



Geração Y e Z:

**O impacto da Identificação Organizacional no
Engagement e na Intenção de *Turnover***

Mestrado em Gestão

Ana Margarida Domingos Justiniano

Leiria, Abril de 2021

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Geração Y e Z:

**O impacto da Identificação Organizacional no
Engagement e na Intenção de *Turnover***

Mestrado em Gestão

Ana Margarida Domingos Justiniano

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

Leiria, Abril de 2021

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 2020/2121, 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.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Com o término da presente dissertação, concluo uma fase marcante e muito importante no meu percurso académico. A conclusão deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração e o apoio de várias pessoas, por este facto, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para que mais um dos meus objectivos fosse alcançado.

Quero agradecer à minha mãe e ao meu irmão por me apoiarem sempre em tudo a que me disponho a fazer e pela paciência infinita. Não existem palavras suficientes no mundo para agradecer tudo o que fizeram por mim.

Um obrigada especial ao meu pai, por me incentivar sempre a estudar, a não desistir daquilo que quero e por estar sempre comigo.

Um obrigada também a todos os meus amigos que, com uma simples conversa, conseguiram animar os dias menos risonhos.

Também quero agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro, minha orientadora, por toda a ajuda, sugestões, atenção e disponibilidade que demonstrou. Apesar de todo o trabalho que tem, nunca deixou de me ajudar e por isso estou muito agradecida.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Presentemente, existem no mercado de trabalho quatro gerações: os *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y e a geração Z. Ao longo dos anos, vários foram os estudos realizados sobre as diversas gerações e como estas são diferentes umas das outras. As gerações mais recentes, nomeadamente, a geração Y e Z, são as gerações que, num futuro próximo, vão estar em maioria nas organizações e a ocupar os cargos de liderança.

Este estudo tem como objetivo fornecer evidências empíricas adicionais acerca do impacto da identificação organizacional das gerações Y e Z no *engagement* e na intenção de *turnover*. Para a realização deste estudo recorreu-se à aplicação de um questionário que foi disponibilizado em várias plataformas *online*. Participaram neste estudo 296 sujeitos, com idades compreendidas entre os 17 e os 41 anos. Destes, 132 pertencem à geração Y e 164 pertencem à geração Z. Os resultados revelaram que existe uma relação positiva entre a identificação organizacional e o *engagement*, em ambas as gerações, uma relação negativa entre a identificação organizacional e a intenção de *turnover*, apenas na geração Y e, por último, uma relação negativa entre o *engagement* e a intenção de *turnover* nas duas gerações em estudo.

Este estudo fornece importantes pistas para as empresas conseguirem aumentar o *engagement* e diminuir a intenção de *turnover* dos jovens das novas gerações, ao fomentarem a identificação organizacional dos mesmos.

Palavras-chave: “Geração Y”; “Geração Z”; “IT”; “*Engagement*”; “Identificação Organizacional”

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

There are currently four generations in the labor market: Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z. Over the years there have been many studies about the generations and how they are different from each other. The most recent generations, namely generation Y and generation Z, are the generations that will be in the majority in organizations and in leadership positions in the near future.

This study aims to provide additional empirical evidence about the impact of organizational identification, of generations Y and Z, on engagement and turnover intention. To conduct this study, we used a questionnaire that was available on several online platforms. A total of 296 subjects, aged between 17 and 41, participated in this study. Of the total respondents, 132 belong to generation Y and 164 to generation Z. The results revealed that there is a positive relationship between organizational identification and engagement in both generations, a negative relationship between organizational identification and turnover intention in generation Y and, finally, a negative relationship between engagement and turnover intention in both generations.

This study provides important clues for companies to be able to increase engagement and decrease turnover intention among the younger generation by promoting their organizational identification.

Keywords: "Generation Y"; "Generation Z"; "Turnover Intention"; "Engagement"; "Organizational Identification"

Índice

ORIGINALIDADE E DIREITOS DE AUTOR	V
DEDICATÓRIA	VII
AGRADECIMENTOS	IX
RESUMO.....	XI
ABSTRACT	XIII
LISTA DE FIGURAS.....	XVII
LISTA DE TABELAS.....	XVIII
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XIX
1. INTRODUÇÃO.....	1
2.3. EVOLUÇÃO DAS GERAÇÕES: BABY BOOMERS, GERAÇÃO X, GERAÇÃO Y E GERAÇÃO Z.....	5
2.3.1. BABY BOOMERS.....	6
2.3.2. GERAÇÃO X.....	6
2.3.3. GERAÇÃO Y.....	7
2.3.4. GERAÇÃO Z.....	8
2.4. TURNOVER E INTENÇÃO DE TURNOVER.....	9
2.5. ENGAGEMENT	12
2.5.1. ANTECEDENTES DO ENGAGEMENT.....	13
2.5.2. CONSEQUÊNCIAS DO ENGAGEMENT	14
2.6. IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	14
3. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	17

3.1.	RELAÇÃO ENTRE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O ENGAGEMENT	17
3.2.	RELAÇÃO ENTRE A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A INTENÇÃO DE TURNOVER	18
3.3.	RELAÇÃO ENTRE O ENGAGEMENT E A INTENÇÃO DE TURNOVER.....	19
3.4.	MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	20
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.	INSTRUMENTOS DE MEDIDA	25
4.4.1.	ESCALA DE INTENÇÃO DE TURNOVER.....	25
4.4.2.	ENGAGEMENT	26
4.4.3.	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
4.5.	ALFA DE CRONBACH	28
5.	ANÁLISE DE RESULTADOS	29
5.1.	MÉDIA E DESVIO-PADRÃO	29
5.2.	COEFICIENTE DE SPEARMAN	30
5.3.	TESTE DE HIPÓTESES	35
5.3.1.	RELAÇÃO ENTRE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT	35
5.3.2.	RELAÇÃO ENTRE A IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A INTENÇÃO DE TURNOVER.....	36
5.3.3.	RELAÇÃO ENTRE O ENGAGEMENT E A INTENÇÃO DE TURNOVER	37
6.	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	39

6.1.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
6.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	42
6.3.	IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	43
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
	ANEXOS	56
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	56
	ANEXO B – ALFA DE CRONBACH	61
	ANEXO C - REGRESSÕES.....	62

Lista de Figuras

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

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estatística variável idade	23
Tabela 2 - Distribuição da amostra por género.....	23
Tabela 3 –Distribuição da amostra por geração	24
Tabela 4 - Distribuição da amostra por geração e género	24
Tabela 5 - Distribuição da amostra por habilitações	24
Tabela 6 - Tempo de trabalho na mesma empresa da amostra.....	25
Tabela 7 - Alfa de Cronbach das variáveis.....	28
Tabela 8 - Média e Desvio Padrão das variáveis.....	30
Tabela 9 - Coeficiente de Spearman das gerações Y e Z	32
Tabela 10 - Coeficiente de Spearman da geração Y.....	33
Tabela 11 - Coeficiente de Spearman da geração Z	34
Tabela 12 - Resultados Regressão Linear (H1a)	35
Tabela 13 - Resultados Regressão Linear (H1b).....	36
Tabela 14 - Resultados Regressão Linear (H2a)	36
Tabela 15 - Resultados Regressão Linear (H2b).....	37
Tabela 16 - Resultados Regressão Linear (H3a)	38
Tabela 17 - Resultados Regressão Linear (H3b).....	38

Lista de siglas e acrónimos

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

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Uma geração partilha os mesmos anos de nascimento, e como tal, vivem os mesmos acontecimentos sociais significativos, em etapas cruciais do desenvolvimento, influenciando e sendo influenciado por vários fatores críticos (Kupperschmidt, 2000). Cada geração tem características únicas, valores fundamentais e de trabalho que afetam a maneira como os colaboradores interagem, comunicam e aprendem no local de trabalho.

No mercado de trabalho, atualmente, existem quatro gerações distintas a exercer funções semelhantes e a conviver, nomeadamente os *baby boomers*, a geração X, a geração Y e, mais recentemente, a geração Z. O mesmo não acontecia antigamente, uma vez que, apesar de pertencerem à mesma organização, estavam separados por cargos e hierarquias, era muito raro existir uma mistura entre as diferentes gerações (Kogan, 2007). Este convívio de gerações traz benefícios às empresas, uma vez que, como têm diferentes perspetivas, trazem resoluções distintas para os problemas que possam surgir (Gursoy et al., 2008). Por outro lado, o facto dos valores, o modo de trabalhar e a forma de pensar serem diferentes, pode criar vários problemas para as organizações (Raines, 2003).

Apesar de existirem várias gerações, neste estudo, apenas iremos abordar as gerações Y e Z. A geração Y tem expectativas claras sobre o que querem fazer, para quem trabalhar e quem querem ser no futuro (Wong et al., 2017). Esta geração está menos interessada num emprego para a vida toda e mais interessada em tarefas desafiadoras, que os ajudem a alcançar os objetivos traçados (Baruch, 2004). Por sua vez, a geração Z, é caracterizada por ser prática, muito impaciente, estar constantemente à procura de novos desafios e não ter medo de mudanças contínuas (Andrea et al., 2016). Os elementos deste grupo têm tendência para formar comunidades, preferência por trabalhar em indústrias mais criativas, são complexos e não querem ser limitados pela sociedade, desejando ter total controlo da sua vida e do seu futuro (Fietkiewicz et al., 2016).

Todas as diferenças que existem entre as gerações recentes e as antigas, fazem com que as organizações tenham que se adaptar, para conseguirem reter os colaboradores mais jovens. A retenção de colaboradores é o processo de apoiar e incentivar os colaboradores,

para que estes permaneçam na organização por um período de tempo prolongado ou até cumprirem as suas tarefas (Das & Baruah, 2013). Reter funcionários talentosos e valiosos é crucial para a competitividade da empresa (Sinha, 2012). A retenção de colaboradores, pode ser realizada através de várias estratégias, a mais comum é a retenção através de incentivos monetários e não monetários, esta baseia-se em motivações económicas, benefícios, responsabilidades e oportunidades de carreira. Contudo, cada vez mais organizações reconhecem que a parte financeira é apenas mais um elemento no que diz respeito à retenção dos colaboradores, pois as recompensas não conseguem substituir a realização pessoal, o progresso na carreira e a atenção por parte dos gestores (Stahl et al, 2012). De forma a conseguir reter os trabalhadores, muitos profissionais de recursos humanos têm demonstrado interesse em modelos de gestão de recursos humanos apoiados na ideia de que indivíduos de gerações diferentes têm necessariamente valores e expectativas diferentes (Cennamo & Gardner, 2008).

Um dos conceitos importantes quando se fala em retenção de trabalhadores é a identificação organizacional (IO). A identificação de um indivíduo com a organização onde trabalha ocorre quando o colaborador integra as mesmas crenças, normas e valores da organização na sua própria identidade (Dutton et al., 1994). Esta identificação leva a que deixe de existir um “eu” e passe a existir um “nós”. Desta forma, quanto mais um colaborador se identifica com a organização, mais vontade tem de contribuir para a mesma. Abrams & Moura (2001) argumentaram que, pela importância que a pertença a um grupo tem na autodefinição dos indivíduos, a IO é provavelmente o maior determinante da intenção de *turnover* (IT) uma organização. A IT é uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consistente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Para Dávilla (2012), quando maior for a IO de um colaborador, maior será o seu *engagement*. O *engagement* é o resultado do esforço demonstrado pelos colaboradores, ou seja, da exibição de comportamentos no trabalho para além dos previamente estabelecidos para o desempenho das tarefas. O *engagement* é uma condição desejável, que atua inicialmente a nível individual e posteriormente a nível organizacional (Saks, 2006). Para Schaufeli & Bakker (2004), o *engagement* promove o compromisso

organizacional e este leva a um aumento da produtividade e a uma melhoria dos resultados da organização. Os indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte à organização e, por isso, menor IT (Schaufeli & Bakker, 2004).

As organizações precisam de arranjar forma de reter os colaboradores mais jovens, pois se estes não se identificarem com a organização, o seu *engagement* irá diminuir e, consequentemente, a intenção de *turnover* irá aumentar, podendo mesmo, levar à saída do colaborador da organização.

É necessário perceber quais os níveis de IO, *engagement* e IT, da geração Y e da geração Z. Deste modo, iremos abordar estas variáveis e assim, responder à questão de investigação: “Qual o impacto da IO, das gerações Y e Z, no *engagement* e na IT?”. Mais concretamente, pretende-se perceber se: a IO, da geração Y e da geração Z, tem um impacto positivo no *engagement*; a IO, da geração Y e da geração Z, tem um impacto negativo na IT; e, por último, se o *engagement*, da geração Y e da geração Z, tem um impacto negativo na IT.

Quanto à estrutura do estudo, este é constituído por seis partes principais divididas da seguinte forma: a primeira parte que é introdutória, onde se justifica a pertinência do tema, se define o problema a investigar, assim como, os seus objectivos. Na segunda parte existe a fundamentação teórica através da revisão da literatura, onde são abordados todos os conceitos pertinentes. Na terceira parte são apresentadas e fundamentadas as hipóteses. Na quarta parte, é apresentada a recolha de dados, a amostra e as variáveis. Em seguida, na Análise dos Resultados, consta a apresentação dos resultados obtidos através das estatísticas descritivas dos mesmos, nomeadamente, as médias, desvio-padrão, correlações entre as diferentes variáveis, assim como as regressões lineares que permitem entender o impacto da IO, no *engagement* e na IT. Por fim, este estudo termina com a discussão dos resultados e a conclusão, onde irão constar também as limitações do estudo, as implicações práticas e sugestões de pesquisas futuras.

2. Revisão da literatura

2.1. O que é uma geração?

Segundo Kupperschmidt (2000), podemos definir geração como um grupo de pessoas que partilha os mesmos anos de nascimento. Devido a este facto, vivem os mesmos acontecimentos sociais significativos, em etapas cruciais do desenvolvimento, influenciando e sendo influenciado por vários fatores críticos. Estes fatores podem dizer respeito a diversas perspetivas, sejam elas, mudanças do contexto político, social, económico ou por grandes acontecimentos, como por exemplo, uma guerra. Para Parry & Urwin (2011), uma geração é o resultado de um determinado conjunto de acontecimentos históricos e fenómenos culturais partilhados por um grupo de indivíduos e que os diferencia uns dos outros. Smola & Sutton (2002) sugerem que os efeitos destas experiências permanecem relativamente estáveis ao longo das suas vidas. Apesar de não existir muita consistência quanto aos períodos de tempo para se classificar cada uma das gerações, os sociólogos comportamentais sugerem que cada geração dura cerca de vinte anos e que a partir daí se desvanece para dar lugar a uma nova geração (Shepard, 2004). Para Mannheim (1993), pertencer a uma geração não significa necessariamente que todas as pessoas tenham as mesmas convicções ou valores. Para este autor, as pessoas da mesma geração compartilham um determinado posicionamento, parecido com o posicionamento de classe e não é necessário que tenham consciência deste posicionamento. As gerações formam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais. Dito isto, uma geração não se relaciona somente com o tempo cronológico de nascimento, não existe um padrão temporal para a formação de uma geração, que pode permanecer por dez, quinze anos ou por séculos (Mannheim, 1993).

2.2. Efeito Geracional

Antigamente, apesar dos colaboradores das organizações pertencerem a gerações diferentes, estavam separados por cargos e hierarquias. Atualmente, o mesmo não acontece, os colaboradores das diferentes gerações trabalham juntos nas organizações.

Na perspectiva de Kogan (2007), outrora, o contacto dos colaboradores era com os seus pares ou com o seu supervisor, ou seja, a mistura com outras gerações era muito rara. As decisões eram tomadas pelos colaboradores mais velhos, uma vez que, tinham um nível hierárquico superior e transmitidas aos mais novos pelos seus supervisores. Para este autor, atualmente, a mistura nas organizações é muito grande e, muitas vezes, colaboradores mais jovens têm posições hierárquicas superiores aos mais velhos. Este facto acontece porque estes novos colaboradores chegam às organizações com competências que os colaboradores mais velhos não têm. Um dos benefícios, apontado por Gursoy et al., (2008), do convívio de gerações no local de trabalho, é a criatividade. As diferentes gerações conseguem trazer diferentes resoluções para os diversos problemas. Contudo, para Raines (2003), a interação entre as gerações também tem criado diversos problemas, uma vez que os valores, o modo de trabalhar e a forma de pensar são diferentes de geração para geração. São principalmente estas diferenças de objetivos, expectativas e valores de trabalho que têm levado a que este tema seja cada vez mais estudado. Além destas diferenças, Saba (2013) aponta mais duas razões para este interesse: o período em que estes colaboradores de várias gerações trabalham juntos tornou-se cada vez mais longo, devido ao aumento da idade da reforma; e as dificuldades por parte da gestão de recursos humanos das organizações, pois as suas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências são iguais para todas as gerações, o que não deveria acontecer.

2.3. Evolução das gerações: Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z

Atualmente, existem quatro gerações presentes nas organizações, são elas: os *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y e, mais recentemente, a geração Z. Como foi referido anteriormente, não existe um consenso no que diz respeito aos períodos de tempo para classificar cada uma das gerações. Como tal, serão considerados os seguintes períodos de tempo: os *Baby Boomers* nasceram entre 1940 e 1964; a geração X nasceu entre 1965 e

1978; a geração Y entre 1979 e 1994; e, por fim, a geração Z nascida a partir de 1995 (Cekada, 2012).

2.3.1. Baby Boomers

Os *Baby Boomers* ou simplesmente *Boomers*, devem o seu nome ao *boom* de nascimentos que aconteceu entre 1940 e 1964. Segundo Kupperschmidt (2000), esta geração cresceu durante o tempo de expansão económica e educacional. Foram profundamente afetados pela Guerra do Vietname, pelos distúrbios dos direitos civis, pelo assassinato do Kennedy, pelo *Watergate* (Fay, 1993). A educação desta geração era muito tradicional, feita por professores muito bem preparados, assim como, padrões académicos muito rigorosos (Kupperschmidt, 2000). Se por um lado na escola foram ensinados a partilhar e a trabalhar em grupo, na vida adulta tiveram de lidar com redefinição dos papéis de género, com as grandes agitações e mudanças sociais e com as constelações familiares (Kupperschmidt, 2000). Esta geração tem associada valores como o otimismo e o trabalho de equipa, foram criados com o senso de direito, onde esperavam o melhor da vida (Smola & Sutton, 2002). São disciplinados, estruturados, têm como objetivo construir uma carreira sólida, estável e segura. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais (Conger, 1998). São ainda, caracterizados como *workaholics*, muito preocupados com o seu trabalho e dão muito importância ao seu salário (Kupperschmidt, 2000).

2.3.2. Geração X

A geração X, ou conhecidos como os filhos dos *Baby Boomers*, cresceu rodeada de insegurança financeira, social e familiar, além de rápidas mudanças, uma grande diversidade e falta de tradições sólidas (Smola & Sutton, 2002). Esta geração cresceu numa família em que tanto a mãe como o pai tinham a sua carreira profissional e onde a taxa de divórcio aumentou significativamente (Gursoy et al., 2013). Como consequência de terem testemunhado o sacrifício dos pais pelas empresas, desenvolveram comportamentos de independência, resiliência e adaptabilidade com mais força do que as

gerações anteriores (Gursoy et al., 2013). A geração X gosta de trabalhar em equipa, tem capacidade para aprender coisas novas, são empreendedores e autónomos, tem flexibilidade e quando realizam uma tarefa, gostam de receber *feedback* (Tulgan, 2004). Para Kupperschmidt (2000), a geração X aprendeu a não tomar nada como garantido, nomeadamente o trabalho, uma vez que o futuro é incerto. Acreditam que o melhor caminho para a segurança laboral e de carreira é o desenvolvimento das suas competências (Eisner, 2005), procurando, no entanto, equilíbrio entre a vida profissional e a vida social e esperam que o trabalho seja divertido (Kupperschmidt, 2000). São pragmáticos e céticos (Zemke et al., 2000), questionam o sistema com facilidade (Santos et al., 2011), são mais leais à carreira do que à organização onde trabalham (Cogin, 2012) e têm mais competências técnicas do que sociais (Reisenwitz & Iyer, 2009).

2.3.3. Geração Y

A geração Y, *Me* ou, simplesmente *Millenials*, são os filhos dos *Baby Boomers* e da geração X mais velha (Gursoy et al., 2013). Esta é a primeira geração a nascer num mundo conectado (Smola & Sutton, 2002). Segundo Eisner (2005), a geração Y é muito maior do que a geração anterior e, apesar de grande parte desta geração, ter sido criada em tempos de expansão e prosperidade económica, ao chegar à maturidade depararam-se com uma grande incerteza económica. Para o autor, esta geração é caracterizada por ter um forte senso de moralidade, ser patriota, lutar pela liberdade, ser sociável e valorizar o lar e a família. São pessoas muito independentes, autoconfiantes, expressivas e com um elevado grau de formação. Outra característica desta geração é o facto de aceitarem a diversidade e de conviverem saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidade (Loiola, 2009).

No que diz respeito às escolhas profissionais, querem desempenhar um papel significativo num trabalho relevante, desejam fazer parte de algo que faça a diferença (Tulgan & Martin, 2011). Gostam de ser reconhecidos e respeitados porque acreditam que se dedicam muito ao seu trabalho. Esta geração, espera que os seus superiores saibam,

pelo menos, os seus nomes e que reconheçam quando fazem um bom trabalho. Além de que, esperam ser tratados de forma individualizada no local de trabalho (Gursoy et al., 2013). Têm expectativas claras sobre o que querem fazer, para quem trabalhar e quem querem ser no futuro (Wong et al., 2017). Esperam dos líderes uma explicação do papel que necessitam de desempenhar e assumem uma excelente capacidade de resolução de problemas, procurando sempre ser reconhecidos pela mesma (Loiola, 2009). Baruch (2004) argumenta, que esta geração parece menos interessada num emprego para toda a vida e mais interessada em tarefas desafiadoras e significativas, que os ajudem a alcançar os objectivos traçados para as suas carreiras. Também Oliveira (2009), afirma que os *Millennials* valorizam menos a permanência numa única empresa e mantêm uma maior lealdade consigo mesmos. Esta geração identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizagem e não tanto como uma fonte de rendimento (Dutra et al., 2008).

2.3.4. Geração Z

A geração Z, *The Internet Generation*, *Geração Next*, *Geração Net* ou *iGeneration* (Levickaite, 2010), nasceu no mundo da tecnologia e é nesse mundo que se sente confortável, por isso é fundamental que esteja rodeada por este ambiente (Andrea et al., 2016). Os membros do Gen Z têm várias características que definem a sua visão do mundo e os tornam distintos quer como membros da sociedade, quer como força de trabalho (Rodriguez et al., 2019). Durante a infância e adolescência, a geração Z experimentou estímulos únicos, com tempos económicos incertos, como a crise financeira mundial, seguida de uma renovação económica e social, períodos de terrorismo e mudanças climáticas (McCrindle, 2009). Esta geração é caracterizada por ser prática, muito impaciente, estar constantemente à procura de novos desafios e não ter medo das mudanças contínuas (Andrea et al., 2016), neste contexto, são descritos como uma geração instável. É uma geração caracterizada por ter um elevado grau de depressão e isolamento. McCrindle (2009) caracteriza a geração Z como a geração mais materialmente dotada, saturada tecnologicamente, conectada globalmente e com a maior educação formal que alguma vez existiu. Os membros desta geração são materialistas e

realistas, liberais a nível cultural e politicamente progressivos (Fietkiewicz et al., 2016). São interessados na tecnologia e têm uma grande facilidade de utilização da mesma, são focados na inovação e têm uma constante necessidade de escapar da realidade em que vivem (Wood, 2013). Esta geração é socialmente consciente, possivelmente, devido aos grandes segmentos multirraciais (Turner, 2015) e ao seu foco na diversidade (Tulgan, 2013). Os elementos deste grupo têm tendência para formar comunidades, preferência de trabalhar em indústrias mais criativas, são complexos e não querem ser limitados pela sociedade, desejando ter total controlo da sua vida e do seu futuro (Fietkiewicz et al., 2016). Os intitulados Z têm valores éticos, qualidades e atitudes de aprendizagem diferentes, houve certos traços das gerações anteriores que se perderam nesta geração (Fietkiewicz et al., 2016).

No que diz respeito ao local de trabalho, a geração Z apresenta vários desafios únicos aos gestores. Segundo Tulgan (2013), esta geração responde a *rakings* e a um sistema de remuneração baseada nos resultados. Outro dos desafios para os gestores é o facto desta geração precisar de funções focadas e instruções explícitas (Tulgan 2013), uma vez que têm um défice na resolução de problemas. Esta característica faz com que precisem de líderes fortes no local de trabalho (Montana & Petit, 2008). Na organização exigem crescimento e desenvolvimento pessoal, assim como progressão na carreira. Além disso, querem flexibilidade laboral para poderem prosseguir as suas outras paixões (Montana & Petit, 2008). A geração Z é confiante na sua capacidade em utilizar a tecnologia para realizar as suas tarefas, não são o tipo de trabalhadores que quer passar 40 horas por semana num gabinete, eles querem flexibilidade nos seus horários (Wiedmer, 2015).

2.4. Turnover e Intenção de Turnover

A estabilidade da força de trabalho é uma poderosa estratégia competitiva que se está a tornar cada vez mais importante e a IT continua a ser um tema de interesse entre os investigadores de gestão (Gupta & Shaheen, 2017). O *turnover* é um dos maiores

problemas para as entidades, em especial para as que promovem e investem na formação dos colaboradores (Van Dick et al., 2004).

Turnover e IT, não são a mesma coisa, por isso é importante distingui-las. Existem várias definições de *turnover* na literatura, no entanto, é consensual que este consiste na saída de trabalhadores da organização como resultado de um processo de afastamento físico e/ou psicológico entre ambos (Rosse & Hulin, 1985). O *turnover* é um conceito objectivo, que se refere à saída do colaborador da organização e não a uma vontade (Mowday et al., 1982). O *turnover* refere-se à cessação voluntária ou involuntária do contrato psicológico e de trabalho entre o indivíduo e a organização (Tett & Meyer, 1993). A cessação voluntária ocorre quando os trabalhadores saem por vontade própria da organização, enquanto que a cessação involuntária ocorre quando os trabalhadores saem por decisão da organização (Shaw et al., 1998). Por outro lado, a IT é uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consistente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo, sendo que a intenção é precursora do *turnover* real (Aydogdu & Asikgil, 2011

Quando uma empresa contrata um novo colaborador, tem que fazer vários investimentos além do financeiro, uma vez que também existe um investimento de tempo, de formação e de desenvolvimento do novo colaborador (Gomes et al., 2010). Sempre que um colaborador sai da empresa, todo o investimento que foi realizado é perdido e tem de ser feito com um novo colaborador. Além disso, o novo colaborador, apesar de poder ter as competências necessárias para as tarefas que vai desempenhar, estas não serão tão adequadas como as do colaborador antigo, uma vez que este já tinha experiência e conhecimentos acumulados. Este facto, pode fazer com que a produtividade da organização diminua (Gomes et al., 2010).

Segundo Mertz (2001), existem oito forças motivacionais que levam o indivíduo ao *turnover*, são elas: contratuais, afetivas, constituintes, alternativas, calculativas, normativas, comportamentais e morais. As forças contratuais, como o nome indica, estão relacionadas com os acordos entre a organização e os colaboradores. O cumprimento do acordo cria um sentimento de obrigação que motiva o indivíduo a permanecer e uma

quebra do mesmo motiva o abandono. As forças afetivas, dizem respeito, aos sentimentos que podem surgir e que podem traduzir-se em conforto, que motiva a pessoa a permanecer na organização, ou em desconforto, que motiva a saída. As forças constituintes remetem para as relações que se formam entre a pessoa e os colegas de trabalho e com a organização em si. Desta forma, se o colaborador tiver uma boa ligação com a organização e com os colegas, quererá continuar na mesma. As forças alternativas estão relacionadas com as alternativas que os colaboradores têm ao trabalho atual. Se as alternativas não forem suficientemente aliciantes, os colaboradores permanecerão na organização, no entanto, se existir uma opção melhor, podem querer sair. As forças calculativas remetem para o alcance de objetivos. Quando um indivíduo sente que pode atingir os objetivos que estipulou para si, naquela organização, tende a permanecer. Por outro lado, se sentir que os objetivos não serão atingidos, terá tendência a sair. As forças normativas, são as percepções dos colaboradores relativamente às expectativas dos familiares e amigos sobre continuar na organização ou mudar de trabalho. Segundo a lei da conformidade social, o colaborador age de acordo com o que é esperado dele, ou seja, se for esperado que permaneça na organização, terá um motivo para ficar e vice-versa. Quando um colaborador tem a percepção de que não existem custos significativos com a sua saída, pode motivar a sua saída e, neste caso, falamos em forças comportamentais. Em último lugar, existem as forças morais que contemplam os valores internos de um trabalhador relativamente à saída em si, por um lado, existe a ideia de que a saída da organização é um sinal de fraqueza e, por outro lado, a ideia de que mudar de emprego mostra coragem.

Segundo Griffeth (2000), a melhor maneira de prever se um colaborador quer abandonar a organização, é através da IT. Existem muitos motivos que podem levar a que o colaborador decida abandonar a organização onde trabalha, nomeadamente, o tipo de liderança, as relações laborais entre o colaborador e a restante equipa, factores inerentes à função que o colaborador exerce, como por exemplo, as tarefas não serem desafiantes ou não existir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Mobley et. al., 1979). Outros dos motivos que podem anteceder ao *turnover* são a percepção de justiça de remuneração e benefícios, a falta de satisfação no trabalho, as condições no trabalho e as oportunidades de formação e de desenvolvimento de competências (Ferreira & Siqueira,

2005; Houkes et al., 2001). A IO, é também, uma das variáveis que pode levar, ou não, ao abandono da trabalho. Segundo Van Dick (2004), a IO é um conceito que pode explicar o bem-estar, o desempenho dos colaboradores e as suas intenções de abandonar a organização. Para Mael & Ashforth (1995), quanto maior for a identificação do colaborador com a empresa menor serão as suas intenções de *turnover*. O *engagement* também pode levar ao abando da organização, por parte do colaborador, uma vez que quanto maior for o *engagement*, menor será a IT (Griffeth et al., 2000).

2.5. Engagement

O *engagement* é o resultado do esforço demonstrado pelos colaboradores, ou seja, da exibição de comportamentos no trabalho para além dos previamente estabelecidos para o desempenho das tarefas. Este é uma condição desejável, que mostra compromisso, paixão, entusiasmo, esforço, envolvimento e que tem consequências na realização das tarefas (Macey & Schneider, 2008). Segundo Kahn (1990), o *engagement* traduz-se pela forma como os colaboradores investem cognitivamente, emocionalmente e fisicamente no desempenho das suas funções. O *engagement* atua a nível individual e inicialmente, influencia a *performance* individual e, posteriormente, os resultados organizacionais (Saks, 2006). Para Shcaufeli et al., (2002), o *engagement* é composto por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor é a manifestação de altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a capacidade de não ficar facilmente fatigado e a vontade de persistir e investir esforço adicional no trabalho face às dificuldades. Por sua vez, a dedicação, refere-se à atribuição de significado ao trabalho e à sensação de entusiasmo, inspiração e orgulho. Por fim, a absorção representa uma total concentração no trabalho, a sensação de que o tempo passa rapidamente e a dificuldade de distanciamento.

Segundo Maslach et al., (2001), o *engagement* pode ser visto, como um conceito oposto ao *burnout*, estes, constituem polos opostos de uma relação contínua de bem-estar no trabalho. O *burnout* representa o polo negativo e o *engagement* o polo positivo. Apesar de existir alguma discussão sobre o termo *burnout*, Maslach (1993) caracteriza este fenómeno como um síndrome psicológico de exaustão emocional, despersonalização

e falta de realização pessoal. Segundo este autor, estas são as três dimensões do *burnout* e estão inter-relacionadas entre si. Segundo Codo (2002), o indivíduo deixa de se importar e de se esforçar no seu trabalho, ao ponto da sua relação com o trabalho deixar de fazer sentido (Ceribeli & Sousa, 2020).

2.5.1. Antecedentes do engagement

Ao longo dos anos, foram estudados vários antecedentes do *engagement*. Para Kahn (1990), o *engagement* dos colaboradores varia em função da percepção dos benefícios recebidos pelo trabalho, ou seja, está directamente relacionado com as recompensas e com o reconhecimento. Quando um colaborador se apercebe que tem uma maior quantidade de recompensas e de reconhecimento, fica mais comprometido com o seu trabalho (Sacks, 2006).

O significado psicológico das tarefas, também pode ser considerado, um dos antecedentes do *engagement*. Para existir *engagement*, o colaborador tem que atribuir um significado às tarefas, estas devem de ser diversificadas e desafiantes, de forma a que o colaborador utilize diversas *skills* e têm que contribuir para algo importante (Kahan, 1990). Esta teoria baseia-se no modelo de Hackman & Oldham (1980), que assenta em cinco dimensões: variedade de *skills*, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*. Segundo Kahn (1992), para um colaborador dar mais de si e produzir mais do que é exigido, ou seja, para ter um *engagement* mais elevado, precisa de ter funções com as características acima mencionadas.

Segundo Kahn (1990), a percepção de suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos é outro dos antecedentes do *engagement*. Os indivíduos sentem-se mais seguros quando a sua organização fomenta um ambiente aberto e de suporte a todos os membros. Quando os colaboradores possuem uma percepção mais elevada de apoio organizacional tendem a envolver-se mais com o seu trabalho e organização.

Apesar de ser um tema pouco estudado, também a IO, é vista como um antecedente do *engagement*. Quando os colaboradores se identificam com as organizações têm atitudes positivas, são mais ligados às suas tarefas e ao seu emprego (Biswas &

Bhatnagar, 2013) e sentem os sucessos e os fracassos da organização, como seus (Ashforth & Mael, 1989). Consequentemente, quanto maior for a IO do colaborador, maior será o seu *engagement* (Biswas & Bhatnagar, 2013).

2.5.2. Consequências do Engagement

Nos últimos anos o *engagement* tem ganho muita popularidade devido às consequências positivas que produz dentro da organização (Sacks, 2006). Apesar destas consequências, o *engagement* é um constructo que actua a nível individual e antes de ter impacto na organização, tem influência a nível individual (Sacks, 2006).

Para Schaufeli & Bakker (2004), o *engagement* promove um maior compromisso organizacional que, por sua vez, origina um aumento da produtividade e uma melhoria dos resultados da organização. Quando os colaboradores apresentam níveis de *engagement* mais elevados, tendem a criar relações de maior confiança e qualidade. Este tipo de relação faz com que o colaborador tenha atitudes mais positivas para com a organização (Sacks, 2006). Os indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte à organização e, por isso, menor IT (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.6. Identificação Organizacional

Nos últimos anos, dado o seu papel essencial na compreensão da identidade do indivíduo e na explicação das suas atitudes e comportamentos no trabalho (Riketta, 2005), a IO assumiu-se como uma variável a considerar no estudo do comportamento organizacional (Kreiner & Asforth, 2004). Ao longo dos anos, várias foram as definições que surgiram para caracterizar o termo IO. Segundo Foote (1951), o ser humano tende a identificar-se com um grupo de pessoas, que o próprio categoriza mediante determinadas características. Nas organizações, o indivíduo categoriza-se como membro da organização, e esta auto categorização motiva-o a agir em nome da mesma. Para Dutton et al., (1994), a IO define-se como um vínculo psicológico, que ocorre, quando os

membros de uma organização se autodefinem, em termos da sua pertença organizacional, e integram as crenças, as normas e os valores da organização na sua própria identidade. Para Ashforth & Mael (1989), a IO é uma percepção de unidade entre o indivíduo e a organização. Esta percepção, faz com que o indivíduo tenda a atribuir a si próprio as características que definem a organização (Dutton et al., 1994). Por outro lado, Kelman (1961) define IO em termos afectivo-emocionais, ou seja, com base na atração e no desejo de manter uma relação emocionalmente satisfatória de autodefinição com o objecto de identificação.

Uma das abordagens dominantes na literatura, nos últimos anos, é aquela que associa a IO à teoria de identidade social (Edwards, 2005). O crescente interesse nesta área, levou Ashforth & Mael (1989) a aplicarem a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1979) às organizações, defendendo que a IO é uma forma específica de identificação social, na qual o indivíduo tem o desejo de pertencer a uma organização. Segundo a teoria da identidade social, as pessoas tendem a classificar-se a si próprias e aos outros em diversas categorias sociais (Tajfel & Turner, 1979). Estas categorias podem incluir filiações religiosas, grupos raciais ou étnicos, coortes de idade e filiação profissional ou organizacional. Estas categorizações permitem aos indivíduos ordenar o ambiente social e ajuda-os a ter um sentido de pertença (Ashforth & Mael, 1989). A teoria da identidade social pressupõe que a identidade social de uma pessoa é clarificada através da comparação social. O desejo de autoavaliação positiva de um indivíduo fornece a base motivacional para a diferenciação entre grupos sociais (Tajfel & Turner, 1979). Ajuda o indivíduo a responder à pergunta: "Quem sou eu?" (Turner et al., 1987).

O processo de IO pode ocorrer por afinidade ou por imitação. No caso de ocorrer por afinidade, as pessoas identificam-se com a organização por acreditarem nas suas normas e valores. Esta identificação tem origem, geralmente, no processo de recrutamento e selecção. Por outro lado, se o processo ocorrer por imitação, o indivíduo modifica a sua visão do "eu" e incorpora conscientemente as crenças e os valores da organização (Pratt, 1998).

Segundo Ashforth & Mael (1989), a IO é composta por componentes cognitivas e emocionais. A componente cognitiva diz respeito às características e objectivos partilhados entre o colaborador e a organização e a percepção de se categorizar como membro da organização, trazendo benefícios para si. Por sua vez, a componente emocional traduz o sentimento de orgulho de pertença à organização.

Ao identificarem-se com a organização e ao incorporarem os seus valores, normas e interesses, o limite de identidade entre o indivíduo e a organização desaparece. Ao deixar de existir um “eu”, devido à junção psicológica do colaborador com a organização, é criado um “nós” (Lee et al., 2015). Quanto mais um colaborador se identifica com a organização, mais vontade tem de contribuir para a mesma. Esta ligação que o colaborador cria com a organização, faz com que esteja mais propenso a permanecer na mesma, ou seja, a suas intenções de *turnover* são inferiores (Mael & Ashforth, 1995; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). É também esta ligação com a organização que faz com que o *engagement* do colaborador seja superior (Biswas & Bhatnagar, 2013).

3. Formulação de hipóteses

3.1. Relação entre Identificação Organizacional e o Engagement

Tendo por base várias definições de IO existentes em diversos estudos, nomeadamente, quando esta é considerada uma ligação afectiva entre o colaborador e a organização, Ötken & Erben (2010) consideraram, que fosse muito provável, que quando existe IO, o *engagement* dos colaboradores fosse superior. De forma a comprovar esta teoria, mediram a variável *engagement* através da escala Utrecht Work Enthusiasm Scale desenvolvida por Schaufeli et al., (2002). Por sua vez, a variável da IO, foi medida através do Questionário de IO, criado por Mael & Ashforth (1992). No estudo desenvolvido por Ötken & Erben (2010), foi comprovado que existe uma relação positiva entre a IO e o *engagement*, ou seja, quanto maior for a IO do colaborador, maior será o seu *engagement*. Ao analisar a correlação entre a IO e as dimensões do *engagement*, comprovaram que existe uma relação forte e positiva entre elas.

O sentido de pertença que os colaboradores têm em relação à organização faz com que estes se sintam como uma parte importante da mesma (Abdullah et al., 2017). Estudos anteriores indicam que o comportamento dos colaboradores é mais suscetível de beneficiar a organização se estes se identificarem com a mesma (Gozukara & Simsek, 2015). Segundo Dávila (2012), existe uma associação positiva entre a IO e o *engagement*. A IO tem um efeito positivo no *engagement* porque permite aos colaboradores interiorizar o sucesso da organização como o seu sucesso (Karanika-Murray et al., 2015).

Todas as gerações têm comportamentos e atitudes diferentes e as gerações Y e Z não são exceção. Devido às suas características únicas, nomeadamente ao facto de se interessarem mais pelas suas tarefas do que pela própria organização, estas gerações podem apresentar um *engagement* e uma IO menor. Contudo, apesar desta característica, consideramos que a relação entre a IO e o *engagement* é positiva, ou seja, se se conseguir aumentar a IO nestas gerações, fomenta-se o seu nível de *engagement*.

Desta forma, apresentamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: A IO, da geração Y, relaciona-se positivamente com o *engagement*.

Hipótese 1b: A IO, da geração Z, relaciona-se positivamente com o *engagement*.

3.2. Relação entre a Identificação Organizacional e a Intenção de Turnover

Quando um colaborador se identifica fortemente com a organização, estabelece uma relação a nível psicológico com a mesma, uma vez que esta passa a fazer parte de si e do seu autoceito (Van Dick, 2004). Segundo Van Dick (2004), a IO pode explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, as suas intenções de *turnover*, ou seja, a intenção de abandonar a organização. Para este autor, os indivíduos que mais se identificam com a organização onde trabalham, são os que mais dificilmente abandonarão a mesma, ou seja, as suas IT são reduzidas. Para De Moura et al., (2009), o preditor psicológico mais próximo da IT, é a IO. Rikketa (2005) comprovou que existe uma correlação bastante elevada entre a IO e o *engagement* e que, os indivíduos que mais se identificam com a organização, criam uma relação mais emocional com a mesma, diminuindo a probabilidade de abandonar a organização. Também Abram et al., (1998) mostraram que existe uma correlação negativa entre a IO e a IT, ou seja, quanto maior a IO do individuo, menor é a sua intenção de abandonar a organização.

Vários foram os autores que estudaram as IT da geração Y. Ertas (2015) e Kowske et al., (2013) comprovaram que os *millennials* têm uma IT muito superior às restantes gerações. Esta geração mostra menos vontade de permanecer nos seus empregos actuais do que as gerações anteriores e, mostram vontade de abandonar o seu emprego dentro de dois anos ou menos (Sujansky & Ferri-Reed, 2009; Twenge, 2010). Como a geração Z é muito recente e, só nos últimos anos, é que começaram a entrar no mercado de trabalho, poucos são os estudos publicados sobre a sua IT. Devido à semelhança que têm com a geração anterior, a geração Y, alguns autores defendem que a IT é idêntica (Rodriguez et al., 2019). Apesar de apresentarem uma IT superior às gerações mais antigas, é expectável que a relação entre a IO e a IT, seja idêntica para as gerações Y e Z, ou seja, que exista

uma relação inversa entre as variáveis. Assim, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2a: A IO, da geração Y, relaciona-se negativamente com a IT.

Hipótese 2b: A IO, da geração Z, relaciona-se negativamente com a IT.

3.3. Relação entre o Engagement e a Intenção de Turnover

A IT é um estado cognitivo-afectivo, que diz respeito à vontade consciente e deliberada, que o colaborador tem em abandonar a sua organização (Tett & Meyer, 1993). A IT, ou seja, a vontade que o colaborador tem em deixar a sua organização é uma das consequências do baixo *engagement* (Alarcon & Edwards, 2010). Quanto maior for o *engagement* de um colaborador, ou seja, o esforço físico, psicológico que este coloca no desempenho das suas funções e a exibição de comportamentos no trabalho para além dos previamente estabelecidos para o desempenho das tarefas (Kahn, 1990), maior será a sua satisfação no trabalho (Saks, 2006), melhor será o seu desempenho profissional (Sonnentag, 2003) e menor será a tendência para deixar a organização (Schaufeli & Bakker, 2004). Os colaboradores com elevado *engagement* têm, frequentemente, muita dificuldade para deixarem os seus postos de trabalho, uma vez que investiram muito na organização (Alarcon & Edwards, 2010). Um estudo de Alfes et al., (2013), indicou que colaboradores com elevado *engagement* tendem a ter menos intenção de abandonar o seu posto de trabalho. Também Fredrickson (2001), Kirk-Brown & Van Dijk (2016) argumentaram que as emoções positivas aproximam psicologicamente os colaboradores uns dos outros e da própria organização, resultando numa maior identificação com a mesma e numa maior vontade de atribuir o seu tempo e recursos adicionais à sua organização. Segundo Saks (2006), o *engagement* pode ser um antecedente da IT. Para este autor, os colaboradores com elevado *engagement* têm um pensamento positivo, uma vez que estão focados e entusiasmados com o seu trabalho. Este pensamento positivo deixa aos colaboradores pouco espaço para pensamentos negativos como, por exemplo, deixar a organização.

Uma das características das gerações recentes é a mobilidade profissional. Esta característica pode ser explicada pelo baixo *engagement* e consequentemente, a elevada IT. Para confirmar ou refutar esta ideia, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

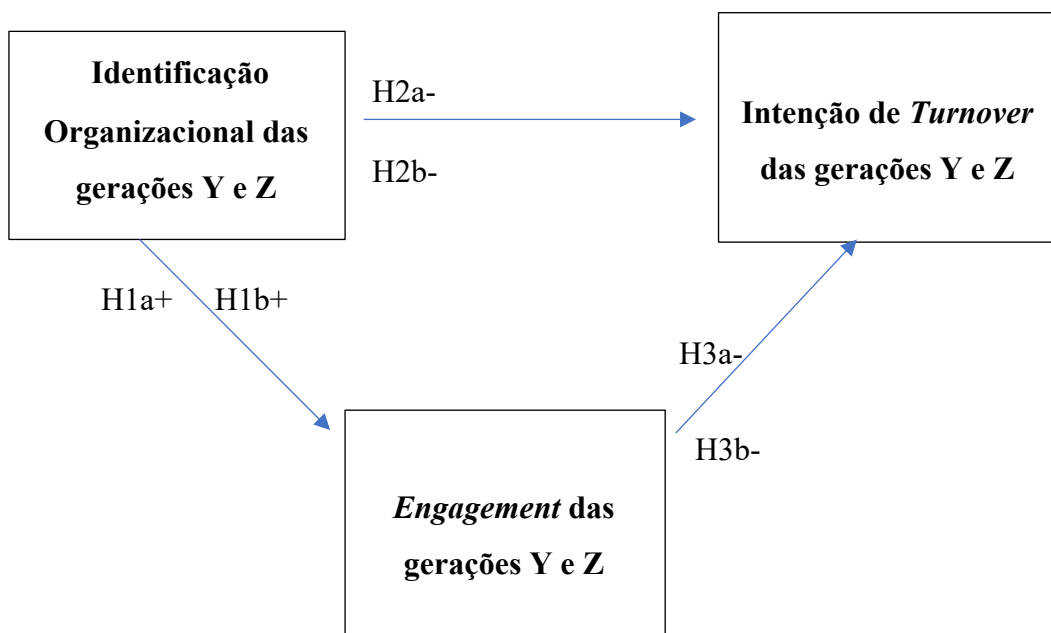
Hipótese 3a: O *engagement*, da geração Y, relaciona-se negativamente com a IT.

Hipótese 3b: O *engagement*, da geração Z, relaciona-se negativamente com a IT.

3.4. Modelo conceptual de investigação

De acordo com as hipóteses mencionadas anteriormente, o objectivo deste estudo, é perceber se existe uma relação entre as variáveis IO, *engagement* e IT nas novas gerações. Em concreto, pretendemos analisar se a IO das gerações Y e Z se relaciona negativamente com a IT e positivamente com o *engagement*. Por outro lado, também iremos perceber em que medida o *engagement* se relaciona com a IT.

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação



4. Metodologia

De modo a procedermos ao estudo e dar resposta à questão de investigação, este capítulo está dividido nas seguintes partes: procedimento de recolha de dados e constituição da amostra, estrutura do questionário, caracterização da amostra e instrumentos de medida. No procedimento de recolha de dados e constituição da amostra, iremos apresentar o tipo de estudo, o método, o tipo de dados utilizados, como foi disponibilizado o questionário e como será o tratamento de dados. Na secção seguinte, a estrutura do questionário, é explicado como este está dividido. Em seguida, apresentamos a caracterização da amostra, aqui iremos expor toda a informação que temos disponível sobre os inquiridos. Por último, temos os instrumentos de medida, onde explicamos como medimos cada uma das variáveis apresentadas neste estudo.

4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

A presente investigação trata-se de um estudo *cross-section*, uma vez que tem como objectivo analisar a relação das variáveis IO, *engagement* e a IT das gerações Y e Z, num determinado momento do tempo. Para realizar esta análise entre as variáveis, foram criadas hipóteses que serão validadas ou não. Como foi utilizado o método de dedução, os dados utilizados serão os quantitativos. Podemos ainda mencionar que estamos perante um estudo *survey*, uma vez que recolhemos uma quantidade de dados referentes a uma população numerosa. Este estudo tem um carácter exploratório, pois permite estudar proposições que ainda são pouco conhecidas e investigadas.

O tipo de dados utilizados neste estudo foram dados primários, uma vez que foram recolhidos expressamente para este estudo. De modo a recolher os dados primários foi utilizado o inquérito, mais precisamente o questionário. Este questionário foi criado a partir de instrumentos de medida validados por outros autores. Foi disponibilizado na plataforma da *Google Docs* e a recolha de dados teve início no dia 21 de setembro de 2020 e terminou no dia 28 de novembro de 2020, tendo sido recolhidas no total 296

respostas. O *link* do questionário foi disponibilizado em várias plataformas, nomeadamente no *Facebook* e no *Linkedin*, foi ainda enviado a vários politécnicos e contactos pessoais.

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

4.2. Estrutura do questionário

Este questionário está dividido em cinco partes. Na primeira parte, é descrito qual o objectivo do estudo e quais os requisitos necessários para o preenchimento do mesmo. Neste caso, para a resposta ao questionário ser considerada, era necessário ter nascido a partir de 1979, inclusive. Pedimos ainda que as respostas fossem o mais sinceras possíveis e que demonstrassem a opinião pessoal dos inquiridos. Para terminar a parte inicial, garantimos o anonimato de todas as respostas e colocámos uma questão para garantir que compreenderam todas as informações mencionadas.

A segunda parte diz respeito à IT. Nesta secção, os participantes tinham que responder a afirmações tendo em conta o seu trabalho atual, para desta forma, conseguirmos avaliar se o participante tinha ou não intenções de abandonar o seu trabalho atual.

Na terceira parte são colocadas afirmações de modo a avaliar o *engagement*. Também nesta secção era pedido para os participantes terem em conta o seu trabalho atual.

A quarta parte do questionário diz respeito à IO. Colocámos afirmações de modo a percebermos em que medida o participante se identifica com a sua organização.

Por fim, na última parte do questionário, foram colocadas questões relacionadas com os dados Sociodemográficos. Foi questionada a idade, o género, as habilitações literárias e, por fim, qual a antiguidade na empresa, do participante.

4.3. Caracterização da amostra

A amostragem deste estudo caracteriza-se como não aleatória e por conveniência. A amostra foi recolhida *online* e respondida por 296 pessoas. As pessoas inquiridas são do sexo masculino e feminino, sendo que o sexo masculino representa 37,5% da amostra e o sexo feminino representa 62,5% da amostra. Ou seja, do total de inquiridos, 296 pessoas, 111 são homens e 185 são mulheres. Estes, apresentam idades entre os 17 anos e os 41 anos. A média de idades da amostra é 27 anos e, a idade mais frequente, a moda, é 23 anos.

Tabela 1 - Estatística variável idade

<i>Variável</i>	<i>Idade</i>
<i>Média</i>	27,01
<i>Moda</i>	23
<i>Mínimo</i>	17
<i>Máximo</i>	41

Tabela 2 - Distribuição da amostra por género

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Feminino</i>	185	62,5%
<i>Masculino</i>	111	37,5%
<i>Total</i>	296	100%

Como foi explicado anteriormente, a geração Y inclui todas as pessoas nascidas entre 1979 e 1994 e, por sua vez, a geração Z é constituída por pessoas que nasceram a partir de 1995. Ao analisar a amostra podemos observar que, dos 296 inquiridos, 132, 44,6%, fazem parte da geração Y e 164, ou seja, 55,4%, pertencem à geração Z. A geração Y é representada por 71 inquiridos do género feminino, 53,8% da amostra e, 61 inquiridos do género masculino, 46,2% da amostra. Por sua vez, a geração Z é composta,

maioritariamente, por pessoas do sexo feminino, 114 pessoas, 69,5% da amostra e por 50 pessoas do sexo masculino, 30,5% da amostra.

Tabela 3 –Distribuição da amostra por geração

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<i>Geração Y</i>	132	44,6%
<i>Geração Z</i>	164	55,4%
<i>Total</i>	296	100%

Tabela 4 - Distribuição da amostra por geração e género

	<i>Geração Y</i>		<i>Geração Z</i>	
	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<i>Feminino</i>	71	53,8%	114	69,5%
<i>Masculino</i>	61	46,2%	50	30,5%
<i>Total</i>	132	100%	164	100%

No que diz respeito às habilitações académicas, quase 50% dos inquiridos tem licenciatura, mais precisamente, 48,3% da amostra. Dos outros inquiridos, 30,4% tem o ensino secundário, 16,6% tem o mestrado, 3,7% tem o ensino básico e apenas 1% tem o doutoramento.

Tabela 5 - Distribuição da amostra por habilitações

	<i>Frequência</i>	<i>Porcentagem</i>
<i>Ensino Básico</i>	11	3,7%
<i>Ensino Secundário</i>	90	30,4%
<i>Licenciatura</i>	143	48,3%
<i>Mestrado</i>	49	16,6%
<i>Doutoramento</i>	3	1%
<i>Total</i>	296	100%

Por último, 35,8% dos inquiridos, ou seja, 106 pessoas, encontra-se há menos de 1 ano a trabalhar na sua atual empresa, 39,2%, 116 pessoas, está a trabalhar entre 1 e 4 anos, 14,2% está há pelo menos 5 anos (entre 5 e 10 anos) e, apenas 32 pessoas, ou seja, 10,8% está a trabalhar na atual empresa há mais de 10 anos.

Tabela 6 - Tempo de trabalho na mesma empresa da amostra

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Menos de 1 ano</i>	106	35,8%
<i>Entre 1 e 4 anos</i>	116	39,2%
<i>Entre 5 e 10 anos</i>	42	14,2%
<i>Mais de 10 anos</i>	32	10,8%
<i>Total</i>	296	100%

4.4. Instrumentos de medida

4.4.1. Escala de Intenção de Turnover

O instrumento de medida utilizado para medir a variável IT foi a escala de Bozeman & Perrewé (2001) e a Escala de Intenção de *Turnover* de Camman et al., (1979, cit. por Chen et al., 1998), adaptado por Yan (2008).

Os itens 1, 2 e 3 (“Se pudesse, sairia da organização onde trabalho, ainda hoje”; “Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.”; “Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo tempo possível.”) foram retirados da escala de Bozeman & Perrewé (2001) e os itens 4, 5 e 6 (“Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”) foram obtidos a partir da Escala de Intenção de *Turnover* desenvolvida por Camman et al., (1979, cit. por Chen et al., 1998).

A nível da sua estrutura, os itens 1, 2, 5 e 6 encontram-se formulados de forma a traduzir a intenção de abandonar a organização (e.g. “Se pudesse, sairia da organização onde trabalho, ainda hoje”) , por outro lado, os itens 3 e 4 encontram-se formulados de maneira a demonstrar o oposto, ou seja, a intenção de permanecer na organização (e.g. “Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo tempo possível.”).

Ao aplicar esta escala, o objectivo é determinar em que grau os inquiridos tencionam abandonar a organização, onde exercem atualmente as suas funções. Em relação ao instrumento de medida, a variável IT, é realizada através de uma escala de Likert de cinco pontos, que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 5 – “Concordo Totalmente” (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente).

4.4.2. Engagement

Para avaliar a variável *engagement*, foi utilizado o UWES - *Utrecht Work Engagement Scale* de Schaufeli & Bakker (2003), adaptado para português em estudo anterior (Teles et al., 2017).

Esta escala é composta por 17 itens, que representam as três dimensões do *engagement*. De modo a representar a dimensão do vigor são apresentados 6 itens (1 – “No meu trabalho sinto-me cheio de energia.”, 4 – “No meu trabalho sinto-me com força e energia.”, 8 – “Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.”, 12 – “Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longo.”, 15 – “Sou muito persistente no meu trabalho.”, 17 – “É-me difícil desligar do meu trabalho”). Estes itens referem-se aos elevados níveis de energia e resiliência, à dedicação, ao facto de não se cansar com facilidade e fazer frente às dificuldades. Os inquiridos que apresentam valores mais elevados na categoria do vigor, possuem muita energia quando trabalham e os que apresentam valores baixos, têm menos energia.

A dedicação, por sua vez, é exibida através de 5 itens (2 – “O meu trabalho está cheio de significado e propósito.”, 5 – “Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.”, 7 – “O meu trabalho inspira-me.”, 10 – “Estou orgulhosa/o com o trabalho que faço.”, 13 – “O meu trabalho é desafiante para mim.”). Os itens desta categoria, referem-se ao entusiasmo e orgulho que o trabalho proporciona ao inquirido. As pessoas que manifestam valores elevados de dedicação, identificam-se fortemente com o seu trabalho, por outro lado, os que apresentam valores baixos, não se identificam tanto com o seu trabalho, uma vez que não se sentem inspirados, orgulhosos ou desafiados por este.

E, por último, a absorção é exposta por 6 itens (3 – “O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.”, 6 – “Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".”, 9 – “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.”, 11 – “Estou imerso no meu trabalho.”, 14 - “Deixo-me levar” quando estou a trabalhar.”, 16 – “No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.”). Estes, referem-se ao facto, do inquirido estar totalmente imerso no trabalho e de se esquecer de tudo ao seu redor. Os que apresentam valores mais elevados nesta categoria, sentam que estão envolvidos no seu trabalho, sentido, por vezes, dificuldade em desapegar-se. Por outro lado, os que apresentam níveis baixos de absorção, não têm dificuldades em deixar o seu trabalho, nem se sentem envolvidos ou imersos.

Os itens apresentados nesta escala, têm como objectivo avaliar o grau em que o indivíduo se envolve com o trabalho. Neste sentido, os itens são respondidos de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1 – “Discordo Totalmente” e 5 – “Concordo Totalmente”.

4.4.3. Identificação Organizacional

A variável IO foi medida através da Escala de IO de Mael & Ashforth (1992). Esta escala tem como objectivo avaliar o grau em que os participantes, neste caso, as gerações Y e Z, se identificam com a organização em que trabalham atualmente. Esta escala é composta por 8 itens constituídos de forma positiva (1 – “Quando alguém critica a minha

organização, parece um insulto pessoal.”, 2 – “Estou muito interessado em saber o que os outros pensam sobre a minha organização.”, 3 – “Quando falo sobre a minha organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles".”, 4 – “Os sucessos da minha organização, são os meus sucessos.”, 5 – “Quando alguém elogia a minha organização, parece um elogio pessoal.”, 6 – “Se uma notícia nos jornais criticasse a minha organização, eu iria sentir-me mal.”, 7 – “Eu sinto que qualquer problema da minha organização é também um problema meu.”, 8 – “Eu sinto que os projetos da minha organização são meus.”) . Para cada uma das afirmações apresentadas, os participantes, ao pensarem no seu atual emprego, assinalavam as suas respostas consoante o grau de concordância com as mesmas, numa escala de *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

4.5. Alfa de Cronbach

De modo a avaliar a fiabilidade das variáveis, foi calculado o alfa de *cronbach*. Este índice varia entre 0 e 1 e o valor mínimo aceitável é 0,7, uma vez que, uma variável com um alfa inferior a este, tem uma consistência interna baixa. Usualmente, são preferidos valores entre 0,8 e 0,9.

O alfa de *cronbach* da variável IO é de 0,889, ou seja, esta variável tem uma consistência interna boa. No que diz respeito à variável *engagement*, obtivemos um alfa de *cronbach* de 0,947, ou seja, tem uma consistência interna muito boa. Por fim, em relação à variável IT o alfa de *cronbach* é de 0,907, ou seja, existe uma consistência interna muito boa.

Tabela 7 - Alfa de Cronbach das variáveis

<i>Variável</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
<i>IO</i>	0,889
<i>Engagement</i>	0,947
<i>IT</i>	0,907

5. Análise de resultados

5.1. Média e Desvio-Padrão

Para podermos tirar conclusões sobre a média das variáveis temos que ter em conta, que foi utilizada, uma escala de avaliação do tipo *Likert*, que varia entre 1 e 5, na resposta às afirmações que foram colocadas no questionário.

Na Tabela 8 são apresentadas as médias das variáveis em observação tendo em conta ambas as gerações. Podemos observar que a variável IO apresenta uma Média (M)=3,37, a IT uma M=2,63 e o *engagement* uma M=3,36. Nesta tabela, também podemos analisar a média das componentes do *engagement*, o vigor tem uma M=3,27, a dedicação M=3,46 e, por fim, a absorção com M=3,35. No que diz respeito ao desvio-padrão, através da Tabela 8, podemos verificar que a variável IO apresenta um Desvio Padrão (DP)=0,825, a IT um DP= 1,054 e, por fim, o *engagement* apresenta um valor de DP=0,801. Em relação às componentes do *engagement*, podemos observar, que o vigor apresenta um DP=0,792, a dedicação um DP=0,936 e a absorção um DP=0,830.

Analisando as gerações em separado e começando pela geração Y, podemos observar, através da Tabela 8, que a variável IO tem uma M=3,40, a IT uma M=2,68 e o *engagement* uma M=3,45. Em relação às componentes do *engagement*, podemos observar que o vigor apresenta uma M=3,39, a dedicação M=3,52 e a absorção uma M=3,45. No desvio-padrão, a IO tem um DP=0,929, a IT um DP=1,124 e o *engagement* um DP=0,827. No que diz respeito às componentes do *engagement* o vigor apresenta um DP=0,833, a dedicação DP=0,972 e a absorção DP=0,831.

Passando agora à análise da geração Z, podemos verificar que a IO apresenta uma M=3,34, a IT uma M=2,59 e o *engagement* uma M=3,29. No que diz respeito às componentes do *engagement*, o vigor tem uma M=3,17, a dedicação M=3,42 e a absorção M=3,28. Em relação ao desvio-padrão, os valores apresentados são DP=0,733, DP=0,997 e DP=0,774 para a IO, IT e *engagement*, respetivamente. Por fim, em relação às componentes do *engagement* o vigor tem um DP=0,746, a dedicação DP=0,907 e absorção DP=0,825.

Ao compararmos os valores da geração Y com a geração Z, podemos observar que não são muito diferentes. Contudo a geração Y apresenta médias mais elevadas em todas as componentes do *engagement*, na IO e na IT. No que diz respeito ao desvio-padrão, este tem um comportamento idêntico às médias, ou seja, o desvio-padrão é superior na geração Y, em todas as variáveis.

Tabela 8 - Média e Desvio Padrão das variáveis

	<i>Geração Y e Z</i>		<i>Geração Y</i>		<i>Geração Z</i>	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
<i>IO</i>	3,37	0,825	3,40	0,929	3,34	0,733
<i>IT</i>	2,63	1,054	2,68	1,124	2,59	0,997
<i>Engagement</i>	3,36	0,801	3,45	0,827	3,29	0,774
<i>Vigor</i>	3,27	0,792	3,39	0,833	3,17	0,746
<i>Dedicação</i>	3,46	0,936	3,52	0,972	3,42	0,907
<i>Absorção</i>	3,35	0,830	3,45	0,831	3,28	0,825

5.2. Coeficiente de Spearman

O coeficiente de *Spearman*, representado pela letra grega ρ , permite-nos perceber qual a intensidade da relação entre duas variáveis. Este varia entre -1 e 1 e a direção do sinal indica o tipo de relação que existe entre as variáveis. Quando o sinal é positivo, estamos perante uma relação linear positiva, ou seja, à medida que a variável X tende a aumentar, também a variável Y tende a aumentar. Quando o sinal do coeficiente é negativo, à medida que a variável X tende a aumentar, a variável Y tende a diminuir, neste caso estamos perante uma relação linear inversa. No caso do coeficiente ser igual a 0, não existe nenhum tipo de relação.

Na Tabela 9 é apresentado o coeficiente de *Spearman* da geração Y e Z, começamos por analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo. Podemos constatar que as variáveis género e antiguidade, não apresentam uma relação significativa com nenhuma das variáveis em estudo. A variável sociodemográfica

habilitações apresenta uma relação linear positiva com a IT ($\rho=0,130^*$), podemos dizer que quanto mais habilitações o colaborador tiver, maior é a sua intenção de abandonar a organização. Esta relação positiva significativa, apenas se verifica na geração Y ($\rho=0,196^*$), na geração Z, apesar de existir uma relação positiva entre as variáveis, esta não é significativa ($\rho=0,066$).

De seguida avaliamos a relação entre as variáveis em estudo. Começamos pela variável IO, ao observarmos a Tabela 9, verificamos que esta se encontra positivamente relacionada com a variável *engagement* ($\rho=0,404^{**}$). Nesta situação, estamos perante uma relação linear positiva, ou seja, quanto maior for a IO de um colaborador, maior será o seu *engagement*. É de salientar que a variável IO, apresenta uma maior relação com a componente do *engagement*, vigor ($\rho=0,421^{**}$), do que com as restantes componentes. Esta relação leva-nos a pressupor que os colaboradores com mais vigor, são os que têm uma IO maior. No que diz respeito à relação entre a variável IO e IT, podemos verificar que existe uma correlação negativa e significativa ($\rho=-0,283^{**}$). Neste caso, estamos perante uma relação linear inversa, ou seja, quando a IO de um colaborador aumenta, a intenção que este tem em abandonar a organização diminui. Por fim, existe a relação entre a variável *engagement* e IT, podemos constatar que existe uma relação negativa significativa entre estas variáveis ($\rho=-0,575^{**}$). Estamos, novamente, perante uma relação linear inversa, isto quer dizer que, quanto maior for o *engagement* do colaborador, menor será a sua IT. A componente do *engagement* que mais contribui para a relação inversa entre esta variável e a IT é a dedicação ($\rho=-0,644^{**}$). A relação apresentada, indica-nos que os colaboradores que têm níveis mais elevados de dedicação, são os que têm menos intenção de abandonar a organização.

Passemos à análise da correlação das variáveis nas diferentes gerações. Como observarmos anteriormente, existe uma relação positiva entre a IO e o *engagement*, em ambas as gerações. Contudo esta relação, apesar de ser positiva, não é igual. A correlação entre as variáveis é superior na geração Y ($\rho=0,504^{**}$), como podemos observar pela Tabela 10. A geração Z, apresentada na Tabela 11, apesar de também apresentar uma correlação significativa positiva, tem um valor bastante inferior ($\rho=0,266^{**}$). A relação entre a IO e a IT, também apresenta valores bastante diferentes nas gerações. A correlação

negativa entre estas duas variáveis na geração Y ($\rho=-0,411^{**}$), apresenta um valor muito superior à correlação na geração Z ($\rho=-0,143$). Por último, temos a relação entre o *engagement* e a IT. A correlação entre estas variáveis, nas diferentes gerações, segue a mesma lógica da correlação entre as restantes variáveis. Existe uma relação negativa significativa entre as variáveis, contudo esta é mais acentuada na geração Y ($\rho=-0,608^{**}$) do que na geração Z ($\rho=-0,560^{**}$). Podemos afirmar que, os colaboradores da geração Y identificam-se mais com as organizações onde trabalham, têm um maior *engagement* e uma IT maior do que os colaboradores mais novos, que pertencem à geração Z.

Tabela 9 - Coeficiente de Spearman das gerações Y e Z

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Género ^(a)	1								
2 Habilitações ^(b)	-	1							
	0,063								
3 Antiguidade ^(c)	-	0,082	1						
	0,088								
4 IT	-	0,130*	0,069	1					
	0,021								
5 IO	-	-0,098	0,045	-	1				
	0,113			0,283**					
6 Vigor	0,004	-0,083	0,070	-	0,421**	1			
				0,493**					
7 Dedicação	-	-0,109	0,005	-	0,350**	0,788**	1		
	0,031			0,644**					
8 Absorção	-	-0,069	-	-	0,353**	0,821**	0,724**	1	
	0,075		0,027	0,439**					
9 Engagement	-	-0,089	0,02	-	0,404**	0,941**	0,908**	0,908**	1
	0,033			0,575**					

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) 1 - Feminino; 2 - Masculino

(b) 1 - Ensino Básico; 2 - Ensino Secundário; 3 - Licenciatura; 4 - Mestrado; 5 – Doutoramento

(c) 1 - Menos de 1 ano; 2 - Entre 1 e 4 anos; 3 - Entre 5 e 10 anos; 4 - Mais de 10 anos

Tabela 10 - Coeficiente de Spearman da geração Y

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Género^(a)	1								
2 Habilitações^(b)	-	1							
	0,022								
3 Antiguidade^(c)	-	0,107	1						
	0,056								
4 IT	0,016	0,196*	-	1					
			0,027						
5 IO	-	-0,163	0,082	-	1				
	0,162			0,411**					
6 Vigor	-	-0,160	0,035	-	0,503**	1			
	0,052			0,549**					
7 Dedicação	-	-0,135	0,052	-	0,446**	0,812**	1		
	0,082			0,623**					
8 Absorção	-	-0,124	0,007	-	0,450**	0,834**	0,722**	1	
	0,137			0,510**					
9 Engagement	-	-0,151	0,029	-	0,504**	0,949**	0,917**	0,903**	1
	0,086			0,608**					

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) 1 - Feminino; 2 - Masculino

(b) 1 - Ensino Básico; 2 - Ensino Secundário; 3 - Licenciatura; 4 - Mestrado; 5 – Doutoramento

(c) 1 - Menos de 1 ano; 2 - Entre 1 e 4 anos; 3 - Entre 5 e 10 anos; 4 - Mais de 10 anos

Tabela 11 - Coeficiente de Spearman da geração Z

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Género^(a)	1								
2 Habilitações^(b)	-0,126	1							
3 Antiguidade^(c)	-0,001	0,016	1						
4 IT	0,069	0,066	0,139	1					
5 IO	-0,094	-0,036	-0,045	-0,143	1				
6 Vigor	0,002	-0,027	-0,143	-0,465*	0,262*	1			
7 Dedicação	-0,006	-0,087	-0,142	-0,665*	0,228*	0,767	1		
8 Absorção	-0,079	-0,029	-0,236*	-0,395*	0,235*	0,790	0,730**	1	
9 Engagement	-0,037	-0,043	-0,183*	-0,560*	0,266*	0,921	0,907**	0,910*	1

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades) ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) 1 - Feminino; 2 - Masculino

(b) 1 - Ensino Básico; 2 - Ensino Secundário; 3 - Licenciatura; 4 - Mestrado; 5 - Doutoramento

(c) 1 - Menos de 1 ano; 2 - Entre 1 e 4 anos; 3 - Entre 5 e 10 anos; 4 - Mais de 10 anos

5.3. Teste de hipóteses

Para testar as hipóteses do presente estudo, foi utilizado a análise de regressão, que tem como objectivo avaliar a relação funcional entre duas variáveis e, desta forma, estabelecer uma relação de causa-efeito através da identificação correta da variável independente e da variável dependente (Marôco & Bispo, 2005).

5.3.1. Relação entre Identificação Organizacional e Engagement

De modo a testar a primeira hipótese do estudo, H1a: A IO, da geração Y, relaciona-se positivamente com o *engagement*, foi realizada a regressão linear. A variável IO foi inserida como variável independente, o *engagement* como variável dependente e a variável geração como variável de controlo. Através da Tabela 12, verificamos a obtenção de um $R^2_a = 0,339$, que significa que 33,9% da variabilidade total do *engagement* é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a IO. Obteve-se um valor de F de 68,168 com uma significância ao nível de 0,000. Os resultados mostram que a IO se relaciona de forma positiva ($\beta = 0,587$) e significativa ($p = 0,000$) com o *engagement*, na geração Y. Estes resultados apontam para a confirmação da Hipótese H1a.

Tabela 12 - Resultados Regressão Linear (H1a)

<i>Preditor</i>	<i>Engagement</i>			
	β	F	R^2_a	Sig.
IO	0,587	68,168	0,339	0,000

De seguida, passámos à testagem da hipótese H1b: A IO, da geração Z, relaciona-se positivamente com o *engagement*. Podemos verificar através da Tabela 13, que obtivemos um $R^2_a = 0,141$, ou seja, 14,1% da variabilidade total do *engagement* é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a IO. Obtivemos um F de 27,764, com um nível de significância de 0,000. Os resultados da regressão linear, mostram que a IO tem uma

relação positiva ($\beta = 0,383$) e significativa ($p = 0,000$) com o *engagement*, na geração Z. Deste modo, podemos concluir que Hipótese H1b é suportada.

Tabela 13 - Resultados Regressão Linear (H1b)

<i>Preditor</i>	<i>Engagement</i>			
	β	F	R ² _a	Sig.
<i>IO</i>	0,383	27,764	0,141	0,000

5.3.2. Relação entre a Identificação Organizacional e a Intenção de Turnover

Para estudar a relação entre a IO e a IT, e assim analisar a hipótese H2a: A IO, da geração Y, relaciona-se negativamente com a IT, a análise efetuada teve o mesmo procedimento que o estudo da relação entre a IO e o *engagement*. Desta forma, a variável IO foi inserida com variável independente, a IT como variável dependente e a variável geração como variável controlo. Através da Tabela 14, podemos observar que obtivemos um R²_a = 0,163, ou seja, 16,3% da variabilidade total da IT é explicada pelo modelo que tem como variável preditora a IO. Na realização deste regressão, obtivemos um F de 26,485, com um nível de significância de 0,000. Por fim, podemos observar que existe uma relação negativa ($\beta = -0,411$) e significativa ($p = 0,000$) entre a IO e a IT, na geração Y. Podemos concluir que a Hipótese H2a se verifica.

Tabela 14 - Resultados Regressão Linear (H2a)

<i>Preditor</i>	<i>IT</i>			
	β	F	R ² _a	Sig.
<i>IO</i>	- 0,411	26,485	0,163	0,00

De seguida realizámos a regressão linear, de forma a testar a Hipótese H2b: A IO, da geração Z, relaciona-se negativamente com a IT. Os resultados da regressão linear, mostram que existe uma relação negativa ($\beta = -0,129$) entre a IO e a IT, na geração Z, contudo, o nível de significância é de 0,099. Como o nível de significância apresentado é muito elevado, ou seja, não respeita o pressuposto para que um coeficiente seja significativo: (1) * $p < 0.05$, (2) ** $p < 0.01$ e (3) *** $p < 0.001$, podemos dizer que a Hipótese H2b, não é suportada.

Tabela 15 - Resultados Regressão Linear (H2b)

<i>Preditor</i>	<i>IT</i>			
	β	F	R^2_a	Sig.
<i>IO</i>	-0,129	2,748	0,011	0,099

5.3.3. Relação entre o *Engagement* e a Intenção de *Turnover*

De forma a realizar a análise à relação entre o *engagement* e a IT, a variável IT foi introduzida, no SPSS, como variável dependente, o *engagement*, como variável independente e, por fim, a variável geração como variável de controlo.

Começámos por analisar a hipótese H3a: O *engagement*, na geração Y, relaciona-se negativamente com a IT. Como podemos observar, através da Tabela 16, o $R^2_a = 0,338$, que significa que 33,8% da variabilidade total da IT é explicada pelo modelo que tem como variável preditora o *engagement*. Na realização deste regressão, obtivemos um F de 67,803, com um nível de significância de 0,000. Por fim, podemos observar que existe uma relação negativa ($\beta = -0,585$) e significativa ($p = 0,000$) entre o *engagement* e a IT, na geração Y. Podemos concluir que a Hipótese H3a se verifica.

Tabela 16 - Resultados Regressão Linear (H3a)

<i>Preditor</i>	<i>IT</i>			
	β	F	R^2_a	Sig.
<i>Engagement</i>	- 0,338	67,803	0,338	0,000

Por último, testámos a veracidade da hipótese H3b: O *engagement*, na geração Z, relaciona-se negativamente com a IT. Esta relação, teve um $R^2_a = 0,296$, que significa que 29,6% da variabilidade total da IT é explicada pelo modelo que tem como variável preditora o *engagement*. Podemos ainda observar, que obtivemos um F de 60,394, com um nível de significância de 0,000. Para finalizar, existe uma relação negativa entre o *engagement* e a IT ($\beta = - 0,548$) e significativa ($p = 0,000$). Perante estes resultados, podemos afirmar, que a hipótese H3b se verifica.

Tabela 17 - Resultados Regressão Linear (H3b)

<i>Preditor</i>	<i>IT</i>			
	β	F	R^2_a	Sig.
<i>Engagement</i>	- 0,548	60,394	0,296	0,000

6. Discussão e Conclusões

O capítulo anterior deu-nos a oportunidade de estudar as hipóteses que propusemos e, desta forma, compreender melhor as variáveis que abordámos ao longo do trabalho. Uma vez realizada a análise estatística, neste capítulo, iremos abordar as considerações finais sobre os resultados obtidos, as limitações do estudo e linhas de investigação futura e, por fim, as implicações para a gestão.

6.1. Discussão dos resultados e considerações finais

Para Edwards & Peccei (2007), a IO é uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização. A identificação que alguns colaboradores ganham pela organização traz vantagens para ambos. Do ponto de vista do colaborador, se este tiver uma IO elevada, é mais fácil interiorizar os objectivos da organização e manter-se motivado, de forma a conseguir atingir os objectivos, quer individuais, quer coletivos. Do ponto de vista das empresas, aquelas que têm colaboradores com altos níveis de identificação, por norma, apresentam comportamentos de cidadania, altos níveis de cooperação, um *engagement* mais elevado e uma IT mais baixa. Os níveis de dedicação, atenção e energia que um indivíduo coloca no seu trabalho, podem ser influenciados pelo nível de IO. Este é conceito muito importante, que tem vindo a ser estudado ao longo dos anos e que permite, perceber qual a relação entre o colaborador e a sua organização. Num futuro próximo, a maioria dos colaboradores pertencerão à geração Y e Z, desta forma, é importante explorar este conceito tendo em conta estas gerações.

Grande parte dos membros da geração Y já se encontram no mercado de trabalho, uma vez que nasceram entre 1979 e 1994 e a geração Z, que nasceu a partir de 1995, está agora a iniciar a sua vida profissional. Como foi apresentado na revisão da literatura, todas as gerações apresentam características diferentes, isto deve-se ao facto, de partilharem acontecimentos históricos e fenómenos culturais em grupo (Urwin, 2011) e, a geração Y e a Z, não são excepção. A geração Y cresceu em tempos de expansão e

prosperidade económica, têm um forte senso de moralidade, são sociáveis e independentes, gostam de ser reconhecidos pelo trabalho que fazem e têm expectativas claras sobre o que querem fazer no seu futuro. Por outro lado, a geração Z, nasceu em tempos económicos incertos, rodeados de tecnologia, caracterizam-se por serem muito impacientes, estão constantemente à procura de novos desafios, têm preferência em trabalhar em indústrias mais criativas e querem flexibilidade nos seus horários. As empresas, querem um colaborador, com altos níveis de *engagement*, pois estes, demonstram um grande compromisso, entusiasmo e envolvimento que acabam por ter influência na realização das tarefas. Um dos nossos objectivos era perceber se mesmo nas gerações mais jovens a IO promove o *engagement*. A relação entre estas duas variáveis é estudada por vários autores. Para Dávila (2012), existe uma associação positiva entre a IO e o *engagement*, também no estudo de Ötken & Erben (2010), esta relação foi comprovada. Desta forma, quanto mais um colaborador, das gerações recentes, se identifica com a sua organização, maior será o seu *engagement*. Quando os colaboradores são atraídos pelos valores e objectivos da organização, quando têm um sentimento de unidade com a organização, acham o seu trabalho desafiante e significativo, tendem a sentir uma maior energia no trabalho, são mais felizes e resilientes. Este apego à organização também faz com que se esqueçam de tudo à sua volta e dá a sensação de que o tempo passa mais rápido. Estes colaboradores, conseguem ainda, atribuir significado ao trabalho, assim como, entusiasmo, inspiração e orgulho. Podemos afirmar que, neste estudo, também comprovámos a relação positiva entre as duas variáveis, ambas as hipóteses se verificaram, ou seja, quanto maior for a IO de um colaborador, maior será o seu *engagement*. A relação entre as duas variáveis, na geração Y e na geração Z, é positiva e significativa, contudo a IO tem um impacto maior no *engagement*, na geração Y do que na geração Z, o que pode estar relacionado com as características anteriormente apresentadas desta geração.

Como podemos analisar, através da revisão da literatura, a IO também pode ter impacto na IT de um colaborador, contudo, neste caso, o impacto é negativo. A IT é uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consistente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo (Aydogdu & Asikgil, 2011). Também neste caso, vários foram os autores que concluíram que a IT da geração Y é

muito superior às restantes gerações. Apesar de não existirem muitos estudos publicados, sobre a IT da geração Z, acredita-se que esta é idêntica à da geração Y (Rodriguez et al., 2019). Neste estudo podemos observar que, apesar dos valores da IT serem próximos em ambas as gerações, esta é superior na geração Y. No que diz respeito à relação entre estas variáveis, o nosso objetivo era entender se existe uma relação negativa entre a IO e a IT, das gerações Y e Z. Para Van Dick (2004), a IO pode explicar o desempenho e bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua IT. Abrams et al., (1998) também mostraram que existe uma correlação negativa entre a IO e a IT, ou seja, quanto maior a IO do individuo, menor é a sua intenção de abandonar a organização. Através deste estudo, confirmámos que existe uma relação negativa entre a IO e a IT, na geração Y. No caso da geração Z, ao contrário do que seria expectável a relação entre a IO e a IT não se verificou. Esta conclusão pode ser explicada se tivermos em conta as características da geração Z. Como vimos, esta geração não tem medo da mudança e está constantemente à procura de novos desafios o que faz com que a IO não seja um factor suficientemente relevante, ou seja, não é por se identificarem com a organização onde trabalham, que a IT diminui e vice-versa.

A última relação que nos propusemos a estudar foi a relação entre as variáveis *engagement* e IT. Ao longo dos anos, vários foram os autores que estudaram a relação entre estas duas variáveis. Para Saks (2006), quanto maior for o *engagement* de um colaborador, maior será a sua satisfação no trabalho e menor será a tendência para abandonar a organização (Schaufeli & Bakker, 2004). Também para Alarcon & Edwards (2010), a IT é uma das conseqüências do baixo *engagement* de um colaborador. Como vimos anteriormente, as gerações em estudo são caracterizadas por terem níveis de *engagement* mais baixos e níveis de IT mais elevados do que as gerações anteriores. Ainda assim, é expectável que face a níveis elevados de *engagement*, a intenção destas novas gerações em abandonarem a empresa seja menor. Podemos afirmar, que ambas as hipóteses foram confirmadas, ou seja, quanto maior for o *engagement*, da geração Y e da geração Z, menor será a IT. Quando um colaborador das gerações recentes tem um *engagement* elevado, o esforço psicológico e físico que coloca nas tarefas é superior e o desempenho profissional tende a melhorar, isto faz com que a intenção de abandonar a organização seja menor.

6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

Este estudo apresenta algumas limitações, cujo carácter deve ser considerado em investigações e replicações futuras. A primeira limitação deste estudo prende-se com o facto de ser utilizada uma amostra por conveniência, que impede a generalização dos resultados. A segunda limitação está relacionada com o momento em que os dados foram recolhidos. Como se trata de um estudo *cross-section*, ou seja, a recolha de dados foi realizada num único momento temporal, pode implicar riscos de contaminação pela variância do método comum (Podsakoff, MacKenzie & Lee, 2003). A terceira limitação deste estudo, diz respeito, à recolha de dados com recurso a um questionário. Este limita a análise quanto à sua profundidade, uma vez que, apesar da ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, pode existir algum receio. Também pedimos para as respostas serem o mais honestas possível, contudo, os inquiridos podem não ser 100% verdadeiros nas suas respostas. Por outro lado, outra limitação é ao facto deste questionário, exclusivamente diretivo, ser constituído por perguntas fechadas, e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado e limitado as respostas. Outra das limitações, é a dificuldade de obter um número elevado de respostas no questionário, dado que o estudo é limitado às gerações Y e Z. O número de questionários recolhidos não permite a generalização dos resultados.

Apesar de estarmos cientes de todas as limitações apresentadas, estas tiveram um intuito exploratório que facilitará as futuras investigações. Como sabemos, existem alguns estudos sobre a geração Y, contudo os estudos sobre a geração Z são muito escassos, nomeadamente no que diz respeito à IO, ao *engagement* e à IT. Neste sentido, sugerimos maior profundidade no estudo da geração Z. Esta geração, dentro de alguns anos, estará enraizada no mercado de trabalho. É cada vez mais comum os colaboradores, quando não estão satisfeitos com o seu trabalho, mudarem de organização, ou seja, é mais complicado reter um colaborador. Deste modo, seria interessante perceber o que motiva esta geração e quais as estratégias que as organizações devem de utilizar para a conseguirem reter as novas gerações. Sugerimos o estudo do *turnover* efetivo para se ter uma perceção mais real do comportamento das gerações. Também sugerimos incluir outras variáveis relevantes no âmbito das novas gerações, tais como, as expectativas dos

colaboradores, a conciliação trabalho-família e o reconhecimento profissional. Por fim, para contornar os riscos da variância do método comum, podem recolher-se os dados relativos às variáveis preditoras e critério em momentos temporais diferentes (Podsakoff, MacKenzie & Lee, 2003).

6.3. Implicações para a gestão

Num futuro próximo, a maioria dos colaboradores existentes nas organizações serão indivíduos que pertencem à geração Y e à geração Z. Apesar da geração Y já se encontrar, quase toda, no mercado de trabalho, a geração Z, está agora a começar a integrar-se neste mundo. Como sabemos, estas gerações têm comportamentos diferentes das gerações mais antigas e é importante perceber de que forma se relacionam as três variáveis em estudo. Apesar de inúmeras investigações realizadas sobre a IO, o *engagement* e a IT, poucas são as que abordam a relação entre estas variáveis, na geração Y e Z. Foi esta relação que nos comprometemos a entender neste estudo.

Hoje em dia, é cada vez menos comum um colaborador fazer toda a sua vida profissional numa só organização. Contudo, a constante rotatividade de colaboradores acarreta custos elevados para a empresa. Para contratar um colaborador que se ajuste a uma determinada função, objectivo e valores organizacionais, as empresas investem recursos financeiros e tempo. Se não conseguirem reter os colaboradores, todo o investimento realizado, no processo de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento do colaborador, é perdido e tem de ser feito novamente com um novo colaborador. Apesar do novo colaborador poder ter todas as competências necessárias, estas poderão não ser tão adequadas às tarefas como as do colaborador antigo, uma vez que este já tinha experiência e conhecimentos acumulados. A constante rotatividade implica uma série de custos que podem ter efeitos no clima organizacional, na satisfação dos colaboradores e na relação com os clientes e que podem resultar em níveis baixos de produtividade.

Os colaboradores das novas gerações procuram cada vez mais o sentimento de fazer parte de algo que tenha significado e não apenas um trabalho. Neste estudo mostramos a importância da IO, e como esta pode levar a um aumento do *engagement* e consequentemente a uma diminuição da IT, ou seja, a uma possível retenção de colaboradores. As empresas precisam de apostar no processo de recrutamento e seleção, de forma a conseguirem colaboradores que partilhem os mesmos valores e assim facilitar a IO. Quando os colaboradores sabem claramente as regras, recebem informações transparentes e suficientes sobre o que deles é esperado no desempenho das suas funções e sabem claramente os valores da organização, o sentimento de identificação tende a aumentar. Por outro lado, qualquer mudança estrutural em termos de cultura, indústria, desempenho, comportamento ou estratégia da empresa pode fazer com que exista uma diminuição da IO.

Os profissionais de recursos humanos devem preocupar-se em criar condições necessárias para que os indivíduos da geração Y possam ocupar posições com impacto na organização, onde a sua opinião seja considerada e valorizada. Também é importante criar uma relação entre o colaborador e o seu superior, uma vez que os *millenials* valorizam esta relação.

No caso da geração Z, é importante que não tenham tarefas rotineiras, que estejam constantemente a ser desafiados e que tenham horários flexíveis. De forma a aproximar a empresa do colaborador é importante demonstrar que eles são reconhecidos e valorizados, auxilia-los no desenvolvimento da carreira e dar-lhes *feedback*.

6. Referências Bibliográficas

- Abdullah, M.I., Ashraf, S. & Sarfraz, M. (2017). “The organizational identification perspective of CSR on creative performance: the moderating role of creative self-efficacy”, *Sustainability*, 9(11), 1770. <https://doi.org/10.3390/su9112125>
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294-298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Alfes K, Shantz AD, Truss C, Soane EC (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Andrea, B., Gabriella, H., Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*, (1^a ed.). Essex: Pearson Education.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.

- Bozeman, P., & Perrewe, L. (2001). The effects of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.161>
- Bryant, P., & Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
- Cekada, L. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key Needs and learning styles. *Professional Safety*, 57(3), 40-44.
- Chen, X. P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of applied psychology*, 83(6), 922. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>
- Conger, J. (1998). Quem é a geração X. *Hsm management*, 11(1), 128-138.
- Das, L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A Review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Davila, M.C. (2012). “Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment”. *Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dutra, J. S., Nakata, L. E., & Veloso, R. (2008). *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers*. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Edward, M., (2005). Organizational Identification: A Conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Fay, W. B. (1993). Understanding " Generation X". *Marketing Research*, 5(2), 54-55.
- Ferreira, B., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p%2047%20-%2067>
- Fietkiewicz, K., Lins, E., Baran, K., & Stock, W. (2016, janeiro). Inter-generational comparison of social media use: Investigating the online behavior of different generational cohorts. Annual Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.477>
- Foote, N.N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14-21. <https://doi.org/10.2307/2087964>
- Fredrickson, B. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and- build theory of positive emotions." *American Psychologist*, 56 (3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>

- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos, (3ª ed.). Silabo.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, 136-143.
- Gursoy, D., Chib, C., & Karadagc, 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., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Houkes, I., Janssen, P., Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 10(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13594320042000007>

- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H.M. & Griffiths, M.D. (2015), “Organizational identification, work engagement, and job satisfaction”. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57–78. <https://doi.org/10.1086/266996>
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626-1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. Consultado em 12 maio 2020. Disponível em <https://www.govexec.com/magazine/magazine-human-resources-management/2001/09/bridging-the-gap/9752/>
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2013). Millennials’ lack of attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kreiner, G. E., & Asforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>

- Kupperschmidt, B. (2000), Multigeneration Employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lee, S. M. (1969). Organizational identification of scientists. *Academy of Management Journal*, 12, 327–337. <https://doi.org/10.5465/255180>
- Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How social networks form the concept of the world without borders the case of Lithuania. *Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Loiola, J. (2009). Uma Abordagem Sócio-Crítica da Modelagem Matemática: a perspectiva da educação matemática crítica. *Revista de Educação em Ciência e Tecnologia*, 2(2), 55-68.
- Macey, H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. Comunicação apresentada na *61st Annual Meeting of the Academy of Management*, Washington, DC.
- Mahoney, J., & Pandian, R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>

- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Espanhola de Investigaciones Sociológicas*, 62(1), 145-168. <https://doi.org/10.2307/40183643>
- Marôco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas* (2ª Ed.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397- 422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCrinkle, M. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, (3ª ed.). Australia: University of New South Wales Press.
- Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Montana, P. J., & Petit. F. 2008. Motivating Generation X and Y on the job and preparing Z. *Global Journal of Business Research* 20(2), 139-48. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i8.2459>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

- 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>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Raines, C. (2003). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.
- Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the next generation of sales, Gen Z/Millennial cusp: An exploration of grit, entrepreneurship, and loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43-55.
- Rosse, J. G., & Hulin, L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324–347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Saba, T. (2013). Understanding generational differences in the workplace: Findings and Conclusions. Queens University IRC, 1-11
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Santos, C., Ariento, M., Diniz, M., & Dovigo, A. (2011, Outubro). *O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers*. Apresentada no Seminário de Administração. Limeira, São Paulo.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit*, 26(1), 64-000.
- 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. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- 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. <https://doi.org/10.5465/256939>
- Shepard, S., (2004). *Managing the Millennial*. Consultative Education in Global Telecommunications. Shepard Communication Group, LCC.
- Sinha, C., & Author, C. (2012). Factors affecting employee retention: A comparative analysis of two organizations from heavy engineering industry. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 145–163.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

- Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sujansky, J., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter- group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, Brooks/Cole.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., Ribeiro S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais. *Portugal Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20. <http://dx.doi.org/10.7342/ismt.rpics.2017.3.2.52>
- Tett, R., & Meyer J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tulgan, B., (2004). Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace. *Employment Relations Today*, 30(4), 23–31. <https://doi.org/10.1002/ert.10105>
- Tulgan, B., & Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Human Resource Development. Canada: HDR Press, Inc
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.

- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204. <https://doi.org/10.1002/047001331>
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalist, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58.
- Wong, I., Wan, Y., Gao, J., (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23(1), 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>
- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: Trends and innovation. *Institute for Emerging Issues: NC State University*, 1(1), 1–3.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60-60.

Anexos

Anexo A – Questionário

O presente questionário enquadra-se numa investigação que visa analisar a relação das novas gerações com as suas organizações. Como tal, para poder responder a este questionário, o seu ano de nascimento tem que ser a partir de 1979 (inclusive).

Os resultados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos (Dissertação de Mestrado) sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião pessoal e individual.

Solicitamos-lhe que responda a todas as perguntas de forma espontânea e sincera. Para salvaguarda dos seus interesses, o presente questionário é anónimo. Agradecemos pelo tempo despendido e garantimos que será breve.

Obrigada pela sua colaboração.

A. Pense em como se sente na sua organização e com o seu trabalho e classifique as seguintes frases, indique com um X o grau com o qual discorda ou concorda das mesmas, utilizando a seguinte escala:

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

1 - Se pudesse, sairia da organização onde trabalho, ainda hoje. 1 2 3 4 5

2 - Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego. 1 2 3 4 5

3 - Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo tempo possível. 1 2 3 4 5

4 - Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho 1 2 3 4 5

5 - Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho. 1 2 3 4 5

6 - É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano. 1 2 3 4 5

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

1 - No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	1	2	3	4	5
2 - O meu trabalho está cheio de significado e propósito.	1	2	3	4	5
3 - O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5
4 - No meu trabalho sinto-me com força e energia.	1	2	3	4	5
5 - Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6 - Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".	1	2	3	4	5
7 - O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5
8 - Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5
9 - Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5
10 - Estou orgulhosa/o com o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
11 - Estou imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5
12 - Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longo.	1	2	3	4	5
13 - O meu trabalho é desafiante para mim.	1	2	3	4	5
14 - “Deixo-me levar” quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5
15 - Sou muito persistente no meu trabalho.	1	2	3	4	5
16 - No trabalho sou sempre perseverante, mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	1	2	3	4	5
17 - É-me difícil desligar do meu trabalho.	1	2	3	4	5

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

1 - Quando alguém critica a minha organização, parece um insulto pessoal. 1 2 3 4 5

2 - Estou muito interessado em saber o que os outros pensam sobre a minha organização. 1 2 3 4 5

3 - Quando falo sobre a minha organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles". 1 2 3 4 5

4 - Os sucessos da minha organização, são os meus sucessos. 1 2 3 4 5

5 - Quando alguém elogia a minha organização, parece um elogio pessoal. 1 2 3 4 5

6 - Se uma notícia nos jornais criticasse a minha organização, eu iria sentir-me mal. 1 2 3 4 5

7 - Eu sinto que qualquer problema da minha organização é também um problema meu. 1 2 3 4 5

8 - Eu sinto que os projetos da minha organização são meus. 1 2 3 4 5

D. Dados Demográficos

1. Qual a sua idade? _____

2. Indique o seu género:

Feminino ____ Masculino ____

3. Quais são as suas habilitações literárias?

Ensino Primário ____ Ensino Básico ____ Ensino Secundário ____

Licenciatura ____ Mestrado ____ Doutoramento ____

Outra Opção ____

4. Há quando tempo se encontra na atual empresa?

Menos de 1 ano ____ Entre 1 e 4 anos ____ Entre 5 e 10 anos ____

Mais de 10 anos ____

Anexo B – Alfa de Cronbach

Tabela de avaliação dos valores do Alfa de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Consistência Interna</i>
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)

Anexo C - Regressões

Relação entre Identificação Organizacional e *Engagement*, Geração Y:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	0,587 ^a	0,344	0,339	0,672

- a. Preditores: (Constante), IO
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Variável Dependente: Engagement

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
Regressão	30,812	1	30,812	68,168	0,000 ^c
Resíduo	58,760	130	0,452		
Total	89,572	131			

- a. Variável Dependente: Engagement
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Preditores: (Constante), IO

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	<i>B</i>	<i>Erro Erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
(Constante)	1,673	0,223		7,502	0,000
IO	0,522	0,063	0,587	8,256	0,000

- a. Variável Dependente: Engagement
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y

Relação entre Identificação Organizacional e *Engagement*, Geração Z:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	0,383 ^a	0,146	0,141	0,717

- a. Preditores: (Constante), IO
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Variável Dependente: Engagement

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Regressão</i>	14,279	1	14,279	27,764	0,000 ^c
<i>Resíduo</i>	83,316	162	0,514		
<i>Total</i>	97,595	163			

- a. Variável Dependente: Engagement
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Preditores: (Constante), IO

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	<i>B</i>	<i>Erro Erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>(Constante)</i>	1,938	0,262		7,390	0,000
<i>IO</i>	0,404	0,077	0,383	5,269	0,000

- a. Variável Dependente: Engagement
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z

Relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, Geração Y:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
<i>1</i>	0,411 ^a	0,169	0,163	1,028

- a. Preditores: (Constante), IO
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Variável Dependente: IT

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Regressão</i>	28,011	1	28,011	26,485	0,000 ^c
<i>Resíduo</i>	137,491	130	1,058		
<i>Total</i>	165,502	131			

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Preditores: (Constante), IO

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	<i>B</i>	<i>Erro Erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>(Constante)</i>	4,375	0,341		12,823	0,000
<i>IO</i>	-0,498	0,097	-0,411	-5,146	0,000

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y

Relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, Geração Z:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
<i>I</i>	0,129 ^a	0,017	0,011	0,991

- a. Preditores: (Constante), IO
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Variável Dependente: IT

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Regressão</i>	2,701	1	2,701	2,748	0,099 ^c
<i>Resíduo</i>	159,199	162	0,983		
<i>Total</i>	161,9	163			

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Preditores: (Constante), IO

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	<i>B</i>	<i>Erro Erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>(Constante)</i>	3,181	0,363		8,773	0,000
<i>IO</i>	-0,176	0,106	-0,129	-1,658	0,099

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z

Relação entre *Engagement* e Intenção de *Turnover*, Geração Y:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	0,585 ^a	0,343	0,338	0,915

- a. Preditores: (Constante), *Engagement*
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Variável Dependente: IT

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Regressão</i>	56,731	1	56,731	67,803	0,000 ^c
<i>Resíduo</i>	108,771	130	0,836		
<i>Total</i>	165,502	131			

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y
- c. Preditores: (Constante), *Engagement*

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	<i>B</i>	<i>Erro Erro</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>(Constante)</i>	5,426	0,363		15,828	0,000
<i>IO</i>	-0,796	0,097	-0,585	-8,234	0,000

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Y

Relação entre *Engagement* e Intenção de *Turnover*, Geração Z:

Resumo do Modelo ^{b,c}

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² Ajustado</i>	<i>Erro Padrão Estimativa</i>
1	0,548 ^a	0,300	0,296	0,836

- a. Preditores: (Constante), *Engagement*
- b. As estatísticas são baseadas apenas em casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Variável Dependente: IT

ANOVA ^{a,b}

	<i>Soma dos Quadrados</i>	<i>Df</i>	<i>Quadrado Médio</i>	<i>Z</i>	<i>Sig</i>
<i>Regressão</i>	48,553	1	48,553	69,394	0,000 ^c
<i>Resíduo</i>	113,347	162	0,700		
<i>Total</i>	161,900	163			

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z
- c. Preditores: (Constante), *Engagement*

Coefficientes ^{a,b}

	<i>Coefficientes Não Padronizados</i>		<i>Coefficientes Padronizados</i>		
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
<i>(Constante)</i>	4,913	0,286		17,176	0,000
<i>IO</i>	-0,705	0,085	-0,548	-8,330	0,000

- a. Variável Dependente: IT
- b. Selecionado apenas casos para os quais Idade = Geração Z