabalho estão positivamente relacionados com o *engagement*, concluímos que os valores no trabalho da Geração *Millennials* também estão positivamente relacionados com o seu *engagement*, uma vez que todas estas variáveis estudadas por Anitha J. (2014), enquadram-se nas quatro dimensões dos valores no trabalho da geração *Millennials*.

No que diz respeito às quatro dimensões dos valores no trabalho, percebemos, através da revisão de literatura, que o recebimento de benefícios (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; S. T. Lyons et al., 2010; Saks, 2006), o recebimento de Feedback (Bakker, Van Emmerik, &

Euwema, 2006; S. T. Lyons et al., 2010; Ng et al., 2010; Rani & Samuel, 2016; Schaufeli et al., 2002), a recolha de informações (Rani & Samuel, 2016), o reconhecimento (S. T. Lyons et al., 2010; Rani & Samuel, 2016), o equilíbrio entre a vida profissional e a vida social (Afonso, 2018; S. T. Lyons et al., 2010), a liberdade na execução do trabalho (Martin, 2005), os desafios no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), a aprendizagem contínua (Anitha J., 2014), o alcance dos objetivos (Schaufeli & Bakker, 2004), o desenvolvimento da carreira (Anitha J., 2014), o uso de habilidades (Sortheix et al., 2013), a diversão (Ng et al., 2010; Rani & Samuel, 2016), o bom ambiente no trabalho (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; Sortheix et al., 2013) e o impacto na sociedade (S. Lyons et al., 2012; Rani & Samuel, 2016) relacionam-se de uma forma positiva com o *Engagement* dos funcionários no trabalho. Vários autores também afirmam que o salário, a autoridade, a boa relação entre os trabalhadores, a ajuda que podem oferecer à sociedade e a influência que têm na Organização, também aumentam o nível de *Engagement* dos funcionários no trabalho. Uma vez que todas estas variáveis apresentadas anteriormente estão relacionadas com as quatro dimensões dos valores no trabalho, podemos supor que as quatro dimensões dos valores no trabalho estão de uma forma positiva relacionadas com o *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials*.

Neste sentido, surgem as hipóteses:

H1: Os Valores no Trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.1: A dimensão instrumental dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.2: A dimensão cognitiva dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.3: A dimensão social/altruísta dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.4: A dimensão de prestígio dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

3.2. A relação entre os Valores no trabalho e Intenção de *Turnover*

Rani e Samuel (2016) realizaram um estudo onde analisaram o impacto da relação entre a organização e os funcionários na IT. Os autores afirmaram que a Geração *Millennials* dá mais importância aos valores no trabalho do que as gerações anteriores, mas, em contrapartida, as gerações mais antigas dão mais importância à relação entre a organização e o indivíduo do que a Geração *Millennials*. Os autores também provaram que a incompatibilidade entre os valores da Organização e os valores dos funcionários tem um impacto importante na IT.

As organizações tentam empregar pessoas com as quais se identificam mais, e se existir uma atração mútua, existirá uma oferta de emprego por parte da organização e o indivíduo irá aceitá-la. Mas a partir do momento em que esta atração mútua se começar a fragilizar, a IT começará a evoluir (Porfeli & Mortimer, 2010).

A IT poderá existir, por exemplo por causa do recebimento de recompensas. Se o indivíduo começa a receber mais recompensas, ele irá sentir-se mais satisfeito e motivado para desempenhar bem o seu trabalho, mas se ele receber menos recompensas pelo trabalho efetuado, ele ficará desmotivado e insatisfeito, o que poderá colocar em questão o seu lugar na organização (Mamun & Hasan, 2017; Rani & Samuel, 2016). Rani e Samuel (2016) descobriram que quando as recompensas intrínsecas aumentam, a IT diminui. A mesma observação foi feita para as recompensas extrínsecas e de prestígio. Já para os valores sociais, a IT diminui quando os valores sociais da organização não excedem os valores sociais do indivíduo, mas a partir do momento que excedem, existe um aumento da IT.

Caso as pessoas da Geração *Millennials* não estiverem satisfeitas numa organização, existe uma grande probabilidade delas se questionarem se devem manter-se na organização ou procurar outras oportunidades, porque uma das características dessa geração é mesmo a mobilidade profissional (Afonso, 2018; S. Lyons, 2003). E sendo uma geração que dá uma grande importância às recompensas, como por exemplo: aumento de salário (Krahn & Galambos, 2014) e promoções (Kupperschmidt, 2000; S. Lyons, 2003; Winter & Jackson, 2016), se as suas esperanças não forem alcançadas, a Geração *Millennials* vai muito facilmente à procura de novas oportunidades. Desta forma, uma relação entre os valores no trabalho e a IT existe para a Geração *Millennials*.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar as seguintes hipóteses de investigação:

H2: Os Valores no Trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.1: A dimensão instrumental dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.2: A dimensão cognitiva dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.3: A dimensão social/altruísta dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.4: A dimensão de prestígio dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

3.3. Modelo Conceptual de Investigação

De acordo com as hipóteses construídas anteriormente, tenciona-se descobrir se existe uma relação entre a variável independente e as variáveis dependentes. Mais especificamente, se os valores no trabalho da Geração *Millennials* se relacionam positivamente com o seu *Engagement* e negativamente com a sua IT.

Pretende-se também estudar o impacto positivo de cada uma das dimensões dos valores no trabalho da Geração *Millennials* no seu *Engagement*, assim como o impacto negativo de cada uma das dimensões na sua IT.

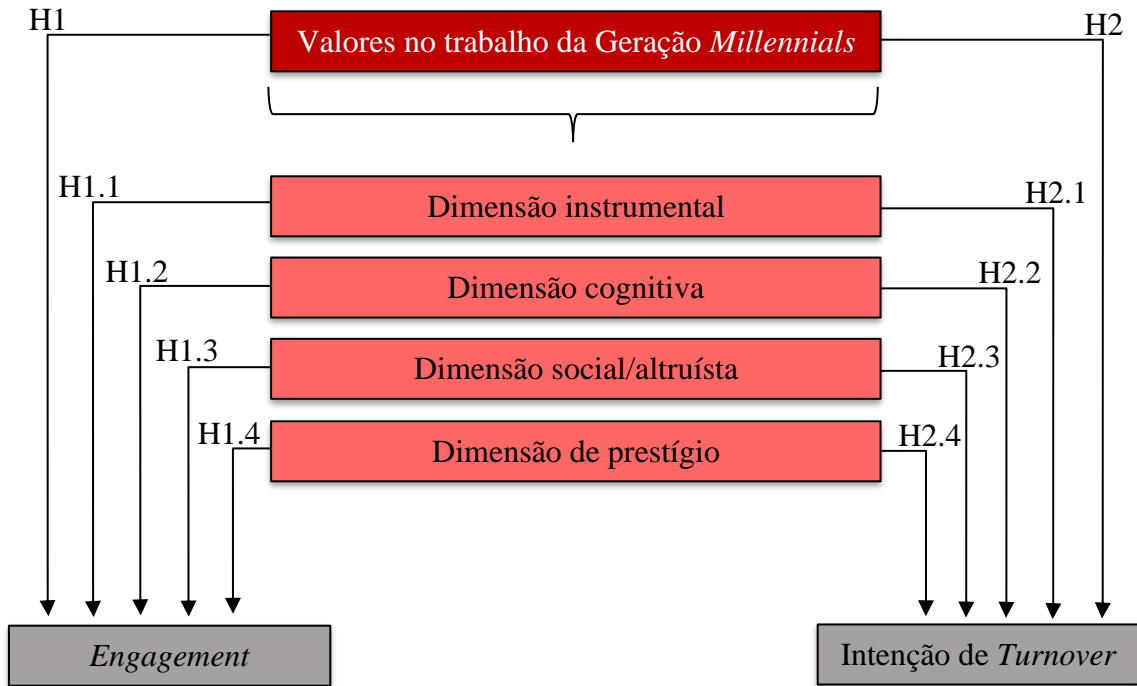


Figura 1. Modelo Conceptual de Investigação

4. Metodologia

Neste estudo procura-se, principalmente, propor uma resposta à questão de investigação “Qual o impacto dos valores no trabalho da Geração *Millennials* no *Engagement* e na IT?” e contribuir para um conhecimento mais sustentado sobre a Geração *Millennials*.

Este capítulo está dividido em diferentes partes nas quais irão estar descritas: a abordagem de investigação, o tipo de estudo realizado, o horizonte temporal de investigação, o processo de recolha de dados, a natureza do estudo, o tipo de dados utilizados, a estrutura do questionário, as características da amostra, assim como a operacionalização das variáveis desta investigação.

4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

Para a abordagem de investigação foi utilizado o método de dedução, uma vez que foram contruídas hipóteses para as testar com observação empírica. E como a utilização do método de dedução é mais indicada com a utilização de dados quantitativos, serão utilizados dados quantitativos. Foi feito um estudo do tipo *Cross section*, analisando a relação entre os valores no trabalho da Geração *Millennials* e o seu *engagement* e a sua IT, num determinado momento do tempo. O estudo teve um carácter exploratório, uma vez que permitiu estudar proposições que ainda são pouco conhecidas e exploradas, e é de natureza transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos num único momento.

Com o objetivo de estudar o impacto dos valores no trabalho da Geração *Millennials* no seu *Engagement* e na sua IT, procedeu-se à recolha de dados primários através do instrumento de pesquisa que foi um questionário. Os itens das escalas expostas foram traduzidos e retrotraduzidos por investigadores bilíngues. Para além dos itens terem sido traduzidos para português e retrotraduzidos, o questionário também foi traduzido para francês e retrotraduzido de forma a que as pessoas do Luxemburgo que não falam a língua portuguesa pudessem responder ao mesmo. Os questionários foram respondidos de forma pré-determinada por 352 participantes de Portugal e do Luxemburgo de maneira anónima de modo à que as respostas não fossem enviesadas.

A recolha de dados teve início em 21 de outubro de 2019 e concluiu em 21 de novembro de 2019. Os questionários foram colocados na plataforma Google Docs, e divulgados através de redes sociais, como por exemplo: Facebook e Instagram. Os links que dão diretamente acesso aos questionários disponíveis no Google Docs, também foram enviados diretamente a contactos pessoais por e-mail e mensagem privada.

Para o tratamento dos dados recolhidos e a obtenção de resultados foi utilizado o *Software* de Análise Estatística – SPSS.

4.2. Estrutura do questionário

A primeira parte do questionário revela a descrição do objetivo do estudo. Nesta parte também se passa a informação que os questionários são preenchidos de forma anónima e pede-se para que, nas respostas às perguntas, os indivíduos sejam os mais sinceros possíveis, uma vez que não existem respostas certas ou erradas. As respostas devem refletir a realidade dos indivíduos que preenchem o questionário.

A segunda parte refere-se aos valores no trabalho. Esta parte permitiu descobrir quais os fatores que os participantes consideram mais relevantes nos seus trabalhos. Para esta parte foi pedido para que os participantes pensassem em empregos em geral, e não apenas no seu trabalho atual, de forma a permitir estudar os fatores que levam um indivíduo a aceitar um possível emprego ou a permanecer no seu trabalho atual.

A terceira parte do questionário refere-se ao *engagement* dos funcionários. Os itens nesta secção de afirmações aplicam-se ao participante enquanto funcionário. E nesta parte do questionário, o participante já teve que relacionar as afirmações expostas ao seu emprego atual.

Na quarta parte, o participante respondeu às afirmações que se referiam à sua vida profissional atual, de modo a possibilitar a avaliação da IT.

Por fim, a última parte destina-se aos Dados Sociodemográficos do participante, onde é questionada a data de nascimento, o sexo, as habilitações literárias, o país onde trabalha, se trabalha por turnos ou não, a antiguidade na empresa atual, assim como o número de horas que trabalha por dia.

4.3. Caracterização da amostra

Nesta pesquisa foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência para poder responder às hipóteses apresentadas anteriormente, resultando numa primeira amostra composta de 352 indivíduos, dos quais:

- 19 indivíduos nasceram antes de 1980, 306 indivíduos nasceram entre 1980 e 1997 e 27 indivíduos nasceram depois de 1997 (Gráfico 1);
- 181 indivíduos (51,4%) trabalham no Luxemburgo e 171 indivíduos (48,6%) em Portugal (Gráfico 2);
- 218 indivíduos (61,9%) são do sexo feminino e 134 indivíduos (38,1%) do sexo masculino (Gráfico 3).

Gráfico 1. Diferentes Gerações

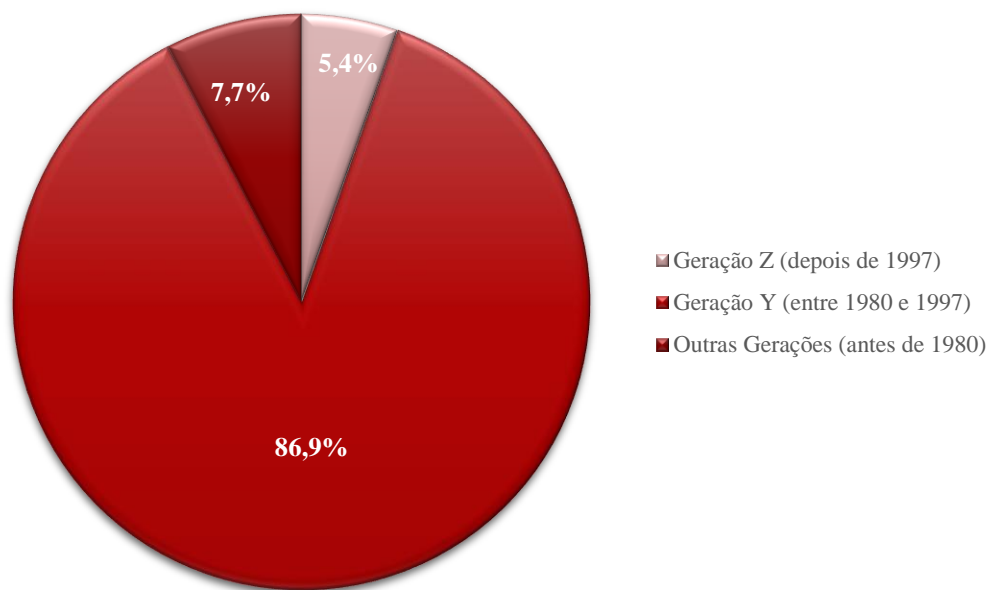


Gráfico 2. País onde os inquiridos trabalham

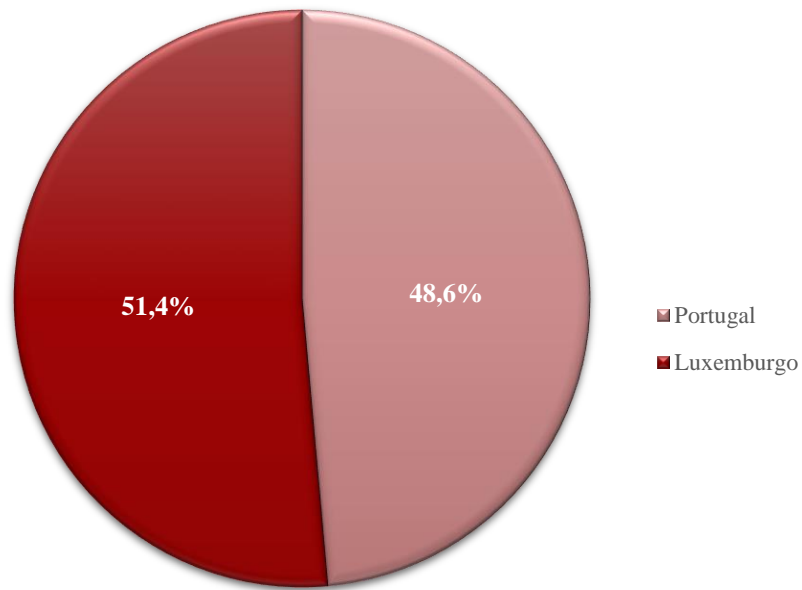
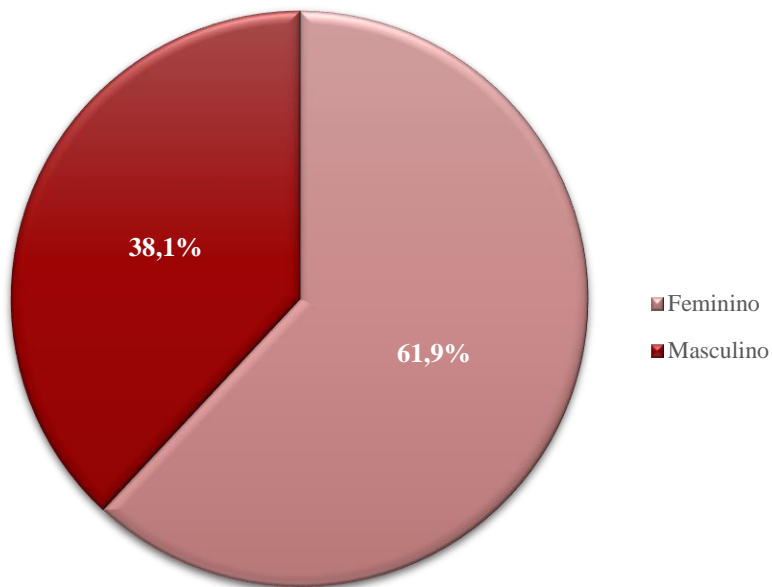


Gráfico 3. Sexo



Uma vez que a dissertação tem o objetivo de estudar apenas a Geração *Millennials*, as pessoas que nasceram antes de 1980 e depois de 1997 foram retiradas do estudo, analisando assim apenas as pessoas que nascerem entre 1980 e 1997.

Sendo assim, a amostra de conveniência final utilizada para o estudo comporta 306 indivíduos, dos quais:

- 154 indivíduos (50,3%) trabalham no Luxemburgo e 152 indivíduos (49,7%) em Portugal (Gráfico 4);
- 187 indivíduos (61,1%) são do sexo feminino e 119 indivíduos (38,9%) do sexo masculino (Gráfico 5);
- Dos 187 indivíduos do sexo feminino, 101 são do Luxemburgo e 86 são de Portugal (Gráfico 6);
- Dos 119 indivíduos do sexo masculino, 53 são do Luxemburgo e 66 são de Portugal (Gráfico 6).

Gráfico 4. País onde os inquiridos trabalham

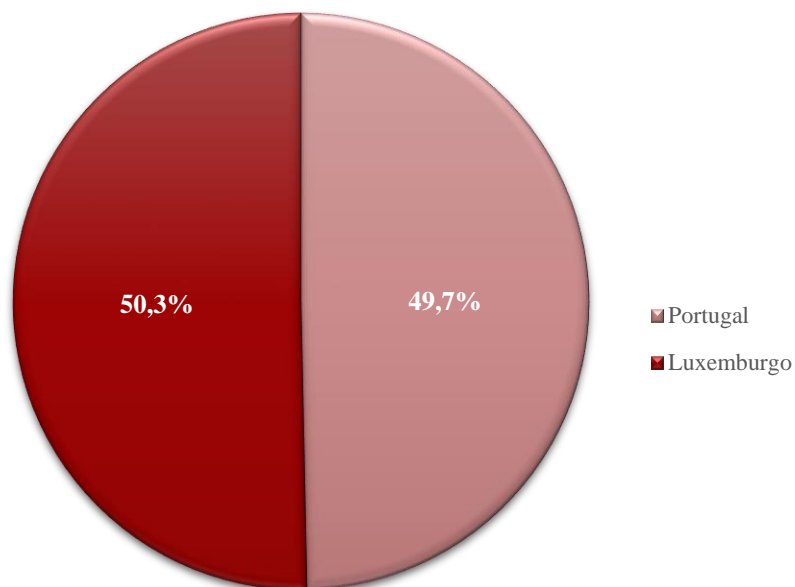


Gráfico 5. Sexo

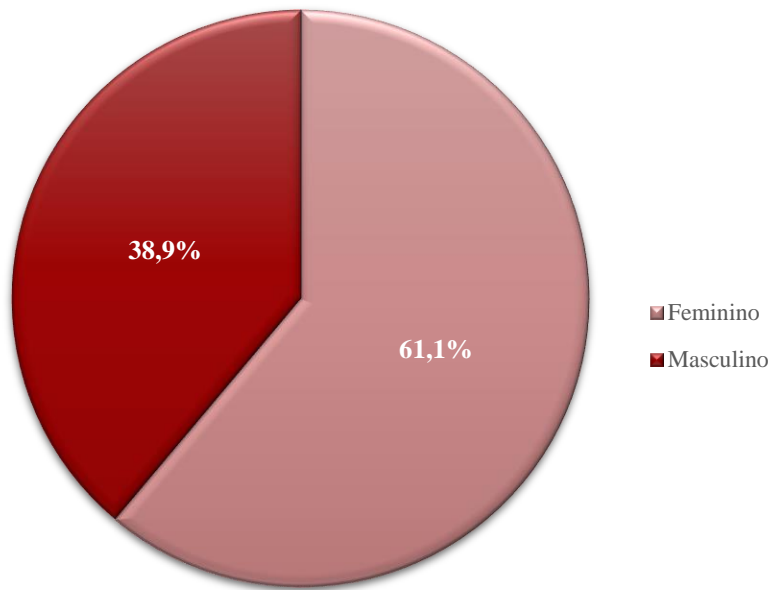
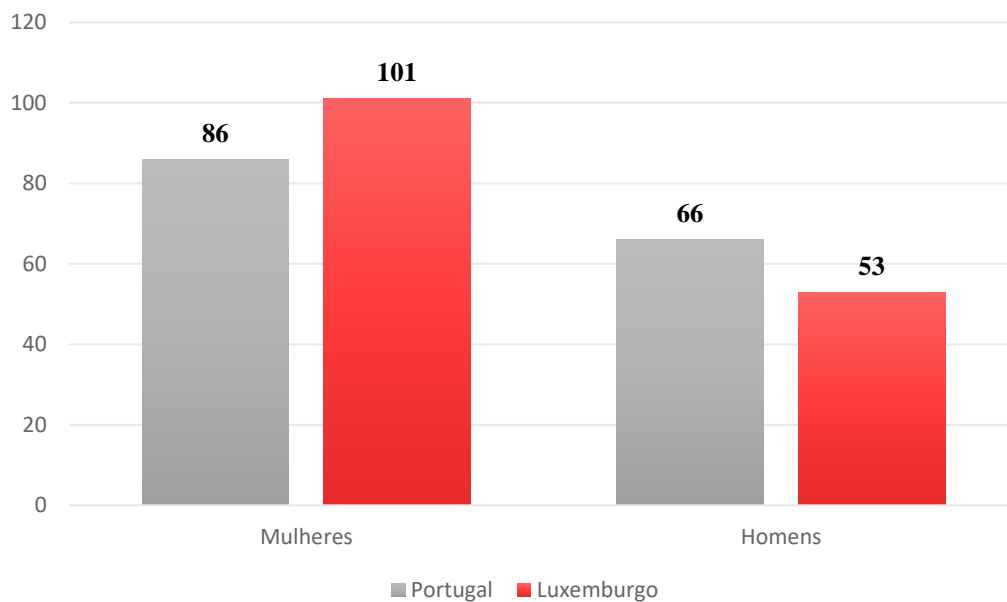


Gráfico 6. Sexo por país



Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos têm apenas o ensino secundário (37,3%) ou têm uma Licenciatura (36,3%) (Gráfico 7). Nota-se que ao contrário dos inquiridos do Luxemburgo, os inquiridos de Portugal efetuaram mais estudos superiores, enquanto que os inquiridos do Luxemburgo optaram por ir trabalhar depois do ensino secundário (Gráfico 8).

Gráfico 7. Habilitações Literárias

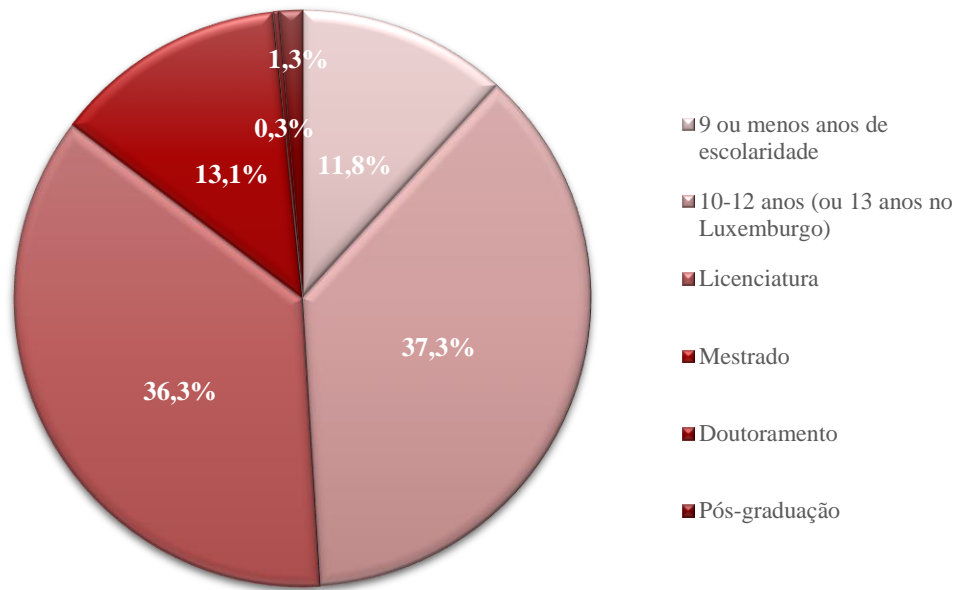
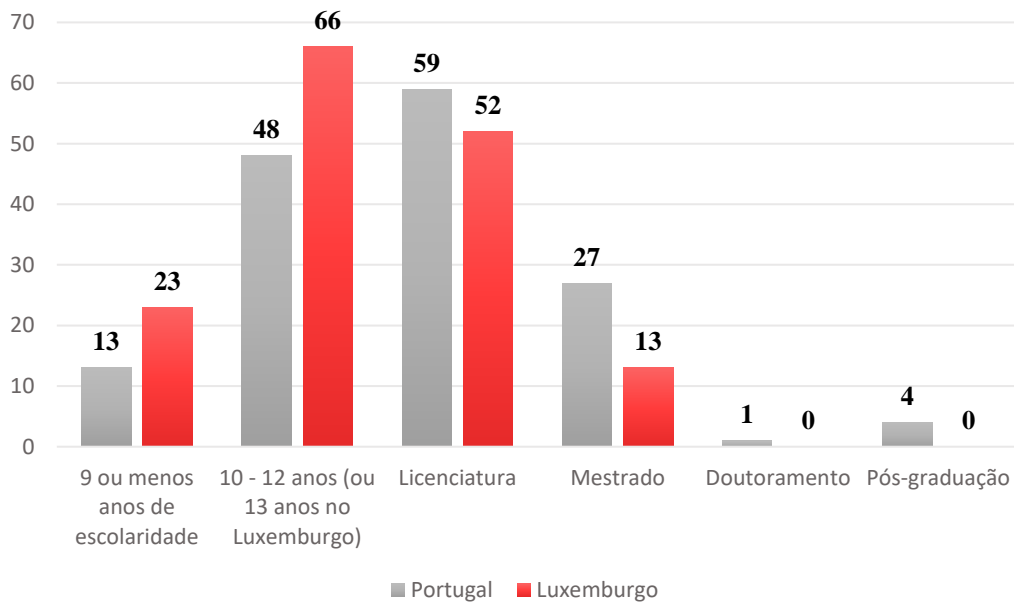


Gráfico 8. Habilitações Literárias dos inquiridos de cada país



Em relação à dimensão de empresa onde os inquiridos trabalham, conclui-se que a maioria dos inquiridos trabalha em grandes empresas (37,6%), enquanto que a minoria dos inquiridos trabalha em médias empresas (18%). Mas é de salientar que as percentagens estão bastante próximas umas das outras para as médias empresas (18%), pequenas empresas (19,9%) e microempresas (24,5%) (Gráfico 9). Percebe-se que a maioria dos inquiridos do Luxemburgo e de Portugal trabalha em grandes empresas, mas verifica-se que o número de

inquiridos de Portugal que trabalha em grandes empresas é igual ao número de inquiridos que trabalha em microempresas. Já a minoria dos inquiridos do Luxemburgo trabalha em microempresas (Gráfico 10).

Gráfico 9. Dimensão da empresa onde trabalha

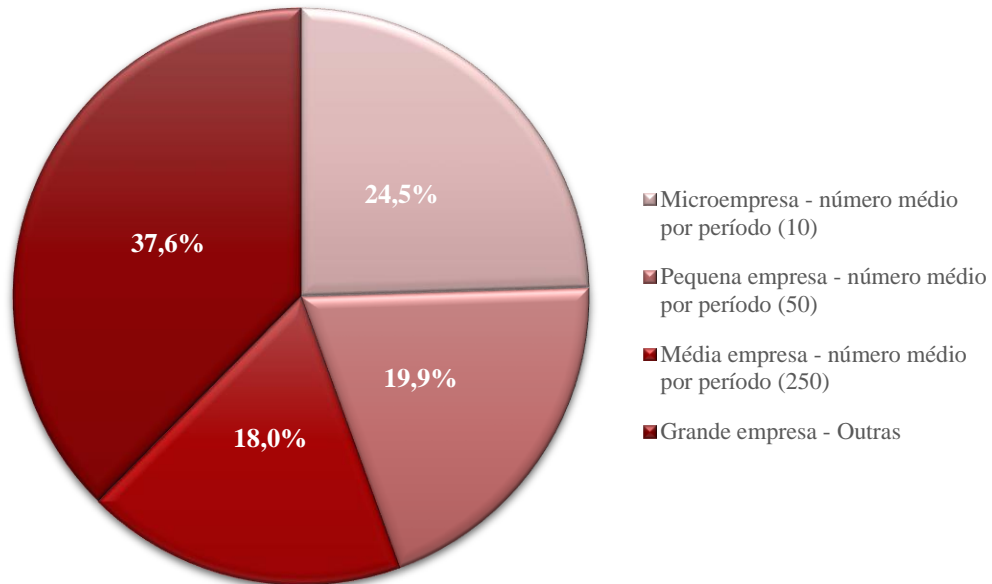
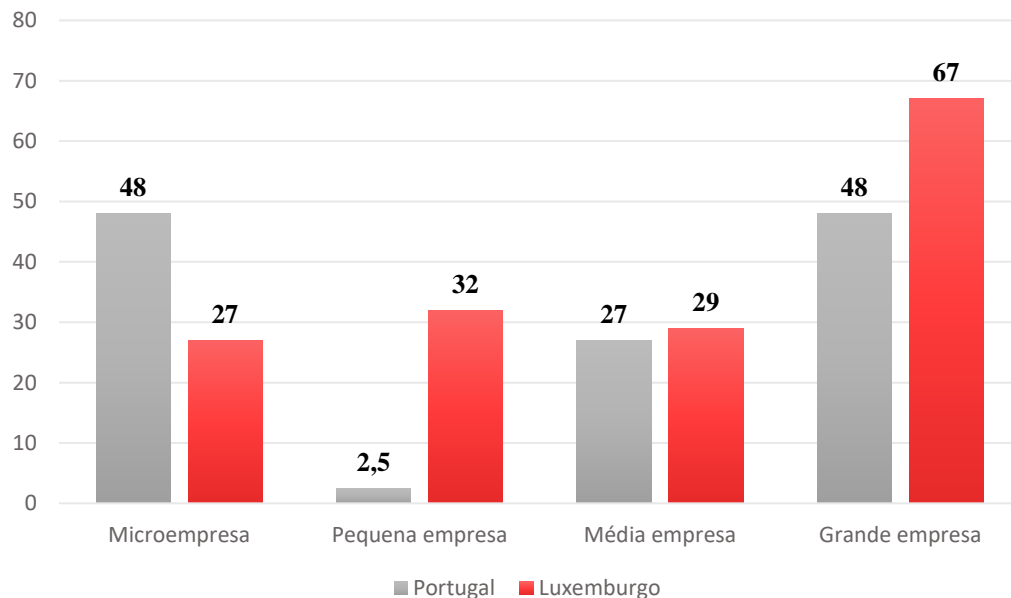


Gráfico 10. Dimensão da empresa onde os inquiridos de cada país trabalham



Quanto à pergunta “Trabalha por turnos?”, verifica-se que a maioria dos inquiridos (77,5%) não trabalham por turnos (Gráfico 11). E no Gráfico 12, vê-se que o número de

inquiridos que trabalham por turnos no Luxemburgo e em Portugal são praticamente iguais, assim como para os inquiridos que não trabalham por turnos.

Gráfico 11. Turnos

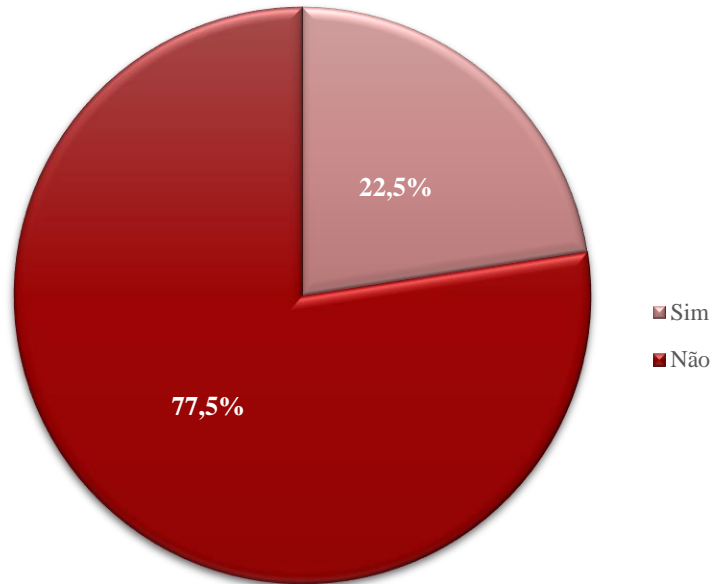
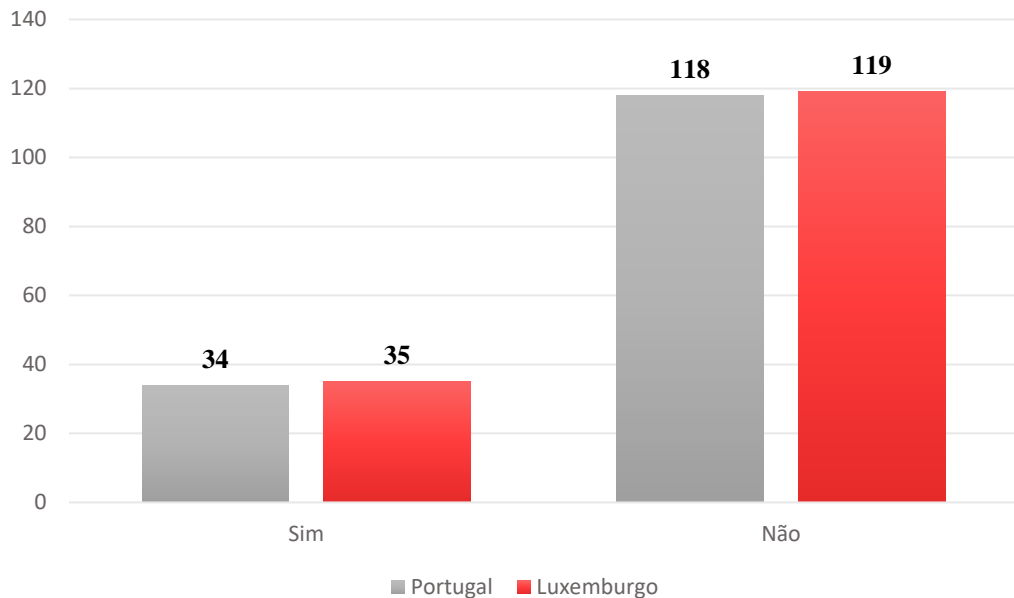


Gráfico 12. Inquiridos de cada país que trabalham por turnos



No que se refere à permanência na empresa, a maioria dos inquiridos permanece na mesma empresa entre 6 meses e 2 anos (41,8%) (Gráfico 13). No Gráfico 14, observa-se que a maioria dos inquiridos de Portugal permanece na mesma empresa entre 6 meses e 2 anos,

mas também entre 3 e 5 anos. Já no Luxemburgo a grande maioria dos inquiridos trabalha entre 6 meses e 2 anos na mesma empresa.

Gráfico 13. Tempo de trabalho na mesma empresa

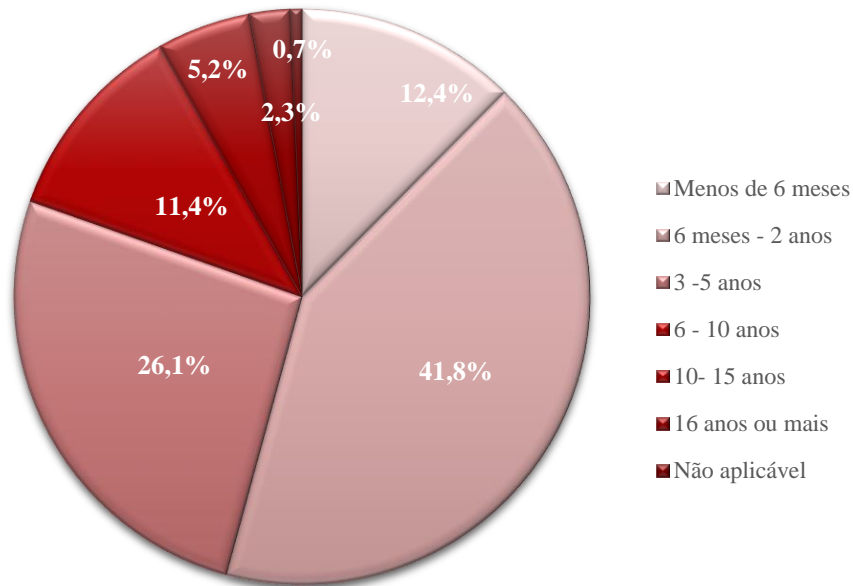
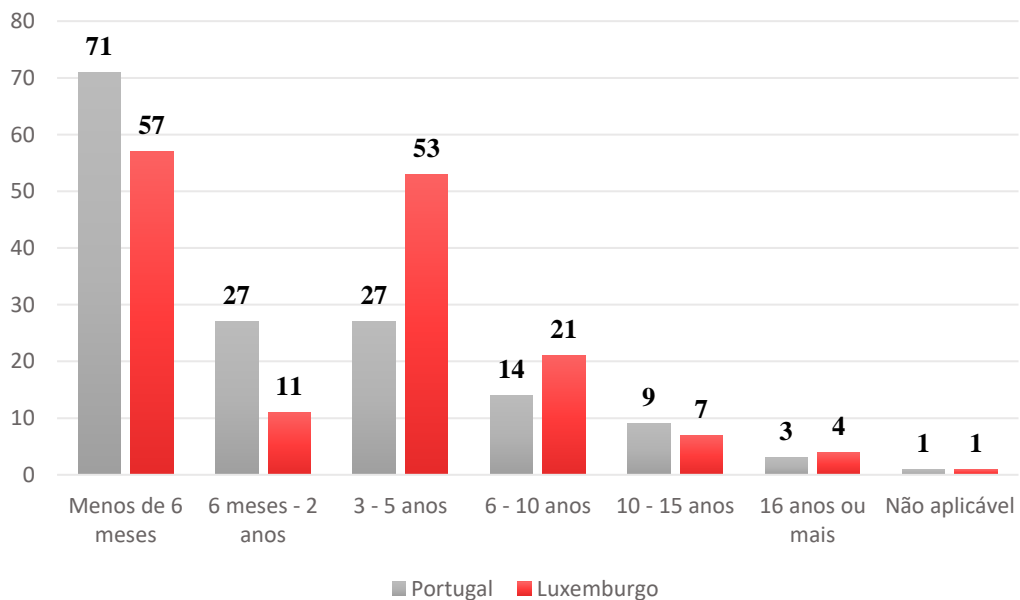


Gráfico 14. Tempo de trabalho na mesma empresa dos inquiridos de cada país



Relativamente ao número de horas que os inquiridos trabalham por dia, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos trabalha entre 8 e 10 horas por dia (73,9%) (Gráfico 15). Observando o Gráfico 16, pode concluir-se que tanto os inquiridos do Luxemburgo, como

os de Portugal trabalham na maioria entre 8 e 10 horas por dia, e a minoria dos inquiridos do Luxemburgo e de Portugal trabalha mais de 11 horas (Gráfico 16).

Gráfico 15. N° de horas de trabalho por dia

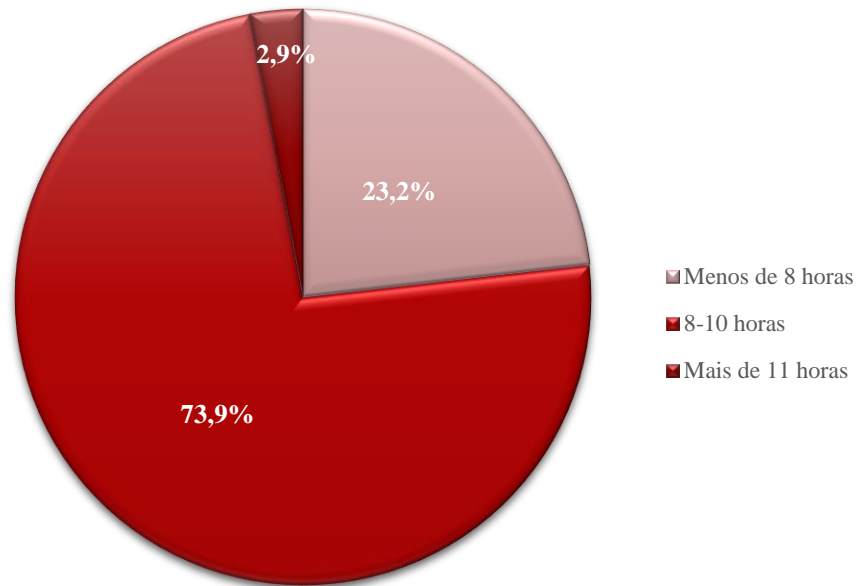
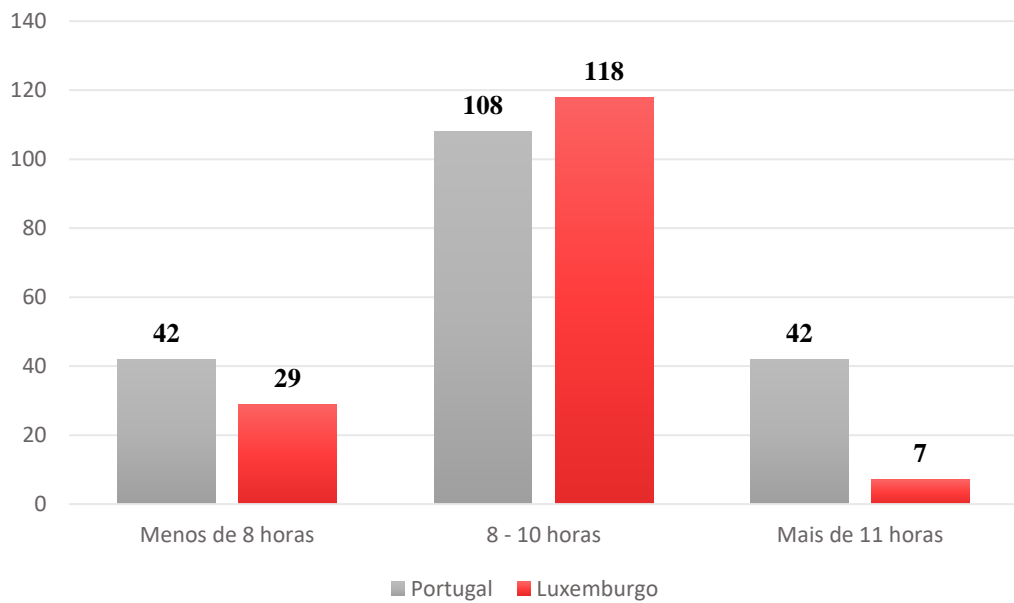


Gráfico 16. N° de horas que os inquiridos de cada país trabalham por dia



4.4. Operacionalização das Variáveis

4.4.1. Valores no trabalho

Para a medição da variável independente “Valores no trabalho da Geração *Millennials*”, foram utilizados 25 itens validados por Lyons, Higgins, e Duxbury (2010).

Os diferentes itens utilizados são benéficos para o estudo, uma vez que através destes itens podemos estudar as 4 dimensões dos valores no trabalho da Geração *Millennials*.

Para medir a variável “Valores instrumentais”, foram utilizados 9 itens (Tabela 2) validados por S. T. Lyons et al. (2010). A variável “Valores instrumentais” apresenta uma consistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .787 (Anexo C).

Tabela 2. Itens de operacionalização da variável Valores instrumentais (S. T. Lyons et al., 2010)

Itens
(Responder com base em empregos em geral, e não apenas pensar no emprego atual)
Ter BENEFÍCIOS (por exemplo, férias, seguro de saúde, plano de pensão, etc.) que atendam às suas necessidades pessoais.
Ter uma gerência que fornece FEEDBACK oportuno e construtivo sobre o seu desempenho.
Ter a garantia de SEGURANÇA NO TRABALHO.
Ter HORAS DE TRABALHO convenientes à sua vida.
Trabalhar num ambiente que permita EQUILIBRAR a sua vida profissional com a sua vida pessoal e responsabilidades familiares.
Ter acesso às INFORMAÇÕES necessárias para efetuar o seu trabalho.
Fazer um trabalho que lhe oferece um bom SALÁRIO.
Trabalhar onde o RECONHECIMENTO é dado por o trabalho bem-feito.
Trabalhar para um SUPERVISOR que é atencioso e APOIANTE.

Para a medição da variável “Valores cognitivos”, foram utilizados 8 itens (Tabela 3) validados por S. T. Lyons et al. (2010). Uma vez que o Alpha de Cronbach tem um valor de .829 (Anexo C), a variável “Valores cognitivos” apresenta uma consistência interna boa.

Tabela 3. Itens de operacionalização da variável Valores cognitivos (S. T. Lyons et al., 2010)

Itens
(Responder com base em empregos em geral, e não apenas pensar no emprego atual)
Trabalhar em tarefas e projetos que sejam um DESAFIO para as suas habilidades.
Ter a oportunidade de CONTINUAR A APRENDER CADA VEZ MAIS e desenvolver novos conhecimentos.
Fazer um trabalho que acha INTERESSANTE, emocionante e participativo.
Ter a LIBERDADE para tomar decisões sobre como fazer o seu trabalho e gastar o seu tempo.
Realizar um trabalho que lhe fornece mudança e VARIEDADE nas atividades de trabalho.
Fazer um trabalho que lhe permita usar as HABILIDADES que desenvolveu através da sua educação e experiência.
Ter a oportunidade de AVANÇAR na sua carreira.
Fazer um trabalho que lhe proporcione um sentido pessoal de realização nos seus OBJETIVOS ALCANÇADOS.

Para medir a variável “Valores sociais”, foram utilizados 4 itens (Tabela 4) validados por S. T. Lyons et al. (2010). Uma vez que o Alpha de Cronbach tem um valor de .637 (Anexo C), a variável “Valores cognitivos” apresenta uma consistência interna aceitável.

Tabela 4. Itens de operacionalização da variável Valores no Trabalho (S. T. Lyons et al., 2010)

Itens
(Responder com base em empregos em geral, e não apenas pensar no emprego atual)
Trabalhar com COLEGAS DE TRABALHO agradáveis e amigáveis, com quem poderá fazer amizades.
Trabalhar num ambiente animado e DIVERTIDO.
Fazer um trabalho que lhe permita muita INTERAÇÃO SOCIAL.
Realizar um trabalho que lhe permita AJUDAR PESSOAS.

Para a medição da variável “Valores de prestígio”, foram utilizados 4 itens (Tabela 5) validados por S. T. Lyons et al. (2010). Uma vez que o Alpha de Cronbach tem um valor de .731 (Anexo C), a variável “Valores cognitivos” apresenta uma consistência interna boa.

Tabela 5. Itens de operacionalização da variável Valores no Trabalho (S. T. Lyons et al., 2010)

Itens (Responder com base em empregos em geral, e não apenas pensar no emprego atual)
Realizar um trabalho que gera um IMPACTO SIGNIFICATIVO na organização.
Ter a AUTORIDADE para organizar e dirigir o trabalho de outras pessoas.
Fazer um trabalho que é PRESTIGIOSO e altamente considerado por outros.
Ter a capacidade de INFLUENCIAR resultados organizacionais.

A medição das diferentes dimensões dos valores no trabalho, foi realizada através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 “Nada importante” e 5 “Absolutamente essencial” (Tabela 6).

Tabela 6. Escala de avaliação utilizada para a variável Valores no trabalho

Nada importante	Um pouco importante	Importante	Muito importante	Absolutamente essencial
1	2	3	4	5

4.4.2. Engagement

A variável Engagement foi medida através de 9 itens (Tabela 7) desenvolvidos e aplicados por Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002). Esses 9 itens baseiam-se na dedicação, vigor e absorção que os indivíduos sentem no trabalho. Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .924 (Anexo C).

Tabela 7. Itens de operacionalização da variável *Engagement* (Schaufeli et al., 2002)

Itens
(Responder com base no emprego atual)
1. No meu trabalho, sinto-me com a máxima energia.
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.
3. Sinto-me motivado com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
7. Sinto orgulho no trabalho que realizo.
8. Sinto-me imerso no meu trabalho.
9. Fico empolgado/a enquanto trabalho.

Para a avaliação desses itens foi utilizado uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 “Raramente” e 5 “Sempre” (Tabela 8).

Tabela 8. Escala de avaliação utilizada para a variável *Engagement*

Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muitas Vezes	Sempre
1	2	3	4	5

4.4.3. Intenção de *Turnover*

Para medir a variável dependente IT, recorreu-se a 4 itens (Tabela 9) utilizados por Bozeman e Perrewé (2001). Esta variável apresenta uma consistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .739.

Tabela 9. Itens de operacionalização da variável Intenção de *Turnover* (Bozeman & Perrewé, 2001)

Itens
(Responder com base na vida profissional atual)
1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.
3. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.

4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.

Esses itens são classificados numa escala do tipo Likert de cinco pontos que varia entre 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” (Tabela 10).

Tabela 10. Escala de avaliação utilizada para a variável Intenção de *Turnover*

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

5. Análise dos Resultados

Neste capítulo, a análise das médias, desvios-padrão, coeficientes de *Spearman* e regressões hierárquicas proporcionou-nos resultados relacionados com os dados recolhidos. Esta análise facilita-nos a compreensão da relação entre a variável independente “Valores no trabalho” e a variável dependente “*Engagement*”, assim como a relação entre a variável independente “Valores no trabalho” e a variável dependente “IT”, de forma a testar cada uma das hipóteses construídas anteriormente.

5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

A tabela 11 demonstra as médias e desvios-padrão dos dados sociodemográficos e das diferentes variáveis estudadas para os indivíduos da Geração *Millennials*.

É preciso ter em mente que foi utilizada uma escala de avaliação do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 e 5, para as diferentes variáveis estudadas: Valores no trabalho, *Engagement* e IT.

Na tabela 11 podemos verificar que todas as variáveis estão acima da média, podendo concluir que a variável “Valores instrumentais” apresenta a maior média ($M=4.55$) e a variável “Valores de prestígio” apresenta a média menor ($M=3.87$), o que significa que os indivíduos da Geração *Millennials* atribuem em média uma maior importância aos valores instrumentais, comparando com as outras dimensões. Das todas as variáveis em estudo, a variável “IT” apresenta a média mais baixa ($M=2.76$).

No que se refere aos desvios-padrão das variáveis em estudo, a variável “IT” apresenta o maior desvio-padrão ($DP=1.165$), ou seja, existem muitas pessoas da Geração *Millennials* com a intenção de abandonar a sua Organização, mas também existem muitas pessoas a querer permanecer no seu trabalho. Também se constata que das quatro dimensões, a variável “Valores instrumentais” apresenta o desvio-padrão menor ($DP= 0.423$) e a variável “Valores de prestígio” apresenta o maior desvio-padrão ($DP= 0.724$), o que significa que os indivíduos da Geração *Millennials* apresentam valores instrumentais muito parecidos uns dos outros, enquanto que existem muitas pessoas que dão muita importância aos valores de prestígio, mas também existem muitas pessoas que não dão tanta importância a esses valores.

Tabela 11. Média e Desvios Padrão

	Média	Desvio-padrão
Valores instrumentais	4.55	.423
Valores cognitivos	4.45	.473
Valores sociais	4.34	.561
Valores de prestígio	3.87	.724
<i>Engagement</i>	3.63	.833
IT	2.76	1.165

A Tabela 12 demonstra as diferenças de Médias e Desvios-padrão entre Portugal e o Luxemburgo. Nesta tabela, verifica-se que tanto a Geração *Millennials* de Portugal (M=4.62) como a Geração *Millennials* do Luxemburgo (M=4.47), dão em média mais importância aos valores instrumentais do que às outras dimensões dos Valores no trabalho. Em contrapartida, das quatro dimensões dos valores no trabalho, a Geração *Millennials* de Portugal (M=3.99) e a Geração *Millennials* do Luxemburgo (M=3.75), dão em média menos importância aos valores de prestígio. Analisado as médias da variável “IT” da Geração *Millennials* de Portugal (M=3.00) e da Geração *Millennials* do Luxemburgo (M=2.52), percebe-se que em média existem em Portugal, mais indivíduos com a intenção de abandonar os seus trabalhos atuais, do que no Luxemburgo. Também se verificou que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo apresentam em média um maior nível de *Engagement* no trabalho (M=3.75) do que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal (M=3.51).

No que se refere aos desvios-padrão das quatro dimensões dos Valores no trabalho, o menor desvio-padrão apresentado pela Geração *Millennials* de Portugal (DP=.357) é da variável “Valores instrumentais” e o menor desvio-padrão apresentado pela Geração *Millennials* do Luxemburgo (DP=.467) é da variável “Valores cognitivos”, o que significa que das quatro dimensões os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal apresentam valores instrumentais muito similares uns dos outros no seu país, e no Luxemburgo, a Geração *Millennials* apresentam valores cognitivos muito similares uns dos outros no seu país. Mas é de salientar que a variável “Valores instrumentais” (DP=.468) e a variável “Valores cognitivos” (DP=.467) apresentam desvios-padrão muito idênticos, ou seja, a Geração *Millennials* do Luxemburgo, apresentam valores instrumentais, assim como, valores cognitivos muito similares uns dos outros no seu país. Em contrapartida, a variável “Valores de prestígio” apresenta o maior desvio-padrão para a Geração *Millennials* de Portugal (DP=.623) e para a Geração *Millennials* do Luxemburgo (DP=.795), o que significa, que nos dois países, existem muitas pessoas que dão muita importância aos valores

de prestígio, mas também existem muitas pessoas que não dão tanta importância a esses valores. De todas as variáveis do estudo, o maior desvio-padrão da Geração *Millennials* de Portugal (DP=1.205) e da Geração *Millennials* do Luxemburgo (DP=1.708) é o desvio-padrão da variável “IT”. Ou seja, tanto em Portugal como no Luxemburgo, existem muitas pessoas com intenções de abandonar a empresa onde trabalham, mas também existem pessoas que querem permanecer no trabalho onde estão atualmente.

Tabela 12. Média e Desvios Padrão dos dois países em estudo

	Portugal		Luxemburgo	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Valores instrumentais	4.62	.357	4.47	.468
Valores cognitivos	4.49	.477	4.41	.467
Valores sociais	4.29	.539	4.39	.578
Valores de prestígio	3.99	.623	3.75	.795
<i>Engagement</i>	3.51	.837	3.75	.814
IT	3.00	1.205	2.52	1.708

A tabela 13 permite-nos efetuar uma análise das correlações entre as variáveis em estudo, mediante os coeficientes de *Spearman*. Os coeficientes de *Spearman* variam entre -1 e 1. Quando o coeficiente estiver próximo de 1, existe uma maior relação linear entre as variáveis, ou seja, existe uma maior associação entre as variáveis. Isto significa quando o coeficiente é maior, a variável independente e a variável dependente aumentam simultaneamente. Em contrapartida, quando o coeficiente estiver próximo de -1, existe uma maior relação linear entre as variáveis, mas esta relação linear é inversa. Isto significa que quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui. Por último, quando o coeficiente arredonda o zero, não existe uma relação linear (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 13. Coeficientes de *Spearman*

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	País (a)	1												
2	Sexo (b)	-.092	1											
3	Habilitações Literárias (c)	-.209**	-.051	1										
4	Dimensão da Empresa (d)	.159**	.122*	-.011	1									
5	Turnos (e)	-.004	-.083	-.017	-.146*	1								
6	Antiguidade (f)	.190**	.029	-.184**	.060	-.033	1							
7	Nr. Horas de trabalho /dia (g)	.125*	-.012	-.117*	.045	-.103	.095	1						
8	Valores instrumentais	-.170**	.047	-.063	.057	.000	-.008	.114*	1					
9	Valores cognitivos	-.094	.092	-.053	.087	.011	.045	.089	.712**	1				
10	Valores sociais	.124*	-.039	-.065	.011	-.095	.029	.138*	.494**	.531**	1			
11	Valores de prestígio	-.156**	.130*	-.179**	.029	-.032	.051	.124*	.649**	.708**	.483**	1		
12	<i>Engagement</i>	.154**	.070	-.099	.043	.098	.074	.101	.192**	.384*	.340**	.335**	1	
13	IT	-.206**	.012	.038	-.102	-.081	-.099	-.006	.046	-.026	-.093	-.018	-.484**	1

* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) ** A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

(a) 1 – Portugal; 2 – Luxemburgo

(b) 1 – Masculino; 2 – Feminino; 3 – Outro

(c) 1 – 9 ou menos anos de escolaridade; 2 – 10-12 anos (ou 13 anos no Luxemburgo); 3 – Licenciatura; 4 – Mestrado; 5 – Pós-graduação; 6 – Doutorado

(d) 1 – Micro (1-9 trabalhadores); 2 – Pequena (10-50 trabalhadores); 3 – Média (51-250 trabalhadores); 4 – Grande (mais de 250 trabalhadores)

(e) 1 – Sim; 2 – Não

(f) 1 – Menos de 6 meses; 2 – 6 meses a 2 anos; 3 – 3 a 5 anos; 4 – 6 a 10 anos; 5 – 11 anos a 15 anos; 6 – Mais de 16 anos; 7 – Não aplicável

(g) 1 – Menos de 8 horas; 2 – 8 a 10 horas; 3 – Mais de 11 horas

Ao analisar as correlações entre as diferentes variáveis do estudo, verifica-se que a variável “País” está negativamente relacionada com a variável “Valores instrumentais” (-.170**), “Valores de prestígio” (-.156**) e “IT” (-.206**). Ou seja, estamos perante uma relação linear inversa, que significa que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal dão mais importância aos valores instrumentais e aos valores de prestígio, mas também se percebe que a Geração *Millennials* de Portugal tem mais intenções de abandonar as

Organizações onde trabalham, do que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo. Também nos é possível constatar que a variável “País” relaciona-se positivamente com a variável “Valores sociais” (.124*) e “*Engagement*” (.154**). Estamos então perante uma relação linear que significa, que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo possuem mais valores sociais e apresentam um maior nível de *Engagement* nos seus trabalhos do que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal.

No que diz respeito à análise das correlações existentes entre o *Engagement* e as quatro dimensões dos valores no trabalho: Valores instrumentais (.192**), Valores cognitivos (.382**), Valores sociais (.340**) e Valores de prestígio (.335**), nota-se que o *Engagement* está positivamente relacionado com cada uma das dimensões. Isso significa, que os indivíduos desta Geração que dão mais importância aos valores instrumentais, cognitivos, sociais e de prestígio, apresentam maiores níveis de *Engagement* na execução dos seus trabalhos. Mas é de salientar, que a variável “*Engagement*” apresenta um nível de relação mais forte com a variável “Valores cognitivos” do que com as outras dimensões, o que nos leva a pressupor que os indivíduos com mais valores cognitivos, são os que estão mais “engajados” no trabalho.

Relativamente à variável “IT”, percebe-se que a IT não está significativamente correlacionada com as quatro dimensões dos valores no trabalho. Em contrapartida, verifica-se uma correlação negativa entre a IT e o *Engagement* (-.484**). Isto é, os indivíduos da Geração *Millennials* que mostram um maior nível de *Engagement* no trabalho, não têm tanta intenção de abandonar a organização.

5.2. Relação existente entre as variáveis

O estudo presente tem como objetivo, estudar as relações entre a variável independente “Valores no trabalho” e as seguintes variáveis dependentes: “*Engagement*” e “IT”. Também se tenciona verificar se a variável sociodemográfica “País” se relaciona com as variáveis do estudo.

Para isso, analisaram-se os diferentes modelos de regressão linear, que nos ajudaram a avaliar o comportamento de uma variável dependente na presença de uma ou mais variáveis independentes.

5.2.1. Relação entre Valores no trabalho e *Engagement*

De forma a testar as quatro primeiras Hipóteses, ou seja, a relação entre os Valores no Trabalho e o *Engagement*, mais especificamente a relação de cada uma das quatro dimensões dos Valores no Trabalho e o *Engagement*, foi inserido, numa primeira etapa, o *Engagement* como variável dependente, e a variável “País”, que estava correlacionada com quase todas as variáveis em estudo, como variável de controlo. É importante referir, que apenas foi utilizada uma variável sociodemográfica, uma vez que tencionamos analisar a influência que a variável sociodemográfica “País” tem sobre as variáveis em estudo. Numa segunda etapa, foram adicionadas, de cada vez, as seguintes variáveis: “Valores instrumentais” (Tabela 14), “Valores cognitivos” (Tabela 15), “Valores sociais” (Tabela 16) e “Valores de prestígio” (Tabela 17), como variáveis independentes.

5.2.1.1. Relação entre Valores instrumentais e *Engagement*

Na Tabela 14, encontram-se os resultados da análise de regressões hierárquicas para a relação entre os Valores instrumentais e o *Engagement*. Verifique-se que o valor de F é de 12.623 com uma significância ao nível de .000. A variável “Valores instrumentais” explica 5.3% da variância única do *Engagement*. Os resultados mostram que os valores instrumentais se relacionam de uma forma positiva ($\beta = .241$) e significativa ($p = .000$) com o *Engagement*. A hipótese 1.1 foi suportada.

Tabela 14. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e *Engagement*

		<i>Engagement</i>
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R ² ajustado	.018
2ª Etapa	País	.188***
	Valores instrumentais	.241***
	Teste F	12.623***
	R ² ajustado	.071
	ΔR^2 ajustado	.053

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

5.2.1.2. Relação entre Valores cognitivos e *Engagement*

Os resultados da Tabela 15, informa-nos que os Valores cognitivos têm um efeito positivo e significativo no *Engagement* ($\beta = .423$; $p = .000$). O valor de F é de 37.576 e é significativo ao nível de .000, sendo a variável “*Engagement*” explicada através da variável “Valores cognitivos” em 17.5% (variância única). A Hipótese 1.2 foi assim suportada.

Tabela 15. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e *Engagement*

		<i>Engagement</i>
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R ² ajustado	.018
2ª Etapa	País	.180***
	Valores cognitivos	.423***
	Teste F	37.576***
	R ² ajustado	.193
	ΔR^2 ajustado	.175

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

5.2.1.3. Relação entre Valores sociais e *Engagement*

A análise da Tabela 16 permitiu-nos verificar uma relação positiva com um nível de significância de .000, entre os Valores sociais e o *Engagement* ($\beta = .423$). A variável “*Engagement*” é explicada através da variável “Valores sociais” em 8.5% (variância única) e o valor de F é de 18.593, sendo este significativo ao nível .000. A hipótese 1.3 também é suportada.

Tabela 16. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e *Engagement*

		<i>Engagement</i>
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R ² ajustado	.018
2ª Etapa	País	.117*
	Valores sociais	.299***
	Teste F	18.593***

	R^2 ajustado	.103
	ΔR^2 ajustado	.085

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

5.2.1.4. Relação entre Valores de prestígio e *Engagement*

Na Tabela 17, constatamos um valor F de 27.578, tendo esta um nível de significância de .000 e sendo a variável “*Engagement*” explicada através da variável “Valores de prestígio” em 13% (variância única). Reparamos numa relação positiva e significativa entre os Valores instrumentais e *Engagement* ($\beta = .370$; $p = .000$). Assim conclui-se que a Hipótese 1.4 também é suportada.

Tabela 17. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e *Engagement*

		<i>Engagement</i>
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R^2 ajustado	.018
2ª Etapa	País	.206***
	Valores de prestígio	.370***
	Teste F	27.578***
	R^2 ajustado	.148
	ΔR^2 ajustado	.130

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

5.2.2. Relação entre Valores no trabalho e IT

Para estudar a relação entre os Valores no trabalho e a IT, ou seja, a relação entre as diferentes dimensões dos Valores no trabalho e o IT, a análise efetuada teve o mesmo procedimento que o estudo da relação entre os Valores no trabalho e o *Engagement*. De forma a estudar as quatro últimas Hipóteses, numa primeira etapa, a variável sociodemográfica “País” foi inserida como variável de controlo e a variável “IT” como variável dependente. Mais uma vez, colocámos apenas como variável sociodemográfica a variável “País” com a intenção de analisar a influência desta variável sobre as variáveis em estudo. E na segunda etapa, adicionamos como variável independente, uma dimensão dos Valores de trabalho de cada vez.

5.2.2.1. Relação entre Valores instrumentais e IT

Os resultados obtidos na Tabela 18 dão-nos a possibilidade de estudar os resultados obtidos para a relação entre os Valores instrumentais e a IT. Observa-se uma relação negativa ($\beta = -.042$) com uma significância ao nível de .426, entre os Valores instrumentais e a IT. A Hipótese 2.1 não é suportada, uma vez que o nível de significância é muito elevado, e não respeita assim os seguintes pressupostos para que um coeficiente seja significativo: (1) * $p < 0.05$, (2) ** $p < 0.01$ e (3) *** $p < 0.001$.

Tabela 18. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e IT

		Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R ² ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.213***
	Valores instrumentais	-.042
	Teste F	6.981*
	R ² ajustado	.038
	ΔR^2 ajustado	-.001

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

5.2.2.2. Relação entre Valores cognitivos e IT

Na Tabela 19 constatamos a existência de uma relação negativa ($\beta = -.081$) com um nível de significância de .150, entre a variável “Valores cognitivos” e a variável IT. A Hipótese 2.2 não é suportada, pelo facto que os pressupostos para que um coeficiente seja significativo, não são respeitados.

Tabela 19. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e IT

		Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R ² ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.213***
	Valores cognitivos	-.081

	Teste F	7.784*
	R^2 ajustado	.043
	ΔR^2 ajustado	.004

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

5.2.2.3. Relação entre Valores sociais e IT

A relação entre os Valores sociais e a IT é negativa ($\beta = -.050$) com um nível de significância de .379, e uma vez que este nível de significância é muito elevado comparando com os pressupostos apresentados anterior, a Hipótese 2.3 não é suportada.

Tabela 20. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e IT

		Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.201***
	Valores sociais	-.050
	Teste F	7.103*
	R^2 ajustado	.038
	ΔR^2 ajustado	.001

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

5.2.2.4. Relação entre Valores de prestígio e IT

No que diz respeito a relação entre os Valores de prestígio e a IT, verificamos que existe uma relação negativa ($\beta = -.070$) com um nível de significância de .218. A Hipótese 2.4 não é suportada, uma vez que o nível de significância da relação entre as duas variáveis não respeita os pressupostos apresentados anteriormente.

Tabela 21. Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e IT

		Intenção de <i>Turnover</i>
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.218***

	Valores de prestígio	-.070
	Teste F	7.493*
	R^2 ajustado	.041
	ΔR^2 ajustado	.002

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

6. Discussão e conclusões

O capítulo “Análise dos Resultados” deu-nos a possibilidade de compreender melhor as várias hipóteses em estudo. O presente capítulo apresenta as considerações finais sobre os resultados obtidos, Limitações do estudo e linhas de investigação futuras, assim como as implicações para a Gestão.

6.1. Discussão dos resultados e considerações finais

Segundo os estudos anteriores, os indivíduos dão uma grande importância ao Feedback e ao apoio dos seus supervisores (Bakker et al., 2006; S. T. Lyons et al., 2010; Ng et al., 2010; Rani & Samuel, 2016; Schaufeli et al., 2002). Os indivíduos sentem-se mais seguros nos seus trabalhos se os seus supervisores lhes oferecerem Feedback e apoio. Bakker et al. (2006) e Schaufeli et al. (2002) declaram que uma pessoa que recebe Feedback e apoio por parte do seu supervisor, apresenta mais *Engagement* na execução do seu trabalho. Segundo Rani e Samuel (2016), a Geração *Millennials*, dá muita importância à recolha de informações, uma vez que esta Geração gosta de efetuar o seu trabalho e saber o que está a fazer, por isso, quanto mais informações recolherem, mais certeza têm do que estão a fazer. E através do bom trabalho que efetuam, os indivíduos da Geração *Millennials* têm a necessidade de serem reconhecidos pelo sucesso dos seus trabalhos (S. T. Lyons et al., 2010; Rani & Samuel, 2016). Afonso (2018) e Lyons et al. (2010) declaram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é uma característica fundamental para a Geração *Millennials*. Lyons et al. (2010) afirmou que um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de um indivíduo, faz com que o indivíduo apresente mais *Engagement* no seu trabalho. Segundo Anitha J. (2014), Kahn (1990), Lyons et al. (2010) e Saks (2006), os benefícios, sejam eles financeiros ou não, e o salário, são de uma importância fundamental para o nível de *Engagement* dos indivíduos, ou seja, uma pessoa que recebe mais recompensas, sejam elas, por exemplo: aumento do salário ou dias de férias extra, faz com que o indivíduo esteja mais motivado e envolvido na realização do seu trabalho. Tal verificou-se neste estudo, sendo assim suportada a Hipótese 1. Através da análise, também foi possível concluir, que comparando com a Geração *Millennials* de Portugal que possuem valores instrumentais, a Geração *Millennials* do Luxemburgo apresenta mais *Engagement* no trabalho quando possuem os mesmos valores. Todas as características apresentadas anteriormente, como: o Feedback, o apoio dos supervisores, a segurança no trabalho, a

recolha de informações, o reconhecimento, o equilíbrio, os benefícios e o salário, que constroem a dimensão Valores instrumentais dos Valores no trabalho têm uma influência positiva sobre o *Engagement*. Supomos então que, quando a Geração *Millennials* sentir que a Organização não respeita a importância que esta geração dá aos valores instrumentais, os indivíduos da Geração *Millennials* poderão não mostrar tanto *Engagement* na realização das suas tarefas. Desta forma, conclui-se que,

Os valores instrumentais da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o Engagement no trabalho.

Martin (2005) declarou que os indivíduos da Geração *Millennials* gostam de ter a sua liberdade na execução dos seus trabalhos, ou seja, gostam de gerir o seu tempo e realizar as suas tarefas ao seu ritmo, de forma a conseguir alcançar os resultados desejados e com sucesso. Com um nível de dedicação elevado, os indivíduos não têm tanto receio em aceitar novos desafios e alcançar resultados com orgulho (Schaufeli & Bakker, 2004). Através do estudo realizado por Anitha J. (2014), a autora afirma que os indivíduos que têm uma aprendizagem contínua e um desenvolvimento de carreira, apresentam um nível de *Engagement* mais elevado. Ou seja, uma pessoa apresenta mais *Engagement* no seu trabalho, com a intenção de subir na sua carreira e conseguir aprender cada vez mais, de forma a alcançar todos os seus objetivos. Sorthaix, Dietrich, Chow e Salmela-Aro (2013) assegura que as pessoas que trabalham num trabalho para o qual estudaram e para o qual têm o maior interesse, mostram um nível de *engagement* mais elevado, do que se estivessem a trabalhar numa área para a qual não têm interesse nenhum e para o qual não têm estudado. Neste estudo, essas afirmações foram verificadas e assim suporta-se a Hipótese 2. Através dos resultados obtidos neste estudo, também afirmamos que, a Geração *Millennials* de Portugal que dá importância aos valores cognitivos, não demonstra um nível de *engagement* tão elevado como a Geração *Millennials* que dá importância aos mesmos valores. Todas as afirmações dos autores apresentadas anteriormente estão ligadas com as características da dimensão dos valores cognitivos dos valores de trabalho, tais como: a liberdade, o alcance de resultados, o desafio, a variedade, a aprendizagem contínua, o avanço na carreira, o interesse e o uso das habilidades. Neste estudo, verifica-se que todas essas características estão relacionadas de uma forma positiva com o *Engagement*. Podemos supor, que as pessoas da Geração *Millennials* que sentem que os seus valores cognitivos são respeitados

no local de trabalho, mostraram um maior nível de *Engagement* na execução das suas tarefas e no seu trabalho. Ou seja,

Os valores cognitivos da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o Engagement no trabalho.

Diferentes autores descrevem o local de trabalho ideal para os indivíduos, como o local onde existe uma boa relação entre os trabalhadores, onde sabem que estão a efetuar um trabalho que ajuda pessoas, onde existe interação social e diversão. Da mesma forma, Ng et al. (2010) e Rani e Samuel (2016) informam que a Geração *Millennials* é uma geração que também dá muita importância à diversão no trabalho e à boa relação entre os trabalhadores. Anitha J. (2014), Kahn (1990) e Sortheix et al. (2013) afirmam que o bom ambiente no trabalho tem um impacto positivo e fundamental no *Engagement*, uma vez que os indivíduos se sentiram mais confiantes, motivados e envolvidos, num ambiente de trabalho que lhes é agradável. Confirmando todas as conclusões dos autores, este estudo também suporta a Hipótese 3. Mas é de salientar que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal não mostram tanto *Engagement* quando apresentam valores sociais, como a mesma Geração do Luxemburgo. Tanto, a boa relação entre trabalhadores, ajudar pessoas, a interação social e a diversão são as quatro características que representam a dimensão social dos valores no trabalho. Através deste estudo também se confirma que o *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials* aumenta quando os seus valores sociais são respeitados por parte da Organização. Suportando a Hipótese 3 deste estudo, afirma-se que,

Os valores sociais da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o Engagement no trabalho.

A Geração *Millennials* é vista como a Geração que apresenta grandes valores de prestígio, que gostam de ter autoridade e que dão grande importância à influência que podem ter dentro da empresa. A Geração *Millennials* gosta que as suas opiniões sejam ouvidas e bem recebidas, de forma a poder influenciar decisões que poderão ter um impacto na sociedade (S. Lyons et al., 2012; Rani & Samuel, 2016). Neste estudo, confirma-se essas declarações, suportando a Hipótese 4. Também nos foi possível reparar que a Geração *Millennials* do Luxemburgo, mostra um maior nível de *Engagement* quando apresentam valores de prestígio, do que a Geração *Millennials* de Portugal. Sendo as características apresentadas anteriormente, tal como, o prestígio, a autoridade, a influência e o impacto,

características que formam a dimensão de prestígio, afirma-se que, a Geração *Millennials* está muito mais envolvida no seu trabalho, apresentado assim um maior nível de *Engagement*, se os seus valores de prestígio forem respeitados.

Os valores de prestígio da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o Engagement no trabalho.

Posteriormente, estudámos a relação entre os valores no trabalho e a IT. Mais precisamente, estudámos a relação entre cada uma das dimensões dos valores no trabalho e a IT. E não afirmámos as conclusões de estudos anteriores, por essa causa, a Hipótese 5, Hipótese 6, Hipótese 7 e Hipótese 8, não foram suportadas.

Mamun e Hasan (2017) afirmam que os indivíduos apresentam uma maior IT quando estes não recebem benefícios, ou seja, recompensas pelo trabalho efetuado. Da mesma forma, Rani & Samuel (2016) declaram que os indivíduos da Geração *Millennials*, também têm intenções de abandonar a organização onde trabalham, se estes não receberem benefícios, ou seja, recompensas que sejam essas financeiras ou não. Os mesmos autores também afirmaram que, se a organização não respeitar os valores sociais e de prestígio dos indivíduos da Geração *Millennials*, estes não terão qualquer problema em procurar novas oportunidades em outras organizações, uma vez que Lyons (2003) apresentou a Geração *Millennials*, como a Geração que tem a maior mobilidade profissional.

Dado, que os resultados deste estudo vão contra as conclusões destes diferentes autores, a Hipótese 5, a Hipótese 6, a Hipótese 7 e a Hipótese 8 não são suportadas. Verifica-se assim que não se encontrou qualquer efeito significativo entre as dimensões dos valores no trabalho da Geração *Millennials* e a IT.

Poucos foram os estudos que estudaram a relação entre os valores no trabalho e a IT para a Geração *Millennials*, e daí a possibilidade de os resultados deste estudo não corresponderem aos resultados de estudos anteriores. Mas apesar dos valores no trabalho da Geração *Millennials* não terem qualquer efeito significativo na IT neste estudo, não se pode esquecer que outros preditores da IT podem ter efeito para a Geração *Millennials*. Pode-se supor, por exemplo, que a Geração *Millennials* apresenta um maior nível de IT, devido, por exemplo: à rotina e à integração (Price, 1989; Price & Mueller, 1981). Sendo a Geração *Millennials*, uma geração composta de indivíduos novos que não têm medo de procurar

novas oportunidades, os indivíduos desta Geração podem ficar muito facilmente exaustos da mesma rotina do dia a dia e questionar o seu lugar na empresa. A Geração *Millennials* também pode ter a intenção de abandonar a Organização onde trabalha, pelo facto de não conseguir integrar-se e não se sentir bem no seu local de trabalho. Além da rotina e da integração, outros preditores da IT são: o stress, o tipo de liderança dos seus supervisores e a justiça (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Supõe-se a eventualidade que um indivíduo da Geração *Millennials* que não saiba lidar com o stress, que não se identifique com a forma de liderança do seu supervisor e que não aceita injustiças, possa chegar ao ponto de querer abandonar o seu trabalho. Dois grandes preditores da IT, apontados pela revisão de literatura, são: o clima organizacional (Karsh, Booske, & Sainfort, 2005; Menezes & Gomes, 2010) e a o empenhamento afetivo (Meyer & Allen, 1984; Meyer, Allen, & Smith, 1993). O clima organizacional é geralmente visto como a ideia coletiva que os colaboradores têm sobre a empresa e sobre o ambiente de trabalho. Quando se fala de clima, normalmente fala-se de desempenho e esse clima pode ser criado por várias razões, sendo uma delas, a relação dos colaboradores com os líderes (Menezes & Gomes, 2010). Um bom relacionamento entre o líder e o colaborador influencia o desempenho do colaborador. E se o relacionamento entre o líder e o colaborador não for bom, pode afetar o desempenho do colaborador e criar uma insatisfação no trabalho por parte do colaborador, e desta forma querer abandonar a Organização. Desta forma, acredita-se que o clima organizacional pode influenciar a intenção dos indivíduos da Geração *Millennials* de abandonar a Organização. O empenhamento organizacional relaciona-se com a IT, segundo Meyer e Allen (1984) e Meyer, Allen e Smith (1993). Meyer e Allen (1991) dividiram o empenhamento organizacional nos três seguintes comportamentos: O empenhamento afetivo, o empenhamento normativo e o empenhamento instrumental. Os estudos, sobre a relação entre o empenhamento organizacional e a IT, focam-se mais no empenhamento afetivo, uma vez que, esse empenhamento é visto como o empenhamento que se relaciona mais com a IT (Meyer & Allen, 1984; Meyer et al., 1993) e é assim um dos grandes preditores da IT. O empenhamento afetivo é quando um indivíduo apresenta um sentimento emocional perante a organização e tem o desejo de permanecer na organização, uma vez que se sente respeitado no trabalho e por isso também quer respeitar a Organização (Meyer & Allen, 1991). Desta forma, pode supor-se que os indivíduos da Geração *Millennials* que não estejam empenhados de uma forma afetiva, poderão ter um maior nível de IT, uma vez que já não sentiram uma grande lealdade pela empresa, e já não estarão motivados para a execução dos seus trabalhos.

Através do estudo, também se conclui que os comportamentos organizacionais da Geração *Millennials* altera-se de Portugal para o Luxemburgo. Ou seja, as pessoas dos dois países diferentes que possuem os mesmos valores no trabalho, apresentam comportamentos diferentes no trabalho. Por exemplo: o estudo afirmou que as pessoas da Geração *Millennials* do Luxemburgo demonstram um maior nível de *Engagement* quando dão mais importância aos valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valores de prestígio. Ao analisar os resultados do estudo, questionou-se o porquê de a Geração *Millennials* de Portugal ser diferente da Geração *Millennials* do Luxemburgo.

Através da revisão de literatura, não se encontrou qualquer autor que afirmasse que os comportamentos da Geração *Millennials* eram diferentes de país para país, devido aos seus valores no trabalho. Mas uma vez que Hofstede (1980) afirmou que a cultura pode ser diferente de país para país, pode-se supor que a cultura seja uma das razões desta diferença. Hofstede (1980) declara que a cultura é a distinção feita entre vários grupos de pessoas. Esta distinção é feita através da programação coletiva da mente do ser humano. Ou seja, cada grupo tem as suas próprias maneiras de pensar e apresentam comportamentos e sentimentos diferentes quando são confrontados a diversas situações. O mesmo autor também dividiu a cultura em quatro categorias: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. A categoria “Valores” explica que todo grupo de pessoas pode ser diferente e que a importância dada a certos valores também se altera de grupo para grupo. Desta forma é importante entender que a cultura depende dos comportamentos de diferentes sociedades. Os comportamentos apresentados regularmente numa sociedade, influenciarão a tendência dos indivíduos a atuar da mesma forma.

O facto de Hofstede (1980) ter afirmado que a cultura seja diferente em cada país, fez nos acreditar que os comportamentos e a importância dos valores da Geração *Millennials* sejam diferentes de país para país. O que poderá explicar os resultados obtidos neste estudo. A Geração *Millennials* de Portugal pode ter crescido numa sociedade que seja totalmente diferente da sociedade do Luxemburgo, e desta forma demonstram comportamentos organizacionais diferentes. A Geração *Millennials* de Portugal e do Luxemburgo podem dar a mesma importância aos valores no trabalho, mas apresentarem diferentes comportamentos devido a esses valores. Por exemplo: este estudo afirmou que o nível de *Engagement* das pessoas da Geração *Millennial* do Luxemburgo é mais elevado do que o nível da Geração *Millennials* de Portugal, demonstrando os mesmos valores. Isso prova que a população de

Luxemburgo é diferente da população de Portugal, porque a mesma Geração dos dois países podem demonstrar a mesma importância para os valores no trabalho, mas os seus comportamentos no trabalho são diferentes, e isso pode ser devido a cultura de cada país, ou seja, a forma de como vêm as coisas e da aprendizagem que tiveram ao longo das suas vidas em países diferentes.

6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

No que diz respeito às limitações deste estudo, uma das limitações é de o questionário ter sido um pouco extenso, uma vez que se estudaram várias variáveis em simultâneo. Mesmo tendo garantido que todas as respostas são confidenciais e que os indivíduos respondem de uma forma anónima, pode-se rezear. Também foi salientado no questionário que não existem respostas certas ou erradas, para incentivar os respondentes a responder de uma forma verdadeira, mas mesmo assim, as pessoas têm tendência em responder ao que é socialmente desejável e não ao que é real. A segunda limitação é a utilização de uma amostra por conveniência para este estudo, o que nos impede de generalizar os resultados obtidos. Outra limitação é o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, podendo implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). A última limitação é a dificuldade de obter um grande número de respostas ao questionário. Obteve-se no total 352 questionários respondidos, dos quais 306 foram respondidos por indivíduos da Geração *Millennials*. Destes 306 questionários, 154 foram respondidos por indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo e 152 foram respondidos por indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal. Estes números poderão não ser totalmente significativos para a generalização da população. No questionário perguntou-se a que geração os respondentes pertenciam, de forma a conseguir ter respostas mais fiáveis, uma vez que qualquer pessoa podia responder ao questionário. Se os respondentes não tivessem a pergunta sobre a sua geração, toda a pessoa poderia responder ao questionário como sendo um indivíduo da Geração *Millennials*, e não haveria forma de poder controlar isso. Além disso, se o número de respondentes das outras gerações fosse um número significativo, podia-se fazer uma comparação entre as gerações, o que não foi o caso neste estudo.

Todas estas limitações foram realizadas de forma a facilitar investigações futuras, pois entendeu-se que o impacto dos valores no trabalho da Geração *Millennials* no seu *Engagement* e na sua IT necessita de ser estudado mais profundamente. Como não existem

muitos estudos que analisam estas relações para a Geração *Millennials*, seria fundamental perceber mais precisamente os valores no trabalho dos indivíduos da Geração *Millennials*, e a que comportamentos organizacionais estes valores podem levar. Também é de uma importância fundamental estudar o porquê dos comportamentos da Geração *Millennials* serem diferentes de país para país. Na maior parte dos estudos realizados por outros autores, os valores no trabalho e os seus comportamentos no trabalho são muito generalizados, enquanto que neste estudo presente, verifica-se que há uma diferença de país para país. Os entendimentos dos valores no trabalho da Geração *Millennials* são de uma importância crucial, pois se a Geração *Millennials* não sentir que os seus valores no trabalho são respeitados, os seus comportamentos poderão influenciar negativamente o seu trabalho na Organização.

6.3. Implicações para a Gestão

Estamos perante um mundo onde os indivíduos da Geração *Millennials* começam a integrar-se no mercado de trabalho ou muito deles já estão no mercado de trabalho. Sendo a Geração *Millennials* conhecida por ter os valores no trabalho mais diferenciados das outras gerações, é fundamental que os seus supervisores tenham em consideração os valores no trabalho desta Geração. Pois os supervisores são provavelmente indivíduos de gerações anteriores e possuem assim outros valores no trabalho. E para que o conflito entre as gerações seja evitado, é fundamental que no local de trabalho exista um equilíbrio entre os valores no trabalho de cada geração.

A compreensão dos valores no trabalho da Geração *Millennials* é fundamental para o bem-estar e satisfação na Organização. Este estudo afirmou que os indivíduos com mais forte inclinação para os valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valores de prestígio, apresentam um maior nível de *Engagement* na execução dos seus trabalhos. O que indica que os supervisores poderão sair beneficiados, se respeitarem os valores no trabalho dos indivíduos da Geração *Millennials*. Ou seja, se os indivíduos da Geração *Millennials* sentirem que os seus valores no trabalho são respeitados, eles apresentam um maior nível de *Engagement*, o que resultará em melhores resultados para a empresa. Caso contrário, se os supervisores não respeitarem os valores no trabalho dos indivíduos da Geração *Millennials*, esses indivíduos não mostram um nível de *Engagement* tão elevado, o que poderá prejudicar os resultados da empresa.

Neste estudo, não se encontrou uma relação significativa entre os valores no trabalho e a IT, mas sendo uma Geração conhecida por causa da IT, outras causas poderão levar os indivíduos desta Geração a querer abandonar a empresa. O abandono da empresa por parte dos indivíduos da Geração *Millennials* poderá trazer muitos prejuízos para a empresa, pois a empresa poderá perder um bom colaborador, que simplesmente necessitava de satisfação no seu trabalho, e além de perder um bom colaborador, a empresa será confrontada com custos para recrutar um novo colaborador e a sua formação.

Referências Bibliográficas

- Afonso, T. F. A. (2018). *Millennials in transition* (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense). Obtido de <http://repositorio.uportu.pt/xmlui/handle/11328/2170?show=full>
- Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. Obtido de <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=8882cfbd-b4c4-41d5-8b99-4365bb25e7f4%40sessionmgr103&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBOlXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#AN=edsdoj.1ec410cb9e343cfba096ff80a37965a&db=ed>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bartunek, J. M., Ferris, E. J., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/0018726707085944>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on

- Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Collins, J. (1998). Why we must keep baby boomers working. *New Zealand Business*, 12(8), 53. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0cc60c79-6275-44be-ae3e-983d18bbb8ed%40sdc-v-sessmgr01>
- Cutler, N. E. (2015). Millennials and Finance: The «Amazon Generation». *Journal of Financial Services Professionals*, 69(6), 33–39. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f2ecff6d-bbf4-4368-846e-e0dd02be2634%40sessionmgr4007>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- 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(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615–641. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (5.^a ed.; SAGE, Ed.).
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration, 18*--37. Obtido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.887.2479>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics, 48*(10), 1260–1281. <https://doi.org/10.1080/00140130500197195>
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of «Generation X» and «Generation Y». *Journal of Youth Studies, 17*(1), 92–112. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=18b2e89e-dc2d-4a0d-b4dd-2bf2b2400144%40sessionmgr4007>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K., & Business School, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Obtido de <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76. Obtido de <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6580ee8e-38d0-4b6c-aabc-b451a2c99654%40pdc-v-sessmgr02>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review, 44*(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>

- Lyons, S. (2003). *An exploration of Generational Values in Life and at Work* (Tese de doutoramento, Carleton University). Obtido de <https://curve.carleton.ca/c3cc861c-e720-47a1-a33f-e8d570474474>
- Lyons, S., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada. Em *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (pp. 64–85). <https://doi.org/10.4337/9780857933010.00009>
- Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- 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. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158–179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- 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), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Miller, P., & Yu, H. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business and Social Enquiry, 1*(3), 138–153. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/37358433_Organisational_values_and_generational_values_a_cross_cultural_study
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review, 7*(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Pereira, A. (2006). *SPSS - Guia Prático de Utilização Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia (7ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porfeli, E. J., & Mortimer, J. T. (2010). Intrinsic work value-reward dissonance and work satisfaction during young adulthood. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 507–519. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.004>
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations, 16*(4), 461–473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal, 24*(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and

- person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695–1719. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Em *Institute for employment studies*. [https://doi.org/IES Report No. 408](https://doi.org/IES%20Report%20No.%20408).
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied psychology: An international review*, 48(1), 49–71. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=96b56ad5-f937-4d74-a1ae-3b5c46b28764%40sdc-v-sessmgr01>
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(SUPPL.), 503–514. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ada913b0-84b4-47d0-a084-de877e5d1ca1%40sdc-v-sessmgr03>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Article in Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a8c5d4e2-b991-4e9b-a6f5-17096d85a9d4%40sdc-v-sessmgr02>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ac16bef2-d4af->

41db-9acd-3b3fd6934655%40sdc-v-sessmgr03

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. Obtido de <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=260c263d-dd9c-4109-84c5-521a57316519%40sessionmgr101>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 466–475. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.003>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e1e7b6ac-d3cf-4a83-96ef-87ad7e361d15%40sdc-v-sessmgr01>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
- Vercelletto, C. (2019). The A to Z of Gen Z: The next generation of adult (and almost there) readers shows some traditional--and surprising--reading traits. *Library Journal*, 144(7), 26–28. Obtido de <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=137737926&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLr40SeqLA4zdnyOLCmr1Gep7NSsqe4SraWxWX S&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgex43zx>
- Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1997–2015.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102161>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>

Anexos

Anexo A – Questionário em português

Geração Millennials

Leia cuidadosamente e coloque abaixo de cada afirmação um ponto (•) na escala que corresponde à sua resposta. Por favor, responda a cada um dos itens.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas.

Agradeço que responda com sinceridade, uma vez que não existem respostas certas ou erradas.

As suas respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo. Obrigado pela sua colaboração!

Por favor, responda às questões na página seguinte.

As afirmações seguintes retratam vários fatores que as pessoas consideram importantes no seu trabalho. Leia cada um dos itens listados na secção abaixo e indique o quão importante cada um seria para si ao decidir aceitar um possível emprego ou permanecer num emprego. Por favor, tente pensar em empregos em geral, em vez de apenas pensar no seu trabalho atual.

Nada importante	Um pouco importante	Importante	Muito importante	Absolutamente essencial
1	2	3	4	5

1. Ter BENEFÍCIOS (por exemplo, férias, seguro de saúde, plano de pensão, etc.) que atendam às suas necessidades pessoais.				
2. Realizar um trabalho que gera um IMPACTO SIGNIFICATIVO na organização.				
3. Ter a AUTORIDADE para organizar e dirigir o trabalho de outras pessoas.				
4. Trabalhar em tarefas e projetos que sejam um desafio para as suas habilidades.				
5. Ter uma gerência que fornece FEEDBACK oportuno e construtivo sobre o seu desempenho.				
6. Trabalhar com COLEGAS DE TRABALHO agradáveis e amigáveis, com quem poderá fazer amizades.				
7. Trabalhar num ambiente animado e DIVERTIDO.				
8. Ter a oportunidade de CONTINUAR A APRENDER CADA VEZ MAIS e desenvolver novos conhecimentos.				
9. Ter a garantia de SEGURANÇA NO TRABALHO.				
10. Ter HORAS DE TRABALHO convenientes à sua vida.				

11. Fazer um trabalho que acha INTERESSANTE, emocionante e participativo.				
12. Ter a LIBERDADE para tomar decisões sobre como fazer o seu trabalho e gastar o seu tempo.				
13. Trabalhar num ambiente que permita equilibrar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e responsabilidades familiares.				
14. Ter acesso às INFORMAÇÕES necessárias para efetuar o seu trabalho.				
15. Fazer um trabalho que é PRESTIGIOSO e altamente considerado por outros.				
16. Fazer um trabalho que lhe oferece um bom SALÁRIO.				
17. Realizar um trabalho que lhe fornece mudança e VARIEDADE nas atividades de trabalho.				
18. Trabalhar onde o RECONHECIMENTO é dado por o trabalho bem-feito.				
19. Fazer um trabalho que lhe permita usar as HABILIDADES que desenvolveu através da sua educação e experiência.				
20. Ter a oportunidade de AVANÇAR na sua carreira.				
21. Fazer um trabalho que lhe proporcione um sentido pessoal de realização nos seus OBJETIVOS ALCANÇADOS.				
22. Fazer um trabalho que lhe permita muita INTERAÇÃO SOCIAL.				
23. Ter a capacidade de INFLUENCIAR resultados organizacionais.				
24. Trabalhar para um SUPERVISOR que é atencioso e APOIANTE.				
25. Realizar um trabalho que lhe permita AJUDAR PESSOAS.				

Por favor, continue a responder às questões na página seguinte.

Refira, por favor, o grau em que as afirmações seguintes se aplicam a si enquanto funcionário(a) (estas afirmações estão relacionadas com o seu emprego atual):

Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muitas Vezes	Sempre
1	2	3	4	5
1. No meu trabalho, sinto-me com a máxima energia.				
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.				
3. Sinto-me motivado com o meu trabalho.				
4. O meu trabalho inspira-me.				
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.				
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.				
7. Sinto orgulho no trabalho que realizo.				
8. Sinto-me imerso no meu trabalho.				
9. Fico empolgado/a enquanto trabalho.				

Por favor, continue a responder às questões na página seguinte.

Em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes frases sobre a sua vida profissional atual:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.				
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.				
3. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.				
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.				

Por fim, coloque um (*) nas características que correspondem aos seus dados pessoais.

Data de Nascimento

Eu nasci em 1998 ou depois (<i>Geração Z</i>)	
Eu nasci entre 1980 e 1997 (<i>Geração Y</i>)	
Eu nasci antes de 1980 (<i>outras gerações</i>)	

Sexo

Masculino	
Feminino	
Outro	

Habilitações Literárias

9 ou menos anos de escolaridade	
10-12 anos (ou 13 anos no Luxemburgo)	
Licenciatura	
Mestrado	
Pós-graduação	
Doutoramento	

Trabalha em que país?

Portugal	
Luxemburgo	

Dimensão da empresa onde trabalha

Microempresa – número médio de empregados por período (10)	
Pequena empresa– número médio de empregados por período (50)	
Média empresa – número médio de empregados por período (250)	
Grande empresa - outras	

Trabalha por turnos?

Sim	
Não	

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na mesma empresa?

Menos de 6 meses	
6 meses – 2 anos	
3-5 anos	
6-10 anos	
10-15 anos	
16 anos ou mais	
Não aplicável	

Nº de horas de trabalho por dia:

Menos de 8 horas	
8 – 10 horas	
Mais de 11 horas	

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo B – Questionário em francês

La génération des "Millennials"

Lisez attentivement et insérez au-dessous de chaque déclaration un point (•) dans l'échelle qui correspond à votre réponse. S'il vous plaît répondez à chacun des éléments.

Toutes les informations recueillies sont strictement confidentielles et anonymes.

Merci pour votre réponse honnête, une fois qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Vos réponses sont essentielles pour le succès de cette étude. Merci pour votre coopération!

Veillez répondre aux questions à la page suivante.

Les déclarations suivantes décrivent plusieurs facteurs que les personnes considèrent importants dans leur travail. Lisez chacun des éléments énumérés dans la section ci-dessous et indiquez l'importance de chacun dans la décision d'accepter un emploi potentiel ou de conserver un emploi. S'il vous plaît, pensez aux emplois en général plutôt qu'à votre emploi actuel.

Pas du tout important	Un peu important	Important	Très important	Absolument essentiel
1	2	3	4	5

1. Avoir des AVANTAGES (par exemple, vacances, assurance maladie, régime de retraite, etc.) qui répondent à vos besoins personnels.				
2. Effectuer un travail qui génère un IMPACT SIGNIFICATIF sur l'organisation.				
3. Avoir le POUVOIR d'organiser et de diriger le travail des autres.				
4. Travailler sur des tâches et des projets qui mettent vos compétences à l'ÉPREUVE.				
5. Avoir une gestion qui fournit un FEEDBACK opportun et constructif sur votre performance.				
6. Travailler avec des COLLÈGUES DE TRAVAIL sympathiques et amicaux, avec lesquels vous pouvez créer des liens d'amitié.				
7. Travailler dans un environnement animé et AMUSANT.				
8. Avoir l'opportunité de CONTINUER À APPRENDRE CHAQUE FOIS PLUS et de développer de nouvelles connaissances.				
9. Avoir la garantie de la SÉCURITÉ AU TRAVAIL.				
10. Avoir des HEURES DE TRAVAIL commodes dans votre vie,				

11. Faire un travail que vous trouvez INTÉRESSANT, excitant et participatif.				
12. Avoir la LIBERTÉ de pouvoir faire votre travail à votre manière et gérer votre temps.				
13. Travailler dans un environnement qui vous permet d'ÉQUILIBRER votre vie professionnelle avec votre vie personnelle et vos responsabilités familiales.				
14. Avoir accès aux INFORMATIONS dont vous avez besoin pour faire votre travail.				
15. Faire un travail PRESTIGIEUX et très apprécié par les autres.				
16. Faire un travail qui vous offre un bon SALAIRE.				
17. Effectuer un travail qui vous apporte du changement et de la VARIÉTÉ dans vos activités.				
18. Travailler où la RECONNAISSANCE est donnée par le travail bien fait.				
19. Faire un travail qui vous permet d'utiliser les COMPÉTENCES que vous avez acquises au cours de vos études et de votre expérience.				
20. Avoir l'occasion d'AVANCER dans votre carrière.				
21. Faire un travail qui vous donne un sentiment d'ACCOMPLISSEMENT personnel dans vos objectifs atteints.				
22. Faire un travail qui vous permet beaucoup d'INTERACTION SOCIALE.				
23. Avoir la capacité d'INFLUENCER les résultats organisationnels.				
24. Travailler pour un SUPERVISEUR attentionné et solidaire.				
25. Faire un travail qui vous permet d'AIDER LES GENS.				

Veillez continuer de répondre aux questions à la page suivante.

Veillez indiquer dans quelle mesure les déclarations suivantes s'appliquent à vous en tant qu'employé (ces déclarations concernent votre emploi actuel):

Rarement	Parfois	Souvent	Très souvent	Toujours
1	2	3	4	5

1. Dans mon travail, je ressens une enorme énergie.				
2. Dans mon travail, je me sens fort et vigoureux.				
3. Je suis motivé(e) dans mon travail.				
4. Mon travail m'inspire.				
5. Quand je me lève le matin, j'ai envie d'aller au travail.				
6. Je me sens heureux/heureuse quand je travaille dur.				
7. Je suis fier/fière du travail que je fais.				
8. Je me sens immergé(e) dans mon travail.				
9. Je suis surexcité(e) pendant que je travaille.				

Veillez continuer de répondre aux questions à la page suivante.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec chacune des phrases suivantes concernant votre vie professionnelle actuelle:

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.				
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.				
3. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.				
4. Il est peu probable que je rechercherai un emploi, dans une autre organisation, l'année prochaine.				

Enfin, insérez un (•) dans les caractéristiques correspondant à vos données personnelles.

Date de naissance

Je suis né(e) en 1998 ou plus tard (génération Z)	
Je suis né(e) entre 1980 et 1997 (génération Y)	
Je suis né(e) avant 1980 (autres générations)	

Sexe

Masculin	
Féminin	
Autre	

Qualifications littéraires

9 ans ou moins de scolarité	
10-12 ans (ou 13 ans au Luxembourg)	
Diplôme Licence	
Master	
Post Graduation	
Doctorat	

Dans quel pays travaillez-vous?

Portugal	
Luxembourg	

Taille de l'entreprise pour laquelle vous travaillez

Microentreprise - Nombre moyen d'employés par période (10)	
Petite entreprise - Nombre moyen d'employés par période (50)	
Moyenne entreprise - nombre moyen d'employés par période (250)	
Grande entreprise - Autres	

Travaillez-vous en rotation?

Oui	
Non	

Depuis combien de temps travaillez-vous dans la même entreprise?

Moins de 6 mois	
6 mois à 2 ans	
3-5 ans	
6-10 ans	
10-15 ans	
16 ans et plus	
Non applicable	

Nombre d'heures de travail par jour:

Moins de 8 heures	
8-10 heures	
Plus de 11 heures	

Merci pour votre coopération!

Anexo C – Alfa de Cronbach

Tabela de avaliação dos valores do Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistência Interna
1 – 0.90	Muito boa
0.70 – 0.90	Boa
0.60 – 0.70	Aceitável
0.50 – 0.60	Fraca
< 0.50	Inaceitável

Fonte: Pereira (2006)

Estatísticas de confiabilidade (Valores instrumentais)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.787	9

Estatísticas de confiabilidade (Valores cognitivos)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.829	8

Estatísticas de confiabilidade (Valores sociais)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.637	4

Estatísticas de confiabilidade (Valores de prestígio)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.731	4

Estatísticas de confiabilidade (*Engagement*)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.924	9

Estatísticas de confiabilidade (Intenção de *Turnover*)

Alfa de cronbach	Nr. de itens
.739	9

Anexo D – Regressões

Variável independente Valores instrumentais, País e a variável dependente *Engagement*

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.122 ^a	.021	.018	.826
2	.277 ^b	.077	.071	.803

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores instrumentais

c. Variável Dependente: *Engagement*

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.410	1	4,410	6,469	,011 ^b
	Resíduo	207.258	304	,682		
	Total	211.668	305			
2	Regressão	16.279	2	8,140	12,623	,000 ^c
	Resíduo	195.389	303	,645		
	Total	211.668	305			

a. Variável Dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores instrumentais

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficiente padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.272	.150		21.875	.000
	País	.240	.094	.144	2.543	.011
2	(Constante)	1.005	.548		1.835	.068
	País	.313	.093	.188	3.356	.001
	Valores instrumentais	.474	.111	.241	4.290	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

Variável independente Valores cognitivos, País e a variável dependente *Engagement*

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.144 ^a	.021	.018	.826
2	.446 ^b	.199	.193	.748

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores cognitivos

c. Variável Dependente: *Engagement*

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.410	1	4,410	6.469	.011 ^b
	Resíduo	207.258	304	.682		
	Total	211.668	305			
2	Regressão	42.066	2	21.033	37.576	.000 ^c
	Resíduo	169.602	303	.560		
	Total	211.668	305			

a. Variável Dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores cognitivos

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficiente padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.272	.150		21.875	.000
	País	.240	.094	.144	2.543	.011
2	(Constante)	-.134	.437		-.307	.759
	País	.299	.086	.180	3.487	.001
	Valores cognitivos	.746	.091	.423	8.202	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

Variável independente Valores sociais, País e a variável dependente *Engagement*

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.144 ^a	.021	.018	.826
2	.331 ^b	.109	.103	.789

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores sociais

c. Variável Dependente: *Engagement*

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.410	1	4,410	6.469	.011 ^b
	Resíduo	207.258	304	.682		
	Total	211.668	305			
2	Regressão	23.137	2	11.569	18.593	.000 ^c
	Resíduo	188.531	303	.622		
	Total	211.668	305			

a. Variável Dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores sociais

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coeficiente padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3.272	.150		21.875	.000
	País	.240	.094	.144	2.543	.011
2	(Constante)	1.413	.368		3.841	.000
	País	.194	.091	.117	2.144	.033
	Valores sociais	.444	.081	.299	5.486	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

Variável independente Valores de prestígio, País e a variável dependente *Engagement*

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.144 ^a	.021	.018	.826
2	.392 ^b	.154	.148	.769

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores de prestígio

c. Variável Dependente: *Engagement*

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4.410	1	4,410	6.469	.011 ^b
	Resíduo	207.258	304	.682		
	Total	211.668	305			
2	Regressão	32.597	2	16.299	27.578	.000 ^c
	Resíduo	179.071	303	.591		
	Total	211.668	305			

a. Variável Dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores de prestígio

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficiente padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.272	.150		21.875	.000
	País	.240	.094	.144	2.543	.011
2	(Constante)	1.469	.296		4.967	.000
	País	.343	.089	.206	3.848	.000
	Valores de prestígio	.426	.062	.370	6.906	.000

a. Variável Dependente: *Engagement*

Variável independente Valores instrumentais, País e a variável dependente IT

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.206 ^a	.042	.039	1.142
2	.210 ^b	.044	.038	1.143

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores instrumentais

c. Variável Dependente: IT

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17.541	1	17.541	13.440	.000 ^b
	Resíduo	396.762	304	1.305		
	Total	414.302	305			
2	Regressão	18.250	2	9.125	6.981	.001 ^c
	Resíduo	396.052	303	1.307		
	Total	414.302	305			

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores instrumentais

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coeficiente padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3.476	.207		16.796	.000
	País	-.479	.131	-.206	-3.666	.000
2	(Constante)	4.030	.780		5.166	.000
	País	-.497	.133	-.213	-3.736	.000
	Valores instrumentais	-.116	.157	-.042	-.737	.462

a. Variável Dependente: IT

Variável independente Valores cognitivos, País e a variável dependente IT

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.206 ^a	.042	.039	1.142
2	.221 ^b	.049	.043	1.140

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores cognitivos

c. Variável Dependente: IT

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17.541	1	17.541	13.440	.000 ^b
	Resíduo	396.762	304	1.305		
	Total	414.302	305			
2	Regressão	20.246	2	10.123	7.784	.001 ^c
	Resíduo	394.056	303	1.301		
	Total	414.302	305			

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores cognitivos

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficiente padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.476	.207		16.796	.000
	País	-.479	.131	-.206	-3.666	.000
2	(Constante)	4.388	.666		6.591	.000
	País	-.495	.131	-.213	-3.781	.000
	Valores cognitivos	-.200	.139	-.081	-1.442	.150

a. Variável Dependente: IT

Variável independente Valores sociais, País e a variável dependente IT

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.206 ^a	.042	.039	1.142
2	.212 ^b	.045	.038	1.143

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores sociais

c. Variável Dependente: IT

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17.541	1	17.541	13.440	.000 ^b
	Resíduo	396.762	304	1.305		
	Total	414.302	305			
2	Regressão	18.554	2	9.277	7.103	.001 ^c
	Resíduo	395.748	303	1.306		
	Total	414.302	305			

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores sociais

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coeficiente padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3.476	.207		16.796	.000
	País	-.479	.131	-.206	-3.666	.000
2	(Constante)	3.908	.533		7.335	.000
	País	-.468	.131	-.201	-3.568	.000
	Valores sociais	-.103	.117	-.050	-.881	.379

a. Variável Dependente: IT

Variável independente Valores de prestígio, País e a variável dependente IT

Resumo do modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.206 ^a	.042	.039	1.142
2	.217 ^b	.047	.041	1.141

a. Preditores: (Constante), País

b. Preditores: (Constante), País, Valores de prestígio

c. Variável Dependente: IT

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	ds	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	17.541	1	17.541	13.440	.000 ^b
	Resíduo	396.762	304	1.305		
	Total	414.302	305			
2	Regressão	19.526	2	9.763	7.493	.001 ^c
	Resíduo	394.776	303	1.303		
	Total	414.302	305			

a. Variável Dependente: IT

b. Preditores: (Constante), País

c. Preditores: (Constante), País, Valores de prestígio

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficiente padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3.476	.207		16.796	.000
	País	-.479	.131	-.206	-3.666	.000
2	(Constante)	3.954	.439		9.003	.000
	País	-.506	.132	-.218	-3.824	.000
	Valores de prestígio	-.113	.092	-.070	-1.234	.218

a. Variável Dependente: IT