

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

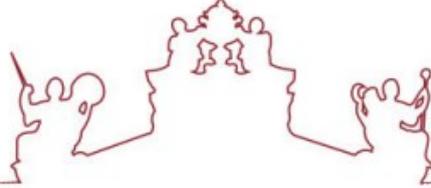
**A relação entre o Turnover e o grau de Satisfação no
Trabalho da Geração Y (Millennials) – O Caso dos
Trabalhadores Portugueses**

Maria Helena Vieira Campião Limpinho

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2022





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

**A relação entre o Turnover e o grau de Satisfação no
Trabalho da Geração Y (Millennials) – O Caso dos
Trabalhadores Portugueses**

Maria Helena Vieira Campião Limpinho

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2022





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Helena Victorovna Guitiss Navas (Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologias) (Arguente)

Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2022

Millennials, “geração de indivíduos confiantes e ambiciosos, com expectativas profissionais elevadas, recetivos a frequentes mudanças na carreira e com uma forte orientação para si mesmos”.

Santos (2017, citado por Martins e Cruz, 2019, p.27)

Resumo

Atualmente, um dos maiores desafios das empresas refere-se à mudança de paradigma, desde a gestão tradicional de pessoas até à gestão de recursos competitivos e estratégicos, levando a que a gestão de recursos humanos implemente estratégias que permitam o aumento da satisfação dos clientes internos e externos e a subsequente diminuição de *turnover*. Nesse sentido, o objetivo da presente dissertação compreender de que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover*. Para o efeito foi aplicado um questionário, por via eletrónica a 112 colaboradores portugueses pertencentes à Geração Y. Os resultados obtidos evidenciam que as instalações da empresa (variável acessibilidade) e o facto de os colaboradores não sentirem bem-estar no ambiente laboral (variável transparência), poderá causar o aumento da intenção de abandono da empresa. Se o *turnover* aumenta, então a satisfação profissional irá diminuir, o que irá influenciar diretamente o *turnover*.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Turnover; Geração Y; *Millennials*.

Abstract

The relationship between Turnover and Job Satisfaction among Generation Y (Millennials) - The Case of Portuguese Workers

Currently, one of the biggest challenges of companies refers to the paradigm shift, from traditional people management to the management of competitive and strategic resources, leading to human resource management to implement strategies that allow the increase of internal and external customer satisfaction and the subsequent decrease of turnover. Accordingly, the objective of this dissertation is to understand how the degree of job satisfaction of employees belonging to Generation Y directly influences the respective turnover. For this purpose, a questionnaire was applied electronically to 112 Portuguese employees belonging to Generation Y. The results obtained show that the company's facilities (accessibility variable) and the fact that employees do not feel well at work (transparency variable) may cause an increase in the intention to leave the company. If turnover increases, then job satisfaction will decrease, which will directly influence turnover.

Keywords: Job satisfaction; Turnover; Generation Y; Millennials.

Agradecimentos

Quero agradecer em especial à minha querida professora Margarida Saraiva por todo o apoio prestado ao longo de todo o processo de elaboração da tese, por todos os momentos dispensados fora das horas previstas, por todas as partilhas de conhecimento, por toda a dedicação e profissionalismo. Muito obrigada.

Quero agradecer à minha família que durante este processo me deu todo o apoio de forma incondicional. Por último agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que a realização desta dissertação fosse possível no qual se incluem os colegas e os professores do Mestrado de Gestão.

Índice

Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Quadros.....	11
Índice de Tabelas	12
1. Introdução	13
1.1. Justificações da escolha	14
1.2. Formulação do problema e dos objetivos	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do trabalho.....	16
2. Revisão Bibliográfica	18
2.1. Geracionalidade	18
2.1.1. Geração Y ou <i>Millennials</i>	20
2.1.2. Características da Geração Y.....	21
2.1.3. A Geração Y e o trabalho	26
2.1.4. Satisfação no trabalho.....	32
2.1.5. As organizações na sociedade moderna	34
2.2. <i>Turnover</i>	36
2.2.1. Modelos teóricos do conceito de <i>turnover</i>	40
2.2.1.1. Modelo participativo de tomada de decisão de March e de Simon.....	40
2.2.1.2. Modelo de processo de tomada de decisão de rotatividade de Mobley ...	42
2.2.1.3. Modelo de rotatividade de funcionários de Steers e Mowday.....	44
2.2.1.4. Modelo de rotatividade de satisfação no trabalho de Mueller	44
2.2.1.5. Modelo de decisão individual de cognição de rotatividade de Arnold e Feldman	46
2.2.1.6. Teoria incorporadora de Mitchell e Mueller	47
2.2.1.7. Modelo de tipos de decisão de rotatividade de Maertz e Champion.....	48
2.3. O <i>turnover</i> e a satisfação a nível organizacional	50
3. Metodologia de investigação	53
3.1. Problemática em estudo e questão de partida	54
3.2. Objetivos do estudo	54
3.3. Classificação e métodos de investigação	55

3.4. Dados primários e secundários	56
3.5. Seleção da amostra.....	56
3.6. Variáveis do estudo.....	57
3.7. Instrumento de recolha e tratamento de dados.....	62
4. análise dos resultados.....	63
4.1. Caracterização da amostra	63
4.2. Operacionalização das afirmações.....	70
4.3. Análise das frequências	74
4.3.1. Satisfação no trabalho	74
4.3.2. <i>Turnover</i>	78
4.4. Correlação de variáveis.....	80
4.5. Discussão dos resultados	84
5. Conclusões.....	90
5.1. Conclusões gerais	90
5.2. Limitações do estudo	93
5.3. Perspetivas de investigação futuras	93
Bibliografia.....	94
Anexos.....	104
Anexo A – Instrumento de recolha de dados.....	104
Anexo B – Taxa de emprego: Total por grupo etário (%).....	111
Anexo C – Gráficos dos resultados obtidos.....	112

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo participativo de tomada de decisão	41
Figura 2 - Modelo participativo de March e Simon	41
Figura 3 - Modelo de processo de rotatividade de Mobley	42
Figura 4 – Novo modelo de processo de rotatividade	43
Figura 5 - Modelo de rotatividade de funcionários de Steers e Mowday.....	44
Figura 6 - Grau de satisfação no trabalho e fator de rotatividade de Mueller	45
Figura 7 - Modelo de rotatividade de Mueller	46
Figura 8 - Modelo de decisão de Arnold e Feldman	47
Figura 9 - Modelo de investigação proposto	57
Figura 10 - Modelo de investigação proposto (completo).....	92

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Frequências por gênero	64
Gráfico 2 - Frequência por estado civil	64
Gráfico 3 - Frequências por habilitações literárias	65
Gráfico 4 - Frequências por cargo exercido	66
Gráfico 5 - Frequências por vínculo contratual	66
Gráfico 6 - Frequências por tempo de serviço na empresa atual	67
Gráfico 7 - Frequências por tempo de experiência profissional	67

Índice de Quadros

Quadro 1 - Características da Geração Y	22
Quadro 2 – Variáveis e Motivações da Geração Y	23
Quadro 3 – Relação entre as variáveis do estudo - Satisfação	59
Quadro 4 - Relação entre as variáveis do estudo – Turnover.....	61
Quadro 5 – Áreas de melhoria para o aumento da satisfação dos colaboradores	71
Quadro 6 - Fatores de intenção de abandono do trabalho durante a próxima semana..	72
Quadro 7 - Aspectos mais relevantes na escolha de um emprego	73
Quadro 8 - Motivos de escolha de emprego fixo/diversas experiências profissionais .	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Idade da amostra.....	65
Tabela 2 - Transformação do fator "profissão"	68
Tabela 3 - Tabela resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes	70
Tabela 4 - Satisfação no trabalho - Transparência.....	75
Tabela 5 - Satisfação no trabalho - Acessibilidade.....	76
Tabela 6 - Satisfação no trabalho - Liderança	77
Tabela 7 - Satisfação no trabalho - Proteção, segurança e higiene.....	78
Tabela 8 - Turnover	79
Tabela 9 - Correlação entre as variáveis e o fator turnover	82

1. Introdução

Nas organizações subsistem diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, o que condiciona a forma como as pessoas agem, como adquirem produtos e serviços, como encaram o labor, entre outras. Nesse sentido, as questões que serviram de base ao presente trabalho foram: “O que esperar futuramente das organizações?”, “De que forma será realizada a coexistência de diferentes gerações, numa organização, no futuro?”, “Quais as perspectivas para cada geração?”.

Para o efeito, foram categorizados 3 estados geracionais: Geração X, Geração Y e Geração Z. Contudo, na presente dissertação, será abordada apenas a Geração Y (*Millennials*), ou seja, os indivíduos nascidos entre os anos 80 e 90, caracterizados por ter um forte senso de inovação, em detrimento de uma baixa satisfação e lealdade no trabalho. É, por isso importante, perceber as características da Geração Y, assim como, as razões pelas quais não consegue manter um emprego estável, resultando em *turnover*.

O conceito de *turnover* tem sido alvo de diversos estudos, devido às consequências que acarreta, tanto para os colaboradores como para as empresas, sendo um impeditivo ao controlo e à gestão de carreira nas organizações (Schein, 2007). As organizações dependem da performance dos seus colaboradores, pelo que é importante que estes sintam que as organizações atribuem oportunidades de carreira compatíveis com os seus ideais, o que irá determinar a sua vinculação com a organização (Schein, 2007; Veloso *et al.*, 2016).

Assim, surge a ideia de que a diminuição do *turnover* nas organizações está intimamente ligada a uma maior conexão com as mesmas, remetendo a um maior vínculo empresarial. Por esse motivo, salienta-se que as carreiras dos colaboradores devem ser conciliadas com as respetivas necessidades familiares e pessoais, uma vez que encontrar uma empresa para trabalhar tem de estar em sintonia com a vida familiar (Veloso *et al.*, 2016).

Os *Millennials* exploram a diversidade dos sectores organizacionais, na tentativa de relacionar o emprego que procuram e a oferta existente, o que se torna difícil devido à diversa panóplia de ofertas e aos propósitos e condições na escolha de emprego. Uma dessas condições passa pela idade, que determina o comportamento profissional no

mundo laboral, a partir de ambições, comportamentos e perspetivas de futuro (Veloso *et al.*, 2016).

Os *Millennials* querem “[...] quebrar paradigmas, constante *feedback* e uma rápida ascensão profissional [...]” (Júnior *et al.*, 2016, p11). O fornecimento de *feedback* só será possível se existir uma liderança mais comunicativa e próxima com os colaboradores, favorecendo o seu perfil crítico e a capacidade de tomada de decisão (Bobião, 2018; Falaster *et al.*, 2015). O facto desta geração querer quebrar paradigmas e ascender a uma rápida progressão na carreira leva a que a perceção de trabalho a longo prazo, na mesma organização, represente um desafio para ambas as partes (colaborador e organização), uma vez que aumenta a rotatividade das mesmas (Negrão *et al.*, 2013).

1.1. Justificações da escolha

Quanto à escolha desta temática, esta deve-se ao facto dos trabalhadores da Geração Y serem os pilares das organizações, uma vez que se encontram entre os 30-40 anos, estimando-se que estejam no ativo durante os próximos 40 anos.

Com isto, pretende-se perceber a importância que o trabalho tem para os *Millennials*, e de que forma ocorre a sua conceptualização. Em termos pessoais e profissionais, este trabalho será uma mais-valia, pois, irá contribuir para a compreensão das características desta geração e o seu posicionamento perante o futuro no mercado de trabalho. A nível social, este trabalho assume relevância, devido ao contributo que pode acrescentar na área dos Recursos Humanos, na medida em que esta área engloba a gestão de pessoas, considerando o seu potencial, força de trabalho, compromisso, criatividade e inovação (Pinheiro, 2013). Também é de destacar que a gestão de pessoas contribui para a criação de um bom ambiente laboral, assim como da tomada de decisões e ações, de modo a aumentar a satisfação profissional dos colaboradores (Vergara, 2012).

No contexto nacional, as organizações poderão ter de lidar em um futuro próximo com grandes dificuldades na gestão de pessoas, devido à reduzida dimensão económica, à baixa capacidade competitiva e às alterações demográficas. A capacidade competitiva das empresas portuguesas comparativamente a dos outros países é baixa. Atualmente, a grande parte da força produtiva das empresas portuguesas situa-se na média de 30 anos de idade. Por esse motivo, importa consciencializar os líderes organizacionais de recursos humanos, para que estes preparem os seus colaboradores para o futuro, de modo a que

estes consigam adaptar-se a novas situações que possam surgir em termos de oferta e de procura de trabalho.

Perante o exposto, a presente dissertação pretende explorar a temática do *turnover*, nomeadamente as preocupações aliadas a esta prática, as consequências e estratégias para atenuar o mesmo, recorrendo à inovação tecnológica, à globalização, ao crescimento económico, à evolução do mundo face a cultura organizacional e, ao grau de satisfação profissional dos colaboradores (Fischer, 1996).

1.2. Formulação do problema e dos objetivos

Os gestores procuram cada vez mais o equilíbrio do ambiente/cultura organizacional, de modo a exercer impacto positivo nos resultados, assim como, compreender as áreas que carecem de maior preocupação. Assim, é importante a perceção da geração Y no clima e cultura organizacional, pois, só assim será facultado *feedback* sobre a situação global da organização, mas sobretudo sobre as suas necessidades e exigências (Veloso *et al.*, 2016).

A partir deste pressuposto foi formulada a seguinte questão de investigação: “De que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) pode influenciar o *turnover*?”

Quanto ao objetivo que se pretende alcançar, este passa por compreender de que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover*.

A partir deste pressuposto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar o grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores pertencentes à Geração Y;
- 2) Identificar quais as variáveis do estudo (transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene) que exercem maior impacto sobre a satisfação no trabalho e sobre o *turnover* dos colaboradores.

1.3. Metodologia

O presente estudo tem como propósito elaborar uma análise exploratória e descritiva do grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) e a respetiva influência sobre o *turnover*. Segundo Vergara (2012), a análise exploratória e descritiva irá incidir sobre um determinado fenómeno, sendo neste caso correspondente aos colaboradores da Geração Y (*Millennials*) e a respetiva influência sobre o *turnover*.

Nesse sentido, numa primeira parte será realizada uma pesquisa de análise qualitativa baseada em livros e artigos científicos, de modo a abordar a satisfação no trabalho e o *turnover*. Numa segunda parte será realizada uma pesquisa quantitativa baseada na análise dos resultados obtidos através da aplicação de inquéritos por questionários.

O inquérito por questionário encontra-se dividido em três partes: grau de satisfação, *turnover* e caracterização sociodemográfica. No grau de satisfação foi utilizada uma escala tipo Likert de 1 a 5, onde (1) corresponde a Muito insatisfeito e (5) a Muito satisfeito. No *turnover*, também foi utilizada uma escala tipo Likert de 1 a 5, onde (1) corresponde a Discordo totalmente e (5) a Concordo totalmente. Por sua vez, na caracterização sociodemográfica são solicitados dados sobre género, idade, habilitações literárias, cargo que ocupa na empresa, estado civil, vínculo contratual, anos de trabalho na empresa, tempo de experiência profissional e profissão.

Após a recolha dos dados, os mesmos serão tratados com recurso ao *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) e Excel, onde posteriormente serão discutidos, elaborando uma comparação ou confrontação com os resultados de outros estudos.

1.4. Estrutura do trabalho

No que se refere à estrutura da presente dissertação, esta encontra-se organizada da seguinte forma:

- Capítulo I: Neste capítulo é realizada a introdução, onde são descritos a temática, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho;
- Capítulo 2: Neste capítulo é realizada a revisão de literatura sobre os temas

da Geração Y ou *Millennials*, *turnover* e respetivos modelos teóricos do conceito de rotatividade;

- Capítulo 3: Neste capítulo é abordada a metodologia de investigação;
- Capítulo 4: Neste capítulo são apresentados os principais resultados do trabalho, obtidos através da aplicação de inquéritos por questionários;
- Capítulo 5: Neste capítulo são apresentadas as conclusões gerais, as limitações existentes no decorrer da investigação e as perspetivas de investigação futuras, que possam interessar aos intervenientes do processo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Geracionalidade

Ao falar de geração imperativamente se verifica a existência de diversos estados geracionais, nomeadamente *baby boomers*, geração X, geração Y, geração Z e geração α (Alfa). Importa contextualizar a geracionalidade, cuja origem remonta ao Ocidente e ao investigador Mannheim (1952), para o qual o desenvolvimento corresponde à interação entre o tempo individual e social, onde os fatores sociais assumem relevância no processo de desenvolvimento humano. Quanto ao conceito “geração”, este corresponde a um grupo que partilha determinados aspetos em comum, tais como: idade, localização e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento (Zhang & Zhou, 2015). Também se refere aos indivíduos que nasceram numa época e que receberam as mesmas influências históricas, socioculturais, comportamentos e motivações (Abreu *et al.*, 2016; Fantini & Souza, 2015). Este conceito é reforçado pelos indivíduos nascidos em determinados períodos comuns, a partir dos quais resultam memórias coletivas, expectativas e opiniões sobre o papel do mundo do trabalho no seu dia-a-dia (Cappi & Araújo, 2015; Veloso *et al.*, 2012).

Contudo, não existe nenhum critério padronizado para definir uma geração, uma vez que diferentes investigadores exploraram o seu significado, acentuando aspetos diferentes caracterizadores das diferenças geracionais, assim como, aspetos comuns que podem marcar uma determinada geração (Hongshan, 2019). O mesmo autor refere que a idade corresponde a mais um indicador para distinguir “gerações” do que um critério para classificar “gerações”, ou seja, os indivíduos podem ser da mesma geração, mas pertencer a diferentes classes sociais, culturas, regiões e locais, levando a que tenham diferentes vivências e experiências. Isto significa que “É impreciso afirmar que as pessoas nascidas naquele ano tenham as mesmas características” (Reeves & Oh, 2008, p17). Por exemplo, existe a geração *baby boomers* composta por indivíduos nascidos até 1964, a geração X que é o termo utilizado para identificar os indivíduos nascidos entre 1965-1977, entre outros.

A este respeito, dois atributos da geração que estão na relação de unidade dos opostos, referem-se à idade e ao atributo social, na medida em que a idade apresenta características estáveis e inalteráveis, enquanto que o atributo social, apresenta características instáveis e variáveis (Lee, 2004). Assim, o mesmo autor defende que não

é expectável que diferentes indivíduos vivenciem eventos socioculturais e socioeconómicos semelhantes, apesar da existência de coorte geracional. Para além da idade, existem três aspectos diferenciadores de gerações, nomeadamente, autopercepção, partilha de crenças e posicionamento histórico comum (Cereja, 2018; Howe & Strauss, 2000; Reeves, 2006).

A vivência de diferentes gerações merece relevância e preocupação, na medida em que as mesmas têm de estar em sintonia ao ser membros de uma organização, de modo a que os objetivos organizacionais sejam alcançados por todos (Malafaia, 2011). Na presente dissertação apenas será abordada a Geração Y (*Millennials*), sendo caracterizados por crescerem na sociedade da globalização, onde é exigido um maior conhecimento por parte dos colaboradores, que são um dos principais capitais e ativos das organizações (Pinheiro & Sousa, 2013).

Pela relevância do papel dos colaboradores no contexto organizacional, torna-se importante compreender as características da Geração Y e as razões de não conseguirem manter um emprego estável, trocando constantemente de trabalho, levando ao *turnover*. Esta geração refere-se aos indivíduos nascidos entre 1978-1996, que possuem um forte senso de inovação, consideram o trabalho como sendo uma fonte de satisfação e de desenvolvimento pessoal, ao contrário da geração anterior (Geração X) (Teixeira *et al.*, 2014).

Para que os colaboradores se sintam satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização, é necessário que esta conte com uma boa gestão de recursos humanos, pois, só assim será bem-sucedida e irá alcançar bons resultados (Veloso *et al.*, 2015). Cada colaborador apresenta diferentes características psicológicas e comportamentais, valores e formas de pensar, que se evidenciam através das diferentes gerações, pelo que é importante analisar o desenvolvimento social, uma vez que os jovens de hoje são a geração que estará no ativo no futuro (Hongshan, 2019).

A forma de gerir os colaboradores tem vindo a sofrer alterações devido ao avanço da tecnologia, na medida em que cada vez mais estes têm acesso rápido à informação, quase em tempo real. O aumento ao recurso de novas tecnologias levou ao aumento da competitividade no mercado de trabalho e à necessidade de um conjunto mais amplo de habilidades, competências, comportamentos adequados e em conformidade com os objetivos organizacionais, pois estes exercem um papel essencial, que irá influenciar a sobrevivência e a estabilidade da organização.

Considerando a influência dos hábitos de cada geração no comportamento dos indivíduos, “[...] os gestores podem precisar adotar ações para gerir com eficácia a sua força de trabalho [...]” (Benson & Brown, 2011, p. 1844). Por sua vez, as organizações devem zelar pela existência de coortes geracionais, atendendo aos diferentes papéis dos gestores de diversas gerações e a existência de diferentes tipos de líderes, que estabelecem diferentes percepções sobre os comportamentos e traços de liderança (Sessa *et al.*, 2007). Os coortes geracionais englobam colaboradores com comportamentos semelhantes, que partilham experiências e alguns aspetos comuns, tais como: status económico, recurso às novas tecnologias, entre outros (Abreu *et al.*, 2016; Pitt-Catsoupes, 2007).

2.1.1. Geração Y ou *Millennials*

A Geração Y ou *Millennials* é uma geração cujo desenvolvimento se insere na era das Tecnologias de Informação, o que contribui para a capacidade criativa e exigência com o contexto onde se encontram inseridos (Falaster *et al.*, 2015; Negrão *et al.*, 2013). Os indivíduos da Geração Y cresceram em um ambiente de fácil acesso à informação, impulsionado pela globalização, pela Internet e pelo grande avanço tecnológico, o que lhes proporcionou o “contato com culturas diversas, o que os tornou indivíduos mais tolerantes, menos preconceituosos e mais justos” (Cappi & Araújo, 2015, p.581).

Esta geração privilegia a vida pessoal em detrimento da vida profissional, na medida em que esta é pautada por instabilidade e ausência de garantias no mundo laboral, pelo que adota uma atitude segura que lhe permita delinear objetivos claros e concretos, de modo a obter autonomia, flexibilidade na execução das suas funções (Veloso *et al.*, 2016). O facto desta geração estabelecer objetivos leva a que seja mais otimista em relação ao futuro, defendendo a justiça social e salientando a necessidade de ligação às novas tecnologias (Malafaia, 2011). De acordo com o autor, para a Geração Y é de extrema importância, para além da remuneração, a existência de uma conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, assim como, a equipa de trabalho e as oportunidades disponibilizadas pela organização.

Comparativamente à Geração Y, os “*baby boomers*” e a Geração Z apresentam especificidades no tempo de estabilidade na mesma organização, sendo a maioria da força de trabalho e ocupando posições importantes dentro da organização (Abreu *et al.*, 2016; Cennamo & Gardner, 2008). No que concerne à Geração Z, esta ainda se encontra em fase de ascensão no mercado laboral, enquanto a Geração Alfa surgiu a partir de 2010,

pelo que os indivíduos pertencentes à esta geração ainda não estão no mercado laboral (Hongshan, 2019).

Em suma, a Geração Y ou *Millennials* encontra-se numa fase inicial do seu percurso profissional, assumindo o trabalho como um meio de satisfação das suas necessidades e desejos pessoais, pelo que quando o rumo da sua carreira não é do seu agrado, tendem a trocar mais facilmente de emprego (Muthu & Yee, 2011; Tridapalli *et al.*, 2017; Twenge, 2010).

2.1.2. Características da Geração Y

As principais características da Geração Y, de acordo com a perspetiva de diversos autores, podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características da Geração Y

Autores	Características
Tulgan (1996)	Respeita os seus superiores, apesar de questionar o que já está determinado. Deseja uma relação hierárquica linear e troca de conhecimento.
Carolyn (2005)	É pensadora e empreendedora com senso de responsabilidade. Gosta de <i>feedback</i> imediato e enaltece o sentimento de realização. Almeja um trabalho desafiador, a liberdade e não mede esforços para atingir as suas metas.
Porter <i>et al.</i> (2005)	Possui flexibilidade, equilíbrio adequado entre trabalho e família.
Sweeney (2006)	É autoconfiante, estruturada e flexível em relação às diferentes culturas.
Glass (2007) e Zevenbergen (2004)	Possui características intrínsecas e diferenciadoras em comparação às anteriores. É menos comprometida com a organização à qual pertence.
Glass (2007)	Destemida e a primeira a experimentar, comprar e espalhar as suas opiniões sobre as novidades no mundo virtual e tecnológico.
Myers e Kamyab (2010)	Trabalha bem em equipa, motivada e com comunicação aberta e frequente com seus superiores. Está à vontade com as tecnologias de informação.

Fonte: Adaptado de Abreu *et al.* (2016)

O comportamento da geração Y é “[...] insubordinado, uma mudança no paradigma administrativo” (Tridapalli *et al.*, 2017, p.143). Os mesmos autores mencionam que as gerações anteriores não apresentavam tantas aspirações como a geração Y, focando-se mais na sua sobrevivência, manutenção de um emprego estável, garantia de um rendimento que lhes permitisse seguir uma vida normal. A geração Y procura dar sentido a tudo o que faz, quer esteja relacionado com o trabalho, quer esteja relacionado com o lazer, os relacionamentos, ou qualquer situação vivida. Esta geração é “[...] uma conquista da própria sociedade, é a realização do sonho de muitas famílias que criaram seus filhos para serem felizes, e não simplesmente para cumprirem com seus deveres na ordem social” (Tridapalli *et al.*, 2017, p.143).

No Quadro 2 verifica-se a relação entre as diferentes variáveis e as motivações da Geração Y, onde se afere que de modo geral as variáveis referem-se às novas tecnologias, aos diferentes tipos de liderança e ao ambiente laboral. Por sua vez, as motivações referem-se às responsabilidades, à liberdade laboral, à oportunidade de crescimento, aos diferentes tipos de liderança e ao ambiente laboral.

Quadro 2 – Variáveis e Motivações da Geração Y

GERAÇÃO Y	
Variáveis	Motivações
Bolha da Internet	Responsabilidades e desafios crescentes
Tecnologia x Burocracia	Liberdade/flexibilidade para atingir resultados
Liderança autêntica x liderança hierárquica	Oportunidade para crescimento contínuo
Acesso direto às lideranças e feedback intensivo e sistemático	
Sentir que faz diferença para a empresa e para a sociedade	
Ambiente de trabalho descontraído, alegre e agradável	

Fonte: Viana (2008, citado por Tridapalli *et al.*, 2017, p. 148)

Os membros da geração Y “[...] tendem a apresentar um elevado desempenho. Porém, apresentam fraquezas ao nível da carência emocional, talvez porque constantemente procuram aprovação, elogios e validação do seu trabalho” (Crumpacker & Crumpacker, 2007, p.350). Este desempenho leva a que os indivíduos desta geração mostrem confiança e ambição, abertura às mudanças na carreira e vocação para si mesmos (Martins & Cruz, 2019). Para além disso, gostam de poder desenvolver as suas ideias dentro das organizações e gostam de receber *feedback* dos seus líderes, enquanto sentem liberdade e flexibilidade por parte destes. É de realçar que estes ambientes organizacionais potenciam alegria, tornam o trabalho inspirador para o surgimento de novas ideias e proporcionam crescimento profissional, aspeto muito valorizado por esta geração.

Segundo Tridapalli *et al.* (2017), esta geração baseia o seu trabalho em recompensas e elogios exteriores, sendo incentivados pela motivação externa, ou seja, a geração Y procura o instantâneo, o resultado a curto prazo, preferindo juntar experiências

do que pensar em ter um trabalho a longo prazo. Os mesmos autores argumentam que estes colaboradores apenas são produtivos quando sentem que o seu trabalho é aprovado ou recompensado, através de bónus, reconhecimento, aumento do salário, ou outros benefícios. Para esta geração, a crítica construtiva não se apresenta benéfica, ao invés de servir como aprendizagem e criar motivação para evoluir, acaba por causar lesões emocionais, na medida em que se sentem ofendidos e suspendem as suas tarefas, influenciando a produtividade da organização e afetando, desde os líderes até ao restante dos seus colegas e equipa de trabalho. Os líderes devem saber, ou estar preparados, para lidar com esta geração e com todas as suas características.

Uma das estratégias para que os líderes saibam reter os atuais colaboradores e atrair potenciais colaboradores passa por criar ambientes disponibilizados em estrutura horizontal e pautados pela criatividade, democracia e flexibilidade (Tridapalli *et al.*, 2017). A Geração Y é a força motriz do mercado de trabalho (ver anexo B), impõe formas de viver e de trabalhar, procuram desafios constantes e valorizam a satisfação profissional, em detrimento da estabilidade, ou seja, atribuem mais valor ao usufruir do que ao possuir. Esta atitude promove o *turnover*, mas é um facto inevitável aquando da insatisfação na organização, sendo este um comportamento diferente ao praticado pelos seus familiares (pais, avós), que privilegiavam a estabilidade laboral (Tridapalli *et al.*, 2017).

Uma organização que tenha nos seus quadros indivíduos informados, com diversos conhecimentos, pode perspetivar uma mais-valia em termos de inovação no mercado empresarial. Assim, os *Millennials* são a geração mais bem informada da história, capaz de falar sobre tudo na sua generalidade, mas nada em profundidade, levando a que sejam polivalentes, multifacetados e hábeis. Quando não sabem alguma coisa, basta alguns segundos na *Internet* para obter a informação de que necessitam. Querem transformar o mundo, adaptam-se com facilidade às mudanças.

A inovação tecnológica irá alterar o mundo e a indústria, é a era da transformação digital. Mais do que nunca a *Internet* influencia os indivíduos e as organizações, uma vez que é um dos mais valiosos impulsionadores da transformação da sociedade (Spadinguer, 2021). A geração Y é, neste momento, a mais bem preparada para este desafio. É ela que vai transformar as organizações, lidando com a cultura corporativa e atualizando estratégias, uma oportunidade que os CEOs e os administradores não vão querer perder.

Os *Millennials* não ligam a hierarquias na organização, pois, para eles o diretor deve ser uma pessoa acessível que não se feche num gabinete ao qual só se tem acesso por marcação com vários dias de antecedência. As organizações devem ter *open spaces*, de modo a evitar as desigualdades hierarquizadas, pois, na sua perspectiva todos trabalham com os mesmos objetivos organizacionais. O gabinete das chefias deve ser um espaço onde os colaboradores possam ir, sempre que necessário. Estes colaboradores podem parecer insubordinados, mas não são, apenas são insatisfeitos, querem sempre mais quando se sentem infelizes, pois, não estão a fazer o que querem. É necessário que exista uma liderança apurada que possa cuidar dos colaboradores, compreendê-los e ir ao encontro das suas expectativas e anseios, que mostre transparência e os faça sentir envolvidos, uma vez que quando estão envolvidos no processo, dão tudo de si na organização. Esta geração não se preocupa em perder o emprego, o seu objetivo é estar sempre em crescimento. Quando estão numa empresa que não corresponde às suas expectativas mudam, saem da empresa, procuram melhores empresas para trabalhar, não perdem o foco, o seu objetivo, o que querem fazer e desejam realizar.

No entanto, esta geração não apresenta apenas qualidades, mas também algumas características menos boas, tais como o facto de não apreciarem o acordar cedo, de não apreciarem a experiência e os conhecimentos dos seus colegas mais antigos. Esta geração é definida como sendo uma geração muito rápida, com muita informação mental, pelo que valorizam a teoria e esquecem-se que não podem descuidar a aquisição de competências práticas em contexto de trabalho e o aprender ao longo da vida (saber-ser, o saber-estar e saber-fazer). Quando ingressam em uma organização, onde trabalham indivíduos de gerações diferentes, os *Millennials* encontram muitas regras e posturas diferentes da sua, mais caracterizadora da geração X ou *baby boomers*, levando a que fiquem desmotivados e tenham dificuldades na adaptação. As empresas que querem manter estes profissionais nos seus quadros devem manter uma postura de total abertura, compreender a postura destes jovens, ter maior flexibilidade, liberdade e uma boa comunicação interna, para que estes sintam que estão envolvidos nos processos e sejam mais desafiados profissionalmente.

Em suma, a Geração Y preza o conhecimento e a diversidade, pois, quanto maior o impulso dado pelas chefias aos seus colaboradores, maior a sinergia laboral criada. Em contrapartida, se estes colaboradores não se sentirem valorizados, não sentirem *feedback* do seu desempenho, pode levar a que procurem outras empresas onde possam crescer,

desenvolver-se, e abraçar novos desafios. São a geração do *selfie*, pelo que muitas vezes são designados de narcisistas, conectados com a sustentabilidade e a saúde, com a preservação do meio ambiente, e com propósitos maiores, como a cidadania, igualdade de género e minorias étnicas. De acordo com Shaw e Fairhurst (2008), uma das principais características desta geração passa pelo termo “nativos digitais”, ou seja, que cresceu com o surgimento das redes sociais e com a explosão do uso dos *smartphones*.

2.1.3. A Geração Y e o trabalho

No mercado atual, cada vez mais, as empresas necessitam destacar-se perante as restantes e diferenciar-se da concorrência, para isso espera contar com colaboradores que ajudem a divulgar as suas qualidades, o que se irá refletir nos resultados organizacionais. Uma organização, atualmente, necessita de ter um bom nome, boa reputação no mercado, representar uma marca, ter imagem registada, direitos autorais, propriedade intelectual, entre outros, ou seja, todos os bens incorpóreos que não são palpáveis, mas que possuem valor económico e que, por esse motivo necessitam de substância física, podendo ser de duração limitada e indefinida.

Se pensarmos numa marca já consolidada no mercado, percebe-se que é uma marca valiosa, mas isso não se deve apenas à sua estrutura e capital, mas antes à força e à influência da marca. Com isto, os produtos deixam de ser um bem de consumo, passando a ser um estilo de vida. Por exemplo, comprar um carro de uma marca consagrada no mercado, não é apenas comprar um mero carro, está relacionado com uma mensagem positiva de atitude, estilo, conforto. A força da marca construída ao longo do tempo faz da mesma o bem mais valioso do negócio, por vezes mais valiosa do que o próprio carro em si. Vender mais, gera impacto positivo na organização, uma vez que aumenta os níveis de produtividade da empresa, que pode tornar-se num bom local para trabalhar, e se assim for, os colaboradores irão manter-se na mesma, o que irá diminuir os custos com processos de seleção e contratação e o *turnover* dos colaboradores.

Na fase de atração, é importante o *interim management*, que corresponde a uma prática utilizada pelas grandes empresas, onde é possível trabalhar como gestor interino numa organização. Este gestor tem como principais funções a reavaliação da área de custos, auxílio no processo de integração de colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento organizacional, pois, conhece adequadamente a estrutura e o

funcionamento da empresa, ajudando na gestão organizacional num período pré-estabelecido, ou por um projeto específico. Para isso, deve ter uma visão estratégica ampla, experiência e competências, que permitam controlar o projeto, de modo a preparar a empresa para o futuro, sobretudo na área da empregabilidade, como é o caso do Diretor de Recursos Humanos, ou de um CEO.

As empresas também podem recorrer ao *inbound recruiting*, ou seja, a atrair alguém a algo, como “[...] o motivo pelo qual a pessoa deve candidatar-se à referida organização, dando destaque à sua missão, aos seus valores, ao seu modo de funcionamento, e o que oferece às pessoas que nela trabalham [...]” (Martins & Cruz, 2019, p.33). Um colaborador, após ser admitido pela organização, passa por um processo de integração, que engloba programas, tais como, o *onboarding*, no qual o colaborador é recebido, integrado, e no qual se promove a ambientação. É um processo muito importante, quando existe um novo recrutamento, mostrando que este deve ser planeado para acolher o melhor possível o novo colaborador, sendo definidas as pessoas envolvidas nesse *onboarding*, os conteúdos que serão apresentados, o tempo e os recursos gastos nesta tarefa.

É importante para o novo recrutado ser bem recebido na organização, pois, se esta experiência for positiva, irá causar boa impressão no colaborador, que por sua vez, irá falar positivamente da organização. Quando o colaborador começa a trabalhar, é sempre acompanhado por parte da organização e do departamento em que está inserido, considerando a estratégia da empresa, o tipo de trabalho e a dimensão da empresa. É uma integração/socialização, que permite ao novo colaborador adquirir o comportamento, a habilidade e o conhecimento necessário, para tornar o seu desempenho eficaz, tornando-se parte da mesma (*insider*). Assim, um *jobshadowing*, numa organização, passa por ser a sombra de alguém numa organização, ser a sombra de um profissional que trabalhe na empresa, observando a forma como desenvolve a sua atividade quotidiana, o que permite uma aprendizagem de habilidades específicas daquela profissão. Neste âmbito dá-se ênfase aos mentores. O novo colaborador pode perceber como é o dia-a-dia na organização, ver se gosta da profissão e se gostaria de desenvolver aquele trabalho futuramente, percebe se tem habilidade e interesse para desempenhar tal tarefa. Pelo facto de ser uma experiência a curto prazo, é uma boa forma de o colaborador decidir, se quer ficar naquele trabalho ou se pretende estagiar naquela área.

Nesse sentido, pretende-se perceber qual o conceito de trabalho para a geração Y, de acordo com as suas características, expectativas e comportamentos face ao mundo do trabalho, em termos de perspectivas de futuro, exigências, relacionamento, satisfação e motivação, características pessoais influenciadas pelo ambiente em que nasceram e cresceram, ou seja, “O que se torna indispensável para esta ou outra geração?”, “O que se torna satisfatório em termos profissionais para uma e para outra geração, de acordo com todas as diferenças que as caracterizam?”, “O que faz com que a satisfação e lealdade no trabalho da geração Y sejam baixas ao contrário da geração anterior (Geração X)?”. É, por isso, importante perceber as suas características e o motivo da não manutenção de um emprego durante muito tempo, trocando constantemente de trabalho – *turnover*. “O atual desafio das organizações está em como motivar, manter satisfeitos e assim reter talentos nas organizações” (Trindade, 2007), com o intuito de evitar o *turnover* e manter nas organizações os trabalhadores.

De acordo com Martins e Cruz (2019) existem alguns aspetos essenciais da cultura de atração, retenção e desenvolvimento de colaboradores integrados na Geração Y, nomeadamente:

1. Apostar no *feedback* contínuo e no reconhecimento, baseados em sistemas de avaliação de desempenho contínuos e na formação e desenvolvimento de talento;
2. *Work-life balance*, através das condições necessárias que assegurem o bem-estar pessoal e profissional dos colaboradores. Para isso, as organizações terão que estar despertas para aderir a estratégias de *remote working*;
3. Criar uma cultura de trabalho positiva e inclusiva, através de uma cultura organizacional, que valorize a responsabilidade social e ambiental, a diversidade e a inclusão;
4. Alinhamento entre a imagem externa e interna, desejando a garantia de congruência entre a imagem que a organização transmite no mercado e os valores partilhados dentro da organização;
5. Progressão na carreira, exigindo das organizações resposta à expectativa dos *millennials* ao nível dos desafios profissionais e alternativas de progressão de carreira e de crescimento profissional;

6. Transformação digital, privilegiando o uso de novas tecnologias capazes de simplificar e acelerar a realização dos processos de trabalho e concretização de negócios.

Perante o exposto, pode-se aferir que “Os *Millennials* esperam muitas vezes, promoções e aumentos salariais antecipados, procuram flexibilidade e desejam liberdade” (Ng *et al.*, 2010, p.285), atribuindo maior relevância às suas expectativas face ao mundo laboral, sobretudo nos requisitos de aprendizagem, planos de carreira e desenvolvimento, orientação para o trabalho e envolvimento a nível global (Westerman & Yamamura, 2007). No entanto, comparativamente às gerações anteriores têm sido responsáveis pelo aumento da rotatividade dos colaboradores, pelo que são necessárias estratégias e liderança para alcançar o sucesso.

Ao estar motivado, o colaborador está satisfeito, e por isso, mais comprometido com o seu trabalho e com a organização. Se um colaborador procura uma empresa para trabalhar, de acordo com as suas preferências e a encontrar, não irá mudar de trabalho, mudar de organização, ou de cidade à procura de melhores condições laborais. A satisfação tem sido encarada como uma atitude ou emoção, uma vez que a emoção engloba uma atitude face ao trabalho e às vivências no ambiente laboral (Lima *et al.*, 1995). O grande desafio nas organizações passa pela existência de gestores que consigam, mediante as suas características, atrair, recrutar, e manter esta força de trabalho. Se os gestores não souberem lidar com as diferenças geracionais na organização, poderão levar ao *turnover*, e às suas consequências, tais como, custos com contratações, tempo e recursos gastos com rotatividade dos colaboradores. É aceitável que numa organização exista alguma taxa de rotatividade, pois, a entrada de novos colaboradores acrescenta novas ideias e novas formas de liderança, mas se a taxa de rotatividade numa empresa for muito elevada, deixa de ser um aspeto positivo para passar a ser um problema.

Um aspeto que pode resultar no aumento do *turnover* é a necessidade de flexibilidade requisitada, ou seja, os colaboradores privilegiam a possibilidade de conciliação entre vida familiar-vida profissional, apesar das limitações existentes (Porter *et al.*, 2005). A Geração Y ao sentir-se insatisfeita no seu local de trabalho, tende a mudar frequentemente de trabalho, procurando uma organização de acordo com as suas expectativas e desejos (Glass, 2007). Os colaboradores que não optam por esta alternativa, poderão vivenciar situações complexas, tais como, a compra de uma casa, ter filhos, entre

outros. Outro aspeto que pode levar ao aumento do *turnover* refere-se à escassez de colaboradores qualificados que colmatem as necessidades das vagas em aberto, como mostra o relatório Payscale (2016), onde as organizações sentem dificuldades na identificação de candidatos qualificados. No mesmo relatório expressa-se que a percentagem de escassez de colaboradores qualificados pode ser de 70% nas organizações com melhores desempenhos a nível mundial, principalmente nos sectores da engenharia e ciência (71%), indústria (65%) e tecnologia (59%). As empresas procuram candidatos com perfil adequado às ofertas de trabalho, é importante contratar a pessoa certa para o lugar certo. Por sua vez, a remuneração é outro aspeto que pode levar ao aumento do *turnover*, na medida em que se esta não for considerada adequada, o futuro trabalhador pode recusar a oferta. A constante admissão de colaboradores é sinónimo de custos e, a longo prazo, as organizações pretendem não ter prejuízo com contratações, mas sim manter os colaboradores na empresa, satisfeitos com a sua situação laboral. Com o passar do tempo, o intuito é apostar nesse colaborador, dar-lhe formação, fazê-lo crescer dentro da empresa, evitando a sua rotatividade, uma vez que essa situação a longo prazo já não é benéfica, mas sim prejudicial para a organização.

A procura constante de algo melhor, de algo mais seguro, de um futuro mais promissor numa organização mais estruturada, mais organizada é em certos casos uma constante. Ninguém se acomoda a vida toda a um trabalho que não gosta, numa empresa que não gosta e na qual não se sente satisfeito nem realizado/a profissionalmente. Por sua vez, deve-se considerar que a dimensão da organização, a sua delimitação no mercado global atual, também são aspetos influenciadores do aumento do *turnover*.

Como referenciado no relatório McKinsey (2015) existe a necessidade de novas competências ajustadas à realidade vivenciada pelas organizações, onde o capital humano de uma empresa é o reflexo do seu desempenho organizacional. De acordo com este relatório, verifica-se ainda “[...] um défice de competências requeridas nas gerações mais novas (geração Y), por outro, as organizações não tem promovido uma efetiva gestão do conhecimento, demonstrando incapacidade em capitalizar o talento da geração *baby boomers* que está a abandonar o mercado de trabalho de modo massivo.” (Michaels *et al.*, 2001).

O conhecimento tem de ser transmitido ao longo do tempo, sendo que a geração anterior deve ser “mentora” da geração seguinte, porque os conhecimentos adquiridos ao longo da vida numa empresa devem ser passados às gerações mais novas. Com isto, não

se pretende descurar as habilitações académicas dos novos colaboradores, mas sim privilegiar a união dos dois vetores: a) experiência e aprendizagem ao longo da vida; b) competências dos novos colaboradores. A junção destes dois vetores irá aumentar a satisfação dos colaboradores, a dedicação e compromisso face à organização. Os recém-licenciados podem ter muitas competências, mas não têm a experiência de uma vida de trabalho, daí resulta a importância dos mentores (Geração X) aos novos colaboradores recém-admitidos (Geração Y) no seio de uma organização. Um candidato a uma oferta de trabalho procura perceber quando responde à oferta de emprego, se a organização que faz o recrutamento é um bom local para trabalhar, ou seja, se possui desafios diários, recompensas e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional a longo prazo (Martins & Cruz, 2019).

As mesmas autoras acrescentam que o importante é existir uma cultura organizacional significativa, que permita aos colaboradores expressarem-se de forma eficaz e positiva, conferindo assim, uma boa experiência laboral. A cultura organizacional corresponde ao ambiente laboral e o seu impacto sobre as experiências que cada colaborador vivencia dentro das organizações e sobre o desempenho, eficácia, produtividades dos colaboradores (Warrick *et al.*, 2016). A cultura organizacional refere-se ao conjunto de pressupostos adquiridos pelos colaboradores, de modo a garantir a sua adaptação externa e integração interna (Martinez *et al.*, 2015). A melhor empresa para trabalhar, por norma, é aquela que é sempre cotada como uma empresa credível, com boas referências para quem procura uma oportunidade. Uma cultura organizacional de relevo requer líderes competentes e predispostos a perceberem as estratégias e a capacidade de tomada de decisão baseada nos valores organizacionais (Warrick *et al.*, 2016).

A definição de cultura organizacional possui as seguintes funções: a) diferenciação das organizações face às outras; b) proporcionar um senso de identidade aos membros da organização; c) facilitar o comprometimento dos colaboradores com a organização; d) proporcionar coesão na organização; e) orientar, formar e controlar as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Robbins, 2009).

Em suma, os colaboradores comprometem-se com a organização, quando sentem que estão a dar algo de si próprias para um determinado propósito, quando percebem que podem estar a contribuir para um mundo melhor. Sem dúvida, que as políticas de recursos

humanos devem, cada vez mais, adaptar-se ao mundo atual, ser mais transparentes na tentativa de procurar a satisfação dos profissionais.

2.1.4. Satisfação no trabalho

O termo satisfação foi proposto pela primeira vez pelo sociólogo americano Hoppock, em 1935. Segundo este autor, a satisfação no trabalho refere-se ao conjunto de elementos físicos, psicológicos e ambientais, que colmatam as necessidades e desejos dos colaboradores. Posteriormente, em 1961, Porter definiu satisfação como sendo o conjunto de resultados obtidos através da comparação entre o salário auferido e o salário esperado dos colaboradores. Lock em 1976 argumenta que o grau emocional é obtido através da avaliação das tarefas de cada colaborador. O grau emocional que os colaboradores sentem face ao seu trabalho, oportunidades de promoção, salário, liderança e equipa de trabalho é designado por satisfação (Freire, 1999; Milbourn & Dunn, 1976).

Na maior parte dos casos, expressa-se que a segunda família dos colaboradores é formada pelos colegas de trabalho, isto deve-se ao facto de estes despendem grande parte do tempo no ambiente laboral. Por esse motivo, é essencial abordar o conceito de satisfação no trabalho, na medida em que esta variável exerce influência sobre o normal funcionamento e a produtividade laboral (Alcobia, 2001; Lima *et al.*, 1995).

As organizações, necessitam de colaboradores satisfeitos, capacitados e comprometidos com os objetivos organizacionais, e para isso, é necessário que contem com um sistema de avaliação de desempenho baseado na participação efetiva do colaborador na organização, e não apenas com um sistema elaborado de forma unilateral e superficial, baseado na opinião dos superiores hierárquicos. Para os *Millennials*, este é um aspeto relevante, que pode aumentar o nível de satisfação/insatisfação dos colaboradores numa organização e o respetivo aumento/diminuição do *turnover*. Se os colaboradores se sentirem satisfeitos na empresa, não terão ideias de mudar de empresa, permanecendo na mesma por vários anos. Se não se sentirem satisfeitos, certamente irão procurar uma empresa melhor, onde se sintam satisfeitos, tanto a nível pessoal, social como a nível profissional.

É essencial a compreensão dos antecedentes da satisfação e das recompensas obtidas na organização para verificar qual a influência das mesmas na perceção da satisfação dos colaboradores, ou seja, só após a identificação dos valores pelos quais se

baseia o negócio, é que é possível obter uma visão global sobre a satisfação dos colaboradores (Williams *et al.*, 2006). A satisfação laboral corresponde ao grau de convergência entre o meio laboral e as necessidades do indivíduo, as quais englobam fatores externos, nomeadamente a remuneração, tipo de atividade, supervisão, oportunidades de promoção, equipa de trabalho, condições físicas do ambiente laboral, regras e normas, desenvolvimento pessoal e volume do trabalho (Cappi & Araújo, 2015).

A todos estes fatores acrescentam-se as características individuais de cada trabalhador, ou seja, os fatores internos formados pela idade, o género, o grau de educação e a experiência. De forma unidimensional, a satisfação no trabalho ocorre quando o colaborador compreende a sua relação com a empresa, considerando que a mesma é positiva (Yücel, 2012). A gestão do compromisso é importante, pois, as empresas existem porque os seus colaboradores desempenham adequadamente as funções que lhes são atribuídas. Os colaboradores devem saber o que têm de fazer, tendo em atenção a estratégia e alinhamento empresarial. O grande desafio é conciliar sinergias entre a empresa e os colaboradores, levando a um compromisso que irá permitir o alcance dos objetivos organizacionais e, a subsequente expansão e estabilidade da organização.

Programas de *employee experience* são necessários, no sentido em que todas as pessoas vivenciam experiências, ou seja, um colaborador ao procurar uma empresa para trabalhar, ambiciona interagir, ter novos colegas, novos chefes, sentir-se parte da empresa. É um novo desafio no qual o colaborador espera novas experiências e aprendizagens. Atualmente, o paradigma entre colaborador e empresa é encarado sob a perspetiva de este ser mais produtivo, onde o foco está no processo e na procura de ferramentas que possibilitam a criação de uma maior satisfação laboral, e da probabilidade de recomendação a outras pessoas como um bom local de trabalho. Isto mostra que é dever das organizações zelarem pela motivação, retenção e promoção de um meio laboral salutar, que permita a coexistência entre os membros das diferentes gerações (Winques, 2016).

2.1.5. As organizações na sociedade moderna

No mercado atual, cada vez mais, as empresas necessitam destacar-se positivamente umas das outras e diferenciarem-se da concorrência. Para isso, a empresa necessita de ter colaboradores, nos seus quadros, que ajudem a difundir as suas qualidades, o que pode ser uma mais-valia na obtenção dos resultados organizacionais.

Os colaboradores devem envolver as suas necessidades e expectativas nos respetivos planos de carreira, solicitando aos gestores uma mudança, de modo a evitar o *turnover* (Martins & Cruz, 2019). Para isso, é necessário tempo e compromisso por parte dos colaboradores para com a empresa. Se existir esse compromisso, então, ambas as partes poderão aprender a escutar, dedicar tempo à construção de relações, criar impacto positivo, e alcançar os objetivos organizacionais. Quando uma organização se compromete com os seus colaboradores, é capaz de atrair, reter e desenvolver as pessoas certas, pelo que deve estar consciente de que é importante fazer uma adequada gestão de capital humano, para conseguir ter na sua equipa os melhores colaboradores com as competências e capacidades exigidas para preencher uma determinada vaga (Martins & Cruz, 2019).

Adequando esta situação aos *Millennials*, estes privilegiam a satisfação laboral, a autorrealização, e um bom ambiente de trabalho (Yao & Liang, 2017). No estudo realizado por Marques (2010), afere-se que o trabalho para esta geração corresponde a um conjunto de alternativas e arbitragens realizadas a nível individual e a diversos níveis, tais como, familiar, pessoal, profissional.

Nesse sentido, surge a Teoria de ERG, baseada na hierarquia de necessidades de Maslow, onde são evidenciadas três categorias de necessidades: a) existência, onde se incluem os desejos materiais e fisiológicos, como salários, benefícios e condições de trabalho; b) parentesco, ou seja, as relações com a família, amigos, colegas de trabalho e empregadores, pautado pela estima social, reconhecimento e segurança; c) crescimento, onde se incluem a estima interna e a autorrealização, como desejo de ser criativo e produtivo, de completar tarefas significativas e a aprendizagem de novas capacidades (Alderfer, 1969).

Atualmente, os percursos profissionais são heterogêneos, uma vez que são formados por relações não contínuas a nível espaciotemporal, como é o caso dos colaboradores precários, prestadores de serviços, estagiários, bolsiros, entre outros (Marques, 2010).

Apesar desta instabilidade, a geração Y é autónoma nas suas decisões, pelo que está preparada para se adaptar a qualquer situação organizacional. Em casos de rotatividade, esta, pode surgir da iniciativa do colaborador, ou da iniciativa da empresa. Veja-se o caso de rotatividade criada pelas empresas, que acontece quando estas possuem a sua sede em Portugal, e abrem uma nova filial. Quando iniciam o processo de recrutamento, selecionam mão-de-obra que é substituída ao longo do tempo, levando a que os antigos colaboradores tenham direito ao subsídio de desemprego. Por sua vez, alguns colaboradores selecionados pelas organizações aceitam um posto de trabalho, mas quando lhes é apresentada uma oportunidade de emprego mais benéfica e com melhores condições, estes não hesitam em abandonar a empresa.

Esta feracidade no mercado laboral deve-se ao sistema económico em que os colaboradores estão inseridos, que conduz a uma concorrência entre as empresas e, entre as pessoas dentro do mercado de trabalho. A geração Y muda com frequência de emprego por vontade própria, em algumas situações muda porque é obrigada consoante o sistema económico da sociedade atual. Muitos colaboradores são contratados temporariamente (trabalho “precário”), o que os obriga a fazer escolhas em prol da procura de melhores condições de vida e de trabalho. Esta procura pode prejudicar a saúde destes colaboradores, levando a que sintam uma necessidade de mudar de turno, ou a trocar de trabalho, o que por sua vez, irá implicar um maior desgaste físico, que poderá ser recompensado pelo aumento da remuneração.

Assim, a “sacralização do mercado assume-se, hoje, como ideário da justificação das transformações observadas ao nível dos sistemas económico, político e social, com inequívocas consequências nas relações de e no trabalho” (Marques, 2010, p. 1).

2.2. *Turnover*

O conceito de rotatividade (*turnover*) tem sido debatido ao longo do tempo por diversos autores, o que leva a que tenha inúmeras definições. Para Silveira (2011), a rotatividade (*turnover*) corresponde a um processo de entrada e saída dos colaboradores em uma empresa, tanto da parte dos empregadores como da parte dos colaboradores. Também pode ser entendido como a mudança de posição de um colaborador para outro trabalho, ou seja, corresponde à soma da intenção de saída, da tendência para encontrar outros empregos e da possibilidade de encontrar um novo emprego (Butler & Skipper, 1983; Cotton & Tuttle, 1986; Mobley, 1978; Price, 2001).

A saída voluntária por parte dos colaboradores engloba diversas ações de separação, tanto a nível físico como a nível psicológico (Gomes *et al.*, 2010). O *turnover* pode ser a causa, o efeito, ou o resultado de fatores internos e externos, que afetam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores (Bobião, 2018). O mesmo autor refere que uma das razões do *turnover* se prende com a existência de muita oferta no mercado laboral, o que leva ao aumento da procura de melhores condições de trabalho por parte dos colaboradores.

Nesse sentido, para que seja possível analisar o *turnover* deve-se ter especial atenção a dois fatores:

a) O mercado de trabalho e económico, sobretudo a procura de emprego e disponibilidade de emprego (Bobião, 2018; Cappi & Araújo, 2015). A oferta em excesso de emprego leva a existência de melhores oportunidades, o que suscita o interesse por parte dos colaboradores na troca de emprego, e a subsequente substituição dos mesmos (Pinheiro, 2013);

b) Satisfação laboral, comprometimento com a empresa e a evolução na carreira (Bobião, 2018; Cappi & Araújo, 2015). Quando existe comprometimento com a empresa e a junção de esforços coletivos para o alcance dos objetivos organizacionais, então, os colaboradores poderão ter intenção de permanecer em uma determinada empresa (Porter *et al.*, 1974). Por sua vez, a intenção de permanecer em uma empresa pode estar associada à identificação organizacional, em detrimento do comprometimento dos colaboradores (Tamayo *et al.*, 2001). A mesma opinião é partilhada por Rego (2002), que afirma que a intenção de permanecer em uma empresa não está obrigatoriamente associada ao nível de comprometimento dos colaboradores.

Quanto às razões para o *turnover*, estas podem ser diversas, englobando desde a demissão dos colaboradores pelo descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, até à procura de uma melhor colocação profissional (Guilding *et al.*, 2014). Por sua vez, a empresa também se coloca no direito de querer contratar capital humano mais qualificado que possa integrar os seus quadros, sendo uma mais-valia para a inovação e em momentos de reforma profissional dos colaboradores (Medeiros *et al.*, 2012; Pinheiro *et al.*, 2013). Contudo, a empresa ao optar pelo *turnover* pode observar uma diminuição da produtividade e do desempenho organizacional (Brien *et al.*, 2015; Mustamil *et al.*, 2014). Isto também acontece devido à saída dos colaboradores da empresa, o que leva a que esta tenha necessidade de recrutar e selecionar novos colaboradores e ter de investir em formação, o que pode não ser da concordância dos restantes membros da empresa (Bobião, 2018). Os custos que a empresa poderá ter são diretos (e.g. anúncios de emprego, entrevistas, formação) ou indiretos (e.g. tempo para gerir o recrutamento, diminuição da produtividade, diminuição da qualidade do serviço e subsequente satisfação dos clientes) (Brien *et al.*, 2015; Bobião, 2018).

No que concerne aos tipos, o *turnover* pode ser de cariz voluntário ou involuntário (Price, 1977; Slattery & Selvarajan, 2005). O *turnover* voluntário ocorre quando um colaborador adota um comportamento de intenção de abandonar a empresa, resultante das relações laborais, dos aspetos específicos da empresa ou da função, ou do tipo de liderança (Hongshan, 2019). O *turnover* voluntário evitável e inevitável resultam de fatores individuais dos colaboradores de uma organização, enquanto que o involuntário controlável e incontrolável, são diferenciados pelo controlo por parte da organização, ou seja, a decisão depende da empresa. Por sua vez, o involuntário ocorre quando a empresa toma uma decisão a favor da saída do colaborador (Shaw *et al.*, 1998).

O *turnover* também pode ser classificado como sendo funcional ou disfuncional (Dalton *et al.*, 1982). O funcional significa que a rotatividade de colaboradores não prejudica o interesse da empresa, pelo facto desta manter o volume de negócios e os seus colaboradores. Se for disfuncional, então a empresa sairá prejudicada, pelo que deve tentar reter os seus colaboradores. Para além destes tipos, pode ser temporário e permanente, interno e externo, consoante o tempo e o espaço em que ocorre.

A avaliação da intenção de abandono de um emprego leva os colaboradores a refletir sobre os motivos que os incentivaram a tomar este comportamento, a sua vontade em procurar uma oportunidade de trabalho, e a sua verdadeira intenção em sair da

empresa (Cappi & Araújo, 2015). Desse modo, a intenção de *turnover* é um sentimento psicológico intrínseco, pelo que não pode ser visualizado através de uma medida obtida por indicadores ou parâmetros externos. Para que seja possível a identificação da intenção de *turnover* de um colaborador, é necessário a utilização de determinadas escalas.

Algumas das escalas de medição da intenção de *turnover* foram concebidas com o intuito de compreender a conotação da intenção de abandono, sendo esta questão relevante para os líderes das organizações (Farh *et al.*, 1998; Mobley *et al.*, 1978). Esta relevância prende-se com o facto do *turnover* nem sempre ser indesejável, ou seja, quando a taxa de *turnover* ótima de uma organização não é igual a zero. Isto acontece, por exemplo, quando um colaborador que apresenta um baixo desempenho decide abandonar a empresa, resultando em uma perda não tao significativa, em detrimento de um colaborador que apresenta um elevado desempenho (Holtom & Kenworthy, 2005).

Para além destas escalas, existem modelos teóricos que abordam aspetos relacionados com a intenção de *turnover* de colaboradores nas organizações, como é o caso das abordagens do tipo burocrático tradicional (percurso de um colaborador e os respetivos movimentos internos na empresa), ou lateral moderno (percurso de um colaborador e os respetivos movimentos externos fora da empresa) (Ladkin & Riley, 1996; Ladkin, 2002).

Maertz (2001) criou uma tipologia que inclui oito categorias de forças motivacionais que levam ao *turnover*:

✓ **Afetivas** referem-se as sensações que o colaborador pode vir a desenvolver em relação à organização, ao longo do tempo, e que se traduzem em conforto (que motiva a pessoa a ficar) ou desconforto (que motiva a pessoa a sair);

✓ **Contratuais** estão relacionados com os acordos existentes entre o colaborador e a organização relativamente a obrigações, quebras das alíneas contratuais, que podem levar o colaborador a sair, ou o sentimento de obrigação em ficar;

✓ **Constituintes** estão relacionadas com as relações de uns colaboradores para com os outros, e para com quem trabalha na organização, sentindo-se ligado ou não a estes, pelo que decide permanecer ou sair da organização.

✓ **Alternativas** estão relacionadas com as alternativas existentes mais aliciantes, ou não, que podem querer fazer com que o colaborador saia da organização.

✓ **Calculativas** estão relacionadas com o alcance de objetivos e valores na organização. Se não forem satisfeitos o colaborador poderá sair.

✓ **Normativas** estão relacionadas com as expectativas dos familiares e amigos do colaborador de este continuar na organização, ou mudar de trabalho. O colaborador age consoante o que é esperado, ou seja, se for esperado que fique, ou se for esperado que saia.

✓ **Comportamentais** remetem para os custos de uma saída e para evitar esses custos o colaborador foca na organização.

✓ **Morais** estão relacionadas com os valores do colaborador. Se este sair da organização mostra fraqueza, mas se mudar de emprego revela coragem. O motivo é o desejo de fazer o que está certo e de acordo com os seus valores.

Estas forças motivacionais são subjetivas, uma vez que diferem consoante a vivência de cada colaborador, ou seja, alguns colaboradores encaram o fator financeiro como sendo o mais relevante, enquanto que para outros colaboradores, os principais fatores organizacionais são a qualidade de vida no trabalho e um bom ambiente laboral (Maertz & Campion, 2004; May *et al.*, 1999; Taylo & Cosenza, 1998). Assim, é essencial que as empresas saibam gerir adequadamente a temática do *turnover*, uma vez que este é um desafio que irá influenciar o desenvolvimento e a competitividade das empresas (Gomes *et al.*, 2010).

No caso da existência de uma taxa de rotatividade elevada, esta pode exercer impacto significativo sobre os resultados organizacionais, pelo que é essencial que a empresa procure manter os melhores colaboradores, que lhe permita obter a criação de um bom ambiente laboral, sentido de comprometimento e aumento da satisfação profissional (Ferreira & Siqueira, 2015).

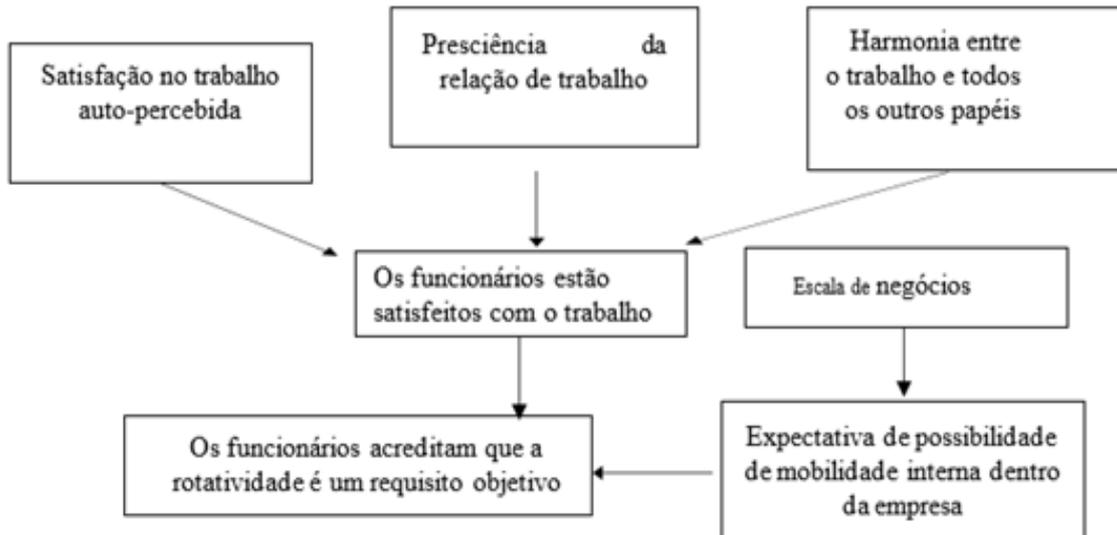
2.2.1. Modelos teóricos do conceito de *turnover*

2.2.1.1. Modelo participativo de tomada de decisão de March e de Simon

O modelo de March e de Simon (1958) preconiza que a satisfação dos colaboradores no trabalho e a forma como estes antecipam a probabilidade de mobilidade entre organizações leva a um comportamento de rotatividade.

Na Figura 1 observa-se que a satisfação no trabalho se reflete, principalmente, na forma como os colaboradores se sentem realizados, no valor que o trabalho agrega, no grau de competência das funções a que atribuem relevância, e no grau de conexão e compreensão da relação de trabalho. A realização do autovalor no trabalho exerce impacto no estilo de liderança, na remuneração, na participação ou tomada de decisão dentro da organização, no desenvolvimento e na formação educacional em contexto de trabalho que os colaboradores podem receber. Na relação de trabalho, o grau de compreensão e conexão reflete-se no grau de capacidade e ajuste de posição dos colaboradores e da sua adaptabilidade ao processo de trabalho. O grau de competência no desempenho das funções refere-se à coerência entre os requisitos necessários para o desempenho do trabalho dos colaboradores na organização, de acordo com a sua função considerando a diversidade de trabalho e a adaptabilidade demonstrada. Por sua vez., a facilidade da mobilidade reflete-se na existência de empresas externas e na possibilidade de aceitação de determinado posto de trabalho.

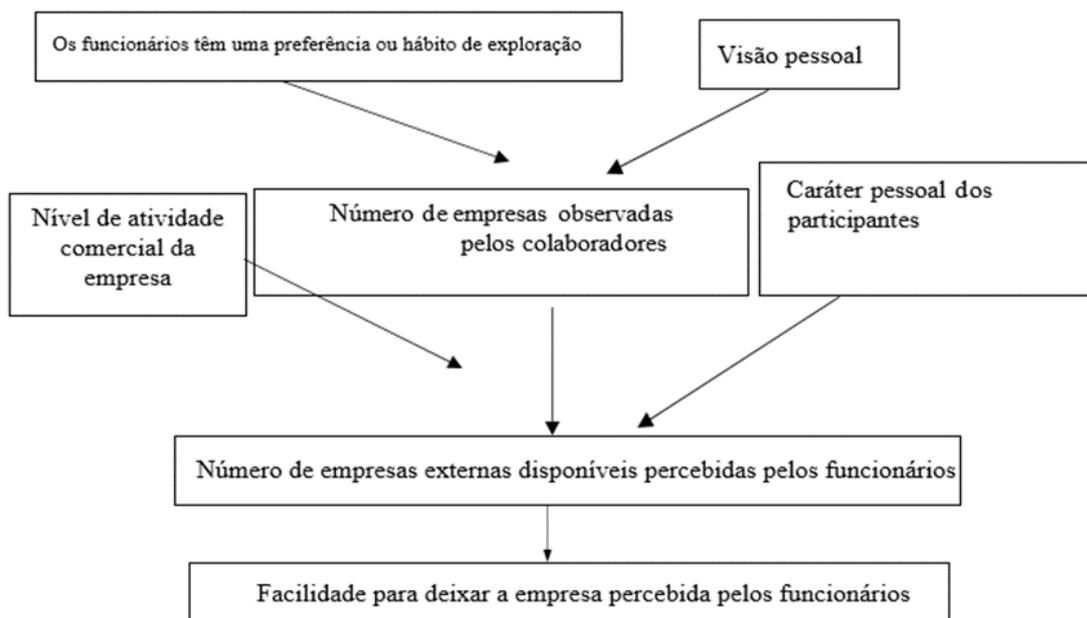
Figura 1 - Modelo participativo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de March e Simon (1958)

Este modelo teórico foi o primeiro a vincular o comportamento individual a fatores externos de mercado, com o intuito de examinar a rotatividade de colaboradores em diversos aspetos (Figura 2). Quando existe um equilíbrio entre incentivos e contribuições, a possibilidade de os colaboradores abandonarem a organização diminui. Contudo, se o equilíbrio diminui, aumenta a possibilidade de saída da organização.

Figura 2 - Modelo participativo de March e Simon

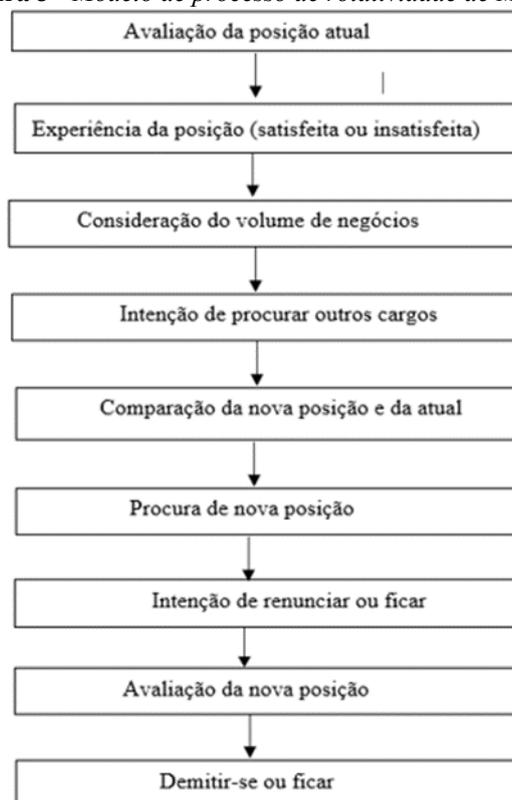


Fonte: Adaptado de March e Simon (1958)

2.2.1.2. Modelo de processo de tomada de decisão de rotatividade de Mobley

O modelo de Mobey (1977) é baseado nos estudos de March e Simon (1958) e defende que a decisão de um colaborador em abandonar uma organização é determinada por diversas variáveis, tais como a avaliação da posição atual, a experiência da posição, o volume de negócios, a intenção de procurar outros cargos, a comparação entre posições, a procura de uma nova posição, a intenção de renunciar ou ficar, o que leva à avaliação da nova posição (Figura 3). Após ponderar sobre estas variáveis, o colaborador poderá tomar a decisão de permanecer ou de abandonar a empresa.

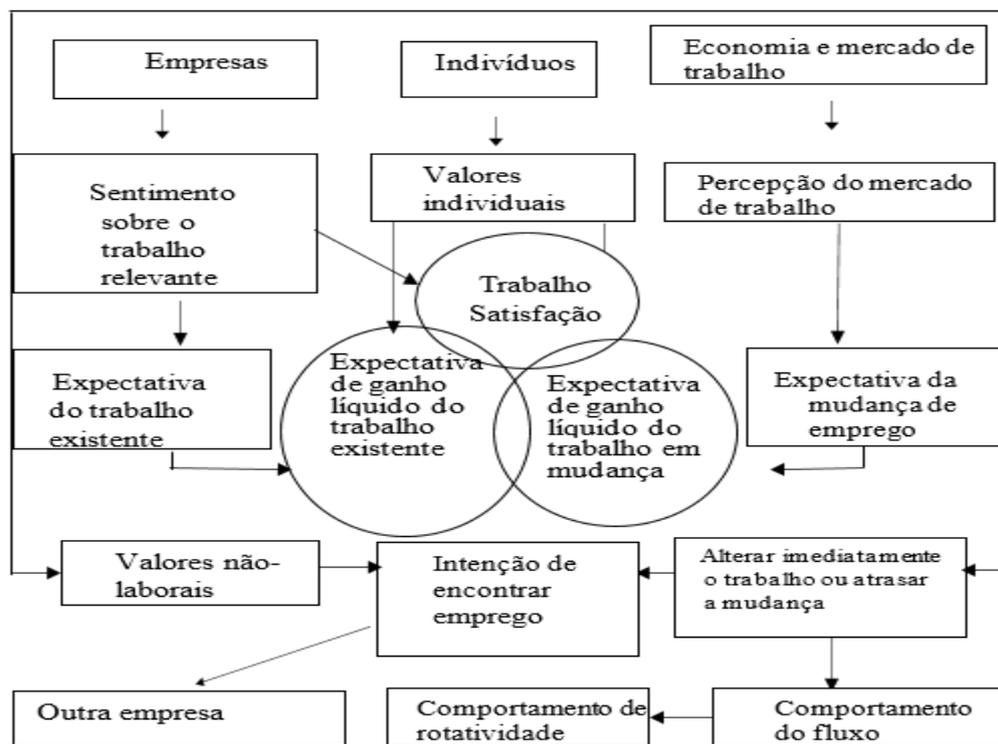
Figura 3 - Modelo de processo de rotatividade de Mobley



Fonte: Adaptado de Mobley (1977)

Posteriormente, Mobley sintetizou o modelo anterior, tendo integrado outras variáveis que afetam a rotatividade dos colaboradores, nomeadamente a decisão tomada por parte das empresas e, economia e mercado de trabalho (Figura 4).

Figura 4 – Novo modelo de processo de rotatividade



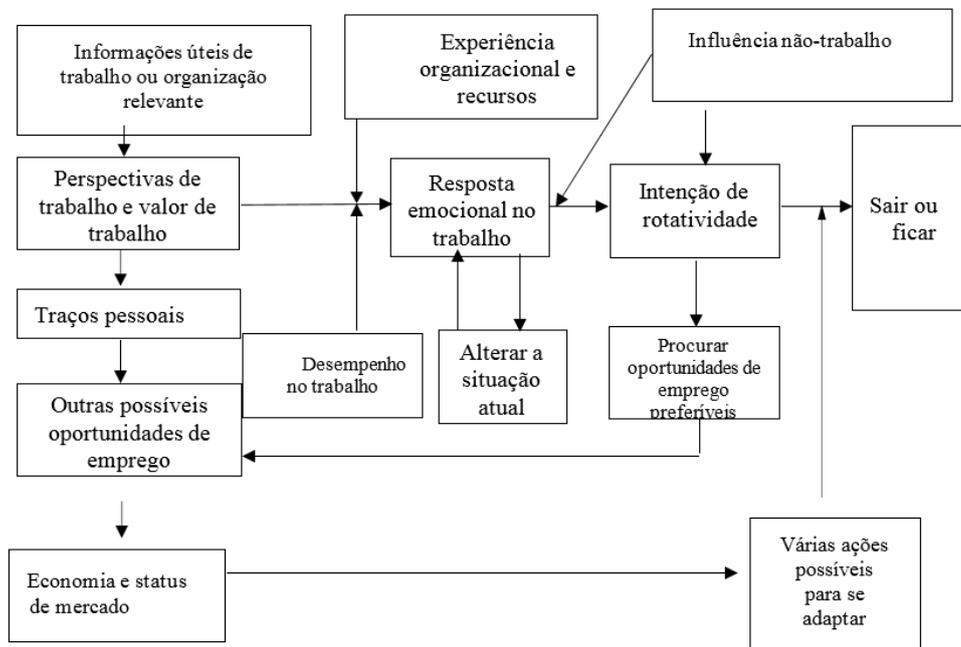
Fonte: Adaptado de Mobley *et al.* (1979)

Neste modelo, Mobley argumenta que a decisão de um colaborador abandonar uma empresa é determinada pela satisfação no trabalho, ou seja, ao comparar a sua situação atual com uma possível situação de trabalho futura, poderá avaliar a atratividade do trabalho atual. Dentro dessas variáveis devem ser considerados o salário, a mobilidade interna, as oportunidades de promoção, os possíveis valores remuneratórios de horas extraordinárias, a obtenção de outros ganhos extraempresa, e os fatores de valores não-laborais (família, estilo de vida, preferências geográficas, religião, cultura, entre outras). A possibilidade de um novo emprego mais atrativo do que o existente e com melhores benefícios gera a vontade de procurar novas oportunidades no mercado de trabalho, causando dessa forma a rotatividade.

2.2.1.3. Modelo de rotatividade de funcionários de Steers e Mowday

Este modelo contém variáveis subjetivas, tais como a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o compromisso para com a organização. Steers e Mowday (1981) defendem que a expectativa do colaborador e a agregação de valor está relacionada com as características da organização e com a experiência profissional, sendo que o seu desempenho na organização afeta a atitude subjetiva, que por sua vez, influencia a intenção de rotatividade e as variáveis não-laborais (Figura 5).

Figura 5 - Modelo de rotatividade de funcionários de Steers e Mowday



Fonte: Adaptado de Steers e Mowday (1981)

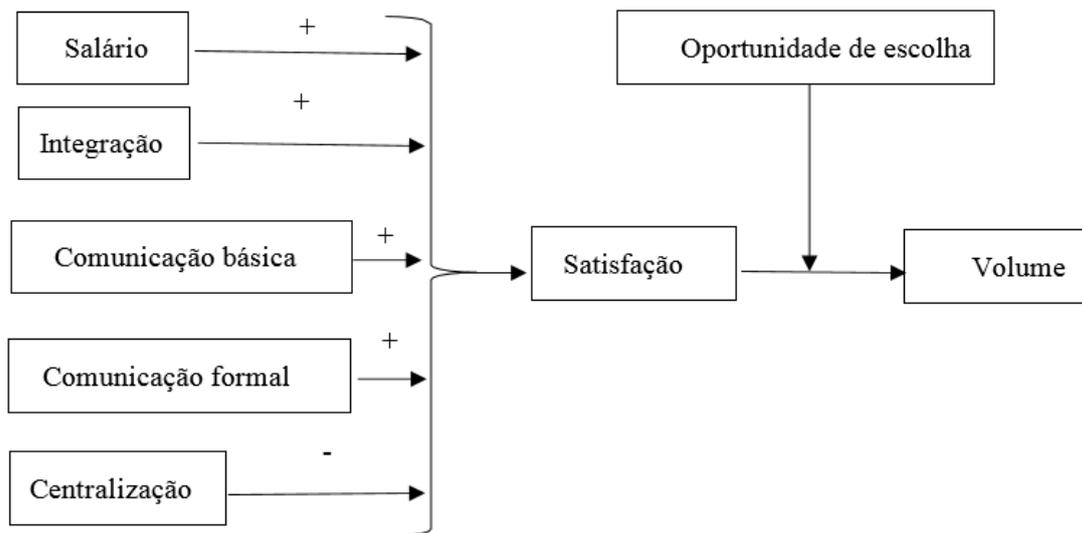
2.2.1.4. Modelo de rotatividade de satisfação no trabalho de Mueller

Este modelo é baseado em variáveis influenciadoras da satisfação no trabalho, nomeadamente o salário auferido pelo colaborador, a integração na organização, a comunicação instrumental, a comunicação formal e a centralização. O conjunto do resultado destas variáveis irá resultar na satisfação no trabalho (Figura 6).

Para Mueller (1977), existem fatores que exercem um impacto positivo na melhoria da satisfação dos colaboradores, diminuindo a intenção de rotatividade do colaborador. Isto significa que a satisfação no trabalho é uma variável mediadora entre a rotatividade no trabalho e os seus determinantes. Assim, o grau de satisfação no trabalho

é um indicador na preferência individual pela escolha do trabalho e das empresas, levando a que a oportunidade de escolha se reflita na facilidade de obter outras oportunidades de emprego, pelo que novas e melhores oportunidades de trabalho serão sinónimo de rotatividade voluntária.

Figura 6 - Grau de satisfação no trabalho e fator de rotatividade de Mueller

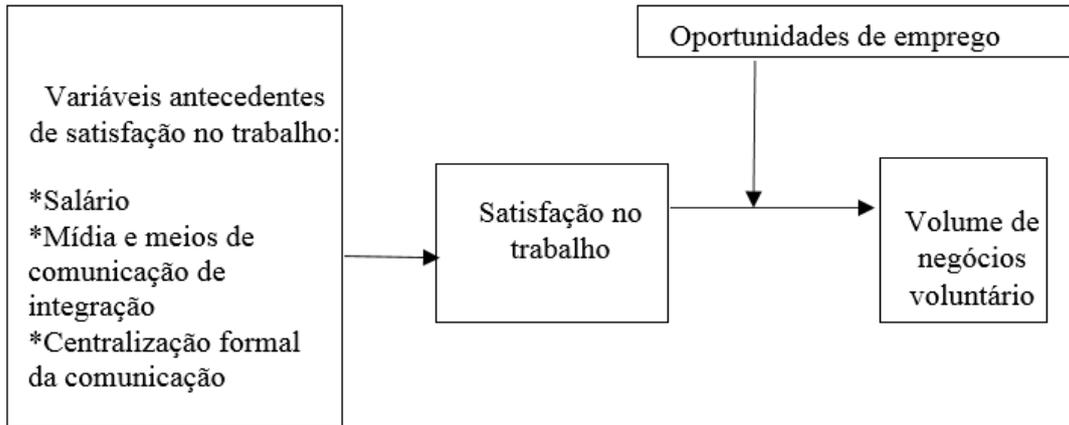


Fonte: Adaptado de Price (1977)

De acordo com Mueller (1977), a insatisfação sentida por um colaborador pode levar à rotatividade, ainda que se torne mais grave, quando o colaborador percebe que numa outra empresa existe uma maior probabilidade de sentir satisfação no trabalho. Nesse sentido, a oportunidade externa exerce impacto direto na relação entre a satisfação individual no trabalho e a rotatividade.

Posteriormente foi concebido outro modelo por Mueller (2001), baseado na teoria holística de rotatividade, que preconiza que o colaborador entra numa organização com determinadas expectativas, existindo uma troca de trabalho pela obtenção de determinados benefícios (salário e boas condições laborais). Também são de considerar as variáveis ambientais (responsabilidades/oportunidades), individuais (formação/envolvimento no trabalho, emoções positivas/negativas), de estrutura (autonomia/justiça de resultados, stress, salário, promoções – afetam a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional) e de processo. Se o colaborador sentir uma sensação de insegurança no emprego, então poderá ter a intenção de abandonar a empresa (Figura 7).

Figura 7 - Modelo de rotatividade de Mueller



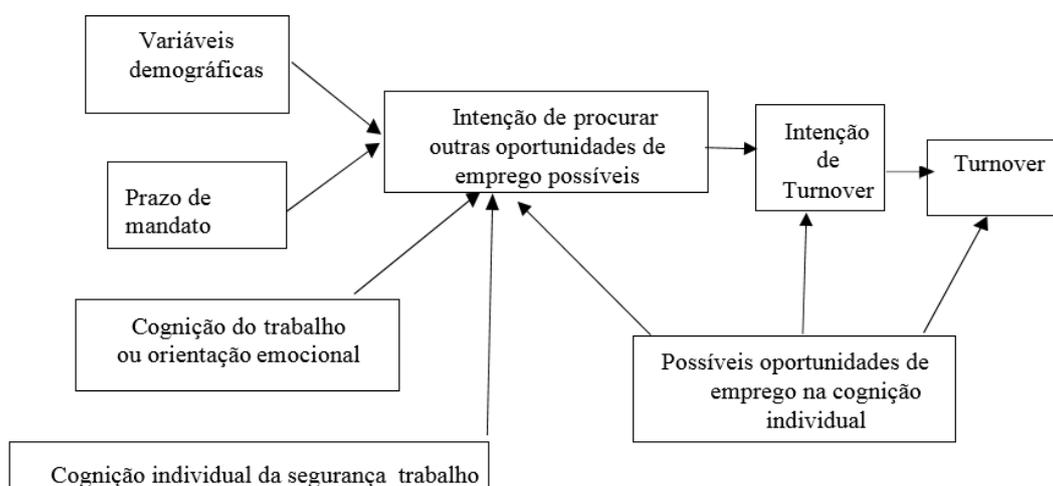
Fonte: Adaptado de Price e Mueller (2001)

2.2.1.5. Modelo de decisão individual de cognição de rotatividade de Arnold e Feldman

O modelo de Arnold e Feldman (1982) considera diversas variáveis essenciais na tomada de decisão da intenção de rotatividade por parte dos colaboradores, nomeadamente género, idade, estado civil e população de dependência.

A intenção de encontrar novas oportunidades de trabalho afeta o comportamento de rotatividade, uma vez que esta intenção é motivada pela satisfação sentida no local de trabalho, que está relacionada ao sentimento de equidade, como as oportunidades ou promoções, o nível de envolvimento no trabalho, as amizades, o salário, uma boa comunicação, as rotinas, o profissionalismo, as responsabilidades familiares, entre outras (Figura 8).

Figura 8 - Modelo de decisão de Arnold e Feldman



Fonte: Adaptado de Arnold e Feldman (1982)

2.2.1.6. Teoria incorporadora de Mitchell e Mueller

Segundo esta teoria, a rotatividade considera o processo de tomada de decisão individual e a avaliação da satisfação no trabalho, que levam a que um indivíduo se sinta completamente integrado no ambiente organizacional e possa realizar as suas escolhas e adotar os seus comportamentos perante cada decisão (Mitchell & Mueller, 2001).

O sentimento de integração na organização irá refletir-se no número de conexões que o colaborador consegue criar, formal ou informalmente na organização, assim como na sociedade. Estas conexões são formadas por fatores comuns, tais como perspetivas sociais, institucionais, financeiras e psicológicas. Determinadas situações podem influenciar a tomada de decisão individual, como por exemplo o stress no trabalho, levando a que o indivíduo não permaneça na organização (Maertz *et al.*, 1996; Prestholdt *et al.*, 1987).

A ligação individual de cada colaborador exerce um papel decisivo na tomada de decisão, quando o colaborador pretende abandonar uma organização, ou seja, o ajuste está relacionado com o nível de compatibilidade do colaborador com a organização e com a envolvente. Acredita-se que os valores individuais dos colaboradores, as suas perspetivas de carreira na organização e os seus planos de objetivos futuros requerem adequação ao contexto profissional na organização. Ao se sentir ajustado com a organização, o colaborador pode estabelecer uma relação firme, o que mostra a necessidade de

compatibilidade entre as tarefas/atividades e as capacidades/aptidões, que se não forem satisfeitas, então, acabará por criar uma intenção de rotatividade (Chatman, 1991). Por esse motivo, é essencial compreender o grau de ajustamento dos colaboradores entre si e, entre estes e a organização (Cable & Judge, 1996). Se o ajustamento não for bem-sucedido, os colaboradores irão sentir-se desmotivados e insatisfeitos, aumentando a intenção de abandono da empresa (Shaw *et al.*, 1998).

2.2.1.7. Modelo de tipos de decisão de rotatividade de Maertz e Campion

De acordo com Maertz e Campion (2004), a intenção de rotatividade pode dividir-se em quatro tipos:

✓ **Pré-planeada** – Ocorre quando os colaboradores planeiam deixar a organização em um momento futuro, como é o caso da situação de reforma ou de parentalidade. A insatisfação no trabalho destes colaboradores é de menor grau comparativamente aos desistentes impulsivos. Nesse sentido, o gestor deve entender os seus planos e prometer que não haverá punições por determinada atitude, considerar o planeamento organizacional para encontrar um colaborador alternativo, de modo a colmatar a falta de pessoal. O comportamento de retorno é difícil de controlar ou prever.

✓ **Impulsiva** – Ocorre quando os colaboradores tomam uma decisão imediata baseada em fatores emocionais negativos, que levam o colaborador a abandonar o emprego. Estes indivíduos não se sentem muito atraídos por empregos alternativos, pois estes aumentam a experiência de emoções negativas fortes. Assim, a rotatividade é espontânea e difícil de ser controlada.

✓ **Comparação** - Ocorre quando os colaboradores são atraídos por trabalhos alternativos, uma vez que têm um sentimento mais positivo em relação à organização, o que lhes permite ter melhores perspetivas de desenvolvimento de carreira. Estes colaboradores focam-se em conseguir um emprego melhor, sendo sensatos nas suas decisões. O descontentamento no trabalho é um fator influenciador da decisão ao abandonar uma empresa (Mobley, 1997).

✓ **Condicional** - Ocorre quando os colaboradores saem das organizações em momentos incertos, o que os leva a encarar o trabalho de uma forma mais leve, avaliando

o trabalho atual e as potencialidades de um novo trabalho. A rotatividade acontece quando surgem situações em que a insatisfação no trabalho atinge o nível de inaceitável.

Maertz e Kmita (2012) acrescentam um quinto tipo de rotatividade:

✓ **Satisficing** - Uma forma de escolha que pode resolver um problema, como por exemplo, aceitar uma proposta de emprego razoável com um salário aceitável. O colaborador irá aceitar a oferta sem hesitação, uma vez que esta atende a determinadas condições-chave que satisfazem os requisitos para uma nova oportunidade de emprego. Quando saem da organização, estes colaboradores costumam já ter um trabalho alternativo à sua espera.

O sucesso de uma empresa depende do tratamento do seu capital humano, uma vez que este é o ativo mais importante de uma organização. Nesse sentido, esta deve evitar que a sua cultura organizacional seja promotora da insatisfação dos colaboradores, de modo a que a produtividade não seja prejudicada. Quando o colaborador não consegue desempenhar a função para a qual foi contratado com qualidade, é natural que fique desmotivado, e acabe por diminuir a sua produtividade (faltas, atrasos, saídas) gerando absentismo, demissões voluntárias, ou por parte da organização, o que culmina no aumento da rotatividade. Assim, o sucesso da organização fica comprometido, pelo que se deve procurar um equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida pessoal.

2.3. O *turnover* e a satisfação a nível organizacional

Atualmente, todas as organizações que querem ter sucesso, devem contar com profissionais motivados e comprometidos. Para isso, é importante perceber de que forma deve ser realizado um adequado recrutamento, pois este irá mostrar o grau de comprometimento de um futuro colaborador com a empresa e o respetivo grau de motivação e satisfação. Nesse sentido, a atração e retenção de colaboradores exerce impacto direto sobre a diminuição do *turnover* e sobre o aumento do comprometimento dos colaboradores (Tarique & Schuler, 2010). Quando as empresas investem na retenção de colaboradores, estão a contribuir para a diminuição dos custos em recrutamento e em novas contratações, uma vez que criam condições favoráveis para que os colaboradores possam desempenhar, eficaz e eficientemente, as suas atividades ou tarefas. Para além disso, possibilita o reforço da imagem positiva da empresa face às empresas concorrentes (Bryant & Allen, 2013). Assim, é necessário que os gestores privilegiem a gestão do *turnover*, ou seja, que administrem a rotatividade dos colaboradores, pois, estes são essenciais dentro das empresas saudáveis (Xavier, 2006).

Os colaboradores esperam, cada vez mais, poder retirar do seu trabalho diversos benefícios que garantam a sua satisfação profissional, tais como, desafios, autorrealização, conciliação entre trabalho-família, progressão na carreira, tipo de liderança adequado, e a criação de um bom clima organizacional (Huang *et al.*, 2007). De acordo com um estudo realizado pela Randstad (2015), as características que os candidatos mais procuram nos empregadores, referem-se ao salário competitivo, segurança da relação contratual, saúde financeira da empresa, bom ambiente laboral, flexibilidade temporal, oportunidades de carreira e de formação, gestão da diversidade, qualidade dos bens/serviços, conciliação entre vida pessoal e profissional, uso de novas tecnologias, entre outras.

Se os colaboradores de uma empresa, sentirem que esta apresenta as características pretendidas, então, irão sentir que a sua tomada de decisão é a mais adequada, enquanto participantes de um processo de recrutamento e seleção, levando-os a que queiram assimilar a filosofia empresarial, compreender o ambiente organizacional, as relações entre os diferentes sectores e as hierarquias. Todo este processo ocorre a longo prazo. Neste processo de admissão de colaboradores, o papel dos profissionais de recursos humanos é fundamental, uma vez que os líderes serão os modelos a seguir por estes novos recrutados. Isto significa que as empresas devem zelar pelos seus colaboradores, desde o

momento de recrutamento e seleção e participação no planeamento estratégico, até ao desenvolvimento da organização (Souza *et al.*, 2011). Este investimento na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenómenos negativos, como por exemplo, o *turnover* (Cardozo, 2005).

Numa perspetiva de reter os colaboradores nas organizações, existem práticas flexíveis de trabalho promotoras de *work-life balance*, ou seja, que permitem o equilíbrio, considerando as aspirações e expectativas dos colaboradores. Este equilíbrio deve ser realizado entre o trabalho, a carreira, o sucesso profissional e, a vida familiar. Os colaboradores, no momento de escolher uma empresa para trabalhar, ponderam sobre diversos aspetos para além das questões salariais, como por exemplo, a conciliação de papéis, a aplicação das suas competências e conhecimentos, reconhecimento e valorização do seu trabalho, entre outras.

Estas práticas devem permitir um adequado ajustamento entre as estratégias de retenção e as expectativas e necessidades dos colaboradores, de modo a que estes possam tomar uma decisão consoante as suas prioridades e momentos vivenciados durante o seu percurso de vida (Bryant & Allen, 2013). É natural que no início de carreira as expectativas sejam diferentes, pois os colaboradores são jovens, com pouca experiência e competências adquiridas, mas com o passar da idade estas são alteradas, de acordo com as suas vivências.

No presente estudo é abordada a Geração Y, nomeadamente as suas expectativas e prioridades e, as alterações ocorridas durante o seu percurso pessoal e profissional. Segundo um estudo realizado pela Pordata (2021), o grupo dominante de pessoas no ativo (86% de indivíduos) corresponde ao grupo que se encontra na faixa etária entre os 25 e os 44 anos de idade, ou seja, a geração Y (Anexo B). Por esse motivo, é essencial compreender de que forma esta geração consegue alcançar o equilíbrio entre ambas as vertentes (pessoal e profissional), assim como, a relação entre o *turnover* e o grau de satisfação no trabalho dos *Millennials* e, se o grau de satisfação no trabalho destes colaboradores influencia diretamente o *turnover*. O que se sabe, de modo geral, é que os gestores percebem que o sucesso de qualquer organização depende do fator humano, pelo que é importante criar condições para que este se sinta satisfeito, motivado e comprometido com a organização.

É necessária estratégia e liderança para alcançar o sucesso. Os líderes organizacionais de recursos humanos, “têm colocado o seu grande desafio na retenção de

colaboradores mais talentosos, dada a importância que o comprometimento destes colaboradores, assume nos resultados globais da organização” (Martins & Cruz, 2019, p.45) de modo a evitar o *turnover*.

Nesse sentido, um antecedente do *turnover* é a satisfação profissional, na medida em que se os colaboradores não estiverem satisfeitos, então irão recorrer ao *turnover*, que irá exercer impacto, tanto a nível individual como a nível organizacional (Mobley *et al.*, 1979; Williams & Hazer, 1986). Diversos estudos mostram a existência de uma correlação negativa e moderada entre ambas as variáveis, ou seja, enquanto o *turnover* aumenta, a satisfação profissional diminui (Griffeth *et al.*, 2000; Honda-Howard & Homma, 2001; Lambert *et al.*, 2001; Locke, 1976; Porter & Steers, 1973). Em outros estudos afere-se que o *turnover* influencia de forma negativa a moral dos colaboradores, o seu desempenho e produtividade, e a subsequente eficácia organizacional (Huang *et al.*, 2007; Hongshan, 2019). Wen (2006) acrescenta que o *turnover* acarreta diversos impactos negativos às empresas, englobando custos tangíveis e intangíveis, como é o caso de elevados custos de recrutamento, custos de formação, entre outros.

Quanto à relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, foi observada a existência de uma correlação positiva, o que mostra que os colaboradores com maior motivação, apresentam maior comprometimento e satisfação laboral (Parker, 1998). Isto significa que ambas as variáveis são antecedentes da intenção de permanecer na empresa (Chang *et al.*, 2013).

Em suma, os fatores que levam a que um colaborador saia da empresa onde se encontra referem-se às questões económicas, assim como ao facto de ter recebido uma proposta melhor, o desempenho da organização, a cultura organizacional e a existência de problemas financeiros na organização. Também é importante destacar o fator motivação, a não existência de conflitos com a administração, e características da posição, caso os colaboradores não estejam satisfeitos com a sua posição atual. Se a insatisfação e a desmotivação persistirem durante algum tempo, os colaboradores poderão experienciar sintomas de stresse e de *burnout*, levando ao abandono da empresa e ao aumento do *turnover*.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo é contextualizada a metodologia de investigação adotada na presente dissertação, nomeadamente a problemática em estudo e a questão de partida, os objetivos do estudo, a classificação e os métodos de investigação, os dados primários e secundários, a seleção da amostra, as variáveis do estudo e o instrumento de recolha e tratamento de dados.

Segundo Fortin (2009), a metodologia de investigação engloba as técnicas e os meios que regulam a elaboração do processo de investigação, devendo ser fiável e de qualidade, de modo a responder ao problema de investigação. Algumas perguntas que devem ser colocadas antes do início de qualquer investigação são: “Qual é o meu problema?”, “O que devo fazer?”, “Qual a ferramenta que devo usar para estudar e discutir o objeto apurado?” (García, 2002).

De modo a que o modelo de investigação seja implementado adequadamente, o mesmo terá de passar por diversas etapas, de acordo com Quivy & Campenhoutdt (2008):

- ✓ Pergunta de partida, que no presente estudo é “De que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) pode influenciar o *turnover*?”;

- ✓ Exploração, onde é elaborada a preparação do enquadramento teórico, que será baseado na pesquisa bibliográfica de maior relevância sobre as temáticas abordadas. Esta pesquisa pode ser obtida através de diversas fontes de informação disponíveis, como é o caso de bases de dados científicas, manuais académicos e *websites*;

- ✓ Problemática de investigação, que envolve a necessidade de descobrir a solução adequada. No presente estudo, pretende-se compreender se o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) exerce influência sobre o *turnover*;

- ✓ Construção, onde é explicada a abordagem do problema de investigação, ou seja, de que forma se repercute a satisfação sobre o *turnover* nas empresas. Para isso, foi elaborado um inquérito por questionário;

- ✓ Observação dos dados recolhidos a partir da aplicação dos inquéritos por questionário aos colaboradores de diversas organizações. A unidade de análise refere-se

aos colaboradores nascidos após no período compreendido entre o início da década de 1980 até aproximadamente 1996, ou seja, que possuem idades compreendidas entre os 23-41 anos de idade;

✓ Análise e discussão de resultados, com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e Excel;

✓ Conclusão, onde são apresentadas as conclusões gerais, enumeradas as principais limitações encontradas durante a realização do trabalho e delineadas algumas perspectivas de investigação futuras.

3.1. Problemática em estudo e questão de partida

A problemática em estudo é definida a partir de uma determinada situação que carece de uma justificação, pelo que deve ser analisada para uma mais adequada compreensão do fenómeno observado (Fortin, 2009).

Na presente dissertação, o problema que se pretende analisar refere-se à seguinte pergunta de partida: “De que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) pode influenciar o *turnover*?”

3.2. Objetivos do estudo

O objetivo do estudo revela qual a intenção do investigador no decorrer do trabalho de pesquisa, sendo para isso, utilizadas diversas variáveis da população e da questão da investigação (Fortin, 2009). Assim, na presente dissertação pretende-se compreender de que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover*.

Como objetivos específicos elencam-se os seguintes: a) analisar o grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores pertencentes à Geração Y; b) identificar quais as variáveis do estudo (transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene) que exercem maior impacto sobre a satisfação no trabalho e sobre o *turnover* dos colaboradores.

3.3. Classificação e métodos de investigação

Segundo Acevedo e Nohara (2009), as pesquisas podem ser de cariz exploratório, explicativo ou descritivo. As pesquisas exploratórias permitem uma maior proximidade entre o pesquisador e a temática a pesquisar, sobretudo em fenómenos ainda pouco estudados, pois, possibilita a sua clarificação, assim como, a procura de novas perspetivas e de novas abordagens para lidar com esse fenómeno. As pesquisas explicativas permitem o conhecimento de uma determinada realidade, ou seja, estabelece-se uma relação causa-efeito entre variáveis. Por sua vez, as pesquisas descritivas possibilitam a identificação das características de uma população quando surge um determinado fenómeno, ou seja, quando se pretende conhecer detalhadamente um objeto, situação ou fenómeno social.

A presente dissertação é uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se pretende compreender a perceção do grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y e a sua relação com o respetivo *turnover*, assim como, procurar uma explicação sobre as características da população num tema ainda pouco estudado. Esta pesquisa carece da formulação de hipóteses, uma vez que apenas é um retrato de uma situação (Vilelas, 2009).

Quanto aos métodos de pesquisa, estes caracterizam-se por assumir uma abordagem qualitativa ou quantitativa (Finn *et al.*, 2000; Jennings 2005). Os métodos qualitativos e quantitativos diferenciam-se pela natureza da recolha e do tratamento dos dados, ou seja, os primeiros salientam a intersubjetividade existente na relação entre sujeito-objeto (e.g. grau de satisfação e de *turnover*), através da recolha de grande quantidade de informação sobre uma população mais reduzida. Por sua vez, os métodos quantitativos permitem a obtenção de uma grande quantidade de informação sobre uma população de maior dimensão.

Na presente dissertação será utilizado o método de pesquisa com abordagem mista, ou seja, serão utilizados os paradigmas quantitativos e qualitativos, através da elaboração de uma análise documental e da aplicação de inquéritos por questionários. Com isto, serão avaliados os efeitos diretos ou indiretos das diferentes variáveis, de modo a compreender se o grau de satisfação influencia o *turnover* dos colaboradores pertencentes à Geração Y.

3.4. Dados primários e secundários

A presente dissertação iniciou-se com a pesquisa bibliográfica baseada em manuais académicos e artigos científicos sobre o tema da satisfação e do *turnover*. Segundo Fortin (2009), a pesquisa é um processo que consiste em realizar o inventário e um exame crítico do conjunto de artigos que incidem sobre a investigação.

Posteriormente, foi realizado o enquadramento teórico. Nesta parte foram utilizados dados secundários, ou seja, dados que estão disponíveis em bases de dados científicas (Acevedo & Nohara, 2009).

Também será realizada a consulta de dados primários, ou seja, os dados obtidos a partir da realidade, que o investigador recolhe através dos seus instrumentos. No presente estudo serão utilizados inquéritos por questionários, de modo a recolher dados descritivos sobre comportamentos, atitudes e opiniões dos inquiridos. Este instrumento de recolha de dados foi aplicado via online, com recurso ao *Google Docs*, uma vez que se pretende abranger um conjunto alargado de respondentes pertencentes à geração Y.

Assim, no presente trabalho recorreu-se a dados primários e dados secundários, pois foram aplicados inquéritos por questionários e elaborada uma pesquisa de manuais académicos e artigos em bases de dados científicas, nomeadamente a B-On, Google Académico e *ScienceDirect*.

3.5. Seleção da amostra

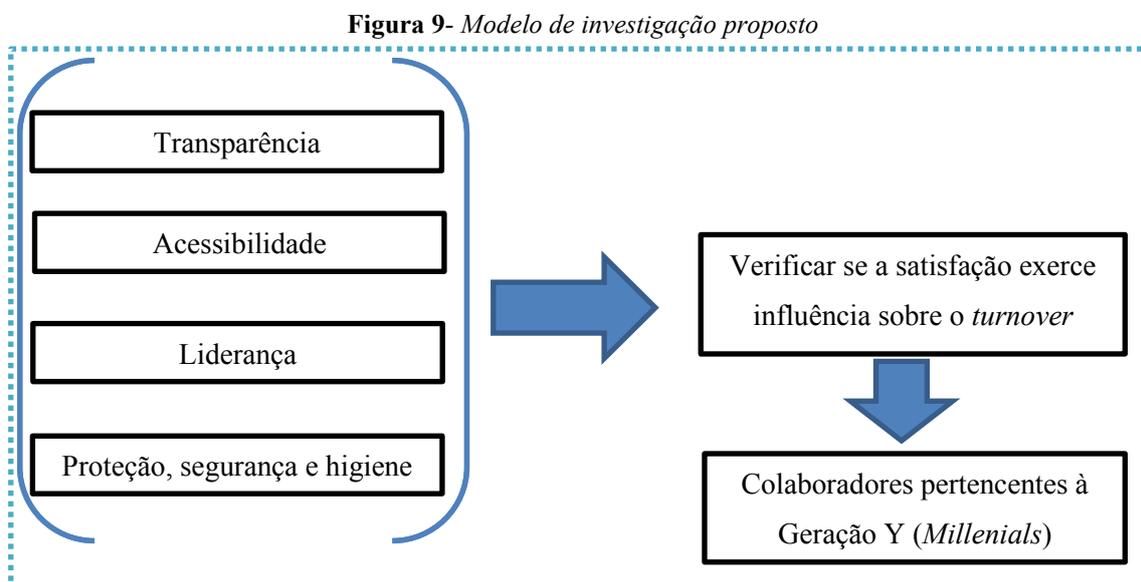
De acordo com Pérez (2001), a amostra corresponde a um subgrupo da população que é investigado, uma vez que não é possível proceder à análise da população em geral.

No presente estudo, não existe a necessidade de definição da amostra, na medida em que a dimensão da população em estudo é reduzida (112 colaboradores pertencentes à Geração Y), pelo que a amostra inclui o total de colaboradores que responderam ao inquérito por questionário.

3.6. Variáveis do estudo

Para estudar o tema proposto é necessário avaliar os conceitos teóricos não observáveis, sendo para esse efeito determinadas variáveis, que apoiam a mensuração dos aspetos reais (Fortin, 2009).

As variáveis incluídas no presente estudo encontram-se expostas no modelo de investigação proposto (Figura 9). Este modelo é constituído pelas variáveis da transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene, a partir dos quais se irá verificar se a satisfação influencia o *turnover* dos colaboradores portugueses pertencentes à Geração Y.



Fonte: Elaboração própria

No Quadro 3 são apresentadas as perguntas do questionário e as variáveis do estudo.

O fator “Satisfação dos colaboradores” está relacionado com o critério de resultados de pessoas, uma vez que abarca aspetos como condições de trabalho, trabalho de equipa, liderança eficaz, formação, remuneração, felicidade, dignidade e compromisso. Se os colaboradores sentirem satisfação, os resultados organizacionais serão positivos, logo, quanto maior for o grau de satisfação dos colaboradores, menor será a taxa de rotatividade empresarial.

As variáveis do estudo são: Transparência, Acessibilidade, Liderança, Proteção Segurança e Higiene.

A variável “Transparência” está relacionada com as expectativas dos colaboradores em relação à organização e aos seus gestores que devem ser claras e transparentes, de modo a serem compreendidas por todos os membros da organização. Para isso, a gestão de recursos humanos deve manter uma imagem de transparência, desde o recrutamento e seleção, retenção de colaboradores, formação, avaliação de desempenho, motivação e satisfação dos colaboradores, até aos incentivos, recompensas, elogios, *feedback* entre outros.

A variável “Acessibilidade” está relacionada com os meios de acessibilidade físicos na organização, bem como, barreiras de comunicação ou de serviços. Para que exista uma boa comunicação é necessário o planeamento de recursos humanos e a definição de uma estrutura organizacional eficaz e eficiente. As organizações com um bom clima laboral devem ter elementos-chave que levem ao sucesso, pelo que esta deve apostar no capital humano, desenvolver as suas competências, definir estruturas internas que possibilitem troca de conhecimentos, garantir a flexibilidade tanto a nível vertical como a nível horizontal, garantir a inovação e a criatividade.

A variável “Liderança” engloba aspetos sobre a missão e os valores da organização, a direção, a definição dos objetivos, a visão, os planos de mudança, a estratégia de negócio, os resultados, o volume de negócios, a produtividade, os resultados financeiros e a técnica de gestão.

A variável “Proteção segurança e higiene” está relacionada com as condições de segurança e higiene no trabalho proporcionadas pela empresa, que salvaguardam a integridade do colaborador na organização e a respetiva satisfação no trabalho.

Quadro 3 – Relação entre as variáveis do estudo - Satisfação

Variáveis	Sub-variáveis	Perguntas
Satisfação	Transparência	Q1. O bem-estar dos colaboradores no local de trabalho
		Q14. A compensação remuneratória, que é justa e adequada ao trabalho, que estou a desenvolver
		Q15. Outras recompensas para além do salário
		Q16. A carga horária de trabalho, que está de acordo com as expectativas pessoais
		Q19. O bem-estar e a felicidade no trabalho
		Q20. A existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal
		Q22. A criação de condições para a progressão de carreiras dos colaboradores
		Q23. A formação dos colaboradores para aquisição de competências, para o seu desenvolvimento futuro
		Q24. A possibilidade de frequência de ações de formação oferecidas pela empresa
		Q25. A oferta de formação necessária para o desempenho da função no início do contrato
		Q26. A atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes
		Q27. A existência de equidade e de justiça no trabalho
	Q28. A possibilidade de intervenção dos trabalhadores sindicalistas, que têm voz dentro da empresa	
	Acessibilidade	Q4. Os meios necessários para o desempenho das suas tarefas
		Q5. As ferramentas e meios necessários para trabalhar, oferecidas pela empresa (farda, telemóvel, transporte, etc.)
		Q6. As instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.)
	Liderança	Q2. O bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos
		Q7. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos
		Q8. Os elogios aos colaboradores pelos superiores
		Q9. Os elogios de tarefas realizadas efetuados à frente de colegas
Q10. Os elogios de tarefas realizadas efetuados de forma privada		

		Q11. A eficácia da Liderança
		Q12. O respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores
		Q13. O encorajamento dos superiores aos trabalhadores, para um melhor desempenho do seu trabalho
		Q17. As sugestões e opiniões dos colaboradores, que são valorizadas pela empresa
		Q18. O respeito pela dignidade de todos os colaboradores
		Q21. A demonstração da compreensão dos problemas dos colaboradores pelos superiores
	Proteção, Segurança e Higiene	Q3. As condições de segurança e saúde na empresa

Fonte: Elaboração própria

O fator *turnover* dos colaboradores está relacionado com a taxa de rotatividade, englobando aspetos, tais como a insatisfação dos colaboradores, a falta de motivação, a procura de melhores condições de trabalho, as expectativas pessoais, a procura do aumento da qualificação dos colaboradores e de perspectivas de futuro. Uma gestão de recursos humanos eficaz permite que os colaboradores optem por permanecer ou não em uma determinada organização.

Quadro 4 - Relação entre as variáveis do estudo – Turnover

Variáveis	Perguntas
Turnover	Q29. Quero procurar outro local de trabalho porque tenho a ideia frequente de mudar de emprego
	Q30. A mudança de empresa/trabalho é devido à insatisfação com a mesma/o mesmo
	Q31. A mudança de empresa/trabalho é devido à falta de motivação
	Q32. Procuo outra empresa que me ofereça um salário mais elevado
	Q33. Procuo um novo emprego que seja perto da zona de residência
	Q34. Quero trabalhar na minha cidade natal
	Q35. Quero participar em projetos de desenvolvimento local na minha cidade natal
	Q36. Tenho a expectativa de encontrar um novo emprego, de acordo com as minhas expectativas pessoais
	Q37. Quero ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que me deixe mais feliz
	Q38. Quero trabalhar em empresas diferentes daquelas onde já trabalhei
	Q39. Tenho vontade de evoluir profissionalmente
	Q40. Quero apostar na formação continua ao longo da vida
	Q41. Quero ter um emprego fixo ao invés de realizar estágios (profissionais, curriculares, etc.)
	Q42. Quero trabalhar numa empresa que me possibilite horários rotativos
Q43. Não quero fazer o mesmo trabalho a vida toda	

Fonte: Elaboração própria

Com o modelo de investigação proposto pretende-se determinar de que forma a satisfação no trabalho exerce influência sobre o *turnover*, considerando as quatro variáveis (Transparência, Acessibilidade, Liderança, Proteção segurança e higiene). Este modelo irá permitir compreender quais os aspetos que deverão ser maximizados e melhorados pelas empresas, de modo a reter os colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*).

3.7. Instrumento de recolha e tratamento de dados

O instrumento de recolha de dados selecionado foi o inquérito por questionário, devido ao facto de ser uma das técnicas mais utilizadas nas pesquisas da área das Ciências Sociais (Baranano, 2004).

De acordo com Fortin (2009), para que o inquérito por questionário seja bem-sucedido deve englobar algumas condições que garantam a sua qualidade, tais como: *layout*, utilidade do estudo, relevância do estudo, população-alvo, extensibilidade e tipo de perguntas (escolha múltipla, abertas ou fechadas).

O inquérito por questionário foi aplicado via online, com recurso ao *Google Docs*, devido à situação pandémica causada pela Covid-19, que não permitiu o contacto direto com os participantes do estudo. O instrumento de recolha de dados foi aplicado em diversas plataformas, tais como o *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *WhatsApp*.

O questionário encontra-se organizado em três partes. A primeira parte é formada pelas perguntas relacionadas com o fator “Satisfação dos colaboradores”, onde foi solicitado aos respondentes que mostrassem o seu grau de satisfação face a cada pergunta, numa escala de Likert de cinco pontos a que corresponde (1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito). A segunda parte é formada pelas perguntas relacionadas com o fator “*Turnover*” onde foi solicitado aos respondentes que mostrassem o seu grau de concordância face a cada pergunta, numa escala de Likert de cinco pontos (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente). Também é formada por quatro perguntas abertas: 1) Na sua opinião que aspetos da empresa poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação, enquanto funcionário, possa aumentar; 2) O que o faria sair do seu local de trabalho na próxima semana; 3) Que aspetos da empresa poderiam ser relevantes na escolha de um emprego; 4) Na sua opinião é preferível um emprego fixo, ou viver várias experiências profissionais em várias áreas mesmo que estas lhe tragam instabilidade). Nas perguntas abertas procedeu-se à análise das perguntas através de técnicas qualitativas, como a análise de conteúdo. Na última parte, caracterização sociodemográfica, pretende-se caracterizar o perfil da amostra recorrendo a questões sociodemográficas (género, idade, estado civil, vínculo contratual, cargo que ocupa na empresa, há quanto tempo trabalha na empresa, se exerce atividade durante todo o ano, habilitações literárias e experiência profissional).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é realizada a análise e posterior discussão dos resultados obtidos através da aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

Depois de aplicados os inquéritos por questionário procedeu-se à inserção dos dados no programa SPSS. Este *software* é utilizado em todas as áreas de conhecimento, uma vez que permite o tratamento dos dados, de forma simples e de fácil utilização (Maroco 2014).

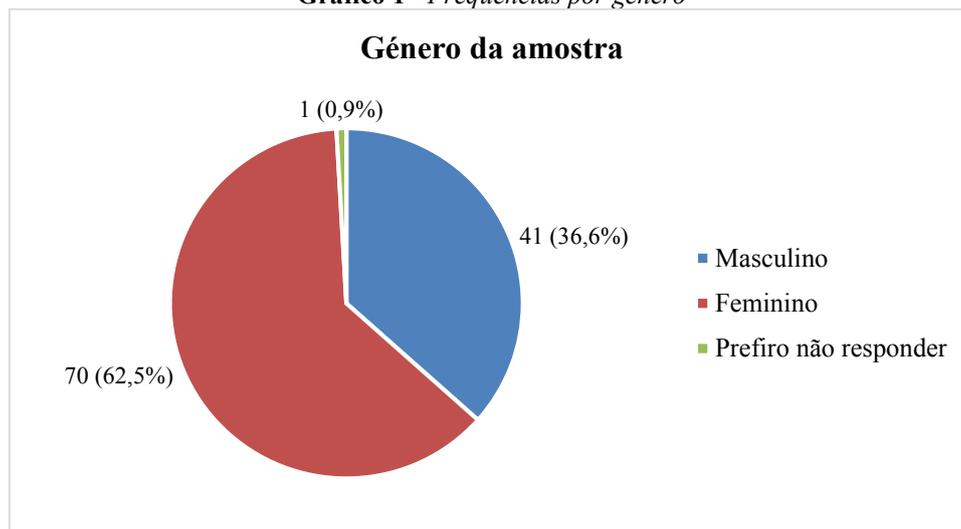
No tratamento dos dados serão utilizadas a análise univariada (média, desvio - padrão, moda, mínimo e máximo) e a análise bivariada (correlação de Pearson).

4.1. Caracterização da amostra

De modo a obter uma perceção global sobre os respondentes, nesta parte é apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra.

Como se pode verificar no Gráfico 1, a amostra obtida é formada por 112 respondentes, dos quais 70 (62,5%) pertencem ao sexo feminino, face a 41 (36,6%) que pertencem ao sexo masculino, o que mostra a superioridade do sexo feminino no que se refere ao número total de colaboradores portugueses pertencentes à Geração Y (*Millennials*).

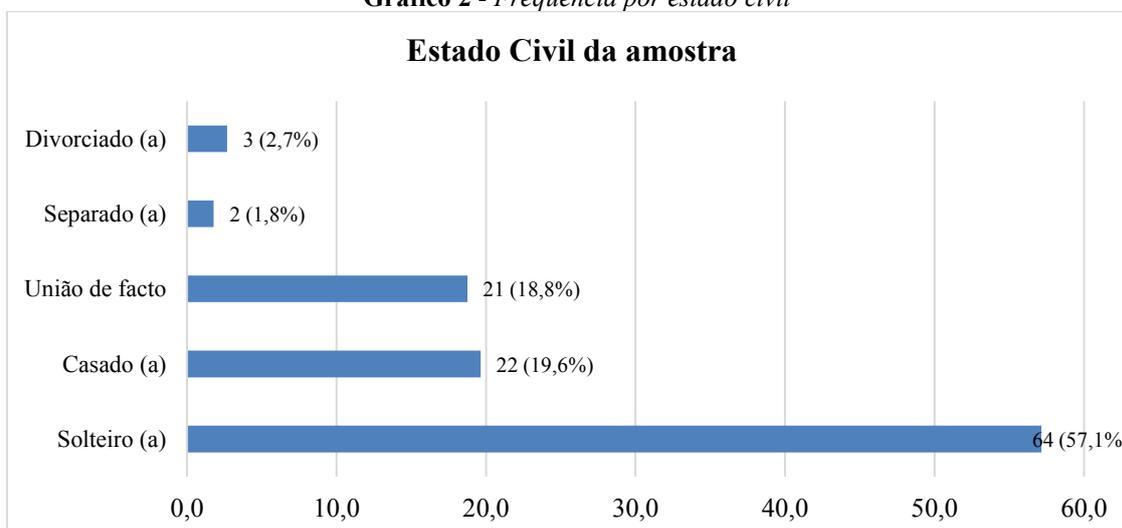
Gráfico 1 - Frequências por género



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao estado civil, observa-se que a maioria dos respondentes é solteiro ($n=64$; 57,1%), seguido de 22 (19,6%) respondentes casados, 21 (18,8%) que estão em união de facto, 3 (2,7%) divorciados e apenas 2 (1,8%) estão separados.

Gráfico 2 - Frequência por estado civil



Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade dos respondentes, afere-se que estes possuem idades compreendidas entre os 22-41 anos, tendo uma idade média de 32,84 anos. A moda é de 39 anos, ou seja, é a classe de maior frequência nos respondentes ($n=12$; 10,8%).

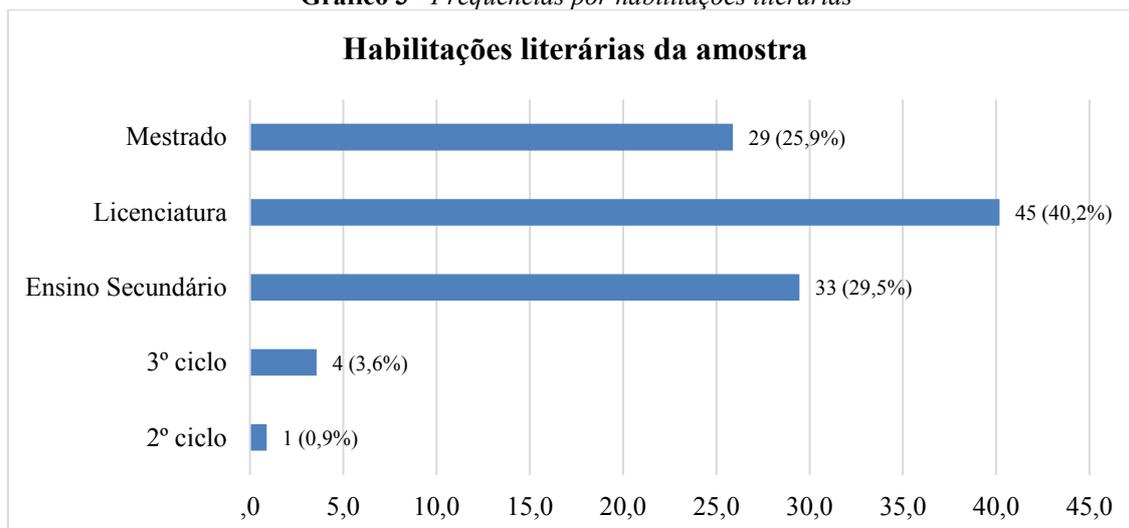
Tabela 1 - Idade da amostra

N	Válido	111
	Omisso	1
Média		32,84
Moda		39
Mínimo		22
Máximo		41

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às habilitações literárias, observa-se que grande parte dos respondentes possui um curso de licenciatura (n=45; 40,2%), seguido de 33 (29,5%) respondentes que possuem o ensino secundário, 29 (25,9%) respondentes que possuem um curso de mestrado, encontrando-se em minoria os respondentes que possuem o 2º ciclo (n=1; 0,9%).

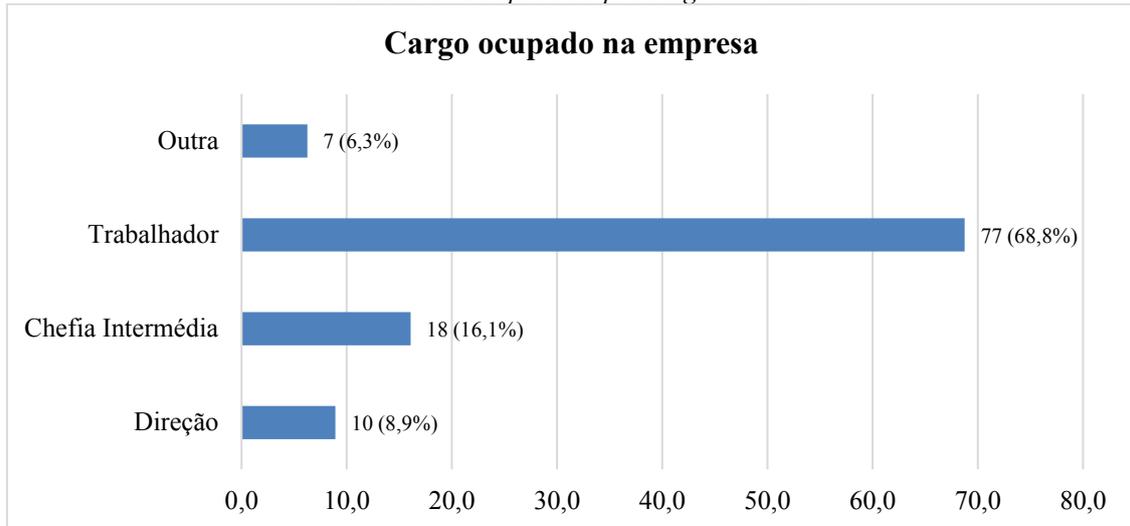
Gráfico 3 - Frequências por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao cargo que ocupa na empresa, afere-se que a maioria dos respondentes pertence à classe de colaborador (n=77; 68,8%), seguido da chefia intermedia (n=18; 16,1%), da direção (n=10; 8,9%), encontrando-se em minoria os respondentes que possuem outros cargos nas empresas.

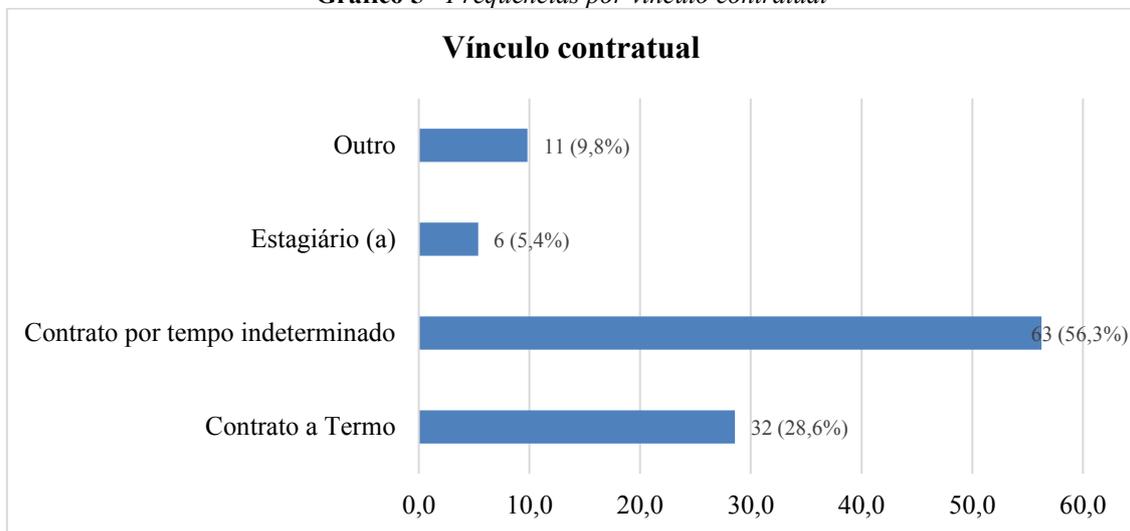
Gráfico 4 - Frequências por cargo exercido



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao vínculo contratual, verifica-se que a maioria dos respondentes possui contrato por tempo indeterminado ($n=63$; 56,3%), seguido pelos respondentes que possuem um contrato a termo ($n=32$; 28,6%) e 11 (9,8%) que possuem outro tipo de contrato não especificado. Em minoria encontram-se os estagiários ($n=6$; 5,4%).

Gráfico 5 - Frequências por vínculo contratual

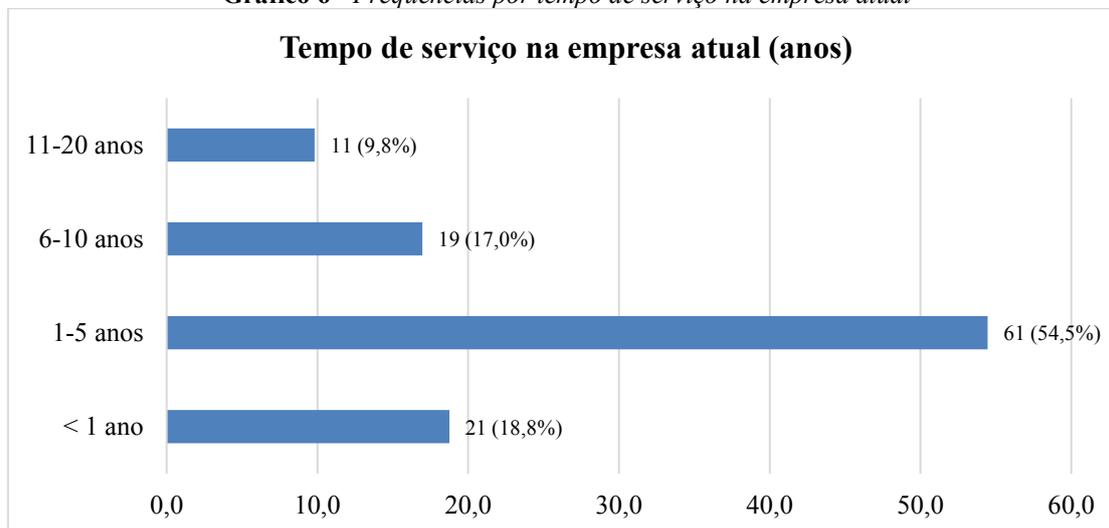


Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao tempo de serviço na empresa atual, observa-se que a maioria dos respondentes apresenta um tempo de serviço na mesma empresa de 1-5 anos ($n=61$; 54,5%), seguido dos respondentes que apresentam um período inferior a 1 ano de serviço ($n=21$; 18,8%), e dos respondentes que apresentam um tempo de serviço entre 6-10 anos

(n=19; 17,0%), encontrando-se em minoria os respondentes com 11-20 anos de serviço (n=11; 9,8%).

Gráfico 6 - *Frequências por tempo de serviço na empresa atual*



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, quanto à experiência profissional em anos, afere-se que a maioria dos respondentes possui uma experiência de 11-21 anos (n=41; 36,6%), seguido dos respondentes que possuem uma experiência de 6-10 anos (n=31; 27,7%), seguido dos respondentes que possuem uma experiência de 1-5 anos (n=28; 25,0%), encontrando-se em minoria os respondentes que possuem uma experiência inferior a 1 ano (n=2; 1,8%).

Gráfico 7 - *Frequências por tempo de experiência profissional*



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre a sua profissão, verificou-se uma diversidade de funções, sendo a mais frequente a profissão de gerente (n=13), seguida da profissão relacionada com a saúde (n=10), educação (n=8), engenharia (n=6) e retalho (n=6). Para a maioria dos respondentes, esta profissão é realizada durante todo o ano (n=100; 89,3%).

Tabela 2 - Transformação do fator "profissão"

Cargo Exercido (novo)	Cargo Exercido	Número de colaboradores
Auxiliar de serviços gerais	Limpezas Operador de estação de tratamento águas Housekeeper	3
Administrativo	Administrativa Atendimento ao cliente e administrativo Estagiária	4
Gerente	Gestor da qualidade Gestora de projeto (2) Gestor Gerente/Engenheiro Gerente de contas de alto nível Técnico superior Técnica de RH Supervisor (2) Coordenadora de área Empresário <i>Solutions</i> Líder	13
Diretor	Diretora operacional CEO Direção Técnica superior, com cargo de dirigente intermédio	4
Atendimento e Receção	Rececionista	2
Educação	Professora (3) Educadora de infância Formador Auxiliar de educação (2)	8
Assistente Social	Assistente social	2
Saúde	Técnica de análises clínicas Assistente de consultório Médica dentista Enfermeira de saúde infantil e Pediatra Enfermeira parteira Radioterapeuta Farmacêutica Enfermeira Massagista Osteopata	10
Moda	Designer	1

Engenharia	Engenheiro eletrotécnico Informático Engenheiro de vendas Engenheiro de informática Arquiteto de software/CTO Engenheiro	6
Retalho	Responsável operacional Operadora Lojista Assistente operacional Comerciante Comercial	6
Jurisprudência	Oficial de justiça	1
Agricultura	Trabalhadora agrícola	1
Rodoviário	Motorista	3
Artes do espetáculo	Músico	1
Indústria	Operador fabril Operadora de logística Técnica de CNC	3
Segurança	Vigilante Segurança	3
Arquitetura	Arquiteto	1
Telecomunicações	Operador de call center	3
Agroalimentar	Chef de cozinha	1
Hotelaria	Empregado de mesa Empregada de andares Empregada de quartos Técnica de atendimento turístico	4
Eletricidade	Eletricista	2
Forças Armadas	Militar	1
Informação e documentação	Bibliotecária	1
Contabilidade e Gestão	Contabilista/Técnico de contabilidade	5
Câmaras e autarquias	Assistente técnica (2) Técnica administrativa	3

Fonte: Elaboração própria

Recapitulando, a amostra do presente estudo é constituída na sua maioria por respondentes do sexo feminino, com uma idade média de 32,84 anos, detentores de um curso de licenciatura, que pertencem à classe de colaborador, cujo contrato é por tempo indeterminado. Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos respondentes possui um tempo de serviço na mesma empresa de 1-5 anos, tendo uma experiência em geral de 11-21 anos.

Tabela 3 - Tabela resumo da caracterização sociodemográfica dos respondentes

Variáveis sociodemográficas	Principais resultados
Gênero	Feminino: 62,5% Masculino: 36,6%
Idade	Média: 32,84 anos
Habilitações literárias	Licenciatura: 40,2%
Cargo exercido	Colaborador: 68,8%
Vínculo contratual	Contrato por tempo indeterminado: 56,3%
Tempo de serviço na mesma empresa	1-5 anos: 54,0%
Experiência profissional em geral	11-21 anos: 30,7%

Fonte: Elaboração própria

4.2. Operacionalização das afirmações

Relativamente às questões abertas apresentadas no inquérito por questionário, estas tiveram de ser devidamente tratadas e transformadas em indicadores. No Quadro 5, as categorias correspondem às variáveis do estudo, a subcategoria corresponde aos aspetos que devem ser melhorados para o aumento do grau de satisfação dos colaboradores e a frequência da categoria corresponde ao número de vezes que cada aspeto foi mencionado. Os aspetos mais frequentes que devem ser melhorados para que os colaboradores fiquem mais satisfeitos no trabalho referem-se à categoria da liderança (n=57), subcategoria do reconhecimento e valorização dos colaboradores (n=15), seguida da categoria transparência (n=35), subcategoria da remuneração auferida (n=15), seguida da categoria acessibilidade, subcategoria das condições físicas do ambiente de trabalho (n=9).

Quadro 5 – Áreas de melhoria para o aumento da satisfação dos colaboradores

Categoria	Subcategoria	Frequência	Total
	Aspetos que devem ser melhorados		
Transparência	Formação dos colaboradores	5	35
	Remuneração auferida	15	
	Evolução na carreira	4	
	Pressão na realização das tarefas	1	
	Equidade no tratamento dos colaboradores	5	
	Outros benefícios	5	
Acessibilidade	Condições físicas do ambiente de trabalho	9	17
	Instrumentos e ferramentas de trabalho	7	
	Trabalho remoto	1	
Liderança	Existência de um bom ambiente de trabalho	5	57
	Gestão dos recursos humanos	6	
	Reconhecimento e valorização dos colaboradores	15	
	Comunicação entre todos os membros	5	
	Motivação dos colaboradores	7	
	Espírito de equipa	11	
	Mudança das chefias	5	
	Avaliação de desempenho	3	
Proteção, segurança e higiene	Segurança e saúde dos colaboradores	3	3
N/A	Nada a apontar	6	6

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 6, as categorias correspondem às variáveis do estudo, a subcategoria corresponde aos fatores que levariam os colaboradores a sair do seu local de trabalho na próxima semana, e a frequência da categoria corresponde ao número de vezes que cada fator foi mencionado. Os fatores de intenção de abandono do local de trabalho mais frequentes referem-se à categoria da transparência (n=61), subcategoria da procura de melhores oportunidades (n=22) e melhor remuneração (n=22), seguida da categoria liderança (n=27), subcategoria da falta de respeito (n=15).

Quadro 6 - Fatores de intenção de abandono do durante a próxima semana

Categoria	Subcategoria	Frequência	Total
	Fatores de intenção de abandono do local de trabalho		
Transparência	Procura de melhores oportunidades	22	61
	Falta de flexibilidade organizacional	5	
	Falta do pagamento das remunerações	7	
	Melhor remuneração	22	
	Diminuição de regalias	5	
Liderança	Falta de respeito	15	27
	Falta de reconhecimento e valorização dos colaboradores	9	
	Mudança da liderança	3	
Proteção, segurança e higiene	Falta de segurança e higiene no trabalho	1	1
N/A	Nada a apontar	2	2
Outros	Doença, problemas familiares, outros motivos	10	10

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 7, as categorias correspondem às variáveis do estudo, a subcategoria corresponde aos aspetos mais relevantes na escolha de um emprego, e a frequência da categoria corresponde ao número de vezes que cada aspeto foi mencionado. Os aspetos que mais frequentemente são considerados como relevantes pelos colaboradores na escolha de um emprego referem-se à categoria da transparência (n=69), subcategoria da flexibilidade de horários (n=13) e evolução na carreira (n=11), seguida da categoria da liderança (n=48), subcategoria da existência de um bom ambiente de trabalho (n=14) e do reconhecimento e valorização dos colaboradores (n=13).

Quadro 7 - Aspectos mais relevantes na escolha de um emprego

Categoria	Subcategoria	Frequência	Total
	Aspectos mais relevantes na escolha de um emprego		
Transparência	Formação dos colaboradores	6	69
	Remuneração auferida	26	
	Evolução na carreira	11	
	Flexibilidade de horários	13	
	Outros benefícios	10	
Acessibilidade	Condições físicas do ambiente de trabalho	6	14
	Instrumentos e ferramentas de trabalho	6	
	Trabalho remoto	2	
Liderança	Existência de um bom ambiente de trabalho	14	48
	Gestão dos recursos humanos	10	
	Reconhecimento e valorização dos colaboradores	13	
	Espírito de equipa	5	
	Competências das chefias	6	
Proteção, segurança e higiene	Segurança e saúde dos colaboradores	3	3
N/A	Nada a apontar	2	2

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 8, as categorias correspondem às variáveis do estudo, a subcategoria corresponde ao facto dos colaboradores preferirem a experiência de um emprego fixo ou de terem diversas experiências profissionais, e a frequência da categoria corresponde ao número de vezes que cada aspecto foi mencionado. Pode observar-se que grande parte dos respondentes salientou a vontade de manter ou de procurar um emprego fixo (n=42), devido ao fator estabilidade (n=28) e evolução na carreira (n=10)., seguido da vontade de procurar diversas experiências profissionais (n=17), sobretudo pela obtenção de mais conhecimentos e experiências (n=7). Por sua vez, os respondentes que optaram pelas duas alternativas, referem que esta intenção se deve ao facto da mesma proporcionar flexibilidade nas suas escolhas.

Quadro 8 - Motivos de escolha de emprego fixo/diversas experiências profissionais

Emprego	Subcategoria	Frequência	Total
	Motivos de escolha de emprego fixo ou diversas experiências profissionais		
Fixo	Inovação	4	42
	Estabilidade	28	
	Evolução	10	
Diversas experiências	Benefício é superior à estabilidade pessoal	5	17
	Evolução	5	
	Mais conhecimento e experiência	7	
Ambos	Flexibilidade	5	10
	Inovação	3	
	Evolução na carreira	2	

Fonte: Elaboração própria

4.3. Análise das frequências

4.3.1. Satisfação no trabalho

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas questões referentes à satisfação no trabalho. Quanto à variável transparência, na Tabela 4 afere-se uma parte dos respondentes está muito insatisfeita com a atribuição de outras recompensas para além do salário e insatisfeita pelo facto de considerar que a compensação remuneratória não é justa, nem adequada, ao trabalho que desenvolve (ambos com $n=31$; 27,7%). Em contrapartida, uma parte dos respondentes está satisfeita com o seu bem-estar no local de trabalho e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (ambos com $n=42$; 37,5%), assim como, com a carga horária de trabalho e a atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes (ambos com $n=37$; 33,0%). Também se verifica que os itens com um maior valor médio são a Q1 “O bem-estar dos colaboradores no local de trabalho” ($M = 3,77$), Q26 “A atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes” ($M = 3,62$) e Q16 “A carga horária de trabalho, que está de acordo com as expectativas pessoais” ($M = 3,55$). Isto significa que a atribuição de autonomia delegada pelos seus superiores hierárquicos e a carga horária corresponde às funções, poderes e expectativas pessoais dos respondentes, levando a que se sintam satisfeitos e apresentem bem-estar no seu local de trabalho.

Tabela 4 - Satisfação no trabalho - Transparência

Perguntas	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Média (Desvio- Padrão)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Q1. O bem-estar dos colaboradores no local de trabalho	—	8 (7,1%)	36 (32,1%)	42 (37,5%)	26 (23,2%)	3,77 (0,89)
Q14. A compensação remuneratória, que é justa e adequada ao trabalho, que estou a desenvolver	17 (15,2%)	31 (27,7%)	22 (19,6%)	23 (20,5%)	19 (17,0%)	2,96 (1,33)
Q15. Outras recompensas para além do salário	31 (27,7%)	20 (17,9%)	25 (22,3%)	17 (15,2%)	19 (17,0%)	2,76 (1,44)
Q16. A carga horária de trabalho, que está de acordo com as expectativas pessoais	9 (8,0%)	9 (8,0%)	31 (27,7%)	37 (33,0%)	26 (23,2%)	3,55 (1,17)
Q19. O bem-estar e a felicidade no trabalho	7 (6,3%)	18 (16,1%)	37 (33,0%)	28 (25,0%)	22 (19,6%)	3,36 (1,15)
Q20. A existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	7 (6,3%)	12 (10,7%)	32 (28,6%)	42 (37,5%)	19 (17,0%)	3,48 (1,09)
Q22. A criação de condições para a progressão de carreiras dos colaboradores	23 (20,5%)	23 (20,5%)	30 (26,8%)	18 (16,1%)	18 (16,1%)	2,87 (1,35)
Q23. A formação dos colaboradores para aquisição de competências, para o seu desenvolvimento futuro	16 (14,3%)	20 (17,9%)	26 (23,2%)	29 (25,9%)	21 (18,8%)	3,17 (1,32)
Q24. A possibilidade de frequência de ações de formação oferecidas pela empresa	18 (16,1%)	19 (17,0%)	25 (22,3%)	30 (26,8%)	20 (17,9%)	3,13 (1,34)
Q25. A oferta de formação necessária para o desempenho da função no início do contrato	14 (12,5%)	21 (18,8%)	26 (23,2%)	28 (25,0%)	23 (20,5%)	3,22 (1,31)
Q26. A atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes	7 (6,3%)	12 (10,7%)	27 (24,1%)	37 (33,0%)	29 (25,9%)	3,62 (1,16)
Q27. A existência de equidade e de justiça no trabalho	13 (11,6%)	17 (15,2%)	27 (24,1%)	32 (28,6%)	23 (20,5%)	3,31 (1,28)

Q28. A possibilidade de intervenção dos trabalhadores sindicalistas, que têm voz dentro da empresa	23 (20,5%)	14 (12,5%)	42 (37,5%)	17 (15,2%)	16 (14,3%)	2,90 (1,29)
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 5 verifica-se que o grau de satisfação, afere-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com a acessibilidade, nomeadamente com os meios necessários para o desempenho das suas tarefas (n= 43; 38,4%) e com as instalações da empresa (n= 38; 33,9%), o que mostra que possuem os meios e as instalações essenciais para um bom desempenho das suas tarefas. Quanto aos itens que apresentam um maior valor médio, estes referem-se a Q4 “Os meios necessários para o desempenho das suas tarefas” (M = 3,84) e a Q6 “As instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.)” (M = 3,64).

Tabela 5 - Satisfação no trabalho - Acessibilidade

Perguntas	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Média (Desvio-Padrão)
Q4. Os meios necessários para o desempenho das suas tarefas	4 (3,6%)	5 (4,5%)	28 (25,0%)	43 (38,4%)	32 (28,6%)	3,84 (1,01)
Q5. As ferramentas e meios necessários para trabalhar, oferecidas pela empresa (farda, telemóvel, transporte, etc.)	5 (4,5%)	18 (16,1%)	28 (25,0%)	31 (27,7%)	30 (26,8%)	3,56 (1,18)
Q6. As instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.)	3 (2,7%)	16 (14,3%)	27 (24,1%)	38 (33,9%)	28 (25,0%)	3,64 (1,09)

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 6 verifica-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com o bom ambiente laboral (n= 46; 41,1%), com o facto dos superiores hierárquicos mostrarem compreensão pelos seus problemas (n= 42; 37,5%), com o relacionamento com os superiores hierárquicos (n=40; 35,7%) e com o respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores (n= 36; 32,1%). Quanto aos itens que apresentam um maior valor médio, estes referem-se a Q2 “O bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos” (M = 3,97), Q7 “O relacionamento com os meus

superiores hierárquicos” (M=3,80) e Q12 “O respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores” (M = 3,77), o que mostra que os respondentes podem desempenhar as suas tarefas e atividades em um bom ambiente laboral, onde existe um bom relacionamento entre todos, tanto com os superiores hierárquicos como com os seus colegas de trabalho.

Tabela 6 - Satisfação no trabalho - Liderança

Perguntas	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Média (Desvio-Padrão)
Q2. O bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos	1 (0,9)	5 (4,5%)	25 (22,3%)	46 (41,1%)	35 (31,3%)	3,97 (0,89)
Q7. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos	2 (1,8%)	14 (12,5%)	22 (19,6%)	40 (35,7%)	34 (30,4%)	3,80 (1,06)
Q8. Os elogios aos colaboradores pelos superiores	14 (12,5%)	18 (16,1%)	33 (29,5%)	25 (22,3%)	22 (19,6%)	3,21 (1,28)
Q9. Os elogios de tarefas realizadas efetuados à frente de colegas	13 (11,6%)	17 (15,2%)	34 (30,4%)	33 (29,5%)	15 (13,4%)	3,18 (1,19)
Q10. Os elogios de tarefas realizadas efetuados de forma privada	13 (11,6%)	16 (14,3%)	29 (25,9%)	32 (28,6%)	22 (19,6%)	3,30 (1,26)
Q11. A eficácia da Liderança	12 (10,7%)	18 (16,1%)	31 (27,7%)	27 (24,1%)	24 (21,4%)	3,29 (1,27)
Q12. O respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores	3 (2,7%)	8 (7,1%)	33 (29,5%)	36 (32,1%)	32 (28,6%)	3,77 (1,03)
Q13. O encorajamento dos superiores aos trabalhadores, para um melhor desempenho do seu trabalho	9 (8,0%)	16 (14,3%)	35 (31,3%)	23 (20,5%)	29 (25,9%)	3,42 (1,24)
Q17. As sugestões e opiniões dos colaboradores, que são valorizadas pela empresa	16 (14,3%)	20 (17,9%)	32 (28,6%)	25 (22,3%)	19 (17,0%)	3,10 (1,29)
Q18. O respeito pela dignidade de todos os colaboradores	6 (5,4%)	12 (10,7%)	34 (30,4%)	31 (27,7%)	29 (25,9%)	3,58 (1,14)
Q21. A demonstração da compreensão dos	7 (6,3%)	20 (17,9%)	22 (19,6%)	42 (37,5%)	21 (18,8%)	3,45 (1,17)

problemas dos colaboradores pelos superiores						
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 7 verifica-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com as condições de segurança e saúde na empresa (n= 44; 39,3%), ou seja, os respondentes podem desempenhar as suas tarefas/atividades sem preocupação pelas condições de segurança e de saúde, uma vez que a empresa garante o cumprimento das mesmas.

Tabela 7 - Satisfação no trabalho - Proteção, segurança e higiene

Perguntas	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Média (Desvio- Padrão)
Q3. As condições de segurança e saúde na empresa	3 (2,7%)	9 (8,0%)	21 (18,8%)	44 (39,3%)	35 (31,3%)	3,88 (1,03)

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Turnover

Nesta parte são apresentados os resultados obtidos nas questões referentes ao *turnover*. Na Tabela 8 afere-se que uma parte dos respondentes (n= 30; 26,8%) discorda totalmente que está à procura de outro local de trabalho porque tem uma ideia frequente de mudar de emprego, ou que pretende trabalhar em uma empresa que possibilite horários rotativos (ambos com n= 30; 26,8%). Em contrapartida, a maioria dos respondentes concorda totalmente que tem vontade de evoluir profissionalmente (n= 82; 73,2%), quer ter um emprego fixo em vez de realizar estágios (n= 81; 72,3%), quer apostar na formação contínua ao longo da vida (n= 74; 66,1%) e quer ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que os deixe mais felizes (n= 59; 52,7%). Também se verifica que os itens com um maior valor médio são a Q39 “Tenho vontade de evoluir profissionalmente” (M = 4,62), Q41 “Quero ter um emprego fixo ao invés de realizar estágios (profissionais, curriculares, etc.)” (M = 4,56), Q40 “Quero apostar na formação contínua ao longo da vida” (M = 4,54) e Q37 “Quero ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que me deixe mais feliz” (M = 4,08). Isto significa que os respondentes mostram intenção de abandonar a empresa se não puderem evoluir profissionalmente, se o emprego não for fixo, se a empresa não permitir formação contínua ou se o trabalho não for satisfatório.

Tabela 8 - Turnover

Perguntas	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média (Desvio- Padrão)
Q29. Quero procurar outro local de trabalho porque tenho a ideia frequente de mudar de emprego	30 (26,8%)	13 (11,6%)	29 (25,9%)	17 (15,2%)	23 (20,5%)	2,91 (1,47)
Q30. A mudança de empresa/trabalho é devido à insatisfação com a mesma/o mesmo	17 (15,2%)	9 (8,0%)	26 (23,2%)	24 (21,4%)	36 (32,1%)	3,47 (1,41)
Q31. A mudança de empresa/trabalho é devido à falta de motivação	22 (19,6%)	4 (3,6%)	30 (26,8%)	28 (25,0%)	28 (25,0%)	3,32 (1,41)
Q32. Procuo outra empresa que me ofereça um salário mais elevado	15 (13,4%)	3 (2,7%)	25 (22,3%)	34 (30,4%)	35 (31,3%)	3,63 (1,31)
Q33. Procuo um novo emprego que seja perto da zona de residência	23 (20,5%)	7 (6,3%)	24 (21,4%)	24 (21,4%)	34 (30,4%)	3,35 (1,49)
Q34. Quero trabalhar na minha cidade natal	27 (24,1%)	7 (6,3%)	21 (18,8%)	16 (14,3%)	41 (36,6%)	3,33 (1,60)
Q35. Quero participar em projetos de desenvolvimento local na minha cidade natal	22 (19,6%)	6 (5,4%)	27 (24,1%)	24 (21,4%)	33 (29,5%)	3,36 (1,46)
Q36. Tenho a expectativa de encontrar um novo emprego, de acordo com as minhas expectativas pessoais	10 (8,9%)	5 (4,5%)	24 (21,4%)	26 (23,2%)	47 (42,0%)	3,85 (1,27)
Q37. Quero ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que me deixe mais feliz	8 (7,1%)	6 (5,4%)	14 (12,5%)	25 (22,3%)	59 (52,7%)	4,08 (1,23)
Q38. Quero trabalhar em empresas diferentes daquelas onde já trabalhei	13 (11,6%)	9 (8,0%)	28 (25,0%)	18 (16,1%)	44 (39,3%)	3,63 (1,37)
Q39. Tenho vontade de evoluir profissionalmente	2 (1,8%)	1 (0,9%)	5 (4,5%)	22 (19,6%)	82 (73,2%)	4,62 (0,77)

Q40. Quero apostar na formação continua ao longo da vida	1 (0,9%)	—	11 (9,8%)	26 (23,2%)	74 (66,1%)	4,54 (0,75)
Q41. Quero ter um emprego fixo ao invés de realizar estágios (profissionais, curriculares, etc.)	3 (2,7%)	1 (0,9%)	7 (6,3%)	20 (17,9%)	81 (72,3%)	4,56 (0,87)
Q42. Quero trabalhar numa empresa que me possibilite horários rotativos	30 (26,8%)	20 (17,9%)	28 (25,0%)	10 (8,9%)	24 (21,4%)	2,80 (1,48)
Q43. Não quero fazer o mesmo trabalho a vida toda	11 (9,8%)	10 (8,9%)	31 (27,7%)	17 (15,2%)	43 (38,4%)	3,63 (1,34)

Fonte: Elaboração própria

4.4. Correlação de variáveis

Nesta parte é realizada a correlação de variáveis, uma vez que se pretende avaliar a relação existente entre o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y e o *turnover*. Para o efeito, será elaborada uma correlação de Pearson, pois, a amostra é superior a 30 elementos (Mâroco, 2011). Assim, serão utilizados os dois itens com maior valor médio de cada variável (transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene) e os quatro itens com maior valor médio do fator *turnover*.

De acordo com Mâroco (2011), as correlações podem classificar-se em:

- ✓ Correlação fraca (< 0.25)
- ✓ Correlação moderada (0.25-0.50)
- ✓ Correlação forte (0.50-0.75)
- ✓ Correlação muito forte (> 0.75)

Na variável transparência afere-se a existência de correlações fortes e significativas, a um nível de significância de 1%, com as variáveis liderança, proteção, segurança e higiene, ou seja, quanto maior a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores, o bom ambiente de trabalho, o relacionamento com os superiores hierárquicos, as condições de segurança e saúde na empresa e as respetivas instalações, maior é o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho. Em contrapartida, verifica-se a existência de uma correlação negativa fraca e significativa entre a variável transparência e o fator turnover ($r = -,238$; $gl = 112$; $p = 0,012 < \alpha = 0,05$), ou seja, quanto

maior o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, menor a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes.

Na variável acessibilidade afere-se a existência de correlações fortes e significativas, a um nível de significância de 1% com as variáveis transparência, liderança, proteção, segurança e higiene, ou seja, quanto melhor for os meios necessários para o desempenho das suas tarefas e as instalações da empresa, maior é o bom ambiente de trabalho que propicia o relacionamento entre todos, as condições de segurança da empresa e a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores. Em contrapartida, verifica-se a existência de uma correlação negativa fraca e significativa entre a variável transparência e o fator turnover ($r = -,220$; $gl = 112$; $p = 0,020 < \alpha = 0,05$), ou seja, quanto pior for as instalações da empresa, maior a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes.

Na variável liderança afere-se a existência de correlações fortes e significativas, a um nível de significância de 1% com a variável transparência, acessibilidade, proteção, segurança e higiene, ou seja, quanto melhor as condições de segurança e saúde na empresa, os meios necessários para o desempenho das tarefas, as instalações da empresa e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, maior é o bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos e o relacionamento com os superiores hierárquicos.

Na variável proteção, segurança e higiene afere-se a existência de correlações fortes e significativas, a um nível de significância de 1% com a variável transparência, acessibilidade e liderança, ou seja, quanto maior as condições de segurança e saúde na empresa, maior a existência dos meios necessários para o desempenho das tarefas, as instalações da empresa, o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho e o bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos.

Em suma, o fator turnover apresenta correlações negativas fracas e significativas com as variáveis da transparência e da acessibilidade, ou seja, quanto pior for as instalações da empresa ($r = -,220$; $gl = 112$; $p = 0,020 < \alpha = 0,05$) e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho ($r = -,238$; $gl = 112$; $p = 0,012 < \alpha = 0,05$), maior é a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes. Isto significa que os colaboradores estão dispostos a abandonar a empresa, se não estiverem satisfeitos com as instalações da empresa e se não sentirem bem-estar no ambiente laboral.

Tabela 9 - Correlação entre as variáveis e o fator turnover

		Variáveis										
		Q1	Q26	Q4	Q6	Q2	Q7	Q3	Q37	Q39	Q40	Q41
Transparência Q1	Pearson	1,00	,600**	,469**	,499**	,625**	,627**	,590**	-,238*	-,131	-,150	,054
	Sig (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,170	,114	,572
Transparência Q26	Pearson	,600**	1,00	,430**	,608**	,491**	,557**	,496**	-,167	-,005	-,093	,073
	Sig (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,079	,958	,330	,444
Acessibilidade Q4	Pearson	,469**	,430**	1,00	,668**	,534**	,289**	,711**	-,105	,047	,067	,176
	Sig (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,268	,622	,480	,063
Acessibilidade Q6	Pearson	,499**	,608**	,668**	1,00	,508**	,429**	,710**	-,220*	-,015	-,006	,110
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,020	,879	,947	,250
Liderança Q2	Pearson	,625**	,491**	,534**	,508**	1,00	,553**	,574**	-,121	,037	-,059	,147
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,205	,698	,535	,121
Liderança Q7	Pearson	,627**	,557**	,289**	,429**	,553**	1,00	,399**	-,091	-,092	-,082	,023
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,340	,333	,391	,808
Proteção, segurança e higiene Q3	Pearson	,590**	,496**	,711**	,710**	,574**	,399**	1,00	-,177	-,102	-,024	,104
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,061	,286	,803	,275
Turnover Q37	Pearson	-,238*	-,167	-,105	-,220*	-,121	-,091	-,177	1,00	,439**	,257**	,252**
	Sig (2-tailed)	,012	,079	,268	,020	,205	,340	,061		,000	,006	,007
Turnover Q39	Pearson	-,131	-,005	,047	-,015	,037	-,092	-,102	,439**	1,00	,609**	,351**
	Sig (2-tailed)	,170	,958	,622	,879	,698	,333	,286	,000		,000	,000
Turnover	Pearson	-,150	-,093	,067	-,006	-,059	-,082	-,024	,257**	,609**	1,00	,323**

Q40	Sig (2-tailed)	,114	,330	,480	,947	,535	,391	,803	,006	,000		,001
Turnover	Pearson	,054	,073	,176	,110	,147	,023	,104	,252**	,351**	,323**	1,00
Q41	Sig (2-tailed)	,572	,444	,063	,250	,121	,808	,275	,007	,000	,001	

** A correlação é significativa ao nível de 0,01 (bilateral)

* A correlação é significativa ao nível de 0,05 (bilateral)

Fonte: Elaboração própria

4.5. Discussão dos resultados

Nesta parte é apresentada uma comparação/confrontação dos resultados obtidos no presente estudo com os resultados dos estudos de diversos autores. Importa destacar que a amostra deste estudo é qualificada, possui uma experiência geral moderada (11-21 anos) e mantem um trabalho estável na empresa atual (1-5 anos).

Após a elaboração do presente estudo foi possível verificar que o objetivo foi bem-sucedido, na medida em que se conseguiu compreender de que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover*.

Para o efeito, foram realizadas análises univariadas e bivariadas, cujos resultados foram os seguintes:

Transparência

Nesta variável aferiu-se que uma parte dos respondentes apresenta um grau de satisfação com o seu bem-estar no local de trabalho, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a carga horária de trabalho e a atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes. Estes resultados corroboram os resultados dos estudos realizados por Malafaia (2011) e Martins e Cruz (2019), tendo-se concluído que as empresas devem garantir as condições necessárias para o aumento do bem-estar geral dos seus colaboradores, através do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Assim, nenhuma vertente será negligenciada e os colaboradores irão sentir-se realizados e completos, pois, poderão vivenciar um bom ambiente familiar, pessoal e laboral. A nível de autonomia, o estudo realizado por Veloso *et al.* (2016) mostra que a Geração Y privilegia a obtenção de autonomia e de flexibilidade na execução das suas funções, onde possa estabelecer objetivos claros e concretos, que lhe permita um bom desempenho e resultados individuais e organizacionais. A definição de objetivos irá contribuir para que esta geração esteja mais otimista face ao seu futuro e às novas oportunidades facultadas pelas empresas (Malafaia, 2011).

Em contrapartida, uma parte dos respondentes não está satisfeita com a atribuição de outras recompensas para além do salário, e com o facto da compensação remuneratória não ser justa, nem adequada, ao trabalho que desenvolve. Em diversos estudos também se verificou que os colaboradores apenas se sentem satisfeitos e reconhecidos quando o seu trabalho é recompensado ou aprovado, através da atribuição de aumento do salário,

outros benefícios, bónus ou reconhecimentos (Cappi e Araújo, 2015; Crumpacker & Crumpacker, 2007; Malafaia, 2011; Tridapalli *et al.*, 2017). Isto acontece porque a satisfação corresponde ao grau emocional manifestado pelas oportunidades de promoção, salário, liderança e equipa de trabalho (Freire, 1999; Milbourn & Dunn, 1976).

Como resultado das correlações observou-se que quanto maior a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores, o bom ambiente de trabalho, o relacionamento com os superiores hierárquicos, as condições de segurança e saúde na empresa e as respetivas instalações, maior é o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho. Isto significa que, quanto maior o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, menor a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes. A relevância da criação de condições benéficas para os colaboradores deve-se ao facto da maior parte da população ativa (86% dos indivíduos) pertencer à Geração Y (Pordata, 2021), pelo que os superiores hierárquicos devem compreender que o capital humano é um elemento-chave nas empresas, que deve estar satisfeito, motivado e comprometido com as mesmas.

Acessibilidade

Nesta variável aferiu-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com os meios necessários para o desempenho das suas tarefas e com as instalações da empresa. Estes resultados corroboram os estudos realizados por Cappi e Araújo (2015) e Tamayo (2000), uma vez que os fatores externos, como as condições físicas do ambiente laboral, contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores. Como esta é uma geração mais evoluída comparativamente às restantes, espera-se que saiba maximizar a inovação tecnológica presente em algumas empresas, pois assim poderá manifestar a sua capacidade criativa, capacidade de comunicação e de processamento de informação, capacidade de transformação da cultura corporativa e de resposta às diversas exigências laborais diárias (Falaster *et al.*, 2015; Martins & Cruz, 2019; Negrão *et al.*, 2013; Shaw & Fairhurst, 2008; Spadinguer, 2021).

Como resultado das correlações observou-se que quanto melhor for os meios necessários para o desempenho das suas tarefas e as instalações da empresa, maior é o bom ambiente de trabalho que propicia o relacionamento entre todos, as condições de segurança da empresa e a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores. Contudo, também se verificou que quanto pior for as instalações da

empresa, maior a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes. Isto significa que se as empresas não disponibilizarem meios nem instrumentos, ou se as respetivas instalações forem desadequadas ou obsoletas, então, existirá o aumento da procura de um trabalho mais satisfatório e com condições mais benéficas para o desempenho das tarefas e atividades essenciais para o bom funcionamento da empresa.

Liderança

Na variável liderança aferiu-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com o bom ambiente laboral, com o facto dos superiores hierárquicos mostrarem compreensão pelos seus problemas, com o relacionamento com os superiores hierárquicos e com o respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores. Diversos estudos mostram que a criação de uma cultura de trabalho positiva e inclusiva leva ao aumento da responsabilidade social e ambiental, da diversidade, da inclusão, do respeito entre todos os membros organizacionais e de um bom clima organizacional (Huang *et al.*, 2007; Maertz & Campion, 2004; Martins & Cruz, 2019; May *et al.*, 1999; Taylo & Cosenza, 1998; Vergara, 2012). Quando a liderança assume características como a boa comunicação, proximidade, capacidade de tomada de decisão e perfil crítico, está a favorecer as possibilidades de criação de um bom ambiente laboral e de um bom relacionamento entre todos os membros, tornando estas práticas mais significativas e frequentes no quotidiano organizacional (Bobião, 2018; Falaster *et al.*, 2015).

Como resultado das correlações observou-se que quanto melhor as condições de segurança e saúde na empresa, os meios necessários para o desempenho das tarefas, as instalações da empresa e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, maior é o bom ambiente laboral que propicia o bom relacionamento entre todos e o relacionamento com os superiores hierárquicos.

Proteção, segurança e higiene

Na variável proteção, segurança e higiene, grande parte dos respondentes está satisfeita com as condições de segurança e saúde na empresa.

Como resultado das correlações observou-se que quanto maior as condições de segurança e saúde na empresa, maior a existência dos meios necessários para o desempenho das tarefas, as instalações da empresa, o bem-estar dos colaboradores no

local de trabalho e o bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos.

Turnover

No fator *turnover* aferiu-se que a maioria dos respondentes concorda totalmente que tem vontade de evoluir profissionalmente, quer ter um emprego fixo em vez de realizar estágios, quer apostar na formação contínua ao longo da vida e quer ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que a deixe mais feliz. Diversos estudos mostram que as empresas devem apostar na formação de desenvolvimento de talentos, na evolução na carreira e no crescimento profissional dos seus colaboradores, de modo a que estes queiram permanecer na empresa (Bobião, 2018; Cappi & Araújo, 2015; Martins & Cruz, 2019). O estudo realizado por Westerman e Yamamura (2007) mostra que os colaboradores da Geração Y ambicionam a obtenção de planos de carreira e desenvolvimento, orientação para o trabalho e envolvimento a nível global, o que irá contribuir para o aumento da sua capacidade de aprendizagem e de experiência, assim como, de flexibilidade, liberdade e outros benefícios, como é o caso das promoções e dos aumentos salariais (Ng *et al.*, 2010; Porter *et al.*, 2005). Se por um lado é benéfica a aposta nos colaboradores, por outro lado, as empresas podem encarar um aumento de custos tangíveis e intangíveis, nomeadamente com os custos de recrutamento, custos de formação, entre outros (Wen, 2006).

Em contrapartida, uma parte dos respondentes discorda totalmente que está à procura de outro local de trabalho porque tem uma ideia frequente de mudar de emprego, ou que pretende trabalhar em uma empresa que possibilite horários rotativos. Estes resultados diferem do estudo realizado por Maertz e Kmita (2012), pois, segundo estes autores o tipo de *turnover* “*satisficing*”, ocorre quando os colaboradores aceitam um emprego razoável com um salário aceitável e com determinadas condições predefinidas que correspondem ao seu perfil. No estudo realizado por Glass (2007) verifica-se que os colaboradores que estão insatisfeitos no seu local de trabalho apresentam maior intenção de mudança de trabalho, consoante as suas expectativas e desejos.

Como resultado das correlações observou-se que quanto pior for as instalações da empresa e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, maior é a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes. Quando os colaboradores estão insatisfeitos com as instalações da empresa e já não sentem bem-

estar no local de trabalho, podem apresentar uma diminuição da sua moral, do seu desempenho, produtividade e eficácia organizacional (Huang *et al.*, 2007; Hongshan, 2019).

Questões abertas

De modo a validar as respostas dadas pelos respondentes, procedeu-se à elaboração de quatro perguntas abertas, onde foi solicitada a sua opinião sobre os aspetos mais frequentes que devem ser melhorados para que o grau de satisfação aumente no trabalho. Os principais resultados mostram que o reconhecimento e valorização dos colaboradores (variável liderança), remuneração auferida (variável transparência) e as condições físicas do ambiente de trabalho (variável acessibilidade) são os aspetos que as empresas devem otimizar para que os colaboradores apresentem um maior grau de satisfação no local de trabalho. Segundo Martins e Cruz (2019), os aspetos relacionados com o *feedback* contínuo, o reconhecimento, a avaliação de desempenho e a evolução na carreira são aspetos característicos da Geração Y, pelo que as empresas devem melhorar os mesmos como forma de atrair, reter e desenvolver os colaboradores desta geração. Assim, os colaboradores irão apresentar um maior grau de satisfação laboral e uma sensação de bem-estar a nível geral.

Quando questionado sobre os fatores de intenção de abandono do local de trabalho, os respondentes afirmaram que a procura de melhores oportunidades, melhor remuneração (variável transparência) e a falta de respeito (variável liderança) são fatores que podem levar os colaboradores a querer abandonar o local de trabalho e o seu emprego.

Por sua vez, os aspetos mais relevantes que levam os colaboradores a optar por um emprego/empresa em detrimento de outro emprego/empresa referem-se à flexibilidade de horários, evolução na carreira (variável transparência), existência de um bom ambiente de trabalho e reconhecimento e valorização dos colaboradores (variável liderança).

Ao analisar a questão sobre a hipótese de escolha entre um emprego fixo, a manutenção de diversas experiências profissionais, ou ambas as opções, verificou-se que grande parte dos respondentes manifestou vontade de manter ou de procurar um emprego fixo, pela necessidade de estabilidade e evolução na carreira. Estes resultados diferem do estudo realizado por Tridapalli *et al.* (2017), pois mostra que os colaboradores privilegiam a satisfação profissional, em detrimento da estabilidade. Os respondentes que optaram

pela manutenção de diversas experiências profissionais justificaram a sua escolha com a necessidade de obtenção de mais conhecimentos e experiências. Nesse sentido, estes resultados corroboram o estudo de Tridapalli *et al.* (2017), uma vez que os colaboradores valorizam novas formas de viver e de trabalhar e a experiência de desafios constantes.

Perante o exposto, pode-se afirmar que quando o *turnover* aumenta, a satisfação profissional diminui, logo, o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover* (Griffeth *et al.*, 2000; Honda-Howard & Homma, 2001; Lambert *et al.*, 2001; Locke, 1976; Porter & Steers, 1973). Esta influência reflete-se nas instalações da empresa como no bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, ou seja, se estes não estiverem satisfeitos, então, irá aumentar a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que os deixe mais felizes. Esta situação é reforçada pelo facto de os colaboradores quererem crescer e desenvolver-se a nível profissional, através de um emprego fixo e da formação contínua.

Em suma, é essencial que a gestão de recursos humanos implemente estratégias que contribuam para a identificação dos aspetos que levam os colaboradores a querer permanecer em uma determinada empresa, recorrendo às “[...] práticas promotoras de retenção do capital humano” (Martins & Cruz, 2019, p.45). No presente estudo, essas práticas deverão incidir sobre a flexibilidade de horários, evolução na carreira, existência de um bom ambiente de trabalho, reconhecimento e valorização dos colaboradores, remuneração adequada e melhores oportunidades, pois, são estes os aspetos pelos quais os colaboradores se regem no momento de optar por um emprego/empresa em detrimento de outro emprego/empresa, ou que levam a ter intenção de abandonar o local de trabalho.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões, limitações e perspectivas de investigação futuras.

5.1. Conclusões gerais

A elaboração da presente dissertação englobou duas partes. A primeira parte refere-se à pesquisa bibliográfica de artigos sobre os fatores de estudo (satisfação e *turnover*) e as variáveis do estudo (transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene). A segunda parte refere-se à descrição da metodologia utilizada, onde se recorreu a um instrumento de recolha de dados formado por inquéritos por questionário. Posteriormente, procedeu-se ao tratamento estatístico, análise e discussão dos resultados obtidos.

Da pesquisa bibliográfica foi possível aferir a questão de investigação que se pretende responder ao longo deste trabalho: “De que forma o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) pode influenciar o *turnover*?”.

A partir desta questão de investigação, foram enumerados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar o grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores pertencentes à Geração Y;
- 2) Identificar quais as variáveis do estudo (transparência, acessibilidade, liderança, proteção, segurança e higiene) que exercem maior impacto sobre a satisfação no trabalho e sobre o *turnover* dos colaboradores.

Perante os resultados obtidos na presente dissertação, pode-se afirmar que ambos os objetivos específicos foram bem-sucedidos, uma vez que se conseguiu analisar que os colaboradores pertencentes à Geração Y apresentam um maior grau de satisfação quando as empresas em que trabalham mostram determinadas características, como é o caso de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a carga horária de trabalho, a atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes, os meios necessários para o desempenho

das suas tarefas, as instalações da empresa, os superiores hierárquicos mostrarem compreensão pelos seus problemas, o bom relacionamento com os superiores hierárquicos e o respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores, e as condições de segurança e saúde na empresa. Se estas características estiverem reunidas nas empresas, então, os colaboradores irão sentir bem-estar no local de trabalho.

No que concerne às variáveis do estudo que exercem maior impacto sobre o *turnover* dos colaboradores, verificou-se que as instalações da empresa (variável acessibilidade) e o facto de estes não sentirem bem-estar no ambiente laboral (variável transparência), poderá causar o aumento da intenção de abandono da empresa, levando ao subsequente aumento de *turnover*.

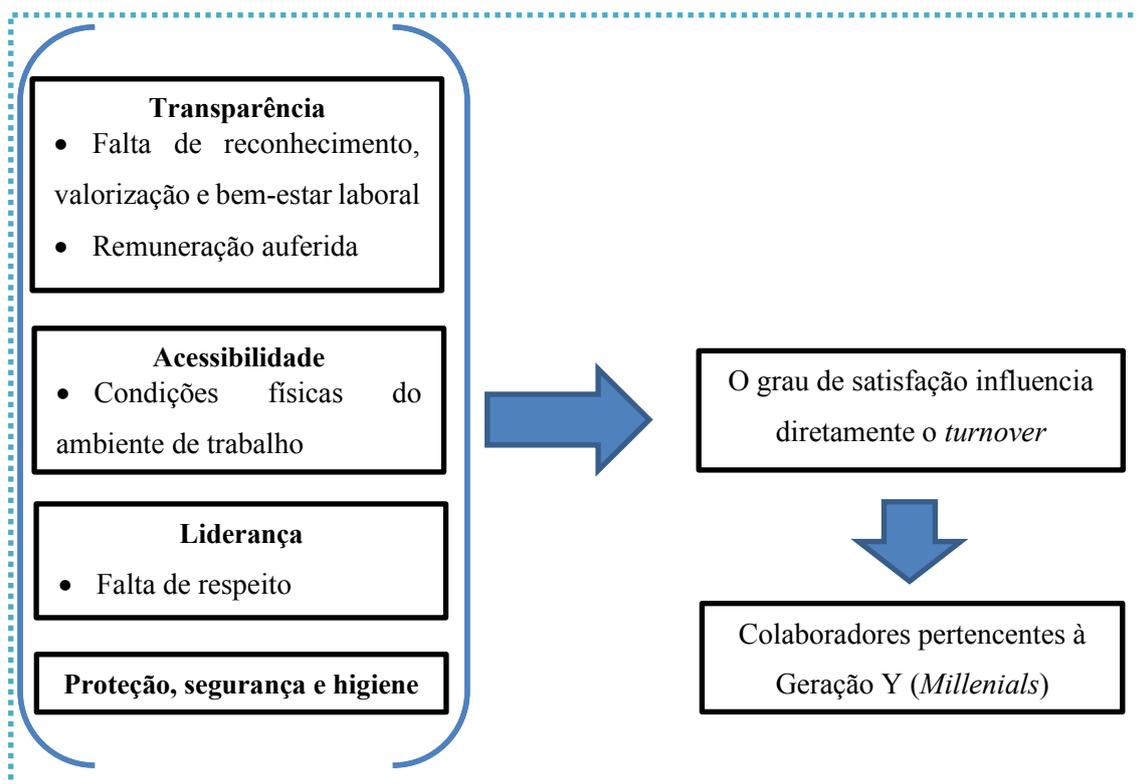
Um dos maiores desafios das empresas tem sido a mudança de paradigma, desde a gestão tradicional de pessoas, baseada num modelo de organização rígido e burocrático, até à gestão de recursos competitivos e estratégicos. A gestão estratégica deve garantir que o capital humano seja o foco da empresa, pelo que a missão, os objetivos, as metas e todas as decisões dos gestores devem estar alinhadas com as necessidades dos colaboradores.

O facto de a empresa querer reter um colaborador mostra a existência de um vínculo com a empresa, levando a que o compromisso para com a organização seja cada vez mais sólido e considere as prioridades e os objetivos organizacionais. Assim, o colaborador deve trabalhar e agir numa base de lealdade e fidelidade para com a empresa., pois, as suas ações só terão resultados a médio e longo prazo.

É necessário ter uma estratégia de desenvolvimento dos colaboradores na organização (avaliação de desempenho relacionada com progressão na carreira), ter estratégias de atração de pessoas baseadas em políticas e práticas permanentes, uma vez que as pessoas são o ativo mais importante dentro de uma organização. Se os colaboradores não estiverem satisfeitos a nível organizacional, então, o *turnover* será mais significativo e terá uma maior presença nas empresas.

Nesse sentido, importa destacar o modelo de investigação proposto, onde é possível observar o seu preenchimento com os principais aspetos que levam à insatisfação dos colaboradores e ao aumento do *turnover* nas empresas (Figura 10).

Figura 10 - Modelo de investigação proposto (completo)



Fonte: Elaboração própria

Para evitar o *turnover*, as empresas devem apostar em programas motivacionais, cuja finalidade passe por promover um bom ambiente de trabalho entre os colaboradores, nomeadamente a promoção da qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida pessoal. Se os colaboradores apresentarem uma boa qualidade de vida, sentir-se-ão mais estáveis emocionalmente, com mais segurança laboral, mais produtivas e comprometidas com a empresa. Para isso, os superiores hierárquicos devem incentivar uma boa comunicação interna, transmissão dos valores, da ética e da cultura organizacional. No caso de políticas salariais, os gestores devem compreender como se processa a política de contratação da empresa, englobando as recompensas salariais, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento de competências.

Estas políticas permitem que os colaboradores se sintam integrados, motivados, capacitados, reconhecidos e valorizados, aumentando o compromisso com os objetivos organizacionais, a sua participação efetiva na empresa, o aumento de produtividade e de desempenho individual e organizacional.

5.2. Limitações do estudo

Durante a elaboração da presente dissertação, surgiram algumas limitações, sobretudo pelo facto da complexa vivência em situações pandémicas causadas pela Covid-19.

Uma das principais limitações foi a aplicação do inquérito por questionário via *online* (*Google Docs*), na medida em que inicialmente se pretendia proceder à sua aplicação de forma presencial. Contudo, a situação pandémica causou o encerramento ou a suspensão de atividade de algumas empresas, assim como, o facto do isolamento não ter permitido um contacto presencial com os respondentes. Por esse motivo, não foi possível uma maior generalização dos resultados, o que não favorece o avanço do conhecimento científico (Fortin, 2009).

Não obstante, os dados do estudo foram validados, o que possibilitou a realização da presente dissertação.

5.3. Perspetivas de investigação futuras

A conclusão deste trabalho contribui para a apresentação de algumas sugestões, que poderão ser úteis no desenvolvimento de políticas e práticas de diminuição do *turnover* nas empresas.

Nesse sentido, poderão ser elaborados novos estudos que considerem os seguintes critérios:

- ✓ Uma amostra mais representativa da realidade das organizações, pelo que esta deverá ser maior e mais diversificada;
- ✓ Replicar este estudo a colaboradores de outras gerações;
- ✓ Aprofundar as questões sobre a temática do *turnover*;
- ✓ Analisar as variáveis sociodemográficas e a intenção de *turnover* nas empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, G., Fortunato, G., & Bastos, S. (2016), Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Revista Perspetivas Contemporâneas*, 11(2), 179-202.
- Acevedo, C., & Nohara, J. (2009). *Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma* (3ª ed.). Atlas.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicologia das organizações* (pp. 281-306). McGraw-Hill.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Arnold, H., & Feldman, D. (1982). Uma análise multivariada dos determinantes da rotatividade de empregos. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 67, 350-360.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Silabo.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Bobião, R. (2018). *Gerações e diferenças salariais entre géneros: O impacto nas intenções de turnover e na perceção de bem-estar no trabalho* [Tese de Doutoramento, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/6843>
- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. (2015). Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357-381.
- Bryant, P., & Allen, D. (2013). Remuneração, benefícios e rotatividade de funcionários: Estratégias de RH para reter os melhores talentos. *Revisão de Remuneração e Benefícios*, 45(3), 171-175.
- Butler, S., & Skipper, J. (1983). Trabalhando no circuito: Uma explicação da rotatividade de funcionários na indústria de restaurantes. *Espectro Sociológico*, 3(1), 19-33.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Ajuste da pessoa-organização, decisões da escolha de trabalho, e entrada organizacional. *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana*, 67(3), 294-311.

- Cappi, M., & Araújo, B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *READ - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576-600.
- Cardozo, C. (2005). *Gestão do turnover*. Novo Hamburgo.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cereja, C. (2018). *Effects of corporate social responsibility in Portuguese food retail own brands' trust: Millennials vs. Generation X perceptions* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/18508>
- Chang, W., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work designed-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chatman, E. (1991). Vida em um mundo pequeno: Aplicabilidade da teoria da gratificação ao comportamento de busca de informações. *Jornal da Sociedade Americana para a Ciência da Informação*, 42(6), 438.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1986). Rotatividade de funcionários: Uma meta-análise e revisão com implicações para a pesquisa. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
- Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Falaster, C., Ferreira, M.P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: Uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.
- Fantini, C., & Souza, N. (2015). Análise dos factores motivacionais das gerações baby boomers, x, y, e z e suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145.
- Farh, J., Tsui, A., & Xin, K. (1998). The influence of relational demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.

- Ferreira, M., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 1(2), 47-67.
- Finn, M., Walton, M., & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*. Longman.
- Fischer, A. (1996). *As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos*. Cladea.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Freire, J. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise da gestão de recursos humanos. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 1(1), 39-57.
- García, R. (2002). Ciência e investigação: Uma reflexão antropológica. In *Caderno de Pesquisa. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação*, 1 (1). Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 96-103.
- Gomes, D., Duarte, A., & Das Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Editorial Novembro.
- Griffeth, R., Hom, ., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243.
- Holtom, B., & Kenworthy, A. (2005), Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Honda-Howard, M. & Homma, M. (2001). Job satisfaction of Japanese career woman and its influence on turnover intention. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 23-38.
- Hongshan, L. (2019). *Intenção de rotatividade de trabalhadoras migrantes chinesas do milénio na indústria de manufactura: Os impactos do salário e identificação do trabalho* [Tese de Doutoramento, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa].

- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising – The nest great generation*. Vintage books.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of working life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750.
- Jennings, G. (2005). Interviewing: A focus on qualitative techniques. In (B. W. Ritchie, P. Burns and C. Palmer. (Eds), *Tourism research methods: Integrating theory with practice*, (pp. 99-117). Cabi Publishing.
- Júnior, C., Lima, F., Conceição, I., Souza, W., & Konrad, M. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 21, 1-19.
- Ladkin, A., & Riley, M. (1996). Mobilidade e estrutura nas carreiras dos gestores hoteleiros do Reino Unido: Um híbrido do mercado de trabalho do modelo burocrático. *Gestão do Turismo*, 17(6), 443-452.
- Ladkin, A. (2002). Análise de carreira: Um estudo de caso de gerentes gerenciais gerais de hotéis na Austrália. *Gestão do Turismo*, 23, 379-388.
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lee, T. Mitchell, T., Sablinski, C., Burton, J., & Holtom, B. (2004). Os efeitos da insiciedade do trabalho na cidadania organizacional, no desempenho do trabalho, nas ausências volitional, e no retorno voluntário. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Lima, M., Monteiro, M., & Vala, J. (1995). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs.) *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed) (pp. 101-122). Celta Editora.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- McKinsey (2016). *À frente da curva: O futuro da gestão de desempenho*. <http://www.mckinsey.com/business-fuctions/organization/our-insights/ahead-of-the-curve-the-future-of-performance-management/pt-br>

- Maertz, C. (2001). *Why employees stay with or quit an organization*. [Comunicação]. 61^a Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Maertz, C., & Campion, M. (2004). Perfis de demissão: Processo integrador e teoria do volume de negócios de conteúdo. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582.
- Maertz J., & Kmitta, K. (2012). Integrar os motivos e choques da rotatividade com os processos de decisão da rotatividade. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.
- Malafaia, G. (2011). *Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais*. In [Congresso]. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations. Essays on the sociology of knowledge*. (pp. 276–322). Routledge.
- March, J., & Simon, H. (1958). *As organizações*. Wiley.
- Marques, A. (2010). “Sacralização” do mercado de trabalho. Jovens diplomados sob o signo da precariedade. *Configurações. Revista de Ciências Sociais*, 7, 65-89.
- Martinez, E., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335.
- Martins D., & Cruz R. (2019). *Gestão do talento em organizações da Península Ibérica*. RH Editora.
- May, B., Lau, R., & Johnson, S. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. (6^a Edição). ReportNumber
- Medeiros, R., Alves, R., & Ribeiro, S. (2012). Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Connexio*, 2(1), 115-126.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Milbourn, G., & Dunn, J. (1976). The job satisfaction audit: How to measure, interpret, and use employee satisfaction data. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1).
- Mitchell, T., & Mueller, T. (2001). O modelo de rotatividade voluntária e de integração de empregos: Fundações para uma teoria abrangente do apego. *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, 23, 189-246.

- Mobley, W. (1977). Ligações intermediárias na relação entre satisfação no trabalho e rotatividade de funcionários. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. H. et al. (1978). Uma avaliação dos precursores da rotatividade de funcionários hospitalares. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 63, 408-411.
- Mobley, W., Baker, R., & Meglino, B. (1979). Análise conceitual e empírica do atrito de treinamento de recrutas militares. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 64(1), 10.
- Mobley, W. (1982). Supervisor e raça de funcionários e efeitos sexuais em avaliações de desempenho: Um estudo de campo de impacto adverso e generalizabilidade. *Academy of Management Journal*, 25(3), 598-606.
- Mustamil, N., Yazdi, A., Syeh, S., & Ali, M. (2014). A dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75-85.
- Muthu, K., & Yee, T. (2011). An analysis on workplace expectations among the white-collar employees across baby boomers, gen x and gen y in Malaysia. *SSRN Electronic Journal*.
- Negrão, H., Prado, J., Salles, M., Junior, D., & Santo, G. (2013). Geração Y: O que os atrai nas organizações. *Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da UNIABEU*, 2(2), 1-17.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, grate expectation: A field study of a millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.
- Parker, S.K., & Wall, T.D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Sage.
- Payscale (2016). *Payscale Research Report: 2016 Compensation Best Practice Report*. www.payscale.com
- Pérez, A. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo* OMT.
- Pinheiro, A., & Souza, D. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. [Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro.
- Pitt-Catsouphes, M., & Matz-Costa, C. (2007). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11(2), 215-229.

- PORDATA. (2021).
[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+et%3%a1rio+\(percentagem\)-1318-10581](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+et%3%a1rio+(percentagem)-1318-10581).
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Porter, L.; Steers, R., & Mowday, R. (2005). Do employee attitudes towards organizations matters? The study of employee commitment to organizations. In K. G Smith., M. Hitt, (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University Press.
- Prestholdt, P., Lane, I., & Mathews, R. (1987). Volume de negócios de enfermeiros como ação fundamentada: Desenvolvimento de um modelo de processo. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 72(2), 221
- Price, D. (2001), Mecanismos psicológicos e neurais da dimensão afetiva da dor. *Ciência*, 288(5472), 1769-1772.
- Price, J. (1977). *O estudo da rotatividade*. Imprensa do estado de Iowa.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (2ª ed.). Gradiva.
- Randstad (2015). *The Randstad Award 2015*.
<http://www.randstad.ch/workforce360/.../7b31206d-6e5e-4f7f-934a-4d8e437e892c/>
- Reeves, T., & Oh, E. (2008). As diferenças geracionais são importantes no design instrucional. *No Fórum de TI*, 1-25.
- Rego A. (2002), Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Education.
- Schein, E. (2007). Foreword: Career research: Some personal perspectives. I Gunz, H. e Peiperl, M. (Orgs.) *Handbook of career studies*. Sage.
- Sessa, VI, Kabacoff, RI, Deal, J., & Brown, H. (2007). Diferenças geracionais em valores de líderes e comportamentos de liderança. *The Psychologist-Manager Journal* 10 (1), 47-74.
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G., & Gupta, N. (1998). Uma análise de nível organizacional do volume de negócios voluntário e involuntário. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008), Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50(5), 366-378.
- Silveira, C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda.* [Trabalho de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Slattery, J., Selvarajan, T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66.
- Souza, D., Paixão, C., & Souza, E. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: Uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 45-58.
- Spadinger, R. (2021). *Implementação da tecnologia 5G no contexto da transformação digital e indústria 4.0.* <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10419>
- Steers, R., & Mowday, R. (1981). Rotatividade de funcionários e processo de acomodação pós-decisão. In Cummings, L., & Staw, B. (Eds.), *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, Jai Press.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, 35(2), 37-47.
- Tamayo, A., de Souza, M. G., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 17, 27-35.
- Tarique, I., & Schuler, RS (2010). Gestão global de talentos: Revisão da literatura, estrutura integrativa e sugestões para pesquisas futuras. *Journal of World Business*, 45 (2), 122-133.
- Taylor, S, & Cosenza, R. (1998). Reduzindo a rotatividade em empresas de contabilidade pública: uma estratégia de marketing interno. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135-157.
- Teixeira, A., Petuco, C., Gamarra, L., Kuhsler, C., Teixeira, R., Klein, A. (2014). *O sentido do trabalho: Uma análise à luz das gerações X e Y.* Canoas: UnilaSalle Editora.
- Tridapalli, J., da Silva, E., Ziede, M., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, 7(20), 131-155.

- Trindade, P. (2007). *Retenção de talentos*. [Trabalho de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210.
- Veloso, E., da Silva, R., & Dutra, J. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre gerações Y, X e baby boomers. *REGE – Revista de Gestão*, 88-98.
- Vergara, S. (2012). *Gestão de Pessoas*. (11ª ed). Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Warrick, D., Milliman, J., & Ferguson, J. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64–70.
- Wen, S. (2006). *Pesquisa sobre crise de perda de talentos modernos*. [Tese de mestrado, Universidade de Guizhou].
- Westerman, J., & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employment outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Williams, L., & Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen N. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392-413.
- Winques, K. (2016). *Tem que ler até o fim? O consumo da grande reportagem multimídia pelas gerações X, Y e Z nas multitelas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/169201>
- Xavier, R. (2006). *Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções*. Editora Gente.

- Yao, H., & Liang, J. (2017). Estudo sobre os valores de trabalho dos funcionários do milênio e seu efeito sobre sua intenção de permanecer. *Desenvolvimento de Recursos Humanos da China*, 4, 39-46.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Zhang, G. L., e Zhou, J. F. (2015). Definição e características dos trabalhadores migrantes milenares. *Jornal da Universidade de Ciência e Tecnologia de Wuhan* (Edição de Ciências Sociais), (04).

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de recolha de dados



Grau de satisfação no trabalho para Geração Y (Millennials)

Este estudo insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora e subordinado ao tema “O grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores portugueses pertencentes à Geração Y (Millennials) influencia diretamente o Turnover”.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima, as suas respostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas para fins estatísticos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva. Por favor colabore connosco preenchendo este questionário!

Considerando a SATISFAÇÃO no local de trabalho, assinale, por favor, com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa.					
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	nem satisfeito	Satisfeito	Muito
	1	2	3	4	5
A empresa treina os funcionários com conhecimentos e habilidades para o seu desenvolvimento futuro					
Instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.) boas.....					
Existência de boas condições de trabalho					
Liderança eficaz					

Condições de segurança e saúde					
A empresa respeita a dignidade de todos os funcionários					
Existência de oportunidades de crescimento na empresa					
Os trabalhadores sindicalistas têm voz dentro da empresa.....					
São oferecidas pela empresa todas as ferramentas necessárias (farda, telemóvel, transporte, etc.) para trabalhar					
É dada atenção ao desenvolvimento de funcionários e suas carreiras					
A opinião dos trabalhadores é importante para a empresa					
Preocupação por parte da empresa com a satisfação dos funcionários no trabalho					
Criação de condições para a progressão de carreiras dos funcionários					
Trabalhar na empresa é agradável e proporciona felicidade					
Outras recompensas além do salário					
Compensação remuneratória justa e adequada ao trabalho que estou a desenvolver					
Salário pago na data acordada.....					
Elogios de tarefas realizadas efetuados à frente de colegas.....					
Elogios de tarefas realizadas efetuados de forma privada.....					
Os funcionários são tratados de forma justa.....					
A carga horária de trabalho é de acordo com as expectativas pessoais					
Relacionamento com os colegas					
Relacionamento com todos os membros da empresa (incluindo superiores)					
Compensação remuneratória pelo trabalho que faço.....					

Respeito na relação com os clientes e entre colegas.....					
Elogios satisfatórios por parte dos superiores					
Sugestões e opiniões dos funcionários valorizados pela empresa					
Autonomia dos funcionários dentro das suas funções e poderes.....					
Formação necessária para desempenho da função é dada no início do contrato.....					
Bom relacionamento entre colegas o que propicia bom ambiente de trabalho.....					
Possibilidade de frequentar ações de formação oferecidas pela empresa					
Perspetivação deste emprego como carreira profissional.....					
Agrado por desenvolver um trabalho digno.....					
Uso e desenvolvimento de capacidades/competências no trabalho					
Existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal					
Boa integração na vida social da empresa					

<p>Considerando o Turnover (rotatividade) no local de trabalho, assinale, por favor, com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à realidade da sua empresa.</p>					
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
	1	2	3	4	5
Procura de empresa que tenha um bom ambiente de trabalho					

Procura de empresa na qual o salário seja mais elevado					
Pensamento frequente em deixar o emprego actual para trabalhar na cidade natal.....					
Preferência por trabalhar numa empresa que me dê mais benefícios					
Posse de estatuto jurídico e obtenção de benefícios por trabalhar na minha cidade natal					
Participação em projetos de desenvolvimento local na minha cidade natal					
Mau relacionamento entre colegas.....					
Mau relacionamento com todos os membros da empresa (incluindo patrões)					
Pensar em sair da empresa					
Falta de motivação					
Existência de motivação e falta de comprometimento pelos trabalhadores					
Possibilidade de encontrar um novo emprego no próximo ano de acordo com as expectativas pessoais					
Procura de novo emprego perto da zona de residência					
Probabilidade de encontrar de um novo emprego no próximo ano					
Elevada possibilidade de encontrar um novo emprego num local mais perto da zona de residência no próximo ano					
Ideia frequente de mudar de emprego					
Vontade de evoluir profissionalmente					
Não fazer o mesmo trabalho a vida toda					
Insatisfação generalizada com a empresa					

Possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório					
Não gosto das empresas onde já trabalhei					
Não gosto de horários fixos					
Aposta na formação contínua ao longo da vida					
Preferência por fazer estágios profissionais ao invés de um emprego fixo					
Inexistência de empregos que correspondam às expectativas pessoais					
Inexistência de empregos para a vida toda					
Mudança de empresa/trabalho por insatisfação com o mesmo.....					

Na sua opinião que aspetos da empresa poderiam ser melhorados para que o seu grau de satisfação, enquanto funcionário, possa aumentar.

O que o faria sair do seu local de trabalho na próxima semana.

Que aspetos da empresa poderiam ser relevantes na escolha de um emprego.

Na sua opinião é preferível um emprego fixo, ou viver várias experiências profissionais em várias áreas mesmo que estas lhe tragam instabilidade.

Caraterização do Respondente

Género	Masculin	Feminino	Idade	_____ anos
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Estado Civil	Solteir	Casado(a)	União de facto	Separado(a)	Divorciado(a)	Viúvo(a)
	<input type="radio"/>					

Vinculo Contratual	Contrato a Termo	Contrato por Tempo Indeterminado	Estagiário	Outro. Qual? _____
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Cargo que ocupa na empresa	_____	Há quanto tempo trabalha nesta empresa	_____ anos

Exerce esta atividade profissional durante todo o ano?	Sim <input type="radio"/>	Não <input type="radio"/>	Indique outra(s) profissão(ões) que exerce: _____

Habilitações Literárias	<hr/> <hr/>	Experiência Profissional	<hr/> anos
--------------------------------	-------------	---------------------------------	------------

Comentários / Sugestões de melhoria:

Data: ____ / ____ / 2020



O questionário termina aqui. **MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

Anexo B – Taxa de emprego: Total por grupo etário (%)

Anos	Grupos etários					
	Total	15-24	25-44	45-54	55-64	65 ou mais
2001	59,1	42,6	84,3	77,9	50,3	18,7
2002	58,9	41,9	83,5	77,2	51,5	18,9
2003	58,0	38,3	82,8	76,8	51,7	18,6
2004	57,5	36,4	83,1	76,7	50,3	17,9
2005	57,2	35,2	82,2	77,3	50,4	17,9
2006	57,3	34,8	82,7	78,1	50,1	17,9
2007	57,3	34,4	82,4	77,6	51,1	18,1
2008	57,4	34,0	82,9	78,7	50,8	17,6
2009	55,6	30,8	81,0	76,8	49,7	16,9
2010	54,6	27,9	80,2	77,0	49,5	16,5
2011	↓52,8	↓26,6	↓79,4	↓74,5	↓47,8	↓14,4
2012	50,8	23,0	76,4	73,5	46,5	14,4
2013	49,6	21,6	75,1	73,2	46,9	13,2
2014	50,6	22,2	78,3	75,2	47,9	11,7
2015	51,2	22,8	80,1	75,8	49,9	11,3
2016	51,9	23,8	81,5	77,2	52,0	10,8
2017	53,6	25,8	83,5	80,3	56,2	11,0
2018	54,9	27,1	85,1	82,2	59,3	11,3
2019	55,3	27,9	86,0	83,0	60,4	11,5

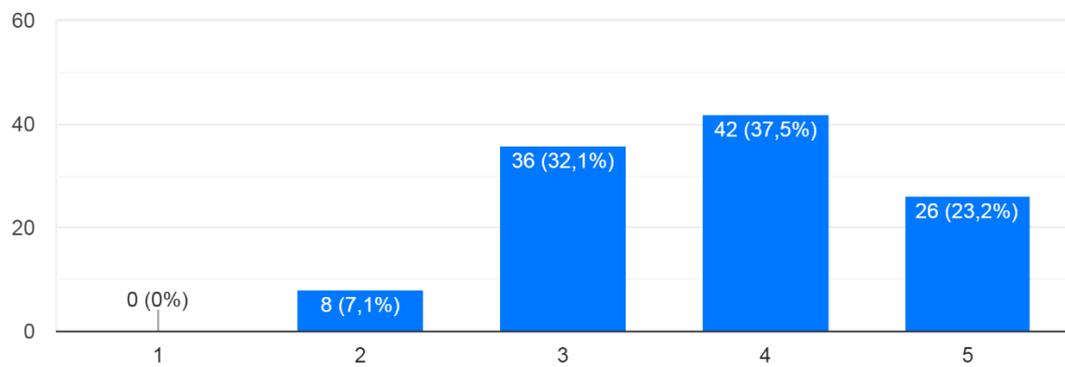
Fontes/Entidades: INE, PORDATA
Última actualização: 2021-02-10

Anexo C – Gráficos dos resultados obtidos

SATISFAÇÃO

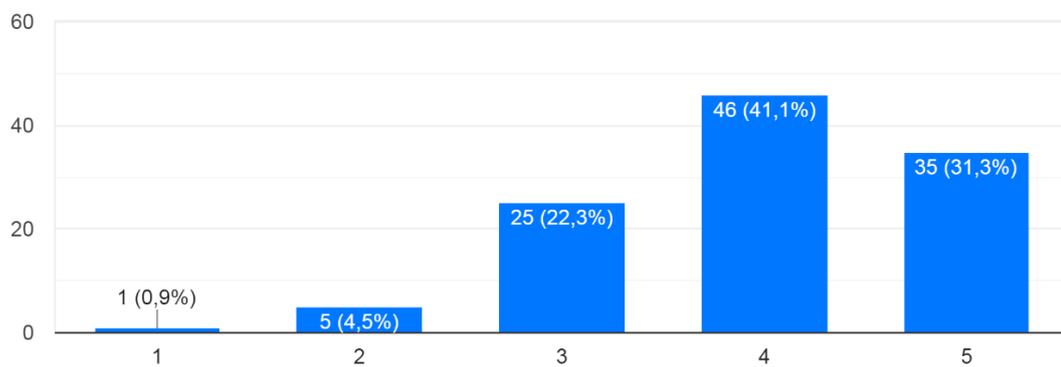
O bem-estar dos colaboradores no local de trabalho

112 respostas



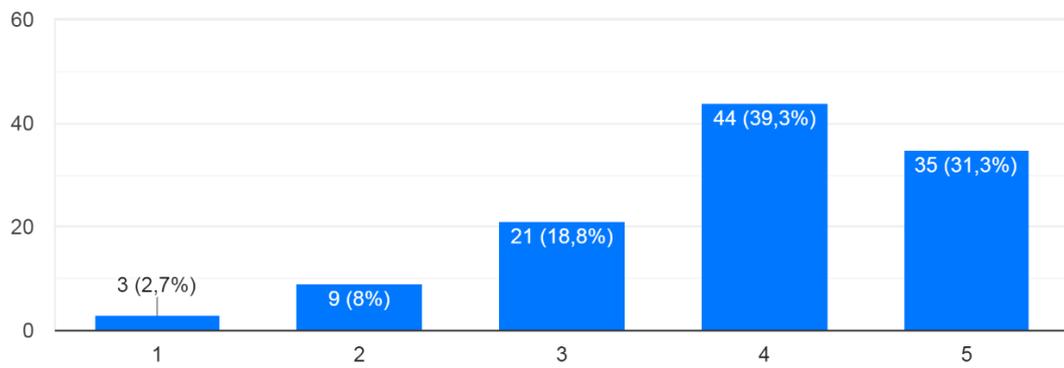
O bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos

112 respostas



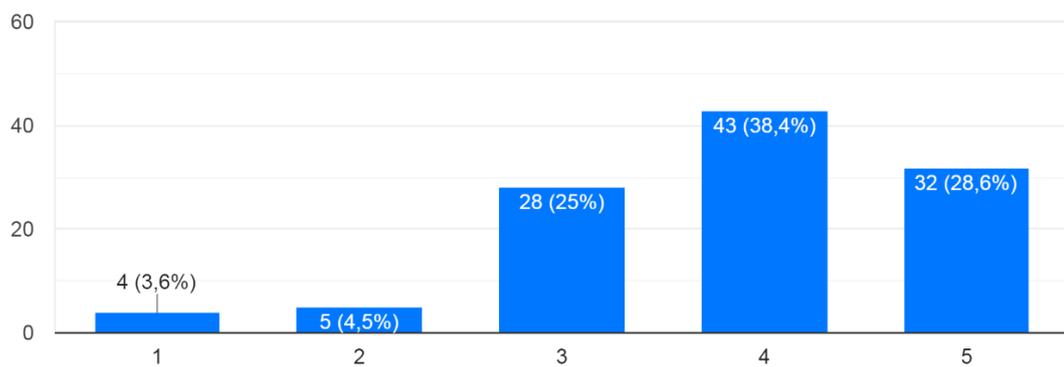
As condições de segurança e saúde na empresa

112 respostas



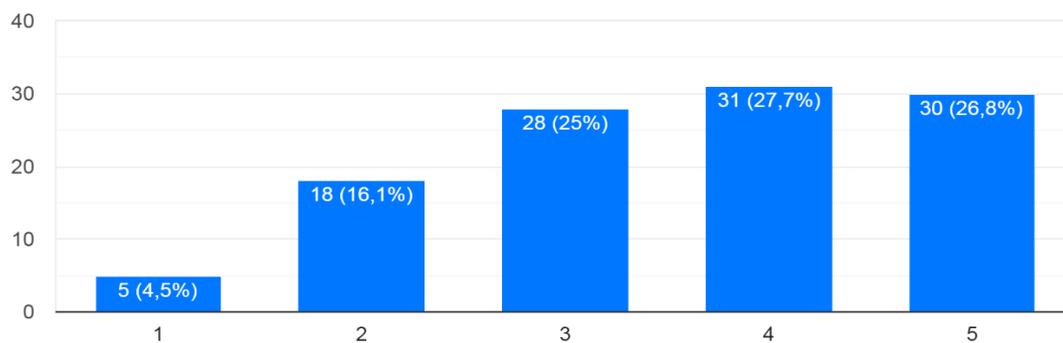
Os meios necessários para o desempenho das suas tarefas

112 respostas



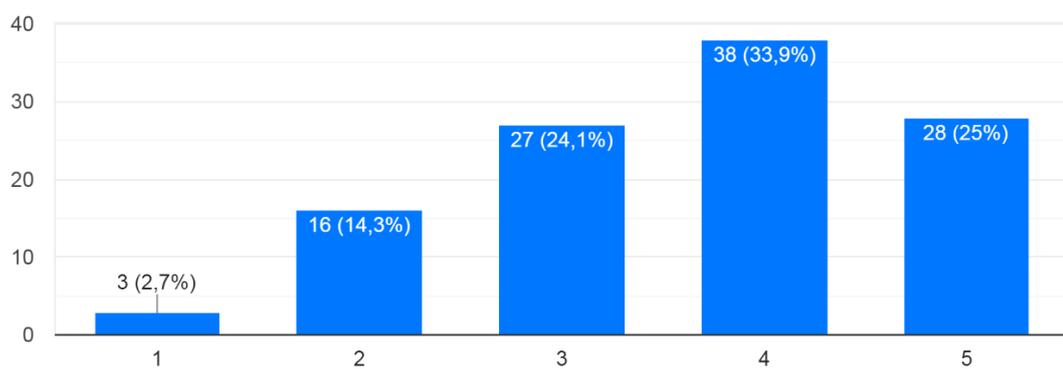
As ferramentas e meios necessários para trabalhar, oferecidas pela empresa (farda, telemóvel, transporte, etc.)

112 respostas



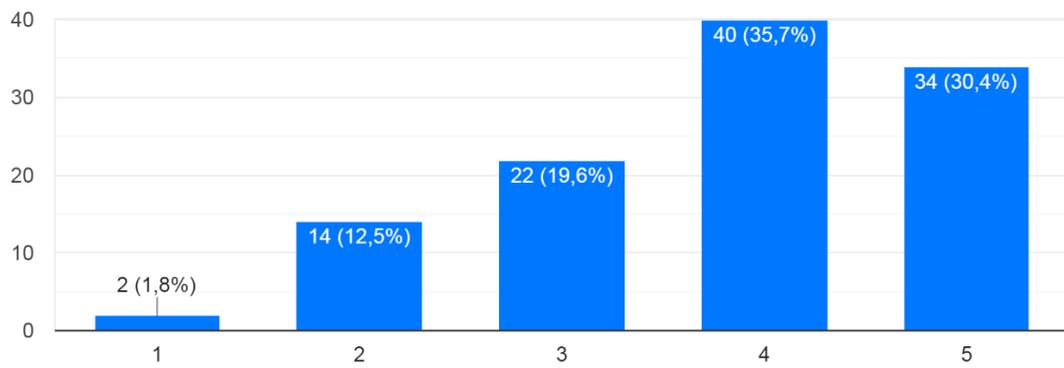
As instalações da empresa (WC, cacifos, refeitório, etc.)

112 respostas



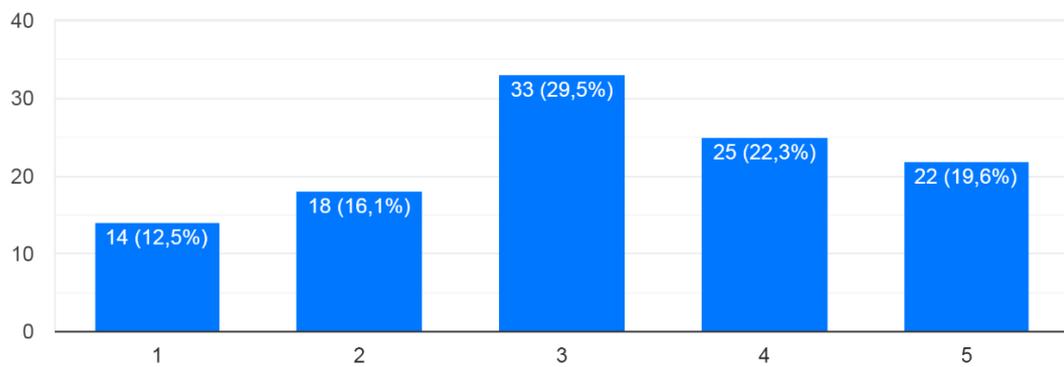
O relacionamento com os meus superiores hierárquicos

112 respostas



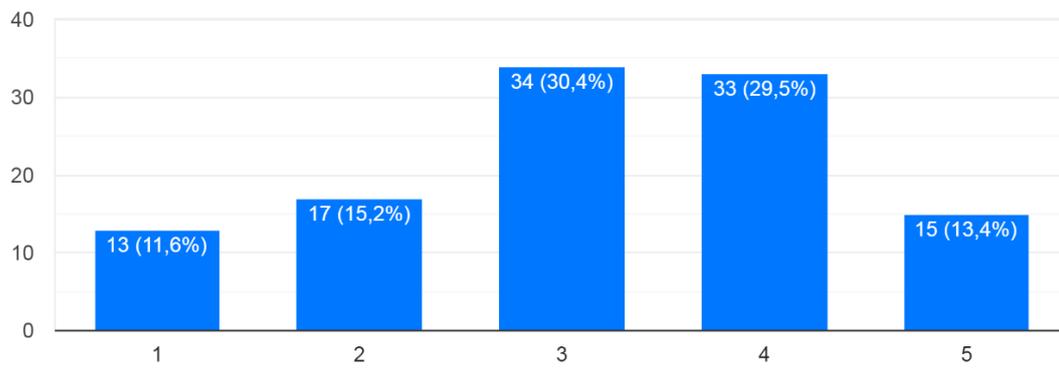
Os elogios aos colaboradores pelos superiores

112 respostas



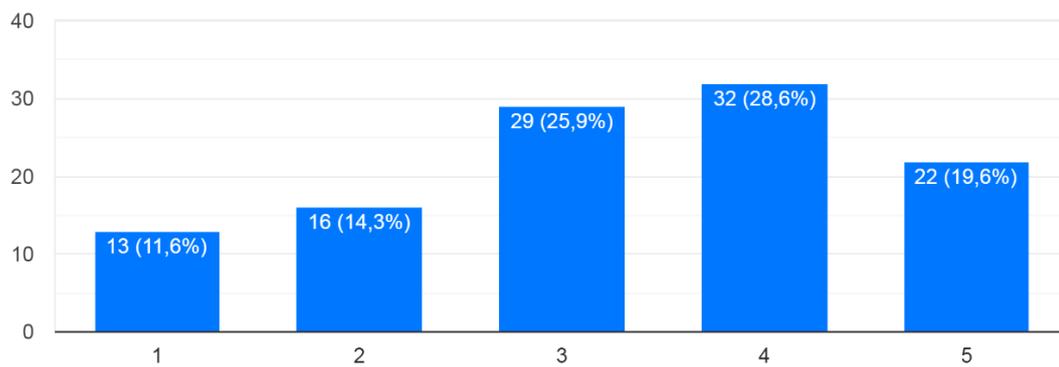
Os elogios de tarefas realizadas efetuados à frente de colegas

112 respostas



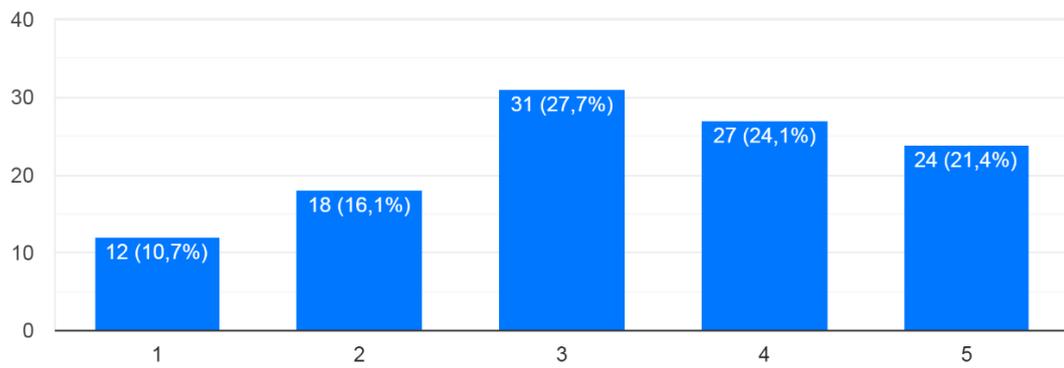
Os elogios de tarefas realizadas efetuados de forma privada

112 respostas



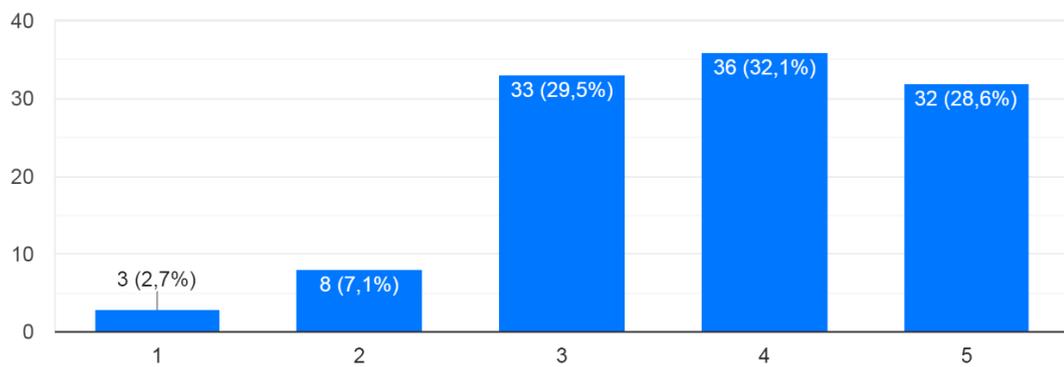
A eficácia da Liderança

112 respostas



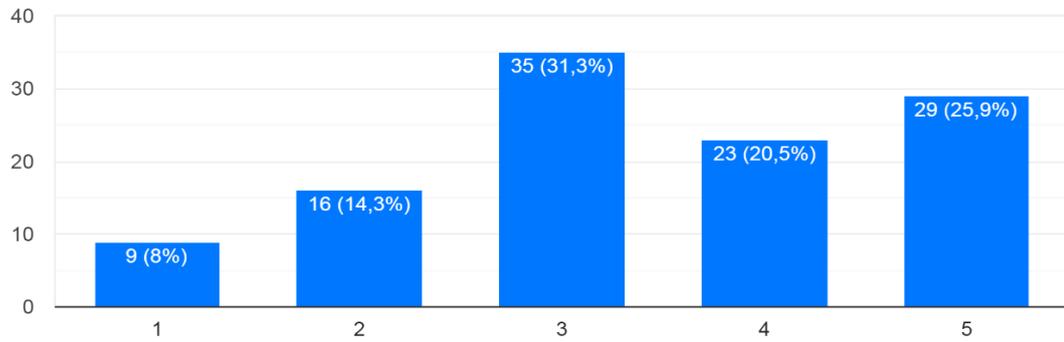
O respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores

112 respostas



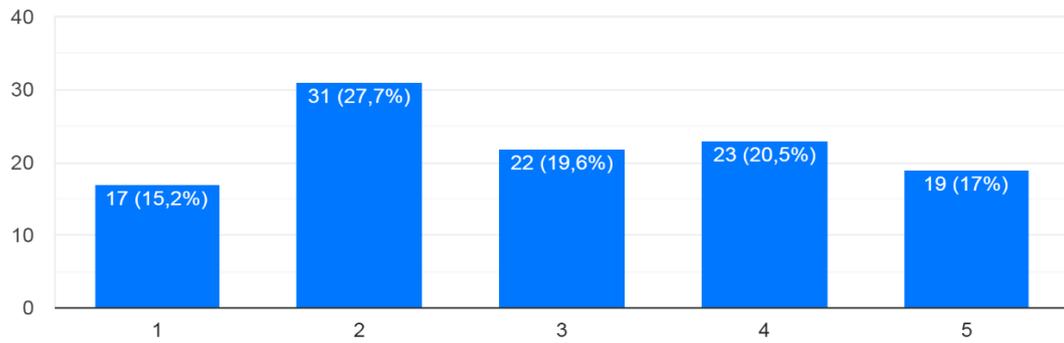
O encorajamento dos superiores aos trabalhadores, para um melhor desempenho do seu trabalho

112 respostas



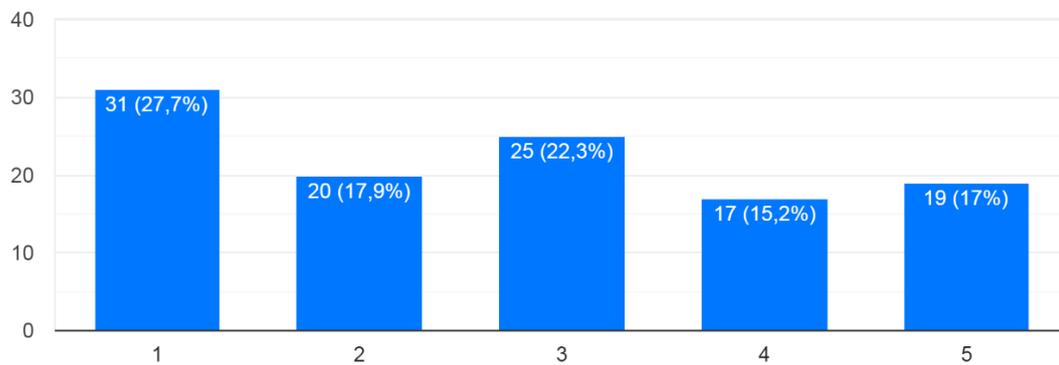
A compensação remuneratória, que é justa e adequada ao trabalho, que estou a desenvolver

112 respostas



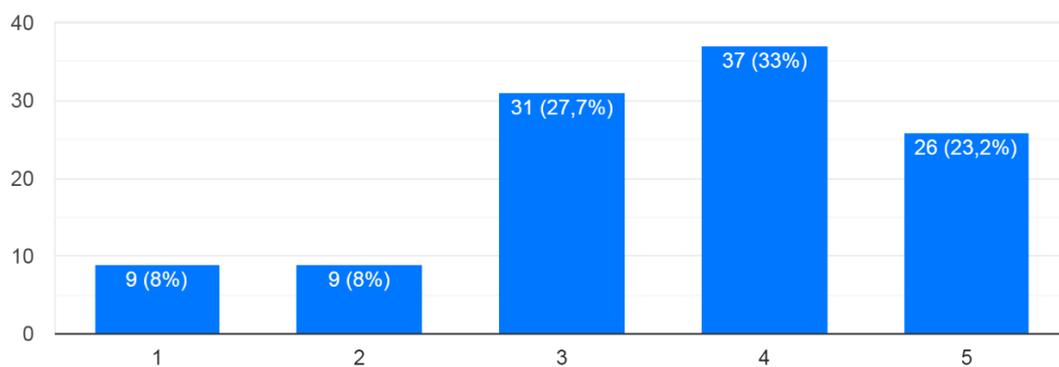
Outras recompensas para além do salário

112 respostas



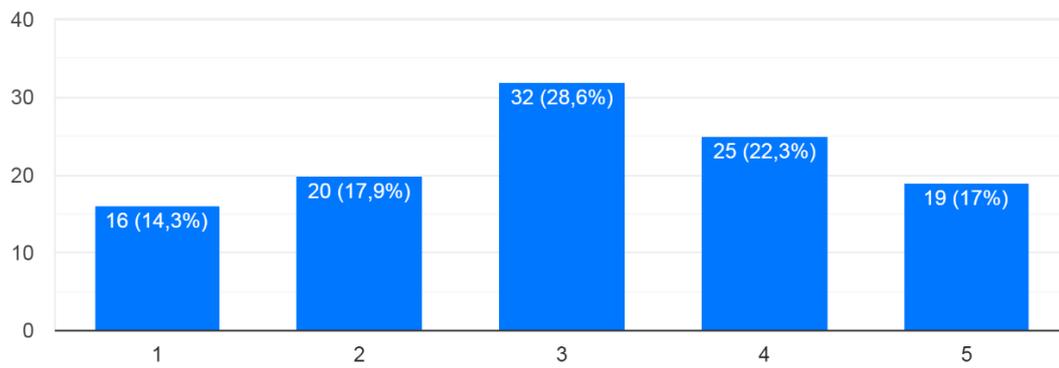
A carga horária de trabalho, que está de acordo com as expectativas pessoais

112 respostas



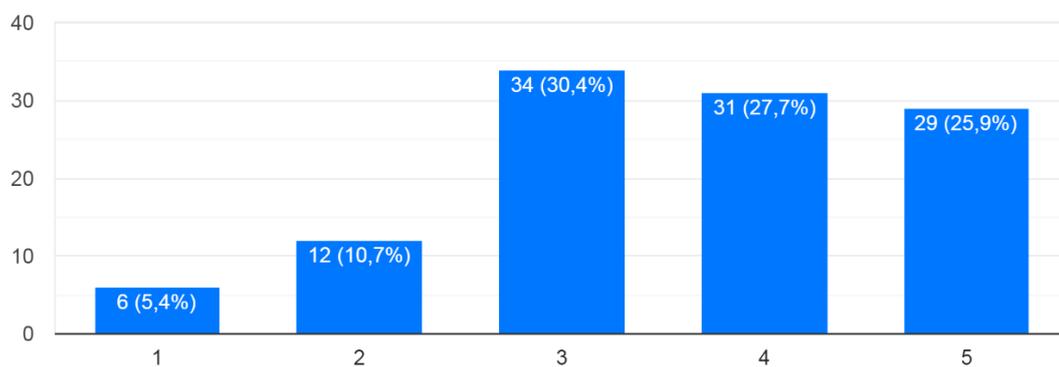
As sugestões e opiniões dos colaboradores, que são valorizadas pela empresa

112 respostas



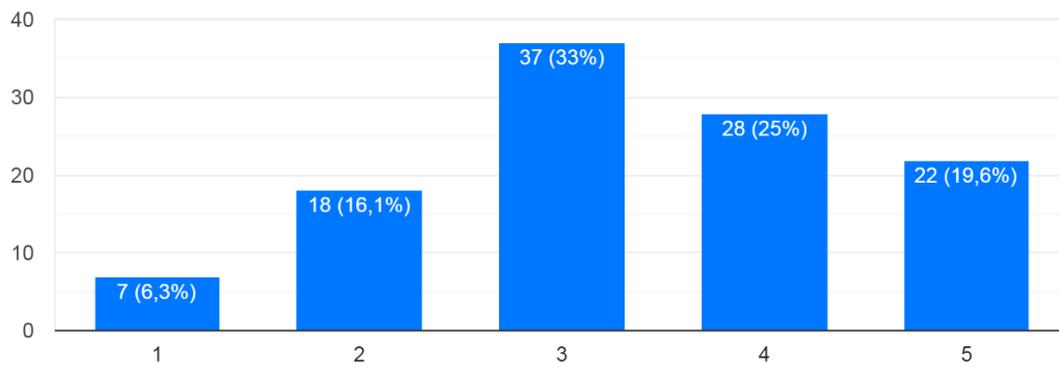
O respeito pela dignidade de todos os colaboradores

112 respostas



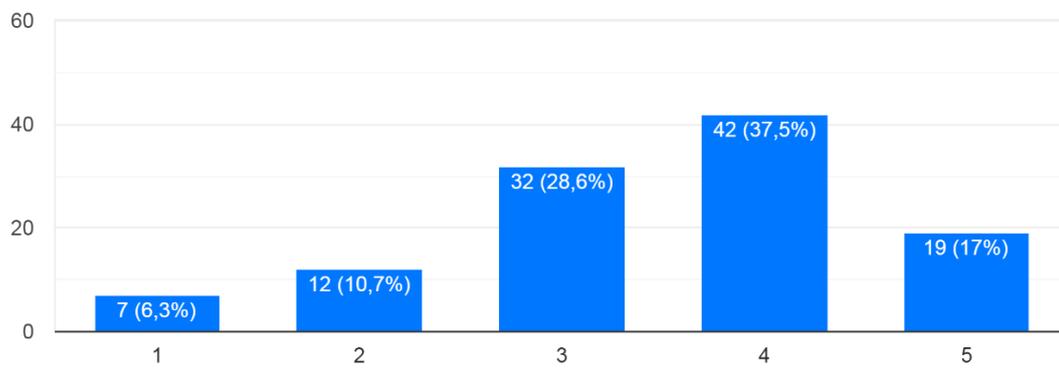
O bem-estar e a felicidade no trabalho

112 respostas

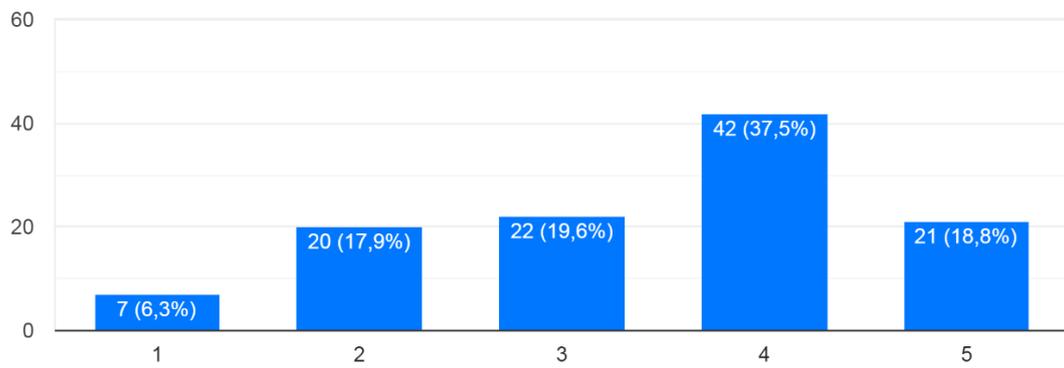


A existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

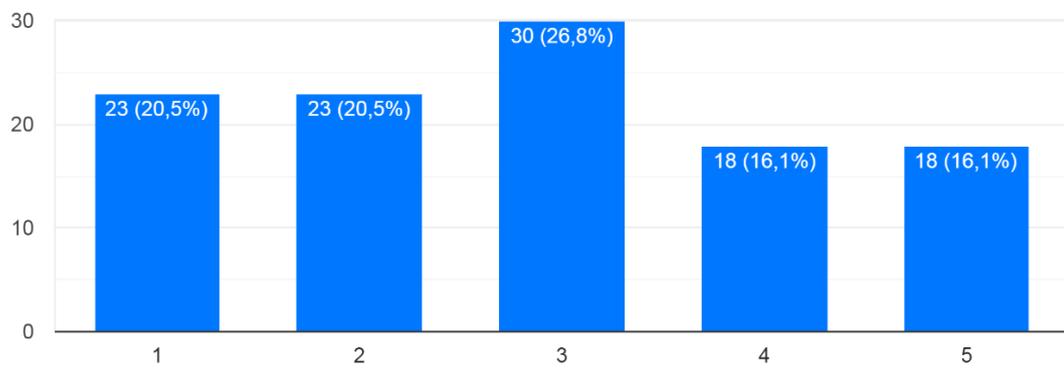
112 respostas



A demonstração da compreensão dos problemas dos colaboradores pelos superiores
112 respostas

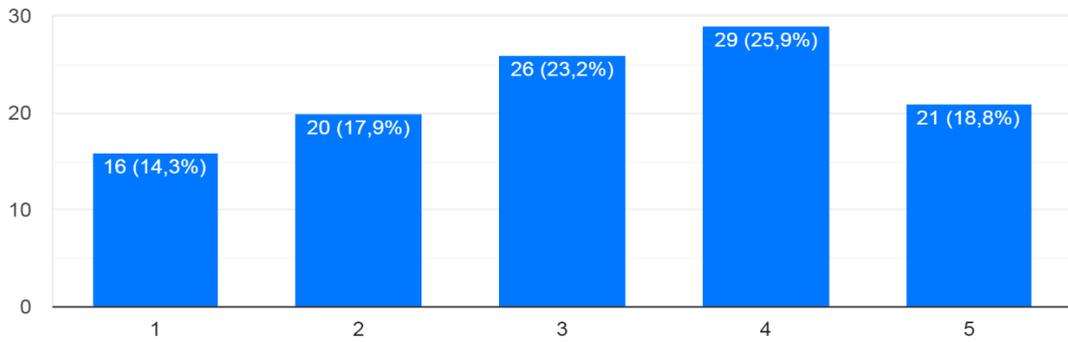


A criação de condições para a progressão de carreiras dos colaboradores
112 respostas



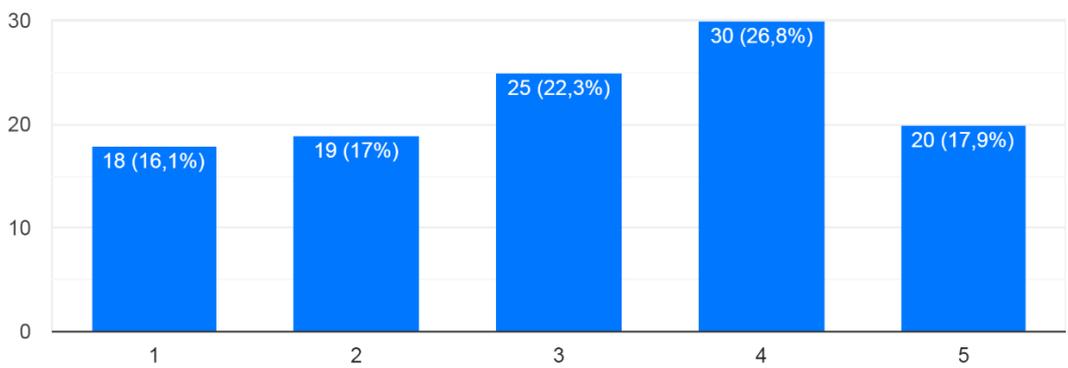
A formação dos colaboradores para aquisição de competências, para o seu desenvolvimento futuro

112 respostas



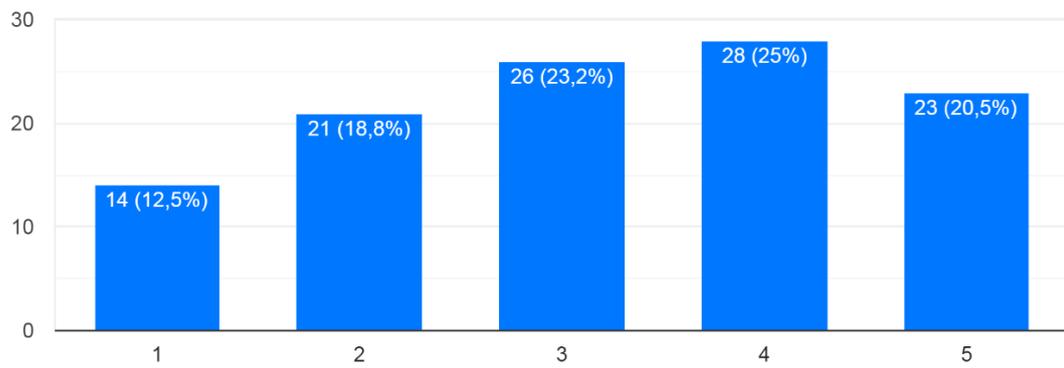
A possibilidade de frequência de ações de formação oferecidas pela empresa

112 respostas



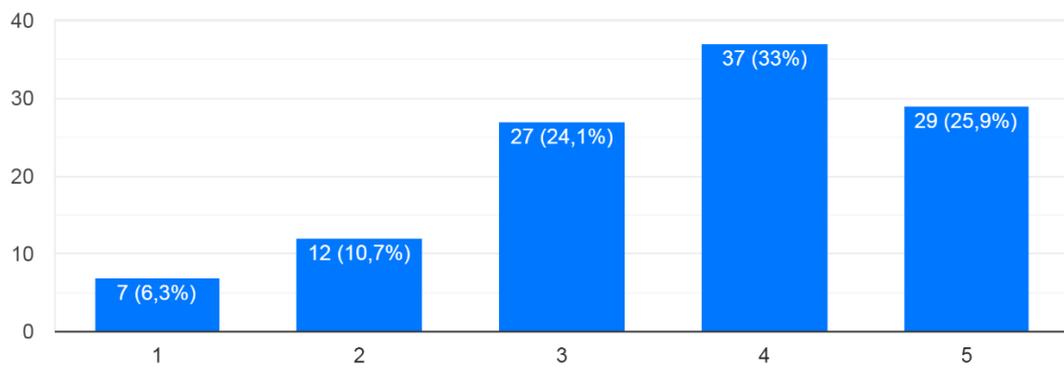
A oferta de formação necessária para o desempenho da função no início do contrato

112 respostas



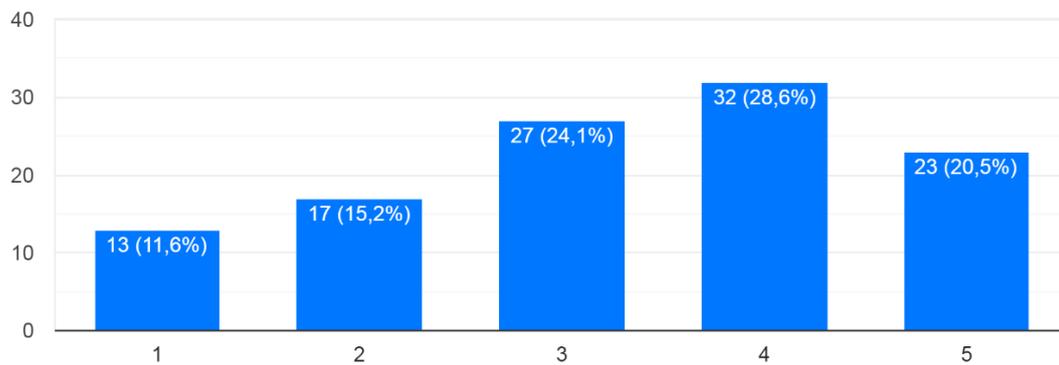
A atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes

112 respostas



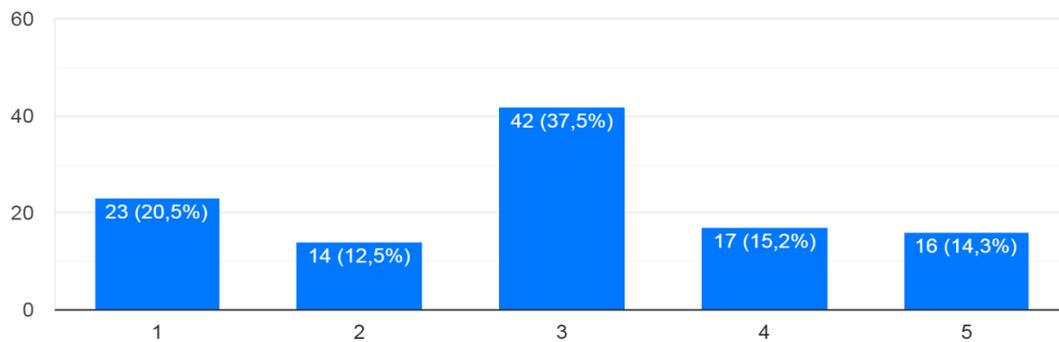
A existência de equidade e de justiça no trabalho

112 respostas



A possibilidade de intervenção dos trabalhadores sindicalistas, que têm voz dentro da empresa

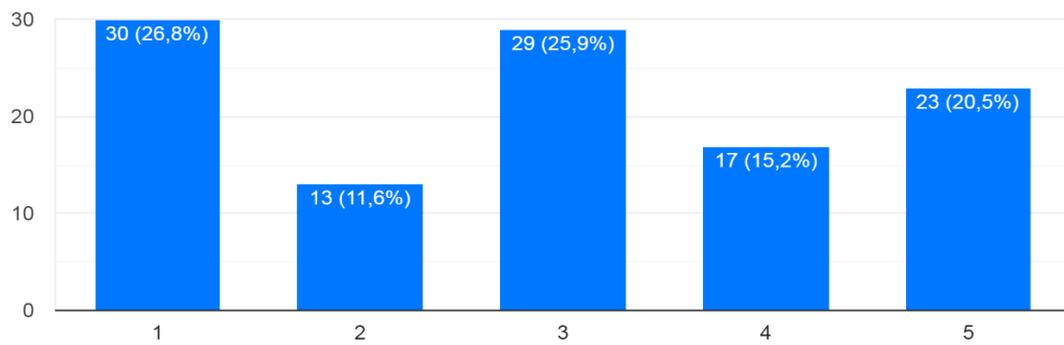
112 respostas



TURNOVER

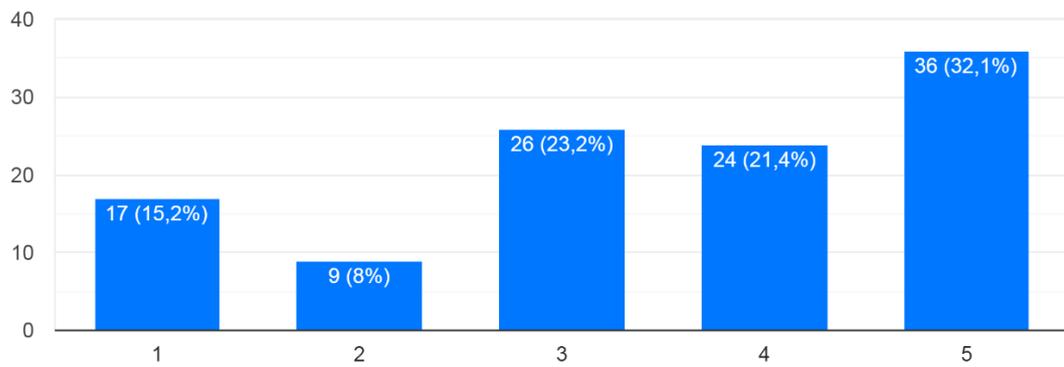
Quero procurar outro local de trabalho porque tenho a ideia frequente de mudar de emprego

112 respostas



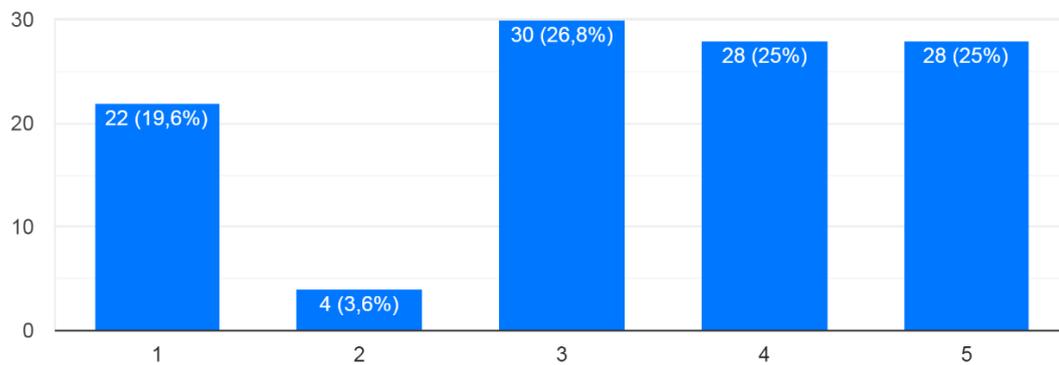
A mudança de empresa/trabalho é devido à insatisfação com a mesma/o mesmo

112 respostas



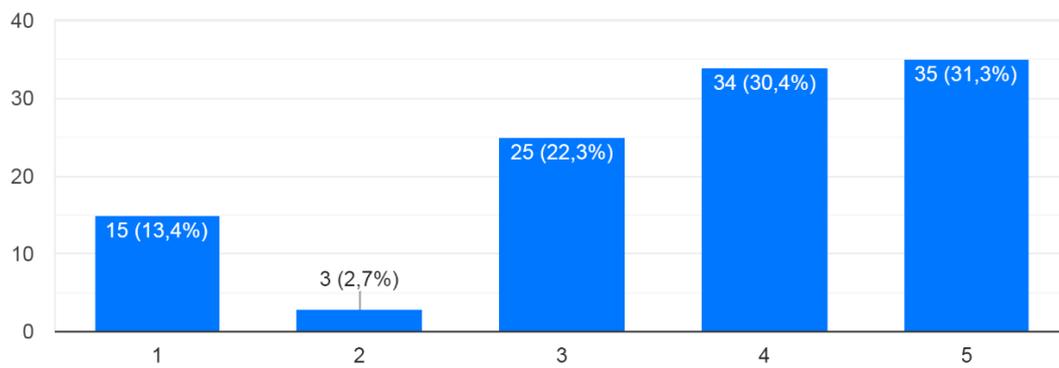
A mudança de empresa/trabalho é devido à falta de motivação

112 respostas



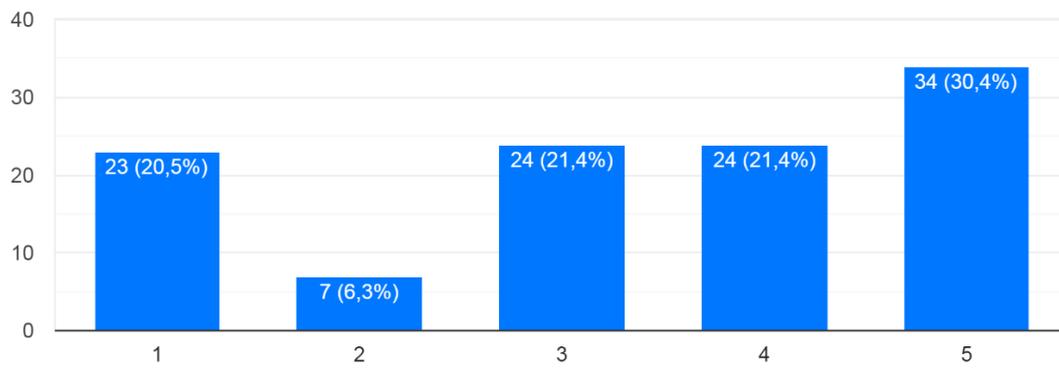
Procuo outra empresa que me ofereça um salário mais elevado

112 respostas



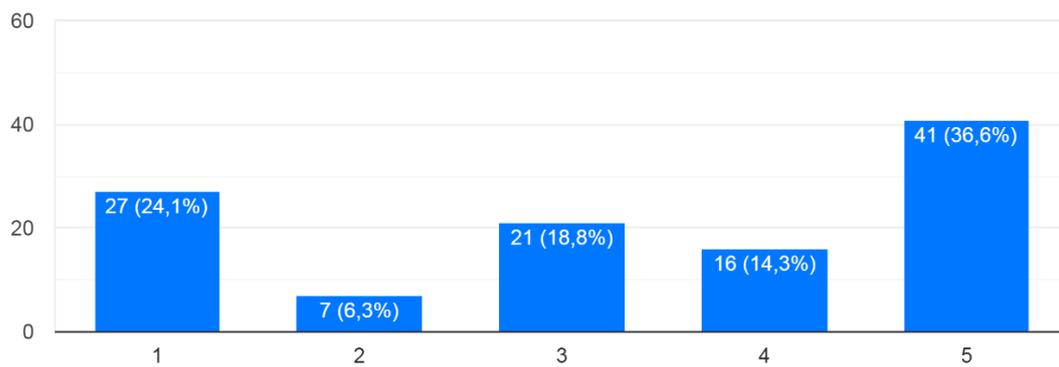
Procuro um novo emprego que seja perto da zona de residência

112 respostas



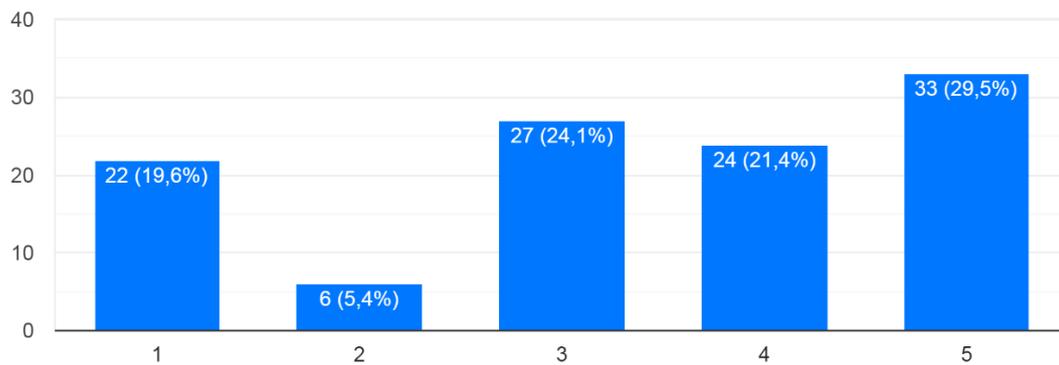
Quero trabalhar na minha cidade natal

112 respostas



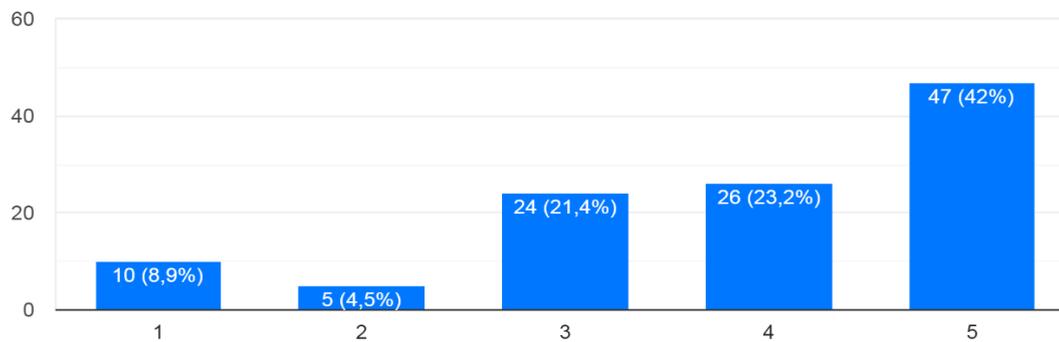
Quero participar em projetos de desenvolvimento local na minha cidade natal

112 respostas



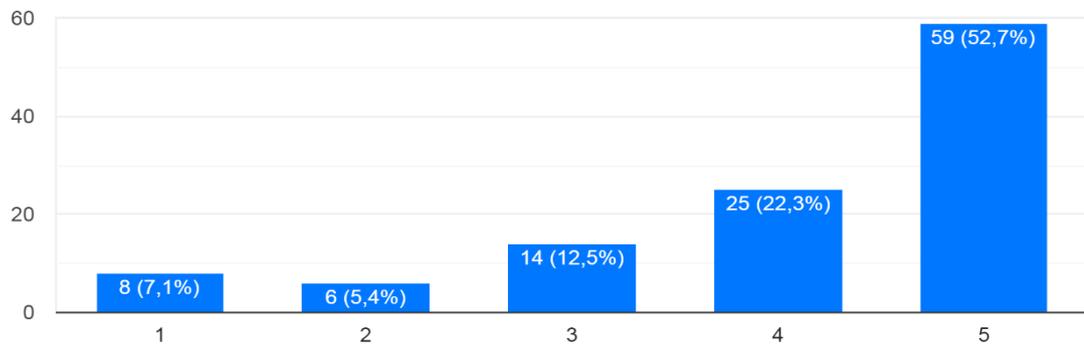
Tenho a expectativa de encontrar um novo emprego, de acordo com as minhas expectativas pessoais

112 respostas



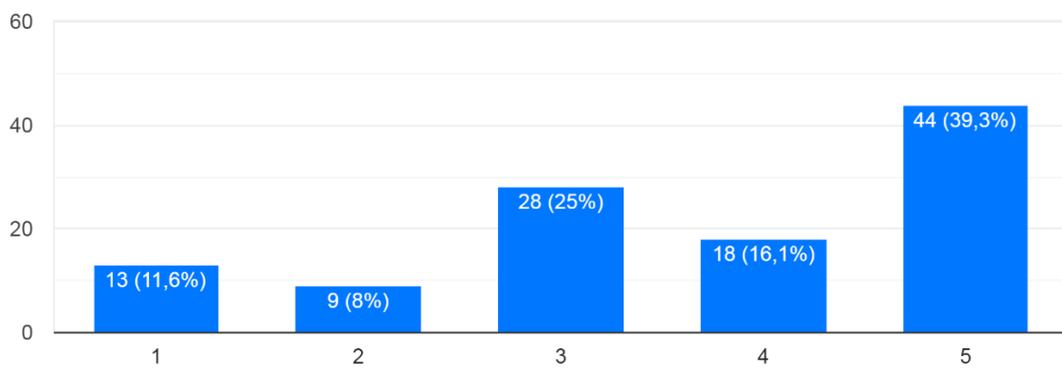
Quero ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que me deixe mais feliz

112 respostas



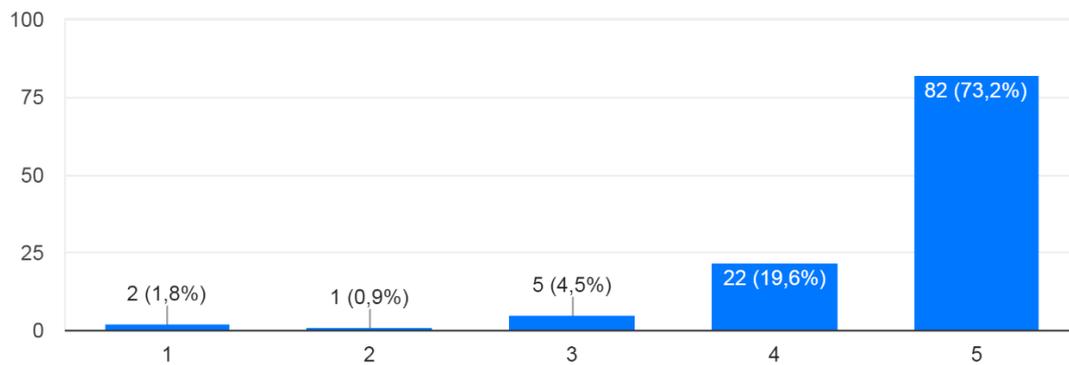
Quero trabalhar em empresas diferentes daquelas onde já trabalhei

112 respostas



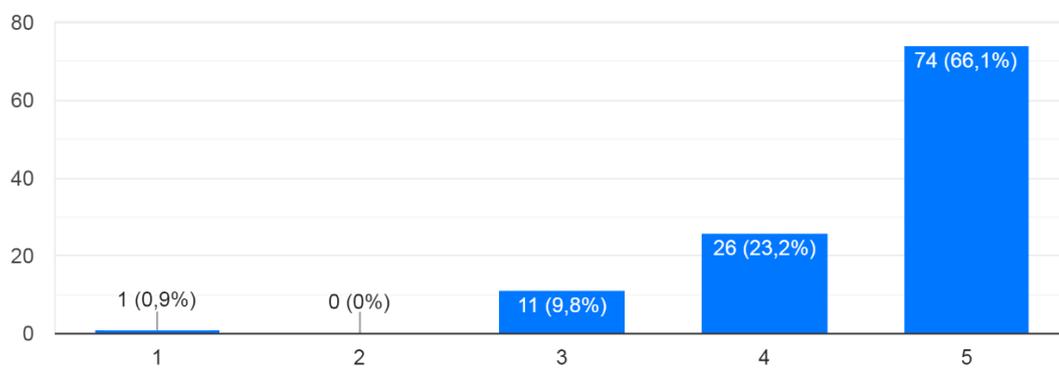
Tenho vontade de evoluir profissionalmente

112 respostas



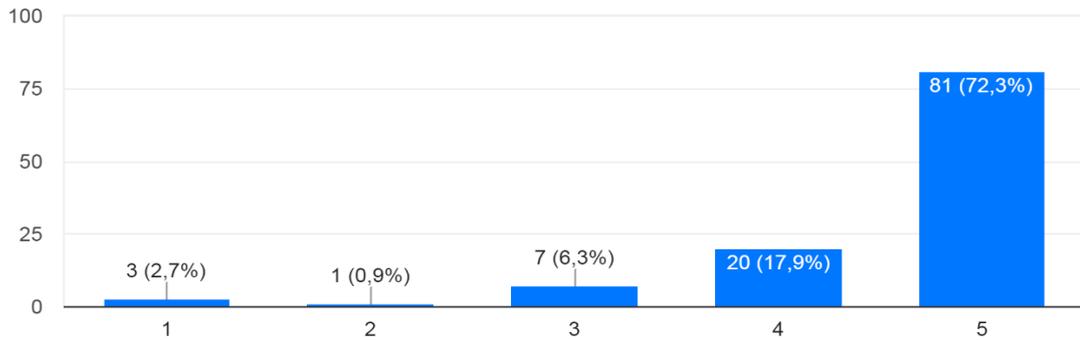
Quero apostar na formação contínua ao longo da vida

112 respostas



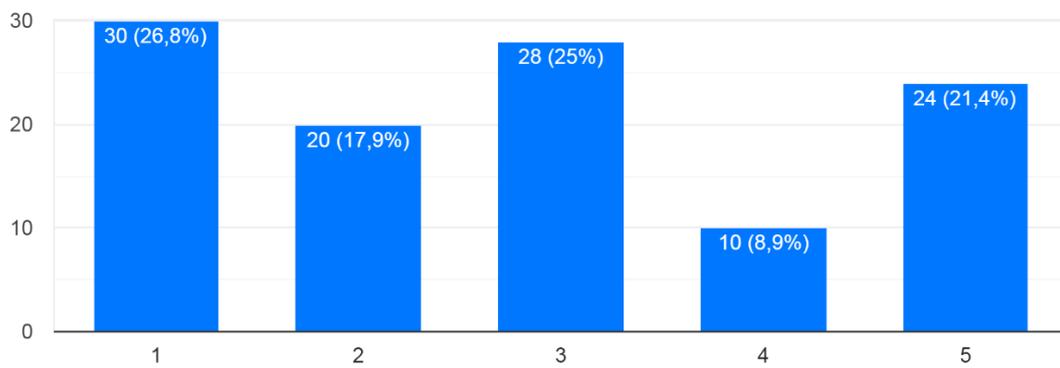
Quero ter um emprego fixo ao invés de realizar estágios (profissionais, curriculares, etc.)

112 respostas



Quero trabalhar numa empresa que me possibilite horários rotativos

112 respostas



Não quero fazer o mesmo trabalho a vida toda

112 respostas

