

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE *TURNOVER* E
SATISFAÇÃO COM OS PAPÉIS DE VIDA: ESTUDO COM UMA AMOSTRA
DA GERAÇÃO DOS *MILLENNIALS* NO SETOR TECNOLÓGICO

Ana Beatriz Pinto Ferreira da Cruz

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Área de Especialização da Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e
Organizações)

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE *TURNOVER* E
SATISFAÇÃO COM OS PAPÉIS DE VIDA: ESTUDO COM UMA AMOSTRA
DA GERAÇÃO DOS *MILLENNIALS* NO SETOR TECNOLÓGICO

Ana Beatriz Pinto Ferreira da Cruz
Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Área de Especialização da Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e
Organizações)

2019

Agradecimentos

À Professora Doutora Rosário, por toda a paciência e dedicação investida em mim, pela disponibilidade para me socorrer em todo este percurso.

À Professora Doutora Ana Ferreira, pelo excelente apoio estatístico que me deu, e por ter sempre uma palavra que me acalmou.

Às Manas Inês, Mafalda e Sara, por estes cinco anos de amizade e apoio incondicional. Obrigada por me terem levantado nos piores momentos e nunca me terem deixado desistir.

Aos meus amigos, Diogo, Rita, Ana Sofia, colegas de Mestrado, por todas as partilhas, conversas e conselhos, que tivemos ao longo deste percurso.

A todos os amigos que fiz ao longo deste percurso que, com uma simples conversa, conseguiram animar os dias menos risonhos.

À minha família, pais e avós, pela paciência que tiveram e continuam a ter. À minha irmã Raquel, pelo apoio e paciência. À minha Madrinha Teolinda, por acreditar em mim e me fazer querer ir para a Faculdade, mesmo eu achando que não seria capaz. Sem ti, não estava onde estou hoje. À minha avó Maria, por ser a guerreira que é e a mãe que é.

Às minhas companheiras de tese, Inês Fonseca e Mafalda, que foram uma força nesta etapa final.

Ao Ricardo, por me fazer querer ser melhor, por não me deixar desistir, por todas as noites depois de um dia de trabalho que me acompanhaste no desenvolver da tese. Mesmo estando a 2184,5 km de distância, foste incansável e, sem ti, esta tese também não existia.

A todos aqueles que passaram pela minha vida nestes cinco anos, obrigada!

ÍNDICE GERAL

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
I - INTRODUÇÃO	1
II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1 Geração dos <i>Millennials</i>	2
2.2 Identificação Organizacional	4
2.3 Intenção de <i>Turnover</i>	6
2.4 Satisfação com os papéis de vida	8
2.5 Relação entre Variáveis, e Hipóteses de Investigação	12
III - MÉTODO	15
3.1 Participantes	15
3.2 Instrumentos	16
1.1 Escala de Identificação Organizacional	16
1.2 Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	17
1.3 Escala de Satisfação com os Papéis de Vida	18
3.3 Procedimento	19
IV - RESULTADOS	20
V - DISCUSSÃO	27
VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
VII – ANEXOS	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Medidas descritivas (Mínimo, máximo, média, desvio-Padrão) e Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> da EIO, EIT e ESPV	21
Tabela 2 - Matriz de Intercorrelações entre EIO, EIT e SPV	22
Tabela 3 - Matriz de Intercorrelações entre EIO, EIT e SPV nos dois grupos	24

RESUMO

Na medida em que a Geração dos *Millennials* representa, atualmente, a maior percentagem da força de trabalho, estes profissionais têm um enorme impacto nas Organizações e constituem um dos principais desafios dos empregadores. É, assim, fundamental que as Organizações entendam os *Millennials* e sejam capazes de os motivar e reter. Proporcionar satisfação com os papéis de vida e equilíbrio entre os diferentes domínios de vida, identificação organizacional e obter menores taxas de intenção de *turnover*, contribuem, entre outras medidas, para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos favoráveis a um bom desempenho no trabalho e a um sentimento de bem-estar. A presente investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre Identificação Organizacional, Satisfação com os Papéis de Vida (profissional, familiar e de lazer) e Intenção de *Turnover*, numa amostra da Geração dos *Millennials*. Para a recolha de dados aplicaram-se as Escalas de Identificação Organizacional, de Intenção de *Turnover* e de Satisfação com os Papéis de Vida, a uma amostra de 99 colaboradores da Geração dos *Millennials* de uma Consultora de Tecnologias de Informação. Os resultados revelaram que estes profissionais estão satisfeitos com os papéis de vida, principalmente com as atividades de lazer e que se identificam com a Organização onde trabalham. Considerando os níveis moderadamente elevados da Satisfação com os Papéis de Vida e da Identificação Organizacional, os participantes revelaram intenções de *turnover* moderadas. Verificou-se, ainda, uma relação direta e significativa, ainda que fraca, entre Identificação Organizacional e Satisfação Profissional, na amostra total e numa subamostra de colaboradores com intenções mais altas de abandonar a Organização, uma relação inversa, moderada e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*. No final, apresentam-se, ainda, os contributos e as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

Palavras-Chave: Identificação Organizacional; Intenção de *Turnover*; satisfação com os Papéis de Vida; *Millennials*; IT.

ABSTRACT

Regarding the Millennials' generation, representing most of the workforce nowadays, these professionals have a critical impact on Organizations and are currently part of the biggest challenges for employers. This challenge forces organizations to understand the Millennials and requires a capacity of motivating them and keeping them. Providing satisfaction with life roles and helping them keeping the balance between these different domains of life, organization identification, and obtaining lower turnover rates, contribute towards the development of attitudes and favourable behaviours to a good performance at work, and a feeling of wellbeing.

This investigation's main objective is to study the relationship between Organization Identification, Satisfaction with Life Roles (Professional, Familiar and recreation) and Turnover Intention, in a sample taken from the Millennials' Generation. For the collection of data, there were applied the Scales of Organization Identification, of Turnover Intention and Satisfaction with Life Roles, to a sample of 99 employees from the Millennials' Generation working for an Information Technologies Consultant. The results shown that these professionals are satisfied with their life roles, especially with their leisure activities, and that they feel identified with the Organization they work for. Considering the high and moderate levels of Satisfaction with Life Roles and Organization Identification, the participants revealed moderated levels of turnover intentions.

This study verified a direct and significant relationship, even though weak, between Organization Identification and Professional Satisfaction in the overall sample, and in a subsample of employees with higher turnover intentions, a negative relationship, moderated and significant between Organization Identification and Turnover Intention. In the end, there will be presented, the contributions, limitations of the current study and suggestions for future investigations.

Key words: Organizational Identification; Turnover Intention; Satisfaction with Life Roles; Millennials; IT.

I - INTRODUÇÃO

Na medida em que a indústria das Tecnologia da Informação (IT) é, atualmente, uma das indústrias mais importantes e de rápido desenvolvimento, é expectável que as empresas não só utilizem as IT mais recentes, como também se comprometam a estar sempre a par das últimas tendências (Palmer, 2015), recrutando profissionais aptos a lidarem com as mesmas. Os designados “nativos digitais”, profissionais nascidos e criados num meio de novas tecnologias, procuram Organizações em que possam aprender e causar um impacto significativo, pelo que as Organizações que entenderem e apoiarem essas aspirações serão capazes de atrair os melhores talentos (IFTF, 2017).

Neste momento, é a Geração dos *Millennials* quem representa a maior percentagem da força de trabalho (Huybers, 2011). Quando profissionalmente satisfeitos, estes indivíduos sentem-se mais envolvidos com a Organização, o que pode levar a níveis mais elevados de desempenho no trabalho e a menores taxas de intenção de *turnover* (Brown, Thomas & Bosselman, 2015), um dos resultados organizacionais com que se deparam este tipo de organizações. Contrariar a rotatividade, o absentéismo e a intenção de *turnover*, tornou-se, assim, um objetivo para as Organizações, que concebem e implementam, cada vez mais, estratégias construtivas de forma a reter o seu talento e a sua força de trabalho. Por outro lado, a existência de equilíbrio entre os diferentes domínios da vida profissional, familiar e de lazer, afeta favoravelmente o nível de satisfação e bem-estar dos indivíduos. Satisfação e menor intenção de *turnover* tendem a revelar uma maior identificação organizacional, que tem um papel fundamental na compreensão da identidade dos indivíduos e na explicação das suas atitudes e comportamentos no local de trabalho, pelo que o seu estudo é relevante no sentido de se criarem novas práticas e práticas mais direcionadas para a geração dos *Millennials*.

A presente investigação tem como principal objetivo estudar a relação entre identificação organizacional, satisfação com os papéis de vida profissional, familiar e de lazer e intenção de *turnover*, numa amostra da Geração dos *Millennials*, inseridos no sector tecnológico, de modo a contribuir para o desenvolvimento de práticas e estratégias que visam contrariar a tendência de abandono da Organização da qual fazem parte. A sua estrutura inclui quatro seções, mais especificamente o Enquadramento Teórico (breve revisão de literatura sobre as variáveis em estudo), o Método (descrição da amostra, dos instrumentos de medida e procedimento adotado), os

Resultados (respetiva apresentação) e a Discussão, que contempla a análise dos resultados obtidos e uma referência às limitações e contributos da investigação.

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Geração dos *Millennials*

A globalização da economia, as inovações tecnológicas e o aumento da competitividade requerem profissionais capazes de conduzir as Organizações num cenário de mudanças rápidas e contínuas. Os profissionais nascidos e criados num meio de novas tecnologias, habituados à rapidez de processamento das informações e à multiplicidade de possibilidades, com talento para encontrar soluções diferentes, são atualmente considerados a chave para o sucesso organizacional (Costa, Carvalho & Bazzoli, 2014).

Embora, hoje em dia, as Organizações abranjam um vasto leque de gerações (Baby Boomers, Geração X e Y), é a Geração Y que irá representar, até 2020, 50% da população mundial global trabalhadora (Todorović & Pavićević, 2016), representando em Portugal, em setembro de 2017, 23% da população ativa (Inquérito ao Emprego de Novembro, 2017, citado em Boletim Estatístico, 2017).

Torna-se, assim, imprescindível atrair e reter esta geração de profissionais, os *Millennials*, geração que nasceu entre 1982 e 1999 (Twenge & Campbell, 2008), ou seja, que corresponde aos jovens e jovens adultos que neste momento têm entre 20 e 37 anos de idade. Para além desta denominação mais comum, a de Geração dos *Millennials* é também apelidada de GenY, nGen e GenMe, Generation Y, Geração Net ou Geração Next (Twenge, 2010; Todorović & Pavićević, 2016). Os *Millennials* são também designados como a geração de “nativos digitais”, termo utilizado para descrever uma pessoa que cresce e se desenvolve na era digital, ao invés de adquirir uma familiaridade gradual com os sistemas tecnológicos ao longo da vida (Prensky, 2001). Valorizam também o tempo disponível para as atividades de lazer e consideram o trabalho como uma fonte para financiar o estilo de vida (Kerslake, 2005; Morton, 2002). Contudo, apesar de estes profissionais gostarem de trabalhos desafiantes, deixam facilmente de dar valor a um trabalho, pelo que as Organizações podem ter uma influência positiva na redução da intenção de *turnover* dos trabalhadores da Geração Y, envolvendo-os em atividades que lhes proporcionem

satisfação, com significado e desafiante (Macey & Schneider, 2008; Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

DeVaney (2015) enumera como traços dos *Millennials*, o serem otimistas, cívicos, com envolvimento parental próximo, valorizando o equilíbrio vida-trabalho, impacientes, *multitasking* e orientados para a equipa. São também descritos como sendo pessoas sociáveis, talentosas, bem-educadas, colaborativas, de mente aberta, influentes e orientadas para as conquistas (Rainey, 2002). Muito devido às características supramencionadas, esta geração caracteriza-se pelo desejo de se sentir como parte de algo e de fazer a diferença no mundo e no trabalho. Wasley (2015) afirma que esta geração se caracteriza por ter expectativas irreais sobre o local de trabalho e uma propensão para mudar de trabalho bastantes vezes, ao invés de sedimentar gradualmente uma carreira que tenham encontrado. Também valorizam bastante um local que lhes permita ser criativos e flexíveis, ao invés de oferecer estabilidade.

São, assim, apresentados com cinco pontos chave, que traduzem a força de trabalho dos *Millennials* (Armour, 2005): altas expectativas de si (visam trabalhar mais rápido e melhor do que os outros trabalhadores), altas expectativas dos empregadores (querem chefias justas e diretas que estejam altamente envolvidos no seu desenvolvimento profissional), aprendizagem contínua (procuram desafios criativos e veem os colegas como recursos para obter conhecimento), responsabilidade imediata (querem causar um impacto importante no primeiro dia de trabalho) e orientação por metas (querem metas pequenas com prazos apertados para que possam acumular a realização das tarefas, ou seja, terem mais trabalho para desenvolverem num curto espaço de tempo).

Esta geração é, assim, composta por indivíduos que, mais do que qualquer outra geração anterior, trazem ideias, comportamentos e pontos de vista “fora da caixa” (Anderson, 2017). Chegam ao mercado de trabalho com expectativas muito superiores às outras gerações, o que lhes dá a audácia e até a coragem de, no caso de o empregador não proporcionar as condições que considera dignas de si, procurarem quem o faça. Caracterizam-se por ser a geração que nasceu completamente rodeada pela *digital media*, o que levou à crescente adesão a todas as saídas profissionais ligadas às novas tecnologias, *internet* e computadores (Rainey, 2002).

É a Geração Y que irá moldar a força de trabalho do amanhã, tendo um enorme impacto nas Organizações e na forma como estas operam, influenciando fortemente muitas das mudanças no local de trabalho e, sendo eles próprios, um dos principais desafios com os quais os

empregadores terão de lidar. É, assim, fundamental que as Organizações entendam os *Millennials* e atraiam os melhores destes, tendo como desafio criar um ambiente de trabalho motivador para esta geração (Todorović & Pavićević, 2016). Ou seja, o desafio para as Organizações será motivar os *Millennials*, trabalhando com os seus pontos fortes do ponto de vista da tecnologia, criando relações baseadas nas redes sociais, apoiando a sua diversidade e ajudando-os a equilibrar o trabalho e a família (Bannon, Ford & Meltzer, 2001).

2.2 Identificação Organizacional

O estudo do conceito de Identificação Organizacional (IO) emergiu no final dos anos 80, quando Ashforth e Mael (1989) destacaram a relevância da Teoria da Identidade Social (TIS) de Tajfel (1978) no estudo do Comportamento Organizacional (Riketta, 2005, cit. por Dávila & García, 2012). De acordo com a TIS, as pessoas tendem a classificar-se a si e aos outros em várias categorias sociais, tais como vinculação organizacional, religiosa, género e faixa etária (Tajfel & Turner, 1985, citado por Ashforth & Mael, 1989). Esta teoria afirma também que o autoconceito é composto por uma identidade pessoal que abrange características únicas, como atributos físicos, competências, traços psicológicos e interesses, bem como uma identidade social, que abrange classificações de grupos que se destacam. Esta pode ser definida segundo três dimensões, mais especificamente, a cognitiva (que é o conhecimento de ser um membro de um determinado grupo), a afetiva (que é o apego emocional a esse mesmo grupo) e a avaliativa (que descreve o valor atribuído a esse grupo visto de fora) (Van Dick, 2001).

A aplicação da TIS ao contexto e processo organizacionais não é novidade, tendo sido Ashforth e Mael (1989) dos primeiros autores a tentar aplicar a teoria às Organizações, segundo os quais a identificação organizacional dá uma resposta parcial à questão "Quem sou eu?" (Van Dick, 2001). A IO é considerada como uma forma específica e particular da Identificação Social, que se traduz no sentimento de pertença do indivíduo, que é membro da Organização onde está inserido. Ou seja, partilha as mesmas crenças e valores, objetivos, princípios e convicções que a Organização, integrando-os na sua identidade pessoal - autoconceito. Por outro lado, quando o indivíduo toma uma decisão, este percebe que os valores ou interesses do grupo (ou Organização) são relevantes na avaliação das alternativas possíveis da sua escolha (Gautam, Van Dick & Wagner, 2004). Sendo uma forma específica da Identificação Social, a IO funciona como a percepção

individual de unidade ou o sentimento de pertença à Organização, sendo por isso um construto cognitivo de percepção com características particulares que diferenciam os indivíduos.

A identificação de um indivíduo com a Organização inclui componentes cognitivas e emocionais. A componente cognitiva reflete as características e os objetivos partilhados entre colaboradores e Organizações e a percepção de se categorizar como membro pertencente da Organização, trazendo benefícios para si. A componente emocional traduz o sentimento de orgulho de pertença à Organização (Ashforth & Mael, 1989). Paralelamente, segundo Tajfel (1972), a dimensão emocional da IO ajuda também a desenvolver a identificação com a Organização, formando uma imagem favorável da Organização relativamente aos próprios colaboradores (Zhu, Sosik, Riggio e Yang, 2012). Pratt (1998) apresentou dois motivos principais e básicos para que um indivíduo tenha necessidade de se identificar com uma Organização: a auto-categorização, que o ajuda a encontrar um lugar único e a sentir-se diferente dos outros membros da Organização; e a auto-valorização e auto-estima, que o leva a ambicionar ser recompensado e sentir orgulho por associação ou participação numa Organização. Um colaborador com um elevado nível de identificação organizacional, é um colaborador que vê o sucesso e os fracassos da Organização, como sendo os seus próprios sucessos e fracassos (Riketta, 2005), refletindo a IO uma forma de afeto psicológico baseado na identidade. Colaboradores com elevados níveis de IO veem o seu destino, e o da sua Organização, como convergentes e inseparáveis (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008), uma vez que a Organização passou a fazer parte da sua identidade, não podendo ser excluída da sua essência (Ng, 2015).

Com base na Teoria da Identidade Social, a IO tem um efeito positivo nos comportamentos de apoio dos colaboradores para a realização de objetivos e metas organizacionais (Hekman, Steensma, Bigley, & Hereford, 2009). Quanto mais os indivíduos se identificam com a Organização, mais pensam e agem de acordo com a perspetiva da Organização da qual fazem parte. A IO tem, assim, um papel fundamental na compreensão da identidade do indivíduo e na explicação das suas atitudes e comportamentos no local de trabalho.

Em suma, a Identificação Organizacional consolida os indivíduos na Organização, levando a que atributos organizacionais (valores, metas e normas adotadas) se tornem importantes e autodefiníveis para os indivíduos. A partir da Identificação Organizacional, o limite da identidade entre indivíduo e Organização desvanece (Lee, Park & Koo, 2015), refletindo-se na junção psicológica do próprio e da Organização, ou seja, a criação de um “nós”. Quanto mais o colaborador

se identifica com a Organização, mais os valores, normas e interesses destas são incorporados no autoconceito do indivíduo, uma vez que os indivíduos são naturalmente atraídos para contribuir para um coletivo, neste caso, a Organização. Por outro lado, aquando a autodefinição de um indivíduo se encontra ligada ao coletivo, este torna-se mais propenso em permanecer como membro deste coletivo, não se verificando tanto *turnover* (Mael & Ashforth, 1995; Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

2.3 Intenção de *Turnover*

É importante referir a distinção entre *intenção de turnover* e *turnover* real, pois apesar de ambas as situações terem o mesmo desfecho, a saída do colaborador da Organização, são estados distintos. Enquanto a intenção de *turnover* passa pela ponderação subjetiva de haver a probabilidade de um indivíduo sair da Organização no futuro, por sua própria vontade e deliberação, o *turnover* é mais objetivo (Mowday, Porter & Steers, 1982). Este consiste na atual saída de trabalhadores da Organização, como resultado do afastamento físico e/ou psicológico (Rosse & Hulin, 1985), em que o término do contrato psicológico e de trabalho, entre o indivíduo e a Organização, pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária (Tett & Meyer, 1993). No *turnover* voluntário, o trabalhador deixa a Organização por sua própria decisão, muitas das vezes motivado por uma alternativa melhor do que aquela em que se encontra no momento. Já o *turnover* involuntário, ocorre quando a Organização não está satisfeita com o desempenho do trabalhador e toma a decisão de o demitir (Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan, 2014).

O *turnover* tem um impacto significativo nas organizações e, de acordo com Dess e Shaw (2001), o *turnover* voluntário acarreta custos significativos, tanto diretos como indiretos, e de perda de capital social (Thothadri, 2017).

Arnold (2016) afirma que o *turnover* é a taxa em que um empregador perde e ganha funcionários, ou seja, apesar dos efeitos negativos que o *turnover* apresenta, este poderá também ter o seu lado positivo para a Organização. Surge então o conceito de *turnover* funcional, onde a saída dos trabalhadores leva à criação de novas oportunidades, como substituir trabalhadores que não são produtivos, de forma a aumentar a produtividade das equipas, reorganizar a estrutura e postos de trabalho, resolver conflitos, promover colaboradores, investir na formação, fazendo assim uma renovação organizacional bastante completa. Também para os trabalhadores que

deixam uma Organização, há aspetos positivos, como por exemplo a oportunidade de abraçarem um novo desafio.

O estudo do comportamento real do *turnover* é difícil de realizar, pois os colaboradores que abandonam a Organização são difíceis de rastrear e, geralmente, a taxa de resposta para a pesquisa é bastante baixa. Já o conceito de intenção de *turnover* foi elaborado como sendo uma vontade consciente e deliberada, num espaço de tempo futuro, de deixar a Organização onde o colaborador se encontra no momento (Tett & Meyer, 1993). É visto como sendo a tendência psicológica de um colaborador querer abandonar o emprego atual ou a decisão de deixar o cargo atual e é a fase antes de ocorrer a saída real do colaborador - o *turnover* (Arnold, 2016).

A intenção de *turnover* foi, assim, escolhida como sendo a variável mais correlacionada com o comportamento real de *turnover* em treze de catorze estudos empíricos, sendo por esse motivo a variável de foco em diversas investigações do estudo do *turnover* (Bluedorn, 1982). Fang (2001), apoiante desta visão, argumentou que a *intenção de turnover* é importante na literatura do *turnover*, podendo este conceito ser usado como um bom substituto para o comportamento deste, uma vez que em muitos estudos (Herrbach, Mignonac & Gatigno, 2004; Allen, Shore & Griffeth, 2003; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Tett and Meyer, 1993), a intenção de *turnover* revelou ser o melhor preditor do *turnover* real.

A Intenção de *turnover* é considerada um dos principais problemas que as Organizações enfrentam, sobretudo no que se refere ao seu caráter dispendioso. Assim, quando se fala das Organizações de IT, estas deparam-se com altas taxas de Intenção de *turnover* dos seus colaboradores, razão pela qual as Organizações formulam estratégias construtivas de forma a reter o seu talento e força de trabalho. A Intenção de *turnover* destes profissionais é tipicamente alta, uma vez que é do interesse pessoal dos trabalhadores desta área procurar oportunidades de carreira noutras Organizações, o que aumenta as despesas de vendas, que por sua vez aumentam negativamente as despesas gerais das Organizações (Sivarethinamohan & Aranganathan, 2015).

A gestão do *turnover* e da intenção de *turnover* é, assim, um desafio cada vez maior, especialmente para Organizações que empregam profissionais de alta tecnologia (Dockel, Basson & Coetzee, 2006). Há que reforçar o sentido de autoestima destes profissionais, tratando-os como ativos intelectuais e não como despesas operacionais, ajudando-os a moldar e a direccionar as suas carreiras para que possam ganhar experiência dentro da Organização e não fora dela (Naqvi & Bashir, 2015).

Mais especificamente no que se refere à permanência nas Organizações da Geração Y, Hastings (2008) concluiu que apenas um em cada cinco *Millennials* antecipa a permanência na Organização durante seis anos ou mais. Enquanto que a geração anterior se caracterizava pela sua longa permanência nas Organizações, a Geração dos *Millennials* coloca pressão nos profissionais de recursos humanos no sentido de encontrarem novas estratégias para os atrair e reter, de forma a que se sintam comprometidos com a Organização. São diversos os motivos que podem levar ao abandono da Organização e do trabalho que se desempenha, sendo um exemplo, a falta de clareza sobre a progressão na carreira ou as expectativas de trabalho, o que pode levar a um grande sentimento de frustração, à insatisfação e, conseqüentemente, a intenções de *turnover*.

2.4 Satisfação com os papéis de vida

A perspectiva do trabalho como sendo o meio para atingir o fim máximo, isto é, o sustento e a sobrevivência dos indivíduos, passou a ser vista também como um meio para atingir objetivos como a motivação, a satisfação e o desenvolvimento pessoais. Nesta sequência, pode-se afirmar que o papel de trabalhador tem um contributo muito importante para a satisfação com a vida em geral e, conseqüentemente, para o bem-estar dos indivíduos. Contudo, apesar da importância atribuída ao papel de trabalhador, os indivíduos desempenham outros papéis ao longo da vida, que interagem entre si para se moldarem reciprocamente, podendo o trabalho assumir uma importância diferente para diferentes indivíduos (Super, Savickas & Super, 1996). Pesquisas sobre a relação entre a satisfação com a vida e a satisfação no trabalho (Steiner & Truxillo, 1987), incluem tanto o impacto do trabalho sobre questões sociais da vida, como também do não-trabalho no papel de trabalhador (Johansson & Bernspang, 2003), o que traduz também a relevância dos outros papéis como meios de satisfação e bem-estar. Refira-se, a este propósito, o Modelo da Importância dos Papéis de Kid & Knasel (1979) que sugere que cada domínio de vida deve ser avaliado através de três níveis, o último dos quais, a Importância, resultado da combinação dos elementos do nível anterior e atribui a saliência ao papel (cit. Por Ferreira-Marques, 1982).

De forma a experienciar uma vida equilibrada no que se refere ao desempenho dos diversos papéis, o indivíduo deverá "alcançar experiências satisfatórias em todos os domínios da sua vida, o que requer recursos pessoais como energia, tempo e empenhamento, de modo a distribuí-los por todos os domínios" (Kirchmeyer, 2000 pag. 81). A Teoria do Equilíbrio de Papéis sugere precisamente que as pessoas procuram experiências significativas nos vários domínios da sua vida,

sendo necessário distribuir os recursos pessoais disponíveis por todos os papéis de vida de uma forma "imparcial", de modo a alcançar o equilíbrio. Isto é, o indivíduo deverá ter igual empenhamento, atenção, investimento de tempo, envolvimento psicológico e identificação em todas as exigências dos diversos papéis que desempenha (Marks & MacDermid, 1996), contribuindo este equilíbrio para o seu nível de satisfação e bem-estar.

Assim, embora a satisfação com a vida em geral possa ser um bom indicador do bem-estar subjetivo, a satisfação com a vida pode variar de acordo com os diferentes papéis que as pessoas desempenham (Lima & Janeiro, 2012), sendo o trabalho apenas um dos diversos domínios da vida dos indivíduos. Como já salientado, o nosso bem-estar e nível de satisfação com a vida em geral é influenciado não apenas pelo papel de trabalhador, atividade na qual despendemos grande parte do nosso tempo e energia, mas também por outros papéis, como sejam o familiar e o de lazer, cujo desempenho tem também uma grande importância na vida dos indivíduos (Evangelista, 2017). Segundo Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) a satisfação com vida é o reflexo da avaliação cognitiva que o indivíduo faz da sua vida em geral e, conseqüentemente, da importância que atribui aos diferentes papéis que desempenha, não se devendo focar apenas no papel profissional e na satisfação obtida com este, mas sim, em todos os papéis e na satisfação inerente aos mesmos.

A satisfação enquanto variável no contexto dos diferentes papéis tem vindo a receber cada vez mais atenção, uma vez que é definida como sendo a experiência subjetiva em relação a um ou mais aspetos da vida, que se irá manifestar nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. A satisfação é uma atitude que estes desenvolvem após avaliar uma certa situação com base nas suas próprias expectativas (Bhowon, 2013), podendo-se definir a satisfação com um papel como uma experiência emocionalmente positiva ou agradável, que resulta da avaliação de uma atividade ou experiências proporcionadas pelo desempenho de um determinado papel (Barling e Macewen, 1988, cit. por Chan, Jiang & Gung, 2015). Consideram-se, assim, os papéis de vida profissional, familiar e de lazer, e a importância de estudar a satisfação em cada um deles, que no conjunto abrangem o dispêndio do tempo e energia ao longo da vida, e contribuem para melhor compreender a satisfação e o bem-estar dos indivíduos.

A satisfação global profissional é um dos principais componentes da satisfação geral com a vida (Martinez & Paraguay, 2003), podendo ser definida como uma atitude agradável positiva ou de prazer, que se desenvolve no processo de avaliação da experiência profissional do próprio no seu local de trabalho e com base nos valores do próprio indivíduo (Locke, 1976). Por outro lado, a

origem da satisfação profissional pode ter várias causas que derivam quer de fatores individuais (eg. personalidade, crenças e valores) quer situacionais, ou seja, de fatores ambientais do trabalho (eg. salário, perspectivas de carreira, e estilos de chefia e liderança) (Spector, 1997).

Atualmente, a satisfação no trabalho é cada vez mais vista como um espelho da relação afetiva com o trabalho (Zhu, 2013), que abrange duas componentes distintas: a cognitiva, referente aos pensamentos e opiniões que o indivíduo tem sobre o trabalho, e a afetiva ou emocional, referente ao como o indivíduo se sente em relação ao trabalho (Martinez & Paraguay, 2003). Por outro lado, a abordagem das características do trabalho afirma que os níveis de satisfação do trabalho são determinados tanto pelas características da Organização como pela natureza do trabalho (Jex, 2002). Neste sentido, Hackman e Oldham (1976, 1980) propuseram o modelo das características do trabalho com base em componentes situacionais do ambiente do trabalho, indicando cinco características (autonomia, variedade de capacidades, identidade da tarefa, significado da tarefa e o *feedback* a partir do trabalho), que impulsionam comportamentos positivos (eg. performance) e atitudes positivas (eg. satisfação no trabalho), pelo que níveis elevados de motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores são conseguidos através das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976, 1980).

A satisfação no trabalho influencia, ainda, a satisfação com a vida através das generalizações das emoções do trabalho para a vida fora deste contexto e que podem ter impacto nas relações sociofamiliares (Locke, 1976). Várias são as evidências que indicam que o trabalho e a família são duas áreas que se afetam mutuamente, não tendo o trabalho que ter, necessariamente, um efeito negativo no contexto familiar, podendo mesmo potenciar efeitos positivos no papel familiar. De acordo com a Teoria da Identidade, quando a identidade da família é saliente, o papel familiar torna-se uma parte importante do “eu” e tem efeitos no próprio autoconceito (Stryker, 1980, 1987). Assim, indivíduos com alto nível de saliência de identidade familiar investem muito tempo e energia no domínio da família (Greenhaus & Beutell, 1985; Rothbard & Edwards, 2003). De salientar algumas alterações recentes com impacto no desempenho do papel familiar, como sejam a participação das mulheres no mercado de trabalho, o aumento do número de casais e pais solteiros trabalhadores (Greenhaus & Singh, 2004; Poelmans, Stepanova & Masuda, 2008), e de novas famílias. Estas sofrem uma intensificação das responsabilidades que têm a seu cargo, o que se traduz num conflito mais frequente e intenso, entre a esfera profissional e a esfera pessoal da

vida (Poelmans, Stepanova & Masuda, 2008), o que acentua a importância atribuída ao papel familiar e ao respetivo nível de satisfação.

O grau de satisfação que o indivíduo tem com a sua estrutura familiar, que pode ser definida como grupo social caracterizado por relações íntimas e intergeracionais (Petzold, 1996), define a satisfação familiar. Esta inclui os relacionamentos (pais-filhos, irmãos) subjacentes a essa mesma estrutura (Carver & Jones, 1992; Sharaievska, 2012), e depende de vários fatores, de entre os quais se podem destacar a satisfação conjugal, a existência de filhos, a dimensão da família e a ausência de apoio familiar. Igualmente importante para a satisfação familiar são as atividades desempenhadas no dia a dia em contexto familiar, bem como aquelas que não são tão habituais e que se podem traduzir em férias em família ou no envolvimento familiar em atividades de lazer.

Já o papel de lazer é definido através do tempo que o indivíduo ocupa a desempenhar tarefas de carácter divertido e/ou de relaxamento (Dumazedier, 2000), que dão resposta às suas necessidades quer corporais, quer espirituais. Estas atividades podem ser físicas, artísticas ou sociais, entre outras, e promovem a libertação de encargos primários (eg. trabalho) (Requixá, 1974) e, simultaneamente, a oportunidade de despendar tempo e energia no desempenho de tarefas que proporcionam a realização de outros objetivos pessoais. Estas atividades são realizadas de acordo com as possibilidades do indivíduo, seja em termos económicos, sociais, políticos e até mesmo culturais (Nunes & Hutz, 2014), e têm vindo a salientar-se ao longo dos anos. Tal pode ser resultado de uma diminuição das semanas de trabalho, de uma maior disponibilidade e consciência da existência de espaços e atividades destinados ao lazer ou do aumento da tomada de consciência relacionada com a saúde, o que leva os indivíduos a procurarem atividades que proporcionem uma rotina mais saudável e focada no seu bem-estar (Lima, Cruz, & Rafael, 2014).

É, assim, importante o desenvolvimento deste tipo de atividades e, consequentemente, a satisfação que os indivíduos obtêm com as mesmas, que se traduz, entre outros aspetos, na oportunidade de desenvolver outras competências e outras áreas de interesse (Lima, 2001). Por outro lado, o desempenho de atividades de lazer, motivadas por objetivos que os indivíduos estabelecem para o seu próprio bem, contribuem para uma maior satisfação com os diferentes papéis de vida (Hofer, Busch, & Kiessling, 2008).

2.5 Relação entre Variáveis, e Hipóteses de Investigação

Como já referido, o estudo da relação entre as variáveis Identificação Organizacional, Intenção de *Turnover* e Satisfação com os Papéis de Vida abrangeu uma amostra de indivíduos da Geração dos *Millennials*, inseridos numa empresa do setor tecnológico. Esta geração de profissionais apresenta características que, comparativamente com as gerações anteriores, os levam a preferir trabalhar num local que proporcione estilos de trabalho flexíveis e permita ter uma vida fora do local de trabalho, o que é indicador da importância atribuída aos outros papéis de vida que não apenas o de trabalhador. São também a geração que manifesta maior preocupação com o papel familiar e as relações familiares do que com os objetivos de carreira (Krupiński, 2016), estabelecendo uma separação entre os papéis que desempenham, de modo a melhor os conciliar e usufruir da satisfação com eles obtida.

Os papéis que um indivíduo desempenha permitem que este desenvolva uma estrutura interna de significado, propósito e pertença, que se relaciona com os conceitos de *status* e identidade. Ainda que um indivíduo desempenhe diferentes papéis e tenha diversas identidades, estas não se salientam de igual forma (Reitzes e Mutran, 1994), não proporcionando o mesmo nível de satisfação. A Identificação Organizacional é considerada uma atitude mais generalizada dos indivíduos para com a Organização da qual fazem parte, o que motiva a avaliação e perceção de aspetos mais singulares do trabalho, adquirindo-se níveis mais ou menos elevados de satisfação organizacional (Eagly & Chaiken, 1993, 1998). Esta é interpretada como sendo um forte antecedente da Identificação Organizacional (Williams & Hazer, 1986), permitindo concluir que, quanto mais satisfeito estiver um trabalhador com o seu trabalho, maior será a tendência para que este permaneça na Organização da qual já faz parte (Mendes, 2014). Nesta sequência, e contemplando também os papéis de vida familiar, e de lazer, para além do papel de trabalhador, formula-se a primeira hipótese e sub-hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com os Papéis de Vida.

Hipótese 1a: Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Profissional.

Hipótese 1b: Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Familiar.

Hipótese 1c: Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com atividades de Lazer.

Como referido, a Identificação Organizacional é considerada um forte estímulo da satisfação organizacional, sendo esta última compreendida como a variável que tem um forte poder sobre as atitudes mais concretas face ao trabalho, como é o caso da intenção de *turnover* (Mendes, 2014). De acordo com Spector (1997), existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* e, segundo outros autores (Bajwa, Yousaf & Rizwan, 2014; Brayfield e Crockett, 1955; Vroom, 1964), a satisfação no trabalho é considerada uma das variáveis que mais impacto tem na intenção de *turnover*. De referir que a Geração dos *Millennials* é também aquela que é considerada como sendo a que está mais pronta e apta a mudar para o próximo emprego, o que se traduz em níveis mais elevados da intenção de *turnover* e, posteriormente, de *turnover* real.

A satisfação no trabalho tem sido um fator determinante na previsão da intenção de *turnover* (Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Rosse & Hulin, 1985) e demonstra a relação significativamente inversa que a satisfação no trabalho tem sobre a intenção de *turnover* (Susskind Borchgrevink, Kacmar & Brymer, 2000), ou seja, um indivíduo com uma elevada satisfação no trabalho é um indivíduo com uma baixa intenção de *turnover*. Elevados níveis de *turnover* são resultado da insatisfação profissional, que é composta por diversos componentes, tais como ambientes de trabalho difíceis a nível físico e psicológico, condições de trabalho, longas horas de trabalho, entre muitos outros (Fine, 1996 cit. por Robinson & Baron, 2007; Pratten, 2003; Young & Corsun, 2010). Existem outros fatores que podem levar à intenção de *turnover*, tais como melhores oportunidades no mercado de trabalho e a procura de satisfação no trabalho, que é influenciada por vários fatores, (eg. o nível de suporte no trabalho, a qualidade de supervisão, a autonomia do indivíduo). Contudo, abandonar uma profissão não garante que os níveis de satisfação com os aspetos mencionados anteriormente se alterem, existindo o risco de haver uma mudança de insatisfações do indivíduo (Meyer & Allen, 1984; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988). Isto demonstra que a relação satisfação no trabalho-intenção de *turnover* seja instável e diferente entre Organizações ou que a satisfação no trabalho esteja mais relacionada com variáveis a curto prazo (eg. esforço diário), do que com variáveis a longo prazo, como a taxa de *turnover* (cf. Ajzen & Fishbein, 1977) (De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009). Considerando a influência que a satisfação com os papéis de vida familiar e de lazer também podem ter na intenção de *turnover*, formula-se a seguinte hipótese e sub hipóteses de investigação:

Hipótese 2: Existe uma relação inversa entre Intenção de *Turnover* e Satisfação com os Papéis de Vida

Hipótese 2a: Existe uma relação inversa entre Intenção de *Turnover* e Satisfação Profissional

Hipótese 2b: Existe uma relação inversa entre Intenção de *Turnover* e Satisfação Familiar

Hipótese 2c: Existe uma relação inversa entre Intenção de *Turnover* e Satisfação com atividades de Lazer

Segundo De Moura et al. (2009), a Identificação Organizacional, sentimento de ligação entre o indivíduo e a Organização à qual pertence, é o preditor psicológico mais próximo das intenções de *turnover*, enquanto que a satisfação organizacional se relaciona com variáveis mais psicologicamente distantes destas intenções, como por exemplo, a satisfação com as condições no local de trabalho. Quando um indivíduo se identifica fortemente com a Organização, esta passa a fazer parte de si, do seu autoconceito e o indivíduo estabelece uma relação a nível psicológico com a Organização (Van Dick, et al., 2004). Na medida em que a identificação com a Organização é um conceito bastante forte na explicação do desempenho, bem-estar e intenção de *turnover* de um indivíduo (Van Dick, 2004), é apoiada a proposição da relação inversa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, uma vez que quanto mais um indivíduo se identifica com um certo grupo, mais este irá agir em conformidade com as normas e valores desse grupo, de forma a fazer parte do mesmo. Pesquisas e análises de Abrams, Ando and Hinkle's (1998) mostraram uma correlação negativa entre a Identificação Organizacional e a Intenção de *Turnover*. Também Bamber and Iyer (2002) comprovaram esta relação ao reduzirem os conflitos organizacionais e profissionais e, consequentemente, reduzindo a IT. Por fim, a meta-análise realizada por Riketta (2005) mostrou que a Identificação Organizacional tem uma correlação consideravelmente elevada com o envolvimento no trabalho, o que demonstra que os indivíduos com uma elevada IO são motivados a criar uma relação mais emocional com a Organização, diminuindo a probabilidade do indivíduo abandonar a mesma. De acordo com estes dados, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 3: Existe uma relação inversa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*.

Resultados de várias pesquisas (Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2004; Randsley de Moura et al., 2009), confirmam que tanto a Identificação Organizacional como a Satisfação

Organizacional são fortes indicadores do *turnover*, revelando ser bons preditores da eficácia deste. Contudo, são poucas as investigações que tentam entender a relação recíproca entre estes dois conceitos, de modo a justificar a intenção de abandonar uma Organização, ou seja, estudar como é que a identidade e a satisfação de forma conjunta contribuem para a decisão do indivíduo permanecer ou não na Organização (Van Dick et al., 2004; de Moura et al., 2009). Tal como a Satisfação pode ser entendida como um antecedente da Identificação Organizacional, isto é, quanto mais satisfeito mais tendência tenho para me identificar com a Organização, a Identificação Organizacional pode também ser entendida como um antecedente da Satisfação, que por sua vez irá ter um impacto relevante na tomada de decisão de se abandonar ou não a Organização. Neste sentido, refere-se que Van Dick et al. (2004) observaram que a relação entre as variáveis Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* é parcialmente mediada pela Satisfação Organizacional (cit. Por Mendes, 2014). Um conhecimento mais aprofundado desta relação, permite não só saber qual o nível de satisfação e de identificação dos trabalhadores de uma Organização, como também ter informação importante ao nível da gestão organizacional com o intuito de promover impactos mais positivos a nível do binómio indivíduo–Organização.

Nesta sequência, e sendo expectável que quanto mais identificado com a Organização um indivíduo está, maiores serão os seus níveis de satisfação com os papéis profissional, familiar e de lazer, e menor a intenção de abandonar a Organização, formula-se, ainda, uma última hipótese de investigação:

Hipótese 4: A relação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* é mediada pela Satisfação com os Papéis de Vida.

III - MÉTODO

3.1 Participantes

A amostra em estudo, de conveniência e recolhida via online junto de trabalhadores de uma Organização do Setor Tecnológico, reúne um total de 99 participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos ($M= 27.3$ e $DP=3.8$), sendo 73 (73.7%) do sexo masculino e 26 (26.3%) do sexo feminino. No que se refere à nacionalidade, a maioria dos participantes (93.9%) são de nacionalidade Portuguesa, havendo 5.1% de indivíduos de nacionalidade Brasileira e 1% de nacionalidade Espanhola.

A amostra, constituída por adultos trabalhadores do setor de atividade da Consultoria de Tecnologias de Informação (TI), representa diferentes posições, mais especificamente 45 (45.5%) dos indivíduos são Consultores Júnior, 39 (39.4%) Consultores, 14 (14.1%) Consultores Seniores e 1 (1%) é Manager. Relativamente ao nível de habilitações literárias, a amostra é bastante diversificada, uma vez que 4 (4%) indivíduos frequentaram o Ensino Profissional, 13 (13.1%) um Curso do Ensino Secundário, 49 (49.5%) uma Licenciatura, 16 (16,2%) o Mestrado, 6 (6.1%) participantes referem ter realizado uma Pós-Graduação, e 11 (11.1%) indicaram outras habilitações literárias.

3.2 Instrumentos

1.1 Escala de Identificação Organizacional

Para avaliar a identificação organizacional, recorreu-se à tradução da Escala original de Mael e Ashforth (1992), considerada como sendo a escala mais recomendada para medir esta variável (Riketta, 2005). A Escala de Identificação Organizacional tem, assim, como objetivo avaliar o grau em que os indivíduos se identificam com a Organização onde trabalham. e é constituída por seis itens, mais especificamente: *“Quando alguém critica a Organização, sinto isso como um insulto pessoal”, “Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta Organização”, “Quando falo desta Organização, digo mais vezes “nós” do que “eles””, “O sucesso desta Organização é o meu sucesso”, “Quando alguém elogia a Organização, sinto isso como um elogio pessoal”, “Se uma história na comunicação social criticasse a Organização sentir-me-ia embaraçado”*. Para indicarem o grau de concordância com as afirmações correspondentes aos itens, os participantes devem utilizar uma escala tipo *Likert*, que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Através do cálculo do coeficiente *Alpha de Cronbach*, os autores da Escala original obtiveram índices de precisão com valores entre 0.81 e 0.89 em seis estudos diferentes (Edwards, 2005). Este resultado justifica a utilização do instrumento de medida em investigação, uma vez que a consistência interna é considerada moderada a elevada quando apresenta valores entre 0.80 e 0.90 (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Apesar de não ter sido possível ter acesso ao processo de tradução e adaptação da Escala de Identificação Organizacional à população Portuguesa, os coeficientes de precisão que têm sido

obtidos em vários estudos (Tinoco, 2008; Noronha, 2013; Mendes, 2014; Sequeira, 2016) têm revelado bons índices de consistência interna (.87, .91, .85, .82 e .84 respetivamente).

1.2 Escala de Intenção de *Turnover*

Para avaliar a intenção de *turnover*, utilizou-se a Escala de Intenção de *Turnover* (Lima & Mendes, 2014), que tem como objetivo medir o grau em que os participantes tencionam abandonar a Organização onde trabalham.

Esta Escala é composta por oito itens que as autoras selecionaram de outras medidas existentes na literatura, a saber: os itens 1, 4 e 6 (“*Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na Organização onde atualmente trabalho*”, “*Penso com frequência “deixar” a Organização onde atualmente trabalho*”, “*É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano*”) foram retirados da Escala de Intenção de *Turnover* de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979, citado por Chen, Hui & Sego, 1998), traduzidos e adaptados por Yan (2008); já os itens 3 e 5 (“*Tenciono manter-me na Organização onde trabalho até à reforma*”, “*Penso prosseguir a minha carreira na Organização onde trabalho*”), são dois dos itens originais da Escala de Intenção de *Turnover* de Huang, Lawer e Lei (2007), traduzidos e adaptados por Rafael e Lima (2007). Contudo, o item 3 foi reformulado pelas autoras tendo em conta o atual conceito de carreira (de “*Tenciono manter-me na Organização onde trabalho até à reforma*” passou para “*Tenciono manter-me na Organização onde trabalho*”); os itens 2 e 8 (“*Tenho feito contatos para sair desta Organização*”, “*Penso em sair desta Organização logo que tenha oportunidade para isso*”) foram retirados da escala desenvolvida por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992). Por fim, o item 7 “*Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra Organização*”, foi elaborado de raiz pelas autoras com base nos objetivos da investigação de Mendes (2014).

Para responder, os participantes devem, à semelhança da Escala de Identificação Organizacional, assinalar as suas respostas, numa escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). De evidenciar, que os itens 1, 3, 5 e 7 estão construídos de modo a traduzir concordância com a intenção de os indivíduos se manterem na Organização, enquanto que os restantes itens (2, 4, 6 e 8) traduzem a intenção inversa, isto é, a de abandonarem a Organização (intenção de *turnover*).

A consistência interna dos estudos experimental e principal da Escala de Intenção de *Turnover* (Mendes, 2014), revelaram elevados coeficientes *Alpha* de *Cronbach* (respetivamente,

0.85 e 0.92), valores que foram confirmados em estudos posteriores com índices de precisão de 0.95, 0.82 e 0.84, respetivamente, Sequeira (2016), Sampaio (2017) e Dias (2018), o que são bons indicadores da utilização deste instrumento de medida.

1.3 Escala de Satisfação com os Papéis de Vida

A Escala de Satisfação com os Papéis de Vida (ESPV) foi desenvolvida com o intuito de avaliar a satisfação dos indivíduos relativamente aos papéis de vida profissional, familiar e de lazer. Inicialmente a ESPV foi utilizada em dois estudos ainda com 12 itens, mais especificamente com uma amostra de adultos trabalhadores (Janeiro & Lima, 2011) e com uma amostra de trabalhadores do setor farmacêutico (Janeiro & Lima, 2012). Apesar dos coeficientes de precisão de ambos os estudos se terem revelado adequados (valores *Alpha* de *Cronbach* de 0.78 e 0.83, respetivamente), os resultados foram indicadores da necessidade de eliminar e reformular alguns dos itens, de modo a corresponder à estrutura proposta pelas autoras.

Assim, após terem sido eliminados e reestruturados alguns dos itens, a versão atual da ESPV é composta por 11 itens que permitem avaliar a satisfação no que se refere ao Trabalho (4 itens), à Família (3 itens) e a atividades de Lazer (4 itens) (Janeiro & Lima, 2013; Janeiro & Lima, 2016). A Satisfação Profissional é composta pelos itens “*Sinto-me satisfeito(a) com a minha atividade profissional*”; “*Gosto do que faço na minha atividade profissional*”; “*A atividade profissional que desempenho permite-me atingir os objetivos que pretendo*” e “*Sinto-me satisfeito(a) com as oportunidades que tenho na minha profissão*”, a Satisfação Familiar pelos itens “*Sinto-me satisfeito(a) com o meu ambiente familiar*”, “*Sinto-me satisfeito(a) com a minha família*” e “*Gosto de ocupar o meu tempo em atividades com a família*”, e por fim, a Satisfação com o papel Lazer pelos itens “*Gosto do que faço nos tempos livres*”, “*Sinto-me satisfeito(a) a ocupar o meu tempo em atividades de lazer*”, “*Sinto-me satisfeito(a) com os amigos que tenho*” e “*Estou satisfeito(a) com as oportunidades de realização pessoal que as atividades de lazer me proporcionam*”.

À semelhança das escalas supramencionadas, as respostas são dadas em função do grau de concordância com os diversos itens, utilizando uma escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Vários estudos têm revelado bons índices de consistência interna, tendo-se obtido valores *Alpha* de *Cronbach* entre 0.79 e 0.88 (Agostinho, 2013; Anjos

2013; Reis, 2014; Silva, 2015; Zuzarte, 2016; Acto, 2017; Dias, 2018), o que parece corroborar a precisão do instrumento de medida e a sua utilidade em contexto de investigação.

A versão da ESPV utilizada no presente estudo incluiu, ainda, cinco itens traduzidos e adaptados pelas autoras (Janeiro & Lima, 2011) da Escala de Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985), cuja versão original é composta por 48 itens, que se traduzem em questões relacionadas com a satisfação com a vida dos indivíduos (efeito positivo e efeito negativo), e que avaliam a satisfação com a vida e o bem-estar. Já a versão portuguesa, derivada da dimensão Satisfação com a Vida, é composta apenas por cinco dos 48 itens, sendo utilizada, à semelhança da versão original, uma escala de *Likert* de cinco pontos (de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”), a saber *“Foi também utilizada a escala de satisfação geral”, “Em muitos aspetos a minha vida aproxima-se do meu ideal”, “As minhas condições de vida são excelentes”, “Estou satisfeito com a minha vida”, “Até agora tenho tido as coisas que considero mais importantes na minha vida” e “Se eu pudesse viver a minha vida outra vez, não mudava quase nada”*.

Quanto ao índice de consistência interna, este revelou-se elevado com um valor *Alpha* de *Cronbach* de 0.87 (Janeiro & Lima, 2011), tendo-se obtido índices de precisão igualmente elevados em estudos mais recentes (Agostinho, 2013; Anjos 2013; Reis, 2014; Zuzarte, 2016; Acto, 2017, entre 0.79 e 0.88).

3.3 Procedimento

Como já referido, a presente investigação foi desenvolvida numa Organização do Setor Tecnológico, mais especificamente numa empresa de serviços de IT, tendo-se inicialmente estabelecido contacto com um dos membros da respetiva equipa de Recursos Humanos e, posteriormente, com a Diretora da Unidade de Negócio. Explicado e devidamente fundamentado, o objetivo da investigação, o tipo de amostra necessária e os instrumentos de medida a serem utilizados, foi aprovada a proposta do projeto de investigação para efeitos de Dissertação de Mestrado. Nesta sequência, foi preparado o formulário a ser aplicado numa plataforma *online* de recolha de dados, no qual constavam o consentimento informado, um questionário de dados sociodemográficos e os três instrumentos de medida utilizados já apresentados. O consentimento incluía uma breve explicação dos objetivos da investigação, das condições de confidencialidade e anonimato, de uma estimativa do tempo de resposta, da possibilidade de desistência e de posterior acesso a resultados globais da investigação, sendo disponibilizado o *e-mail* da investigadora para

eventuais esclarecimentos. O envio do formulário foi realizado internamente para os *e-mails* corporativos dos colaboradores da Organização, de modo a abranger o maior número possível de participantes e, assim, obter uma amostra o mais representativa possível da população em causa. Foi dado um prazo de cerca quatro semanas para responderem ao formulário, tendo-se obtido um total de 99 respostas entre 1 de Fevereiro e 1 de Março, o que traduz a participação de 24.75% dos colaboradores da área de negócio em causa.

IV - RESULTADOS

Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos no presente estudo, para o que se começou por estudar a precisão dos três instrumentos de medida utilizados recorrendo ao Coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, analisando ainda a contribuição de cada item para a precisão do instrumento, através do cálculo do Coeficiente *Alpha* de *Cronbach* quando cada item é excluído. Seguidamente, procedeu-se à análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) dos instrumentos usados Identificação Organizacional, Intenção de Turnover e Satisfação com os Papéis de Vida, considerando também as suas dimensões Satisfação Profissional, Satisfação Familiar e Satisfação com o Lazer.

De modo a testar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas foi realizada uma análise correlacional e um estudo sobre um possível efeito de mediação. Para realizar o tratamento estatístico dos resultados obtidos, utilizou-se como ferramenta o *software* IBM SPSS *Statistics* 25.

4.1. Índices de Precisão e Análise Descritiva

De forma a analisar a precisão das medidas utilizadas, efetuou-se o cálculo dos respetivos coeficientes *Alpha* de *Cronbach*, tendo-se obtido valores entre 0.80 e 0.88, o que é revelador de uma boa consistência interna, uma vez que o patamar mínimo habitualmente exigido é o de 0.70 (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Estes índices de precisão foram ainda confirmados através da análise por exclusão de cada item (*alpha if item deleted*), que permitiu concluir que a generalidade dos itens dos três instrumentos em estudo, contribuem para a precisão dos instrumentos uma vez que o valor do índice de precisão nunca aumentou quando se excluiu cada um dos itens. De destacar apenas o item 5 da *Escala de Identificação Organizacional* (“O sucesso desta Organização é o meu sucesso”), que, quando excluído, faz aumentar ligeiramente o valor do coeficiente *Alpha* de 0.84 para 0.85.

¹ Os instrumentos de medida utilizados estão disponíveis no Anexo I

Na Tabela 1, apresentam-se os índices de consistência interna e a análise descritiva (Mínimo, máximo, média e o desvio-padrão) de cada um dos instrumentos de medida utilizados - Escala de Identificação Organizacional (EIO), Escala de Intenção de Turnover (EIT) e Escala de Satisfação com os Papéis de Vida (ESPV) e respetivas dimensões.

Tabela 1

Medidas descritivas (Mínimo, máximo, média, desvio-Padrão) e Coeficiente Alpha de Cronbach da EIO, EIT e ESPV

	Nº de Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	<i>Alpha de Cronbach</i>
Identificação Organizacional	6	1.33	5	3.55	0.14	0.84
Intenção de <i>Turnover</i>	8	2.25	4	3.04	0.06	0.88
Satisfação com os Papéis de Vida	11	2.73	5	4.02	0.54	0.84
Satisfação Profissional	4	2	5	3.83	0.26	0.82
Satisfação Familiar	3	1.67	5	3.97	0.24	0.80
Satisfação Lazer	4	1.75	5	4.24	0.20	0.87

Pela observação dos valores apresentados na Tabela 1, constata-se que as médias de Identificação Organizacional e de Intenção de *Turnover* são moderadas, apresentando, respetivamente, os valores de 3.55 e de 3.04, numa escala de 1 a 5, com valores de variabilidade muito baixos (inferiores a 10% da média), traduzindo pois que os participantes no estudo revelam uma identificação com a Organização e intenção de *Turnover* muito semelhantes. Pode-se, assim, afirmar que, globalmente, quase todos os colaboradores tendem a identificar-se moderadamente com a Organização à qual pertencem, mas simultaneamente a manifestar alguma intenção de a abandonar.

Relativamente à Satisfação com os Papéis de Vida, a média no global (4.02 numa escala de 1 a 5) revela um nível relativamente elevado de satisfação com os papéis de vida em geral, bem como o desempenho nos papéis de vida profissional, familiar e de lazer. De salientar o facto de ser a satisfação com as atividades de lazer a que apresenta uma média mais elevada, seguida da satisfação com a família, e por fim da satisfação profissional, com a média inferior.

4.2. Análise Correlacional

Para a análise da relação entre as variáveis em estudo (IO, IT e SPV), determinou-se o valor do coeficiente de correlação linear de *Pearson*, sempre que a distribuição da duas variáveis em análise se aproximava da distribuição normal; e o coeficiente de correlação ordinal de *Spearman* nos casos em que essa condição não se verificava pelo menos para uma das variáveis em estudo. Para a análise da distribuição das diversas variáveis em estudo, utilizaram-se diversos critérios: Coeficientes de Assimetria e de Curtose, Teste de Ajustamento de *Kolmogorov-Smirnov* e ainda as representações gráficas Q-Q Plots que confrontam os Quantis da Distribuição Normal (0,1) com os quantis observados na presente amostra, tendo-se concluído que a distribuição de todas as variáveis em análise se aproxima da distribuição normal, com exceção da variável Satisfação com atividades de Lazer da ESPV. Nesta sequência, efetuou-se o cálculo do valor dos coeficientes de correlação entre as variáveis, recorrendo-se ao coeficiente de correlação linear de *Pearson* ou ao coeficiente de correlação ordinal de *Spearman* no caso da análise da relação entre as diversas variáveis em análise e a variável Satisfação com atividades de lazer. Apresenta-se no Tabela 2 a matriz de intercorrelações entre as diversas variáveis.

Tabela 2

Matriz de Intercorrelações entre EIO, EIT e SPV

	Coef. correl. e significância	IO	IT	SPV	S. Profissi onal	S. Familiar	S. Lazer
Identificação Organizacional	Pearson Sig.	1	-	-	-	-	-
Intenção de <i>Turnover</i>	Pearson Sig.	-.040 .696	1	-	-	-	-
Satisfação com os Papéis de Vida	Pearson Sig.	.131 .199	.033 .747	1	-	-	-
Satisfação Profissional	Pearson Sig.	.241* .017	.154 .129	.642** 0.00	1	-	-
Satisfação Familiar	Pearson Sig.	.136 .183	-.004 .965	.794** .000	.220* .030	1	-
Satisfação de Lazer	Spearman Sig.	-.030 .771	-.130 .202	.804** .000	.270** .007	.645** .000	1

* Correlação significativa p <0.05

** Correlação altamente significativo $p < 0.01$

De acordo com os valores apresentados na Tabela 2, verifica-se a existência de relações fracas e não significativas, diretas ou inversas ($r_p = .131$; $p = .199$), ($r_p = .136$; $p = .183$) e ($r_s = -.030$; $p = .771$), entre IO e SPV, com exceção da relação entre IO e SP ($r_p = .241$; $p = .017$), que apesar de direta e fraca é significativa. Isto é, a Identificação Organizacional tende a aumentar quando aumenta a Satisfação Profissional. Confirma-se, assim, a hipótese H1a (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Profissional*) e não se confirmam as hipóteses H1 (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com os Papéis de Vida*), H1b (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Familiar*) e H1c (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com atividades de Lazer*).

Observando agora o valor dos coeficientes de correlação entre IT e SPV, constata-se que não existem relações significativas entre as variáveis, sendo as relações observadas diretas, bastante fracas e não significativas no caso da SPV ($r_p = .033$; $p = .747$) e na Satisfação Profissional ($r_p = .154$; $p = .129$) e inversas, também bastante fracas e não significativas, relativamente à Satisfação Familiar e de Lazer ($r_p = -.004$; $p < .965$ e $r_s = -.130$; $p < .202$, respetivamente). Assim, não se confirmam as hipóteses H2 (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação com os Papéis de Vida*), H2a (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação Profissional*), H2b (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação Familiar*) e H2c (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação com atividades de Lazer*).

Já a relação entre as variáveis Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, verifica-se ser inversa, quase nula e não significativa ($r_p = -.040$; $p = .696$), pelo que não se confirma H3 (*Existe uma relação inversa entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover*).

Pretendia-se estudar o efeito de mediação da Satisfação com os Papéis de Vida e respetivas dimensões na relação entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover, sendo para isso necessário averiguar se a introdução da variável supostamente mediadora anulava ou diminuía a relação entre IO e IT, através da análise de dois modelos da regressão linear. Uma vez que a relação entre a variável Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* não se verificou, não faz sentido estudar efeitos de mediação nessa esta mesma relação. Desse modo, não se pode confirmar a hipótese H4 (*A relação entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover é mediada pela Satisfação com os Papéis de Vida*).

4.3 Análise Comparativa

Não se tendo verificado, nos dados recolhidos, a relação entre IO e IT e, por isso mesmo, não fazendo qualquer sentido pensar num efeito de mediação das variáveis SPV nessa relação, procedeu-se a um estudo complementar tentando perceber a informação que os presentes dados nos fornecem. De acordo com a Tabela 1, verificou-se que os 99 colaboradores do estudo obtêm valores em IT entre 2.25 e 4, com variabilidade muito baixa. Deste modo, considerou-se a amostra global particionada em dois grupos de participantes (Média de IT = 3.04 e Mediana = 3):

- Grupo 1 (IT não superior a 3) com 56 colaboradores e;
- Grupo 2 (IT superior a 3) com 43 colaboradores;

Realizou-se, então, a análise correlacional entre as variáveis em estudo (IO, IT e SPV), recorrendo-se ao coeficiente de correlação linear de *Pearson* ou ao coeficiente de correlação ordinal de *Spearman* no caso da análise entre as diversas variáveis em análise e a variável Satisfação com atividades de lazer. Na Tabela 3, apresentam-se as respetivas matrizes de intercorrelações.

Tabela 3

Matriz de Intercorrelações entre EIO, EIT e SPV nos dois grupos

IT			IO	IT	SPV	S. Profissional	S. Familiar	S. Lazer
IT baixa	IO	Pearson	1	-	-	-	-	-
		Sig. (2-tailed)	-	-	-	-	-	-
	IT	Pearson	.02	1				
		Sig. (2-tailed)	.882					
	SPV	Pearson	.22	-.068	1			
		Sig. (2-tailed)	.103	.621				
	S. Profissional	Pearson	.33*	.08	.75**	1		
		Sig. (2-tailed)	.015	.575	.000			
	S. Familiar	Pearson	.11	-.10	.76**	.28*	1	
		Sig. (2-tailed)	.441	.467	.000	.037		
	S.	Spearman	.15	-.15	.83**	.42**	.68**	1

	Lazer	Sig. (2-tailed)	.292	.282	.000	.002	.000
IT mais elevada	IO	Pearson	1				
		Sig. (2-tailed)					
	IT	Pearson	-.35*	1			
		Sig. (2-tailed)	.020				
	SPV	Pearson	.00	.32*	1		
		Sig. (2-tailed)	1.000	.038			
	S. Profissional	Pearson	.07	.24	.42**	1	
		Sig. (2-tailed)	.646	.128	.006		
	S. Familiar	Pearson	.18	.24	.87**	.14	1
		Sig. (2-tailed)	.244	.127	.000	.350	
	S. Lazer	Spearman	-.22	.22	.79**	.05	.61**
		Sig. (2-tailed)	.154	.152	.000	.756	.000

* Correlação significativa $p < 0.05$

** Correlação altamente significativo $p < 0.01$

Podemos verificar na Tabela 3, que no Grupo 1 em que os participantes têm uma intenção de *Turnover* baixa, a relação entre IO e SP é direta, moderada e significativa ($r_p = .33$, $p = .015$), ou seja, quando os indivíduos revelam uma intenção de sair baixa, manifestam paralelamente, uma tendência para que a identificação com a Organização aumente quando os níveis de satisfação também aumentam.

No Grupo 1 destacam-se ainda relações diretas fortes e significativas entre a Satisfação com os Papéis de Vida global, a Satisfação Profissional, Familiar e com o Lazer ($r_p = .75$, $p = .000$; $r_p = .76$, $p = .000$; $r_s = .83$, $p = .000$, respetivamente).

Assim, no Grupo 1 confirma-se a hipótese H1a (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Profissional*), e não se confirmam as hipóteses H1 (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com os Papéis de Vida*), H1b (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação Familiar*) e H1c (*Existe uma relação direta entre Identificação Organizacional e Satisfação com atividades de Lazer*).

No Grupo 2, em que os participantes têm uma intenção de *Turnover* mais elevada, verifica-se a existência de uma relação inversa, moderada e significativa entre IO e IT ($r_p = -.35$, $p = -.020$), bem como uma relação direta, moderada e significativa entre SPV e IT ($r_p = .32$, $p = .038$). As Satisfações com os Papéis de Vida, Profissional, Familiar e de Lazer revelam também relações diretas, moderadas ou fortes e significativas com a Satisfação com os Papéis de Vida global ($r_p = .42$, $p = .006$, $r_p = .87$, $p = .000$; $r_s = .79$, $p = .000$).

Assim, quer no Grupo 1 quer no 2, não se confirmam as hipóteses H2a (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação Profissional*), H2b (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação Familiar*) e H2c (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação com atividades de Lazer*). Contudo, comprova-se no Grupo 2, a existência de uma relação direta entre Intenção de *Turnover* e Satisfação com os Papéis de Vida, mas não se confirma também neste grupo a H2 (*Existe uma relação inversa entre Intenção de Turnover e Satisfação com os Papéis de Vida*).

A hipótese H3 (*Existe uma relação inversa entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover*) confirma-se no Grupo 2.

Identificada a relação entre *Intenção de Turnover* e *Identificação Organizacional* no Grupo 2 (IT superior a 3), existe também a relação entre *Satisfação com os Papéis de Vida* e *Intenção de Turnover* contudo, não se verifica a existência de relação entre a *Identificação Organizacional* e a variável *Satisfação com os Papéis de Vida*, pelo que não se verifica o efeito de mediação da *Satisfação com os Papéis de Vida* na relação entre *Intenção de Turnover* e *Identificação Organizacional*. Assim, no Grupo 2 também não se confirma a hipótese H4 (*A relação entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover é mediada pela Satisfação com os Papéis de Vida*).

Não são encontradas diferenças nas relações que se estabelecem entre as variáveis IT, IO e SPV na amostra total comparativamente ao Grupo 1, ou seja, os 56 indivíduos com Intenções de *Turnover* mais baixas não divergem nos comportamentos relacionais da amostra total, no entanto, no Grupo 2, os 43 indivíduos com maiores intenções de abandonar a Organização, já revelam diferenças nas relações estabelecidas. Passou a observar-se uma relação entre a intenção de abandonar a Organização e a Satisfação Profissional, bem como a relação entre a Identificação Organizacional e a Intenção de *Turnover*. Estas relações manifestaram-se nesta amostra devido ao

nível mais elevado dos indivíduos quererem abandonar a Organização, o que vai ao encontro da literatura bibliográfica.

V - DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos, pode afirmar-se que, de um modo geral, os objetivos da presente investigação foram atingidos, tendo-se contribuído para a análise da relação entre as variáveis Identificação Organizacional, Intenção de *Turnover* e Satisfação com os Papéis de Vida na amostra em estudo - jovens adultos trabalhadores da Geração dos *Millennials* no setor tecnológico. Os valores médios obtidos nas escalas de IO e da SPV permitem concluir que os colaboradores estão bastante satisfeitos com os diversos papéis que desempenham e que se identificam com a Organização onde trabalham. Este resultado pode dever-se ao facto de a empresa em questão se caracterizar por ter práticas que promovem a identificação organizacional, através da cultura, clima e partilha e promoção da missão, crenças e valores. A Organização e a unidade de negócio em causa, caracterizam-se por integrarem nas suas equipas, todos os anos, cerca de cem jovens, recém-licenciados ou recém-mestres e por terem em atenção este dado demográfico no que toca à retenção de indivíduos da Geração dos *Millennials*.

Uma forma de combater a saída dos colaboradores da Organização é trabalhar a identificação, o sentido de “vestir a camisola”, pelo que muitas das atividades que são realizadas ao longo do ano visam tornar os trabalhadores e a Organização num “nós”, através de momentos de convívio, atividades físicas de grupo, atividades de voluntariado, distribuição de brindes alusivos à Organização, atividades de *team-building*, entre outros. Tratando-se de indivíduos da Geração dos *Millennials* e, como tal, ainda na fase de formação da identidade pessoal, é mais fácil moldar a identidade organizacional (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010) e, consequentemente, obter resultados favoráveis através de práticas organizacionais que visam precisamente contribuir para a plena integração dos colaboradores.

Relativamente à satisfação com os papéis de vida, a média mais elevada é a da satisfação com atividades de lazer, seguido do papel familiar e só depois da satisfação com o papel profissional. Estes resultados podem relacionar-se com a flexibilidade de horário praticada nesta unidade de negócio, já que os colaboradores têm Isenção de Horário de Trabalho, o que lhes permite fazer a gestão deste. Esta gestão é, assim, facilitadora, por exemplo, da decisão de sair mais cedo do trabalho, bem como incentivadora de diversas atividades extra (e.g., banda, equipa de

futebol, equipa de voluntariado) a serem desempenhadas em tempo de lazer. A diferença entre a satisfação com os papéis, comparativamente com outras gerações, poderá também dever-se ao facto de uma das fontes de insatisfação profissional dos *Millennials* ser a divergência entre as expectativas do equilíbrio trabalho-vida pessoal e a forma como se sentem apoiados pelos seus superiores nesta temática (Gilley, Hall, Jackson & Gilley, 2015).

Contudo, os valores médios da intenção de *turnover*, ainda que relativamente mais baixos comparativamente com as outras variáveis, revelam também ser moderados, resultado expectável, tendo em conta a tendência desta Geração mudar mais frequentemente de trabalho e, consequentemente, de Organização, o que se traduz numa maior taxa de *turnover* real. Esta característica é considerada frequente na Geração dos *Millennials*, uma vez que esta é a Geração que mais procura a paixão na função que desempenha, mas que também continua a ser bastante receptiva a propostas mais atrativas. Também a própria área onde a amostra está inserida contribui para estes níveis de intenção de *turnover*, devido à grande oferta que existe atualmente tanto no mercado português, como no resto do mundo. Este dado faz com que o leque de opções seja bastante diverso e, dessa forma, os jovens *Millennials* tenham a segurança, e também a audácia, de procurarem num novo trabalho, o que o anterior não lhes conseguiu proporcionar.

Quanto ao estudo da relação entre variáveis, os resultados permitem afirmar que, tal como indicado na literatura (Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2004; De Moura et al., 2009), existe uma relação direta e significativa, ainda que fraca, entre Identificação Organizacional e Satisfação Profissional, ou seja, os colaboradores, quanto mais se identificam com a Organização onde trabalham, melhor percecionam as suas condições de trabalho e, de um modo geral, mais satisfeitos ficam com a Organização.

Considerando que os indivíduos da Geração dos *Millennials*, comparativamente com as gerações anteriores, são aqueles que tendencialmente são mais mal remunerados e com empregos mais instáveis, tal poderá levar a um maior descontentamento e, consequentemente, a uma insatisfação na esfera profissional. Como mencionado anteriormente, os *Millennials* são das gerações mais exigentes no que toca ao mercado de trabalho, já que “trabalham para viver, em vez de viverem para trabalhar”, procuram um equilíbrio saudável entre os diferentes aspetos da vida e podem mudar de Organização se sentirem que o trabalho não é impactante ou que não está a proporcionar uma experiência positiva.

Já a relação entre a Intenção de *Turnover* e a Satisfação com os Papéis de Vida, não se verificou na amostra total, mas sim na amostra constituída apenas com pessoas com níveis mais elevados de intenção de abandonar a Organização, ou seja, a amostra deste grupo, mostrou que quanto mais alto é o nível de intenção de *turnover*, mais baixa é a satisfação com os diversos papéis de vida, o que está de acordo com a literatura (Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2004; De Moura et al., 2009). Mais especificamente na amostra em estudo, este resultado pode relacionar-se com o facto de, apesar dos respetivos superiores proporcionarem um sentido e orientação através de uma mente-aberta sobre igualdade, gestão, autonomia e trabalho em equipa, os jovens *Millennials* são sempre exigentes no seu local de trabalho (Price, 2003).

Ao contrário do que seria expectável, a relação inversa entre as variáveis Intenção de *Turnover* e Identificação Organizacional não se verificou. Se por um lado esta Geração não tem como objetivo “o trabalho para uma vida”, o que a leva facilmente à procura de outras opções caso a situação atual não seja do seu agrado, por outro, o grande número de ofertas de trabalho que há atualmente na área das Tecnologias de Informação, permite aos jovens terem a ousadia de trocarem de trabalho com maior frequência, não sendo estas mudanças muito afetadas pela ligação previamente criada com a Organização na qual trabalham e da qual fazem parte. Ao contrário do que seria esperado, a amostra exhibe uma média moderada tanto na IT como na IO, uma vez que apesar de se sentirem bastante identificados com a Organização para a qual estão a trabalhar, acabam sempre por pensar em sair da mesma. Este facto poderá dever-se, em grande parte, à dinâmica vivida no mercado das Tecnologias de Informação, que faz com que haja muita movimentação de colaboradores entre as empresas, sendo que o motivo de mudança principal, ao contrário do que acontecia no passado, já não é a insatisfação, mas a promessa de algo melhor.

Com o objetivo de trazer um novo contributo ao estudo das três variáveis, foi formulada uma última hipótese de investigação com o intuito de entender de que forma a Identificação Organizacional combinada com a satisfação dos diversos papéis de vida, contribui ou não para a intenção de *turnover*. Apesar de não se ter confirmado esta relação e, consequentemente, a hipótese do efeito de mediação da variável Satisfação com os Papéis de Vida na relação entre IO e IT, o presente estudo contribuiu do ponto de vista investigativo, já que são poucas as investigações que se debruçaram sobre o impacto na decisão de abandonar ou não a Organização em função da relação entre a Identidade e a Satisfação dos colaboradores (Van Dick et al., 2004; De Moura et al., 2009). A identificação do indivíduo com a Organização e com o emprego em si é algo que os

Recursos Humanos precisam de compreender, de modo a reter mais colaboradores da geração Y. Estes colaboradores procuram cada vez mais o sentimento de fazer parte de algo, seja na sua função, projetos, atividades extra-função, entre outras. Este sentimento tem sido algo frequentemente procurado pelos *Millennials*, recentemente comprovado como sendo crítico na redução da Taxa de *Turnover*, ou seja, para a retenção de colaboradores (Scroggins, 2008).

Outro contributo a destacar no presente estudo é a amostra que foi utilizada, a Geração Y, uma vez que se trata de uma amostra que ainda foi pouco estudada, não havendo informação clara e evidências comprovadas. Refira-se, ainda, não existir, no atual contexto laboral português, uma descrição clara dos traços que definem esta população. Tanto a geração dos *Millennials* como a própria área das tecnologias de informação, têm vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos, pelo que acompanhar e monitorizar esta evolução é especialmente importante, tendo em conta tratar-se da principal força no atual e futuro mercado de trabalho.

Destaca-se a limitação da presente investigação relativamente à amostra em estudo, não só no que se refere à dificuldade na procura de informação sobre a Geração Y no setor tecnológico, como também à dimensão e diversidade reduzidas da amostra em estudo. Numa ótica de dar continuidade à investigação realizada sugere-se, como sendo relevante, o estudo comparativo com base em variáveis demográficas, como por exemplo diferença entre sexos, entre as gerações anteriores e as próximas gerações e diversos contextos organizacionais. Seria também bastante interessante, com uma amostra mais representativa, comparar pequenos grupos dentro da mesma geração, uma vez que a Geração dos *Millennials* tem vinte anos de diferença entre os indivíduos mais novos e os mais velhos. Este tipo de estudo comparativo pode contribuir para explorar o que mais influencia as pessoas, a própria geração onde estão inseridos ou os profissionais mais próximos, mas que já não fazem parte da Geração. Ainda como forma de melhoria do presente estudo, teria sido interessante a realização de entrevistas de modo a obter dados qualitativos e, assim, aprofundar e complementar a informação recolhida através do questionário aplicado. Destaca-se, igualmente, a pertinência de aprofundar o estudo da relação verificada entre IO e IT, uma vez que os resultados não se revelaram consoantes com a literatura sobre a temática em causa.

Espera-se, assim, ter contribuído através da presente investigação para o estudo das variáveis psicológicas Identificação Organizacional, Intenção de *Turnover* e Satisfação com os papéis de vida e para destacar a relevância e pertinência desta mesma relação em contexto organizacional, na medida em que esta relação pode constituir uma mais-valia na predição e

antecipação de atitudes e comportamentos dos indivíduos, de acordo com os interesses da Organização, pode igualmente facilitar e melhorar de forma contínua a implementação de práticas de gestão organizacional com o intuito de proporcionar consequências mais positivas para o binómio indivíduo-Organização.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, D., Ando, K., & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, 24(10), 1027-1039.
- Acto, S. H. (2017). *Condições de trabalho e satisfação com a vida em geral: o papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros* (Doctoral dissertation).
- Agostinho, J. M. N. (2013). *Saliência dos Papéis e Satisfação com os Papéis de Vida: Estudo com uma Amostra de Trabalhadores de uma Instituição do Ensino Superior*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Anjos, M. B. (2013). *Saliência dos Papéis e Conflito Trabalho-Não Trabalho: Impacto na Satisfação com os Papéis de Vida*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

- Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA today*, 6, 2005.
- Arnold, L. R. (2016). Strategies for reducing high turnover among information technology professionals.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Bajwa, E. U., Yousaf, M., & Rizwan, M. (2014). Employee turnover intention in services sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 164-180.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). *Understanding Millennials in the Workplace*, The CPA Journal, New York State Society of CPAs.
- Bhowon, U. (2013). Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples. *Journal of business studies quarterly*, 5(2), 78.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396.

- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of Intenção de turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130-137.
- Carver, M.D. & Jones, W.H. (1992). The family satisfaction scale. *Social Behavior and Personality*, 20, 71-84.
- Chan, H. C., Jiang, D., & Gung, H. H. (2015). Role conflict and satisfaction in the work family context: Age differences in the moderating effect of commitment. *PsyCh Journal*, 4, 20 – 27.
- Chen, X., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Costa, S. R. F., Carvalho Neto, A., & Bazzoli, L. R. (2014). Executivos da Geração Y: Sucessos e Fracassos na Retenção de Trainees. *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 12(1).
- Dávila, M. C., & García, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish journal of psychology*, 15(1), 244-255.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.

- DeVaney, S., (2015). *Understanding the Millennial Generation*, Journal of Financial Service Professionals.
- Dias, F. A. C. (2018). *Saliência dos papéis, satisfação com os papéis de vida e intenção de turnover: estudo com uma amostra de repatriados* (Doctoral dissertation).
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dockel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Dumazedier, J. (2000). *Lazer e Cultura Popular* (3ª ed.). São Paulo. Editora Perspectiva.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, (pp. 269–322). New York: McGraw-Hill.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 463-483.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.

- Evangelista, A. R. D. C. (2017). *Saliência dos papéis, satisfação com os papéis de vida e conflito trabalho-família: estudo com uma amostra da área da restauração* (Doctoral dissertation).
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871.
- Ferreira-Marques, J. H. (1982). *The planning and instrument development processes of the Work Importance Study*. Paper presentation at the 20th International Congress of Applied Psychology. Edinburgh, Scotland.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S. A., & Gilley, J. W. (2015). Manager behavior, generation, and influence on work-life balance: An empirical investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 3.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Singh, R. (2004). Family-work relationships. *Encyclopedia of applied psychology*, 3, 687-698.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom and S. Gaertner (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, pp. 463–488.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and

- attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. SOM: Yale University.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hastings, R. (2008). Millennials expect a lot from leaders. *HR Magazine*, 53(1), 30.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407.
- Hofer, J., Busch, H., & Kiessling, F. (2008). Individual pathways to life satisfaction: The significance of traits and motives. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 503-520.
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Huybers, C. M. (2011). *The Recruitment and Retention of Generation Y Graduate Degree/Major: Masters of Science, Training and Development Research Adviser: Katherine Lui, Ph. D. Month/Year: May, 2011* (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Stout).

- IFTF, 2017. *Realizing 2030: The Next Era of Human-Machine Partnerships*, Palo Alto, California: Institute For The Future (IFTF) & Dell Technologies.
- Janeiro, I., & Lima, R. (2011). *Validation of the Satisfaction with Life Roles Scale (SLRS)*. Comunicação apresentada no *12th European Congress of Psychology*. Istambul, Turquia.
- Janeiro, I., & Lima, R. (2012). *Escala de Satisfação com os Papéis de Vida (ESPV): Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. Comunicação apresentada no *VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional*. Lisboa, Portugal.
- Janeiro, I., & Lima, M. R. (2013). *Escala de Satisfação com os Papéis de Vida (ESPV): Versão Experimental*. Lisboa: Portugal.
- Jayadeva, R. (2018). Mentoring Millennials: Perceptions and Analysis. *College and University*, 93(2), 29-33.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Johansson, U., & Bernspång, B. (2003). Life satisfaction related to work re-entry after brain injury: a longitudinal study. *Brain Injury*, 17(11), 991-1002.
- Kerslake, P. (2005) 'Words From the Ys', *Management*, May: 44-46.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279.
- Krupiński, J. (2016). Millennials and Your Business: This Generation Is Already Making a

Seismic Statement.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049.

Lima, M. R. (2001). A saliência dos papéis em orientação e desenvolvimento da carreira. *Psychologica*, 26, 151-160.

Lima, M. R., Cruz, R. B., & Rafael, M. (2014). La relevancia de los roles vitals para el bienestar de los individuos. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogia*, 25(3), 8-19.

Lima, M. R., & Janeiro, I. (2012). *Escala de Satisfação com os Papéis de Vida: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. Comunicação apresentada no VII Simpósio sobre Comportamento Organizacional. Lisboa: Portugal.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.

- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.
- Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* (Doctoral dissertation).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Morton, L. P. (2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Naqvi, S. M. M. R., & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1), 60-75.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa: impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

- Nunes, F., Monteiro, G., Oliveira, S. & Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Militar, SPC*, 137-148.
- Nunes, M. F. O., & Hutz, C. S. (2014). Análise da produção de artigos científicos sobre o lazer: uma revisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(3), 307-315.
- Palmer, T. (2015). Millennial Employees' Role in the Modern Workplace. *Production Machining*.
- Petzold, M. (1996). The psychological definition of "the family". *Research on family: Resources and needs across the world*, 25-44.
- Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. In *Handbook of work-family integration* (pp. 141-156). Academic Press.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 171-207.
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 237-242.
- Prensky, M. (2001). "Digital natives, digital immigrants": Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The leadership quarterly*, 14(1), 67-81.
- Rafael, M., & Lima, M. (2007). *Bringing again quality of work life to the agenda of career and management development. Preliminary data of a Portuguese study*. Comunicação apresentada na IAEVG International Conference "Guidance and Diversity: Research and

Applications”, University of Padova, Italy. 26

Raines, C. (2002). Managing Millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.

Reis, A. A. (2014). *Saliência dos Papéis e Satisfação com os Papéis de Vida: Diferenciação Intergeracionais*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Reitzes, D. C., & Mutran, E. J. (1994). Multiple roles and identities: Factors influencing self-esteem among middle-aged working men and women. *Social Psychology Quarterly*, 313-325.

Requixá, R. (1974). Características e funções do lazer. *Boletim bibliográfico do sesc*, 4, 31-34.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.

Robinson, R. N., & Barron, P. E. (2007). Developing a framework for understanding the impact of deskilling and standardisation on the turnover and attrition of chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 913-926.

Rosse, J. G., & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.

Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: A test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56(3), 699-729.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.

- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Sampaio, R. A. D. (2017). *Stresse profissional e intenção de turnover: o efeito moderador da variável sexo* (Doctoral dissertation).
- Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 57-71.
- Sequeira, J. A. (2016). *Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico* (Doctoral dissertation).
- Sharaievska, I. (2012). *Family and marital satisfaction and the use of social network Technologies*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universidade de Illinois, Illinois, Estados Unidos.
- Silva, M. M. O. R. O. (2015). *O Suporte Social Percebido e a Satisfação com os Papéis de Vida numa Amostra de Adultos Trabalhadores*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Sivarethinamohan, R., & Aranganathan, M. P. (2015). A study on Intenção de turnover intention of software professionals in Chennai city. *International Journal of Management*, 6(4), 44-51.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.

- Steiner, D. D., & Truxillo, D. M. (1987). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship: A test of the disaggregation hypothesis. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(1), 71-77.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin-Cummings Publishing Company.
- Stryker, S. (1987). Identity theory: Developments and extensions.
- Super, D. E., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development (3^a ed.)* (pp. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization, in: Moscovici, S. (Ed.), *Introduction a la psychologie*, Volume 1, Larousse, Paris, pp.272-302.
- Tajfel, H. (1978). Differentiation between social groups. *Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tett, R. & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, turnover Intention and turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293.
- Thothadri, S.(2017) Attrition and Its Attributes in IT and ITES Sector in Karnataka* M. Priya Ram.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação*

ao contexto da Marinha. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Todorović, M., & Pavićević, M. (2016). Bridge the gaps, retain the talented Millennials. *Serbian Project Management Journal*, 81.

Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations, and leadership. *Groups at work: Theory and research*, 25-65.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201–210.

Twenge, J.M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19, 1082–1086.

Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77(2), 171-191.

Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* Wiley. New York.

- Wasley, P., (2015), *Understanding Millennial' traits will help you prepare for succession*, Family Business Magazine.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219–231.
- Yan, V. (2008). *Projecto de Investigação sobre a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho, a intenção de turnover e o turnover voluntário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Young, C. A., & Corsun, D. L. (2010). Burned! The impact of work aspects, injury, and job satisfaction on unionized cooks' intentions to leave the cooking occupation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 78-102.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.
- Zuzarte, I. C. (2016). *O Conflito Trabalho-Família, a Satisfação com os Papéis de Vida e o Suporte Social Percebido: Estudo com uma Amostra de Trabalhadores-Estudantes*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

VII – ANEXOS

QUESTIONÁRIOS

ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Escala de Identificação Organizacional de Mael e Asforth (1992).

Este questionário tem como objectivo avaliar o grau em que as pessoas se identificam com a Organização onde trabalham.

Instruções

Pense na Organização em que trabalha e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Assinale a resposta com um círculo e utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1. Quando alguém critica a Organização, sinto isso como um insulto pessoal. 1 2 3 4 5
2. Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta Organização. 1 2 3 4 5
3. Quando falo desta Organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”. 1 2 3 4 5
4. O sucesso desta Organização é o meu sucesso. 1 2 3 4 5
5. Quando alguém elogia a Organização, sinto isso como um elogio pessoal. 1 2 3 4 5
6. Se uma história na comunicação social criticasse a Organização sentir-me-ia embaraçado. 1 2 3 4 5

Escala de intenção de *turnover*

Versão Experimental (2014) – Rosário Lima & Ana Mendes (FP-UL)

Este questionário tem como objectivo avaliar o grau em que tenciona abandonar a Organização onde atualmente trabalha.

Instruções

Pense na Organização em que trabalha e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Assinale a resposta com um círculo e utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na Organização onde atualmente trabalho. 1 2 3 4 5
2. Tenho feito contactos para sair desta Organização. 1 2 3 4 5
3. Tenciono manter-me na Organização onde trabalho 1 2 3 4 5
4. Penso com frequência “deixar” a Organização onde atualmente trabalho. 1 2 3 4 5
5. Penso prosseguir a minha carreira na Organização onde trabalho. 1 2 3 4 5
6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano. 1 2 3 4 5
7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra Organização. 1 2 3 4 5
8. Penso em sair desta Organização logo que tenha oportunidade para isso. 1 2 3 4 5

Escala de Satisfação com os Papéis de Vida*

Por favor indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das frases abaixo indicadas, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Sinto-me satisfeito(a) com a minha atividade profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Gosto do que faço na minha atividade profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Sinto-me satisfeito(a) com o meu ambiente familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. A atividade profissional que desempenho permite-me atingir os objetivos que pretendo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sinto-me satisfeito(a) com a minha família | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Gosto do que faço nos tempos livres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Sinto-me satisfeito(a) a ocupar o meu tempo em atividades de lazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Sinto-me satisfeito(a) com os amigos que tenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Estou satisfeito(a) com as oportunidades de realização pessoal que as atividades de lazer me proporcionam | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Gosto de ocupar o meu tempo em atividades com a família | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Sinto-me satisfeito(a) com as oportunidades que tenho na minha profissão | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obrigado pela sua colaboração.

*2016, Isabel Janeiro & Rosário Lima. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa