



Envolvimento nas diferentes Gerações

por

Raquel Maria de Almeida Ferreira Pinto

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de
Recursos Humanos pela Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Proença

Setembro, 2017

Agradecimentos

A realização desta tese de mestrado tornou-se possível com o apoio de diferentes pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso, a todos o meu agradecimento.

À Professora Doutora Teresa Proença por todo o apoio e disponibilidade que sempre demonstrou.

Aos meus pais pelo apoio incondicional e que sempre me incentivaram nos momentos mais complicados.

Aos meus colegas de mestrado que me acompanharam e com quem partilhamos alegrias, experiências e trocas de ideias que tanto nos enriquecem.

Aos meus amigos que sempre me motivaram e incentivaram em todo este processo.

A todos muito obrigada!

Resumo

O presente estudo tem como objetivo fornecer evidências sobre o contributo da proposta de valor do empregado no envolvimento no trabalho e de que forma essa proposta de valor é percebida pelas diferentes Gerações de colaboradores.

A amostra é constituída por 217 participantes, colaboradores de um grupo constituído por 4 empresas, com diferentes áreas de atuação, os quais responderam a um inquérito.

Os resultados obtidos demonstram que há uma relação positiva das diferentes variáveis que compõem a Proposta de valor do empregado com o Envolvimento e que existem diferenças nas diferentes gerações.

As dimensões da proposta de valor que mais explicam o envolvimento é reputação da organização, seguido da formação e desenvolvimento organizacional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e os valores organizacionais.

O estudo permitiu concluir que a geração millennial apresenta um maior grau de envolvimento com a organização, bem como um maior interesse pela proposta de valor do que as gerações X e Baby Boomers.

O presente estudo permitiu perceber como as diferentes gerações presentes na organização percebem a proposta de valor e quais as dimensões que melhor são recebidas por cada geração, podendo a organização desta forma atuar de forma mais precisa ao nível da satisfação dos seus colaboradores, bem como da retenção e atração.

Palavras-chave: Envolvimento, Proposta de Valor do Empregado e Gerações

Abstract

The aim of the present study is to provide evidences on how the Employee Value Proposition can contribute to the Engagement and how it is perceived by the different Generations.

The sample is made up of 217 participants, employees from a group company with 4 different fields of actuation which answered the survey.

The results showed that there is a positive relation between the different dimensions of the Employee Value Proposition with Engagement and there are differences across generations.

Engagement is most explain by different dimensions from employee value proposition such as Reputation, Training and Development, Work Life Balance and Work Values.

We conclude in the study that de millennial generation shows a bigger engagement with de organization as well as a greater interest in the employee value proposition than the Generations X and Baby Boomers.

The present study allowed us to understand which dimensions from employee value proposition are best received by each generation and how the different generations present at the organization recognize the employee value proposition. Therefore the organization can act more precisely on the satisfaction of its employees, as well as on the retention and attraction.

Keywords: Engagement, Employee Value Proposition, Generations

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Tabelas	v
Introdução	1
PARTE I - Enquadramento Teórico	2
2. Envolvimento.....	2
2.1. Antecedentes e Consequências do Envolvimento	5
3. Proposta de Valor para o Empregado	8
4. Gerações.....	15
PARTE II – Estudo Empírico	19
5. Objetivos.....	19
6. Metodologia	21
6.1 Tipo de investigação	21
6.2 Procedimentos de recolha de dados	21
6.3 Estrutura do Inquérito por questionário	22
6.4 Caracterização da amostra	26
7. Resultados.....	30
7.1 Estatística Descritiva e Análise de Correlações.....	37
7.2 Teste de Hipóteses	40
8. Discussão dos Resultados e Principais Conclusões	44
Referências bibliográficas.....	50
Anexos	56
Anexo 1 - Inquérito por questionário.....	56
Anexo 2 – Testes À Normalidade.....	59
Anexo 3 – Testes Post – Hoc Da ANOVA	61

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resumo hipóteses de investigação.....	20
Tabela 2: Escala do Envolvimento	23
Tabela 3: Resumo Dimensões Envolvimento analisadas	23
Tabela 4: Escala referente à Proposta Valor do Empregado	24
Tabela 5: Resumo Dimensões Proposta de Valor do Empregado analisadas por autor .	25
Tabela 6: Caracterização da Amostra	27
Tabela 7: Tabulação cruzada antiguidade*idade	29
Tabela 8: Descrição dos resultados da análise fatorial	37
Tabela 9: Estatísticas descritivas do Envolvimento.....	38
Tabela 10: Estatísticas descritivas das dimensões da Proposta de Valor do Empregado	38
Tabela 11: Correlações de Pearson entre dimensão Envolvimento e dimensões da Proposta de Valor do Empregado	39
Tabela 12: Comparação da Proposta de Valor do Empregado entre os tipos de geração (ANOVA)	40
Tabela 13: Comparação do Envolvimento entre os tipos de geração (ANOVA).....	42
Tabela 14: Análise de regressão linear múltipla, método Enter (variável dependente: Envolvimento)	43

Introdução

Colaboradores que estão engaged, ou envolvidos com o seu trabalho e com a sua organização fornecem vantagens cruciais e competitivas às suas organizações, incluindo alta produtividade e baixo turnover (Coffman e Gonzalez-Molina, 2002). Assim, não surpreende que muitas organizações independentemente do seu tamanho, ou área de atuação invistam de forma substancial em práticas que potenciam o envolvimento do seu capital humano (Coffman e Gonzalez-Molina, 2002).

O Work Engagement (que será traduzido por envolvimento) dos colaboradores traduz-se pelo modo como estes estão envolvidos no seu trabalho, como são mais produtivos e ativos (Macey e Schneider, 2008).

Acreditamos que o investimento no envolvimento dos colaboradores ao trabalho passa pela proposta de valor que os colaboradores reconhecem na sua organização. A proposta de valor de uma organização consiste na estratégia para envolver e comprometer os colaboradores através de um conjunto de benefícios proporcionados pela organização, tal como, desenvolvimento de carreiras, compensações e benefícios, formação, entre outras (Backhaus e Tikko, 2004). A ligação entre a proposta de valor e o envolvimento contribui para a melhoria do desempenho e em consequência ao reconhecimento do colaborador, que faz com que os colaboradores se sintam mais apreciados no trabalho e recomendem a sua empresa (Backhaus e Tikko, 2004). No entanto, se considerarmos que os indivíduos têm necessidades e valores diferentes, consoante por exemplo, a geração a que pertencem (Dries, Pepermans e Kerpel, 2008), então a proposta de valor entre os colaboradores será diferente de geração para geração e os fatores que propiciam o envolvimento e compromisso para cada uma delas serão também diferentes. O objetivo desta investigação é estudar a relação entre a proposta de valor da organização e o envolvimento no trabalho das diferentes gerações de colaboradores, o que, mais especificamente, envolve as seguintes questões de investigação: Quais as dimensões da proposta de valor dos colaboradores são mais atrativas para as diferentes gerações? Qual o envolvimento com o trabalho dos colaboradores de diferentes gerações? Como a satisfação com proposta de valor do empregado está a contribuir para o seu envolvimento?

PARTE I - Enquadramento Teórico

As organizações nos dias de hoje são constituídas por diferentes gerações. Cada geração apresenta características específicas, o que poderá influenciar o seu grau de envolvimento no trabalho, bem como a forma como percebe a proposta de valor do empregado. Assim, ao longo desta investigação será analisado o envolvimento, a proposta de valor da organização e as características das diferentes gerações.

2. Envolvimento

O conceito de colaborador envolvido é construído com base nos conceitos de satisfação laboral, colaborador comprometido e comportamento cidadania organizacional. Embora esteja relacionado e possa envolver todos os conceitos referidos, envolvimento é mais do que isso, embora a definição do conceito de envolvimento não é consensual.

Segundo Macey e Schneider (2008), o envolvimento é o resultado do esforço demonstrado pelos colaboradores, ou seja, da exibição de comportamentos no trabalho além dos previamente estabelecidos para o desempenho de uma tarefa. Contudo, para Kahn (1990), o envolvimento refere-se unicamente aos comportamentos que os colaboradores devem apresentar numa determinada tarefa e não aos comportamentos que não foram previamente estipulados para o desempenho dessa mesma tarefa.

Para Kahn (1990), o envolvimento traduz-se pela forma como os colaboradores investem cognitivamente, emocionalmente e fisicamente no desempenho das suas funções, é uma maneira dos colaboradores se expressarem durante o seu desempenho profissional.

Schaufeli et al. (2002) foram os impulsionadores do desenvolvimento conceptual da perspectiva que considera o envolvimento como uma construção motivacional positiva e reconfortante relacionada com o trabalho, caracterizada por três dimensões:

1. Vigor - equivale à manifestação de altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, à vontade de persistir e investir esforço adicional no trabalho mesmo face às dificuldades e à capacidade de não ficar facilmente fatigado (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007).

2. Dedicção - refere-se ao facto de se estar fortemente envolvido com o trabalho e, ao mesmo tempo, experimentar uma sensação de significado, entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho face ao mesmo (Schaufeli et al., 2002).

3. Absorção - surge caracterizada por uma concentração total no trabalho e por se estar positivamente imerso no mesmo, tendo se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o distanciamento (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007).

De acordo com esta perspetiva, colaboradores envolvidos estão mais imersos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008), são mais proactivos, possuem níveis mais elevados de iniciativa pessoal e estão mais predispostos a aceitar novos desafios e a ir mais além do que o que lhes é exigido na sua organização (Salanova & Schaufeli, 2004).

Bakker et al. (2008) propõem que o burnout é a antítese do envolvimento. Assim, o envolvimento é caracterizado por dimensões como a eficácia, energia, empenhamento e o burnout por dimensões opostas como a ineficácia, exaustão e cinismo.

No que se refere à exaustão, esta traduz-se por fadiga emocional e física, bem como por depressão e ansiedade; o cinismo apresenta-se por uma atitude de distração face ao trabalho e ineficácia reflete uma diminuição da autoeficácia (Maslach et al., 2001). Assim, para Maslach et al. (2001), colaboradores com altos níveis de envolvimento apresentavam baixos resultados nas dimensões de exaustão, cinismo e resultados altos ao nível da eficácia.

Para Schaufeli et al. (2006), as principais dimensões do burnout são a exaustão e o cinismo, sendo opostas às principais dimensões do envolvimento, o vigor e dedicação.

Fernandez (2007) mostra a distinção entre a satisfação no trabalho e o envolvimento afirmando que a satisfação do colaborador não é o mesmo que envolvimento e que os gestores não podem confiar na satisfação dos colaboradores para ajudar a reter os melhores, ou seja, um colaborador satisfeito no seu trabalho é quando o que ele espera do seu trabalho e aquilo que obtém do seu trabalho é correspondente.

A satisfação laboral pode ser considerada como um antecedente do envolvimento, colaboradores que se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho, apresentam um maior nível de envolvimento, logo um melhor desempenho (Abraham, 2002).

Colaboradores envolvidos, estão emocionalmente ligados à sua organização e muito envolvidos no seu trabalho com um grande entusiasmo para o sucesso do seu empregador, ultrapassando o contrato escrito de trabalho (Markos e Sridevi, 2010).

Numa perspectiva diferente, Hallberg & Schaufeli (2006), referem que o envolvimento tem uma relação positiva com o compromisso organizacional e com a satisfação e envolvimento no trabalho. Outros estudos consideram a satisfação no trabalho como parte do envolvimento, podendo meramente refletir um relacionamento transacional superficial.

Envolvimento é sobre paixão e compromisso, a vontade de investir em si próprio e expandir o esforço discricionário para ajudar o empregador a ter sucesso, o que está para além de uma simples satisfação com o seu contrato ou a lealdade com o empregador (Macey and Schneider, 2008).

Outra perspectiva multidimensional do conceito de envolvimento dos colaboradores é fornecida por Saks (2006) correspondendo a "uma construção distinta e única que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão associados ao desempenho individual" (p.602).

Saks (2006) identifica dois papéis que os colaboradores desempenham dentro de uma organização. O primeiro é o seu próprio papel no trabalho, e o segundo é o papel como membro da organização. Assim, argumenta sobre dois tipos de envolvimento - envolvimento no trabalho e envolvimento na organização (Saks, 2006). Ambos estão relacionados com a satisfação no trabalho, compromisso e comportamento do colaborador, mas o primeiro está ligado aos três em relação ao trabalho e o segundo em relação à organização como um todo (Saks, 2006)

Diferentes autores propõem antecedentes e consequências do envolvimento do colaborador.

2.1. Antecedentes e Consequências do Envolvimento

Investigações demonstram que o envolvimento difere de dia para dia, conforme a predisposição psicológica do colaborador (Sonnetag, 2003; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Diversas abordagens têm destacado as características psicológicas, como a resistência e autoestima, como fator necessário a gerar envolvimento. Porém, são escassas as explicações sobre o motivo pelo qual os colaboradores respondem a essas características variando nos seus níveis de envolvimento (Saks, 2006). Assim, uma explicação racional para o envolvimento pode ser descrita através da Teoria de Troca Social (Social Exchange Theory - SET), que explica o porquê de os colaboradores se encontrarem mais ou menos comprometidos na organização. Segundo esta teoria, as condições necessárias para gerar envolvimento no trabalho podem ser consideradas como recursos de troca econômica e sócio emocional.

Segundo Cropanzano e Mitchell (2005), as relações de troca social crescem quando as organizações investem nos seus colaboradores. Assim, quando organizações investem recursos nos colaboradores, nomeadamente através de práticas de gestão de recursos humanos estão a contribuir para o aumento do desempenho profissional dos mesmos, pois estes estarão mais predispostos a reciprocitar o investimento percebido.

Para Guthrie (2001), o desempenho profissional dos colaboradores é influenciado por um conjunto de práticas interrelacionadas e internamente consistentes, que irão reforçar as capacidades dos colaboradores para o desempenho das suas funções de modo eficaz. Assim, colaboradores que são alvo de programas de acolhimento e integração adequados, formação adaptada às suas necessidades, avaliações de desempenho justas, oportunidades de desenvolvimento na carreira, recompensas adequadas, comunicação adequada, são estimulados ao desempenho elevado das suas funções. Desta forma, os colaboradores tornam-se envolvidos no seu trabalho e, consequentemente têm melhores desempenhos profissionais (Karatepe, 2013).

De igual forma, quando os colaboradores recebem estes recursos por parte da organização sentem-se na obrigação de retribuir à organização com elevados níveis de envolvimento (Cropanzano & Mitchell, 2005; Saks, 2006). Por conseguinte, considerando a definição de envolvimento proposta por Kahn (1990), os colaboradores

sentem-se na obrigação de dar o melhor de si numa tarefa como retribuição pelos recursos recebidos por parte da organização. Por outro lado, quando a organização falha em providenciar esses recursos, os colaboradores estão mais predispostos a dar menos de si (Kahn, 1990). Desta forma, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o colaborador emprega numa determinada tarefa depende dos recursos económicos e sócio emocionais recebidos por parte da organização (Kahn, 1990). Esta perspetiva é coerente com o facto de o envolvimento ser descrito como relação bidirecional entre colaborador e empregador (Robinson et al., 2004).

No que se refere ao desempenho organizacional positivo, o envolvimento dos colaboradores demonstra claramente a relação bidirecional entre empregador e colaborador, no que se refere à satisfação no trabalho, colaborador envolvido e comportamento de cidadania organizacional.

Sardar, Rehman, Yousaf e Aijaz (2011) estudaram o impacto direto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o envolvimento no trabalho e demonstraram a existência de uma relação significativa e positiva entre práticas específicas (i.e., formação, gestão de carreira, avaliação de desempenho e recompensas e benefícios) e o envolvimento no trabalho.

É possível identificar potenciais antecedentes do envolvimento com base no modelo de Kahn (1990) e Maslach et al. (2001). Assim, são propostos os seguintes antecedentes:

 Caraterísticas do trabalho - De acordo com Kahn (1990, 1992), as cinco principais características do trabalho são a variedade de competências, a identidade da tarefa, a importância da tarefa, a autonomia e o feedback. As características fundamentais do trabalho fornecem aos colaboradores o incentivo para trazer mais de si mesmos para o seu trabalho ou para estarem mais envolvidos. Assim, o envolvimento pode ser alcançado a partir de características da tarefa que proporcionam variedade e desafios permitindo o uso de diferentes competências e a oportunidade de fazer contribuições importantes.

 Recompensas e reconhecimentos – Segundo Khan (1990), os colaboradores variam o seu grau de envolvimento, em função da sua perceção sobre os benefícios que poderão receber. Além disso, o retorno

do investimento dos colaboradores pode vir de recompensas externas e de reconhecimento do seu trabalho. Assim, os colaboradores estarão mais propensos a envolverem-se. Pelo contrário, a ausência de recompensas, feedback ou reconhecimento pode levar ao burnout;

 Percepção de apoio pela organização e superior hierárquico – Colaboradores que possuem uma percepção mais elevada de apoio organizacional tendem a envolver-se mais com o seu trabalho e organização (Rhoades et al., 2001), ou seja, quando os colaboradores acreditam que a sua organização ou superiores hierárquicos, se preocupam com eles e com o seu bem-estar, tendem a estar mais envolvidos;

 Justiça distributiva e processual - A justiça distributiva refere-se à percepção da justiça dos resultados de decisão e a justiça processual refere-se à equidade percebida dos meios e processos utilizados para determinar a distribuição dos recursos. Quando os colaboradores têm percepções elevadas de justiça na sua organização, estão mais propensos a serem justos na forma como desempenham as suas tarefas, dando mais de si mesmos através de maiores níveis de envolvimento. Assim, para as organizações, deve ser especialmente importante ser previsível e consistente em termos de distribuição de recompensas, bem como os procedimentos utilizados para atribuí-las. (Colquitt, 2001; Rhoades et al., 2001).

O envolvimento dos colaboradores traz consequências positivas para as organizações, acredita-se que existe uma conexão entre envolvimento e resultados da organização (Harter et al., 2002). Assim, temos as seguintes consequências:

 Menores intenções de saída - os colaboradores com níveis mais elevados de envolvimento possuem uma ligação mais forte à organização e por isso menor intenção de saída da organização (Schaufeli & Bakker, 2004);

 Maior satisfação laboral - os colaboradores que apresentam níveis de envolvimento mais elevados, tendem a criar relações de maior confiança e

qualidade apresentando atitudes mais positivas para com a organização (Saks, 2006);

- Maior compromisso organizacional - o envolvimento promove um maior compromisso organizacional, o que origina mais produtividade e melhores resultados à organização (Schaufeli & Bakker, 2004);

Compromisso organizacional e satisfação laboral são resultados que se relacionam uma vez que colaboradores comprometidos e satisfeitos, apresentam alto desempenho e contribuem para a produtividade organizacional (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Para Saks (2006), colaboradores envolvidos estão mais dispostos a ter mais envolvimento nas suas tarefas. Colaboradores envolvidos são mais propensos a ter atitudes positivas, intenções e comportamentos, bem como, um relacionamento de boa qualidade com o seu empregador. Assim, os colaboradores percebem o que as organizações lhes podem proporcionar, ou seja a proposta de valor do empregado.

3. Proposta de Valor para o Empregado

Num mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo melhorar o envolvimento dos colaboradores é um dos pontos principais na gestão do capital humano. Assim, pensando na atração e retenção do seu capital humano, as organizações tendem a criar uma proposta de valor para o empregado diferenciadora.

Os especialistas em employer branding, Balmer (2006) e Mosley (2007) definem a proposição de valor do empregado (EVP- Employee Value Proposition) como um conjunto de associações e ofertas fornecidos por uma organização em troca de competências, habilidades e experiências que um colaborador traz para a organização. Um EVP diferenciado fornece uma informação precisa do que distingue uma organização como empregador. É definido como o conjunto único de atributos e benefícios que motivarão os candidatos-alvo a aderir a uma organização e os atuais colaboradores a ficarem (Sartain & Schumann, 2006). O EVP é único e está sustentado numa estratégia

de capital humano, que por sua vez está alinhada à estratégia da organização (Kochanski, 2004).

Para Ambler e Barrow (2006) o principal objetivo de uma employer branding é proporcionar uma imagem coerente, a fim de simplificar a gestão, bem como estabelecer o foco nas prioridades, aumentando desta forma a produtividade, melhorando o processo de recrutamento, a retenção e o envolvimento.

Os autores Van Riel e Balmer (1997), Backhaus e Tikoo (2004) e Mosley (2007) sugerem que a proposta de valor a ser comunicada contemple:

- a) Identidade da empresa: o que comunica a missão e os valores da empresa?
- b) Requisitos da função: qual será a missão do cargo ou da função a ser preenchida?
- c) Remuneração: qual o diferencial competitivo que a empresa oferece?
- d) Benefícios: são mais atrativos dos que os da concorrência?
- e) Carreira: qual o próximo degrau? Em quanto tempo?

Quando a proposta de valor é coerente, coesa e sustentada em evidências, ou seja, consistente ajuda a criar a marca do empregador e serve como força catalisadora das suas políticas e práticas. Ela também ajuda a alinhar as expectativas dos colaboradores com as da organização. Algumas organizações diferenciam-se no mercado por terem modelos de remuneração agressivos; outras, por uma visão de formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Muitas vezes, organizações com menos recursos diferenciam-se no mercado porque há dedicação genuína da liderança ao realizar a proposta de valor, e os profissionais, por seu lado, vivem essa experiência intensamente e dedicam-se a gerir as suas carreiras para que o ambiente organizacional melhore continuamente (Kochanski, 2004).

Muitos dos problemas de turnover verificados entre os profissionais recém-admitidos estão relacionados com o desalinhamento entre expectativas formadas durante o processo recrutamento e integração, e, a entrega da proposta de valor após a contratação, ou seja, com a quebra das expectativas do contrato psicológico (Miles e Mangold, 2004).

Segundo Rosseau (1995), o contrato psicológico refere-se a um conjunto de expectativas que o colaborador tem perante a sua organização, que são motivadas por promessas ou compromissos implícitos assumidos entre a organização e colaborador.

A proposta de valor do empregado quando comunicada adequadamente torna essa marca como a primeira a ser lembrada entre os candidatos às oportunidades de emprego que procuram equilibrar o desenvolvimento profissional com qualidade de vida (Sartain & Schumann, 2006).

Para Sartain et al. (2006), quando a proposta de valor do empregado é bem comunicada e experimentada pelos colaboradores, são os próprios a divulgar a empresa aos seus pares, amigos e rede de contatos em geral, tornando-se os porta-vozes da empresa. Outro papel da proposta de valor do empregado é contribuir para retenção dos talentos na empresa. Assim, dimensões como benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, segurança no trabalho, formação e desenvolvimento organizacional e valores organizacionais fazem parte da proposta de valor de algumas organizações, que passamos a detalhar.

Compensação e Benefícios

De acordo com Robbins (2003) a compensação dos colaboradores pode incluir diferentes tipos de recompensas e benefícios como salários, pagamentos de incentivos e outros benefícios e serviços que promovem a motivação. Se um colaborador acredita que o seu vencimento está abaixo do que deveria ser o seu valor, provavelmente irá reduzir o seu esforço, bem como terá diminuição da sua motivação. A motivação é descrita como uma força interna que faz com que o colaborador aja em determinada direção (Ivancevich, 2007).

Segundo Sousa et al. (2006), os benefícios sociais foram concebidos para ajudar e motivar os colaboradores, usualmente são serviços e vantagens que a empresa concede aos seus colaboradores. Os benefícios sociais mais comuns são os seguros de vida e/ou de doença, as gratificações, as refeições, o transporte, os planos poupança reforma e os empréstimos.

Para Camara et al. (2007), os benefícios sociais são atribuídos de forma coletiva, ou seja, são atribuídos a todos os colaboradores da organização, uma vez que o objetivo é suprir as necessidades de caráter social.

Os benefícios sociais podem ser monetários e não monetários. Assim, segundo Ivancevich, (2007), os benefícios monetários são todos aqueles que legalmente estão sujeitos a ser taxados para segurança social e IRS, tais como, gratificações, complementos de salários, entre outros. Os benefícios não monetários são todos aqueles que conferem aos colaboradores benefícios em forma de serviços ou vantagens nomeadamente, assistência médica, veículo da empresa, combustível, seguro de vida, seguro de saúde, cheque creche e cheque estudante entre outros. A atribuição de benefícios sociais são uma mais-valia para o colaborador (Ivancevich, 2007).

Segundo Chen e Choi (2008), no que se refere aos valores económicos existe um interesse decrescente desde os millennials até às gerações mais velhas, ou seja, os millennials dão grande importância às compensações e benefícios que a organização pode oferecer.

Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Para Clark (2000), o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é estimado como um balanceamento satisfatório entre funcionamento no trabalho e a vida pessoal com um mínimo de conflito entre papéis. Deste modo, o equilíbrio é visto como a capacidade de gerir as exigências e comportamentos esperados do indivíduo, tanto no trabalho quanto na sua vida pessoal, sem que um se sobreponha ao outro. Assim, quando o indivíduo não consegue este balanceamento, estamos perante um conflito inter-papéis em que as pressões inerentes a cada um deles são incompatíveis em algum aspeto.

O conflito entre trabalho e vida pessoal tem sido associado à insatisfação e rotatividade de colaboradores e cada vez mais as organizações colocam em prática iniciativas de equilíbrio entre vida profissional e vida privada, como política de atração e retenção de colaboradores (Smola & Sutton, 2002). Assim, estas políticas incluem disposições de trabalho flexíveis (por exemplo, trabalho a partir de casa, semanas de trabalho comprimido e horários de trabalho flexíveis), regime de licença (por exemplo, licença de maternidade, licença de paternidade e licença para cuidar de um dependente doente), serviços de apoio a idosos e encaminhamento para a assistência à infância). As iniciativas de flexibilidade de horário permitem minorar o conflito trabalho-família.

Porém, nem todos os colaboradores fazem uso destas iniciativas, mesmo quando é vantajoso para eles (Anderson, et al., 2002).

A flexibilidade no horário de trabalho e o seu enquadramento com o estilo de vida (incluindo o lazer), tem surgido com grande relevância, não só para as gerações mais jovens, em que o estilo de vida é um valor importante, mas também para os Baby Boomers, para quem a flexibilidade é importante para cumprir as obrigações da família (Ito et al., 2013).

Formação e desenvolvimento organizacional

A formação e o desenvolvimento organizacional permitem que as organizações facultem aos seus colaboradores as competências necessárias para desenvolver as suas funções. Assim, estas dimensões poderão ser consideradas como instrumentos essenciais para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (Melo e Machado, 2015), bem como dos colaboradores que adquirem outras valências não só para o desempenho da sua função, como também se destacam no mercado pelo conhecimento adquirido.

A formação refere-se às oportunidades que permitem aprender e usar conhecimento, as tarefas ou ocupações para as quais o colaborador teve formação. Esta dimensão está relacionada com a empregabilidade, bem como a possibilidade de exercer, ou demonstrar o seu conhecimento ou competência (Ito et al., 2013).

Segundo Berthon et al. (2005), o desenvolvimento organizacional refere-se à forma como uma organização reconhece os progressos dos seus colaboradores, e proporciona desenvolvimento, ou progressão na carreira que poderão atuar como um trampolim para o emprego futuro.

Segundo Zemke et al., (2000), as gerações Baby boomer e X valorizam a formação, bem como o desenvolvimento organizacional, enquanto os millennials estão mais focados no seu desenvolvimento organizacional. Contudo, as motivações para tais preferências são diferentes, por exemplo, a preferência dos Baby Boomers por formação é fruto da necessidade de provar o seu próprio valor. No que se refere à geração X, a preferência surge da necessidade de sobrevivência e de empregabilidade, e para a geração Y,

aprendizagem e desenvolvimento garantem o estilo de vida que desejam, além da busca por crescimento de carreira nas organizações (Zemke et al., 2000).

Segurança no Trabalho

Esta dimensão avalia a segurança do trabalho e as políticas de retenção dos colaboradores (Ito et al., 2013). A segurança no trabalho refere-se à percepção dos colaboradores sobre a permanência ou não no seu emprego (Moore, 2011). A segurança no trabalho pode ser definida como a estabilidade percebida por parte do colaborador (Probst, 1998). Para a geração dos Baby Boomers a segurança é importante, assim como para as demais gerações (Ito et al., 2013).

Nos dias de hoje a força de trabalho tornou-se mais flexível e móvel caracterizando-se por uma maior propensão em mudar de empregadores. Assim, os colaboradores procuram desafios contínuos e oportunidades de desenvolvimento, de forma a poder aumentar a suas experiências e empregabilidade um objetivo que substituiu a segurança no emprego como objetivo final (Hillebrandt e Ivens, 2013).

Valores Organizacionais

Esta dimensão pretende aferir a preocupação da entidade patronal com os seus colaboradores, no que se refere à realização com o desempenho no trabalho, honestidade, justiça das decisões e à oportunidade de fazer parte de uma equipa incluída na realização de mudanças (Ito et al., 2013).

Um ambiente organizacional que seja amigável, agradável e que promova o trabalho em equipa, permite proporcionar um ambiente de trabalho estimulante. Assim como, utilizar as propostas dos colaboradores, a fim de criar e desenvolver produtos promove no colaborador um sentimento pertença à organização (Berthon et al., 2005).

Os Baby Boomers é a geração que mais relevância dá aos valores organizacionais comparativamente às gerações mais novas, quando se trata de escolher uma organização, uma vez que esta geração está mais comprometida com o seu trabalho (Dries et al., 2008)

Ambiente de Trabalho

Segundo Maxwell e Knox (2010), o ambiente de trabalho é composto pela sua localização, dinâmica social e ritmo de trabalho. Um bom ambiente de trabalho é um local onde existe harmonia, apoio entre colegas, diversão. Este conjunto de características promove a reputação da organização enquanto empregador.

Para Hillebrandt et al. (2013), a atratividade de uma organização está ligada ao EVP, pela forma como é percebida pelos colaboradores ou candidatos, sendo que uma boa imagem ao nível do ambiente de trabalho torna a organização mais apetecível.

Os Millennials apresentam uma grande expectativa relativamente ao ambiente de trabalho e estatuto da organização onde estão inseridos. Assim, à semelhança das gerações dos Baby Boomers e X, os millennials estão satisfeitos com o seu trabalho, mas são mais otimistas sobre o seu desenvolvimento de carreira do que as gerações anteriores (Kowske et al., 2010).

Reputação

A força de trabalho tem-se tornado cada vez mais flexível e móvel, o que significa que as mudanças entre organizações são mais frequentes (Hillebrandt et al, 2013).

Nos dias de hoje, os colaboradores procuram desafios constantes, oportunidades de desenvolvimento, bem como organizações com reputação, de forma a aumentar a sua empregabilidade. (Hillebrandt et al, 2013).

Reputação é uma perceção que é desenvolvida ao longo dos tempos, refletindo uma avaliação global de uma empresa ao longo do tempo. Esta avaliação é baseada na avaliação dos diferentes stakeholders, tendo como principais atores, os colaboradores, com a partilha das suas experiências, atitudes, sentimentos e informações que são partilhadas com elementos externos à organização. O modo como os colaboradores veem a organização, reflete o que transmitirão sobre a empresa determinando desta forma a reputação externa. (Davies et al., 2010)

A reputação de um empregador é o que pode tornar mais ou menos atrativa uma organização, ou seja, os potenciais colaboradores estão interessados nos possíveis

benefícios que podem ter por trabalharem em determinada organização (Berthon et al., 2005). A geração que maior relevância dá a este fator é os millennials.

Nos dias de hoje, em que as nossas organizações têm presentes colaboradores de diferentes gerações, torna-se importante que a proposta de valor, consiga dar resposta às diferentes exigências provenientes das diferentes características de cada geração.

4. Gerações

Cada geração parece apresentar as suas próprias características. Assim, as diferenças geracionais têm sido o tópico de discussão nos dias de hoje na maioria das organizações. Fatores como a atitude, comunicação e as diferenças nas expectativas no trabalho são atribuídos como o motivo para a existência de diferenças entre as diferentes gerações (Yee e Muthu, 2011).

Para Kupperschmidt (2000) geração é definida como "um grupo identificável que compartilha o ano do nascimento, a localização e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento. Como resultado, cada geração tem sua própria combinação única de experiências, conhecimento, perspetivas e expectativas. Acredita-se que as semelhanças em termos de valores de trabalho, atitudes, preferências, expectativas, perceções e comportamentos são retirados de experiências históricas, económicas e sociais (Smola & Sutton, 2002, Zemke et al., 2000).

Nas organizações a força de trabalho é dinâmica estando constantemente a mudar, ou seja, os colaboradores mais velhos a reformarem-se de forma gradual e os colaboradores mais novos provenientes da faculdade prestes a começar o seu percurso profissional. Com a devida compreensão, aceitação e cooperação das diferentes gerações, as organizações desfrutarão de vantagens competitivas mais fortes ao utilizar e partilhar as diferentes experiências (Kupperschmidt, 2000).

A categorização dos grupos geracionais foi proposta no contexto americano. Assim sendo, algumas das características das gerações poderão não ser exatamente as mesmas das gerações portuguesas.

O grupo geracional mais velho que se apresenta com grande relevância nas nossas organizações é, de acordo com Beutell & Wittig-Berman, (2008), a geração dos Baby Boomer, ou seja, os nascidos entre 1946 e 1964, que se encontram perto da idade de reforma, ou já mesmo na reforma. A geração seguinte é a geração X que compreende os nascidos entre 1965 e 1980 que se encontram numa fase de progressão nas suas carreiras. A geração Y, ou geração Millennials, nascidos entre 1981 e 2000, é a geração que se segue e já começou o seu percurso profissional ou estará para começar.

O final dos anos 1970 foi caracterizado pela recessão económica. A reestruturação organizacional e o downsizing causaram as primeiras marcas no que se refere à perspetiva de um trabalho para toda a vida (Mirvis e Hall, 1994). Como resultado, os Baby Boomers deixaram de acreditar num único trabalho para toda a vida, começando a ser retratados como "agentes livres" no local de trabalho, isto é, "individualistas radicais que defendem os direitos individuais sobre as necessidades da família e os direitos da equipa ou organização" (Kupperschmidt, 2000, p. 69). Esta tendência dos colaboradores se distanciarem das organizações persistiu na Geração X e Y. Estas gerações aprenderam a não tomar nada como certo, sendo o futuro imprevisível, não contam com organizações para cuidar deles, ou, oferecer-lhes segurança e estabilidade na sua carreira. Em vez disso, tendem a procurar organizações que ofereçam empregos desafiantes, formação, planos de carreira de forma a adquirirem competências que os destaquem no mercado de trabalho, adquirindo assim segurança de carreira, em vez de segurança no emprego (Kupperschmidt, 2000).

Chen e Choi (2008) descrevem a Geração X como autossuficiente e independente. Segundo Crampton & Hodge (2007), os elementos desta geração são vistos como cínicos e cétricos em relação às organizações, uma vez que, testemunharam um elevado desemprego e deslocações familiares devido à economia e, como resultado, são mais independentes (Beutell & Wittig-Berman, 2008). A geração X não é tão leal como os Baby Boomers às organizações e não esperam lealdade em troca (Chen e Choi, 2008).

A geração X prefere o feedback consistente e contínuo, bem como o empowerment. A geração X prefere um local de trabalho com supervisão limitada, poucas regras e um ambiente de trabalho informal (Lieber, 2010). Assim, é uma geração que "trabalha para viver" colocando uma maior prioridade no equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional do que a geração anterior, os Baby Boomers (Crampton & Hodge, 2007).

A Geração Y, ou Millennial, em breve será a maior geração no mercado de trabalho (Twenge, 2010). Os Millennials possuem uma forte dose de autoestima positiva (Twenge, 2006). Os Millennials são considerados os "tech-savvy", frequentemente apelidados como os nativos digitais, e impulsionaram a procura das mais recentes capacidades de comunicação e processamento de informação (Shaw & Fairhurst, 2008).

O próximo novo avanço tecnológico é perfeitamente incorporado nas suas vidas. Embora ansiosos por criar impacto são retratados como tendo falta de lealdade e ética de trabalho. A sua preferência é trabalhar em equipa, talvez porque no seu processo educativo, ou atividades extra curriculares compreenderam atividades em grupo (Howe e Strauss, 2000, Zemke, 2001). Em certo sentido, os millennials são uma extensão lógica de Baby Boomers, uma vez que esta geração promoveu o trabalho em equipa.

Como um grupo, os Millennials são a geração mais instruída que incorpora a força de trabalho. Estão mais conectados do que as gerações anteriores, contudo o contato interpessoal, "face a face" é um desafio. Os membros da geração Y apresentam alto desempenho, porém apresentam fraquezas ao nível da carência emocional, talvez porque constantemente procuram aprovação, elogios e validação do seu trabalho (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Os Millennials esperam muitas vezes promoções e aumentos salariais antecipados (Ng et al., 2010), procuram flexibilidade e desejam liberdade, são leais, mas "querem uma vida".

Os membros da Geração Y são diferentes das gerações precedentes quer como colaboradores, ou como consumidores (Shaw & Fairhurst, 2008). Esta geração possui características distintas, ou seja, dão maior relevância em relação às suas expectativas de emprego no que se refere aos requisitos de aprendizagem, planos de carreira e desenvolvimento, orientação para o trabalho e envolvimento. Em particular, observou-se que, com a sua entrada no mercado de trabalho, as taxas de rotatividade dos colaboradores aumentaram comparativamente às outras gerações (Kelleher, Westerman & Yamamura, 2007).

Para Westerman e Yamamura (2007), a força de trabalho das organizações é dinâmica, ou seja, esta em mudança com os colaboradores mais velhos gradualmente a reformarem-se e os mais novos a iniciarem o seu percurso. Assim, salientam que os valores, preferências e exigências das novas gerações, pode levar a mal entendidos, bem

como ser mal percebidas pelas gerações anteriores, bem como pode originar falhas no campo da comunicação que podem influenciar na produtividade, motivação e envolvimento do colaborador, provocando problemas ao nível de retenção e turnover.

PARTE II – Estudo Empírico

5. Objetivos

Perante a análise da literatura mencionada surge a relevância do presente estudo. Assim, este estudo organizacional pretende analisar a relação entre o Envolvimento, a Proposta de Valor, bem como explorar as diferenças entre Gerações, podendo enunciar-se as seguintes questões de investigação:

1. Quais as dimensões da proposta de valor dos colaboradores mais atrativas para as diferentes gerações?
2. Qual o envolvimento com o trabalho dos colaboradores de diferentes gerações?
3. Como a satisfação com proposta de valor do empregado está a contribuir para o envolvimento das diferentes gerações?

A atual força de trabalho parece apresentar diferenças significativas entre as gerações Baby Boomers, X e Y, no que se refere às suas características, estilos de trabalho e expectativas de emprego (Gilbert, 2011).

A atratividade do empregador refere-se aos benefícios que os possíveis colaboradores e, ou, os atuais colaboradores percebem obter da organização (Berthon et al., 2005). Assim, tendo em consideração as diferenças nas gerações atrás enunciadas espera-se que as mesmas não valorizem da mesma forma os benefícios oferecidos pelos empregadores, através da sua proposta de valor, pelo que se levanta a hipótese 1.

H1: Existem diferenças significativas entre as gerações, relativamente à Proposta de Valor dos Empregado.

Segundo Schaufeli et al. (2002) os colaboradores mais velhos tendem a ter um maior grau de envolvimento e os mais jovens apresentam taxas de rotatividade mais elevadas (Kelleher, Westerman & Yamamura, 2007), o que poderá estar associado a um menor envolvimento no trabalho. Desta forma, levanta-se a hipótese 2.

H2: Existem diferenças significativas entre as gerações, relativamente ao Envolvimento.

As propostas de valor apresentadas pelas organizações comportam um conjunto de benefícios de índole social, económica, psicológica e motivacional que se espera ter um impacto positivo ao nível de envolvimento (Berthon et al., 2005; Schaufeli e Bakker, 2004). Assim levantou-se a hipótese 3.

H3: A Proposta de Valor do Empregado tem uma influência positiva sobre Envolvimento.
--

Tabela 1: Resumo hipóteses de investigação

H1: Existem diferenças significativas entre as gerações, relativamente à Proposta de Valor dos Empregado.
H2: Existem diferenças significativas entre as gerações, relativamente ao Envolvimento.
H3: A Proposta de Valor do Empregado tem uma influência positiva sobre Envolvimento.

6. Metodologia

6.1 Tipo de investigação

A organização em estudo é constituída por um grupo de 4 empresas, com diferentes áreas de atuação que se complementam, com um total de 250 colaboradores.

Tornou-se pertinente avaliar o grau de envolvimento dos seus colaboradores e os fatores que podem propiciar o seu aumento, de forma a poder perceber o elevado turnover da organização, para posteriormente se poderem tomar medidas a este nível. Assim, a intenção é aferir se há uma relação direta entre a proposta de valor no envolvimento ao trabalho e de que forma a proposta de valor é percebida pelas diferentes gerações, uma vez que a presente organização possui colaboradores da geração dos Baby Boomers, X e Millennials.

A intenção era obter dados dos 250 colaboradores, daí que face ao elevado número de sujeitos se optou pelo inquérito. Para além disso, o tipo de estudo delineado e respetivas hipóteses, adequa-se à opção de um inquérito por questionário, permitindo uma análise quantitativa dos dados. Segundo Hill e Hill (2002), a investigação do tipo correlacional consiste em verificar se existe ou não correlação entre duas ou mais variáveis quantificáveis. No presente estudo pretende-se, verificar a existência ou não de relações entre as variáveis do Envolvimento, Proposta de valor e Gerações.

6.2 Procedimentos de recolha de dados

Para a realização da análise utilizou-se o inquérito, como instrumento, através da elaboração de um questionário onde se pretende aferir o envolvimento e a proposta de valor nas diferentes gerações.

A recolha de dados ocorreu durante o mês de Abril de 2017, sendo que o inquérito foi realizado em papel, a fim de agilizar e facilitar o processo de recolha. O inquérito foi entregue de forma individual a cada colaborador, de forma a esclarecer o objetivo da

análise. Os próprios colaboradores após o preenchimento entregaram o inquérito em mão à própria investigadora.

Foi levantada a hipótese de recolha de dados em forma de inquérito e entrevista, de forma a completar os dados obtidos em inquérito. Contudo, a opção de entrevista foi abandonada, uma vez que a própria investigadora pertence à organização, o que poderia condicionar as respostas dos colaboradores, não obtendo desta forma respostas reais. Assim, avançamos com a passagem do inquérito a toda a organização em estudo, abrangendo os colaboradores operacionais, administrativos, técnicos, gestores e diretores.

6.3 Estrutura do Inquérito por questionário

O inquérito (Anexo 1) é constituído por três partes. Na primeira parte é avaliado o envolvimento com 17 questões, a segunda parte é avaliada a proposta de valor com 7 dimensões num total de 30 itens. A terceira e última parte é composta pelos dados sociodemográficos que compreende a identificação do género, idade, habilitações literárias, o cargo que ocupa na organização, a antiguidade e o tipo de contrato.

O Envolvimento é avaliado tendo por base a adaptação da escala UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptada para português em estudo anterior (Marques Pinto, 2002). A escala compreende um total de 17 itens. Todos os itens são avaliados de uma forma positiva. Segundo os autores, os 17 itens da escala representam três dimensões. A primeira dimensão refere-se ao Vigor e pretende aferir sobre os níveis de energia e resiliência no trabalho, a capacidade para investir esforço no trabalho, de não ficar facilmente fatigado e de persistir mesmo face a dificuldades; a segunda dimensão, a Dedicação, pretende avaliar o grau de entusiasmo, inspiração, orgulho, desafio constante face ao trabalho; a terceira dimensão a Absorção, que pretende aferir concentração total no trabalho e ao facto de se estar positivamente imerso no mesmo, tendo-se a sensação de que o tempo passa rapidamente e sendo difícil o seu distanciamento.

Tabela 2: Escala do Envolvimento

Envolvimento no Trabalho
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
7. O meu trabalho inspira-me.
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
10. Estou orgulho com o trabalho que faço.
11. Estou imerso no meu trabalho.
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
13. O meu trabalho é desafiante.
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15. Sou muito persistente no meu trabalho.
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho
17. Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.

Tabela 3: Resumo Dimensões Envolvimento analisadas

Variáveis	Dimensão	Questões
Envolvimento	Vigor	1, 4, 8, 12, 15, 17
	Dedicação	2, 5, 7, 10, 13
	Absorção	3, 6, 9, 11, 14, 16

Para a análise das dimensões de compensações e benefícios, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, formação e desenvolvimento organizacional, valores organizacionais e segurança no trabalho, foi utilizado de forma adaptada a escala de Ito et al. (2013), uma vez que a sua análise de estudo foi perante as três gerações Baby Boomers, geração x e y.

Tabela 4: Escala referente à Proposta Valor do Empregado

Segurança no Trabalho
18. Sinto-me seguro no meu trabalho
19. Estou satisfeito com a política de retenção dos colaboradores.
20. Estou satisfeito com os benefícios sociais que a minha organização disponibiliza. (ex. Seguro Saúde, Seguro Vida, ...)
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
21. Sinto que o meu horário de trabalho se adequa ao meu estilo de vida.
22. Estou satisfeito com a flexibilidade do meu horário de trabalho.
23. Estou satisfeito com o tempo disponível para o lazer.
Formação e desenvolvimento organizacional
24. Sinto que me são dadas oportunidades para demonstrar as minhas capacidades
25. São-me dadas oportunidades para aprender e praticar.
26. Posso trabalhar numa função escolhida por mim
27. Trabalho numa profissão para a qual pratiquei.
28. Tenho várias oportunidades para progredir.
29. Sinto que há rapidez na promoção dos colaboradores.
Valores organizacionais
30. Estou satisfeito com a importância dada à preocupação com as pessoas.
31. Estou satisfeito com destaque dado ao desempenho e resultados dos colaboradores
32. Estou satisfeito com a ênfase dada à honestidade.
33. Sinto que há justiça nas decisões.
34. Sinto que tenho oportunidade de fazer parte de uma equipa.
Compensação e Benefícios
35. Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com o salário de outros colaboradores com as mesmas funções na mesma organização.
36. Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com o salário de outros colaboradores com as mesmas funções noutra organização.
37. Estou satisfeito com o meu salário.
Ambiente Trabalho
38. Sinto que o ambiente de trabalho é amigável
39. Sinto que há uma relação saudável com os supervisores
40. Sinto que há uma boa relação com os colegas de trabalho
41. Sinto apoio por parte dos colegas
42. O ambiente de trabalho é divertido

Reputação
43. Sinto que a organização tem reputação positiva entre o meu círculo de amigos
44. Sinto que a reputação pública da organização é boa
45. Sinto que a reputação da organização enquanto entidade empregadora é boa
46. É positivo ter esta empresa no meu currículo
47. Trabalhar nesta empresa, poderá funcionar como rampa de lançamento para possíveis futuros empregos

A dimensão referente ao ambiente de trabalho foi baseada no instrumento de Berthon et al. (2005), onde se pretendeu aferir o tipo de ambiente de trabalho se é amistoso, saudável e se promove uma boa relação entre os colegas.

A dimensão da reputação foi analisada com base no instrumento de Hillebrandt et al. (2013), de forma a perceber a atratividade da entidade empregadora, dentro e fora da organização.

No que se refere às variáveis em análise foram utilizados 47 itens de diferentes autores, referenciados na literatura e com os modelos já validados. Os itens foram avaliados através de uma escala do tipo likert de 5 pontos que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente). Assim, as variáveis e as diferentes dimensões em análise, bem como os diferentes autores que serviram de suporte à investigação, encontram-se compiladas com na tabela seguinte.

Tabela 5: Resumo Dimensões Proposta de Valor do Empregado analisadas por autor

Variáveis	Dimensão	Questões	Autores
Proposta Valor Empregado	Compensação e Benefícios	35, 36,37	Ito et al (2013)
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	21, 22,23	

	Formação e desenvolvimento organizacional	24, 25, 26, 27, 28,29	
	Valores organizacionais	30, 31, 32, 33,34	
	Segurança no Trabalho	18, 19, 20	
	Ambiente Trabalho	38, 39, 40, 41,42	Berthon et al 2005
	Reputação	43, 44, 45, 46,47	Hillebrandt et al, 2013

6.4 Caracterização da amostra

Devido a ausências por motivos de baixas médicas e férias foi possível analisar uma amostra de 217 indivíduos e não a população completa dos 250 colaboradores. Contudo, o número elevado de colaboradores 86,7% da população pelo que se julga tratar de uma amostra significativa e representativa da organização. Foram recolhidos os 217 inquéritos validos e com todos os itens validados, ou seja sem dados omissos.

Das caraterísticas sociodemográficas incluídas no inquérito temos a identificação do género, idade, habilitações literárias, o cargo que ocupa na organização, a antiguidade e o tipo de contrato que podemos visualizar no Tabela 6.

No que se refere à identificação do género, a maioria dos inquiridos é do sexo feminino representando 51.6% da amostra e 48.4% do sexo masculino.

Relativamente à idade encontra-se dividida em intervalos correspondentes a cada geração identificada ao longo do estudo. Assim, temos Geração Millennial (18 a 36 anos) com 52.4% representando a maioria da amostra, seguida da Geração X (37 a 52) com 36.9% e os Baby Boomers (> 53) com 23%.

Cerca de 33.2% da amostra possui ao nível das habilitações de ensino superior, estando dividido em 5.5% correspondendo a bacharelato, 18% licenciatura e 9.7% a pós-graduação ou mestrado. A maioria da amostra possui o ensino secundário com 40.1% e o 3º ciclo ou inferior com 26.7%.

O cargo com maior representatividade dentro da organização é o operacional com 53.5% da amostra, com 18.4% os técnicos, 11.5% os administrativos, 7.4% os supervisores, 5.1% os responsáveis de área e 4.1% para os diretores.

No que se refere à antiguidade 29% tem menos de 2 anos, 29.5% tem entre 2 a 5 anos, 16.6% entre 6 a 10 anos, 12.4% entre 11 e 15 anos, 5.5% entre 16 e 20 anos e maior que 20 anos 6.9%.

Na amostra analisada 53% possui contrato sem termo, 29% contrato a termo incerto e 18% contrato a termo certo.

Na tabela seguinte encontra-se resumido os dados sociodemográficos da amostra analisada.

Tabela 6: Caracterização da Amostra

N= 217	N	Percentagem
Género		
Feminino	112	51,60%
Masculino	105	48,40%
Idade		
18 a 36 - Geração Y	114	52,50%
37 a 52 – Geração X	80	36,90%
> 53 – Baby Boomers	23	10,60%
Habilitações Académicas		
3º Ciclo ou inferior	58	26,70%
Secundário ou equivalente	87	40,10%
Bacharelato	12	5,50%
Licenciatura	39	18%
Pós-graduação/mestrado	21	9,70%

Cargo Ocupado		
Diretor	9	4,10%
Responsável de área	11	5,10%
Supervisor	16	7,40%
Técnico	40	18,40%
Administrativo	25	11,50%
Operacional	116	53,50%
Antiguidade		
<2 anos	63	29%
Entre 2 a 5 anos	64	29,50%
Entre 6 a 10 anos	36	16,60%
Entre 11 a 15 anos	27	12,40%
Entre 16 a 20 anos	12	5,50%
> 20 anos	15	6,90%
Tipo de Contrato:		
Sem Termo	115	53%
Termo Certo	39	18%
Termo Incerto	63	29%

A geração millennial representa 39.5% da amostra no que se refere à antiguidade até 2 anos, seguida da geração X com 21.3% e os Baby Boomers com 4.3%. Quando analisamos os dados no intervalo de antiguidade entre os 2 e 5 anos constatamos que à semelhança do intervalo prévio, os millennials apresentam uma antiguidade de 50.9%, sendo este o intervalo em que se destacam, a geração X com 13.8% e nenhum elemento pertencente à geração dos Baby Boomers. No intervalo seguinte entre os 6 e 10 anos, o grupo mais representativo são os Baby Boomers com 43.5%, sendo a geração com um maior número de indivíduos representados, seguidos da geração X com 25% e 9.6% a geração Y. No intervalo entre os 11 e 15 anos 27.5% é representado pela geração X e 21.7% pelos Baby Boomers, sendo que nenhum millennial foi identificado neste intervalo. Na antiguidade entre 16 a 20 anos, nenhum millennial foi identificado, 10%

para a geração X e 17.4% para os Baby Boomers e por fim com uma antiguidade superior a 20 anos 2.5% referem-se à geração X, 13% aos Baby Boomers e 0% para os millennials.

Estes dados apresentam-se na tabela seguinte.

Tabela 7: Tabulação cruzada antiguidade*idade

		Idade			Total
		18 a 36	37 a 52	> 53	
		Geração	Geração	Baby	
		Y	X	Boomers	
Antiguidade < 2 anos	Contagem	45	17	1	63
	% em idade	39,5%	21,3%	4,3%	29,0%
Entre 2 a 5 anos	Contagem	58	11	0	69
	% em idade	50,9%	13,8%	0,0%	31,8%
Entre 6 a 10 anos	Contagem	11	20	10	41
	% em idade	9,6%	25,0%	43,5%	18,9%
Entre 11 a 15 anos	Contagem	0	22	5	27
	% em idade	0,0%	27,5%	21,7%	12,4%
Entre 16 a 20 anos	Contagem	0	8	4	12
	% em idade	0,0%	10,0%	17,4%	5,5%
> 20 anos	Contagem	0	2	3	5
	% em idade	0,0%	2,5%	13,0%	2,3%
Total	Contagem	114	80	23	217
	% em idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7. Resultados

A análise dos dados foi executada com recurso ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 24.0.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória aos itens da escala do Envolvimento, com rotação Varimax e critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1) para o número de fatores a reter.

A adequabilidade da amostra à execução desta análise foi confirmada pelo valor de Kaiser-Meyer-Olkin que foi de .954 e pelo teste de Bartlett que apresentou um valor estatisticamente significativo (χ^2 (136) = 4662.670, $p < .001$) (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). A solução encontrada refletiu a existência de apenas um fator que explica 74.86% da variância total. A unidimensionalidade da escala não está de acordo com os resultados da escala original, uma vez que apresentou uma estrutura de três fatores (Schaufeli et al., 2003). Contudo, Bakker et al., (2008), defende que um constructo unidimensional poderá obter resultados mais interessantes, para pesquisas empíricas, do que um constructo tridimensional.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,954
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4662,670
	Gl	136
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Envolvimento	
1	
VIG1	,868
VIG4	,900
VIG8	,895
VIG12	,917
VIG15	,835
VIG17	,867
DED2	,732
DED5	,871
DED7	,805
DED10	,908
DED13	,846
ABS3	,807
ABS6	,874
ABS9	,836
ABS11	,905
ABS14	,948
ABS16	,871

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Foram também realizadas Análises de Componentes Principais às sete dimensões da Proposta de Valor do Empregado, com rotação Varimax e critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1) para o número de fatores a reter.

A adequabilidade da amostra à execução destas análises foi confirmada pelos valores de Kaiser-Meyer-Olkin e pelo teste de Bartlett que apresentou em todas um valor estatisticamente significativo ($p < .001$) (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). A solução

encontrada refletiu a existência de apenas um fator em cada uma das dimensões da Proposta de Valor do Empregado.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,703
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	370,618
	Gl	3
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Compensação e Benefícios	
1	
COMP37	,854
COMP35	,903
COMP36	,934

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,752
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	503,341
	Gl	3
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

1

EQUI23	,934
EQUI21	,947
EQUI22	,916

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,838
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1370,070
	Gl	15
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Formação e Desenvolvimento Organizacional

1

FDO29	,922
FDO24	,844
FDO25	,893
FDO26	,935
FDO27	,936
FDO28	,794

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,830
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1495,392
	Gl	10
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Valores Organizacionais

1

VAL34	,911
VAL30	,954
VAL31	,912
VAL32	,932
VAL33	,927

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,752
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	452,182
	Gl	3
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Segurança no Trabalho

1

SEG18	,936
SEG19	,924
SEG20	,910

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,857
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1208,381
	Gl	10
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Ambiente Trabalho

1

AMB38	,884
AMB39	,945
AMB40	,944
AMB41	,931
AMB42	,871

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,872
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1292,309
	G1	10
	Sig.	,000

Matriz de componente^a

Componente – Reputação	
1	
REP43	,886
REP44	,937
REP45	,938
REP46	,945
REP47	,927

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Para avaliar a consistência interna das escalas utilizadas na presente investigação foi calculado o valor do Alfa de Cronbach (Pestana e Gageiro, 2005). Conforme pode ser observado na tabela 8 os valores obtidos para o Alfa de Cronbach oscilaram entre .878 (Compensação e Benefícios) e .978 (Envolvimento), revelando uma ótima consistência interna destas escalas (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 8: Descrição dos resultados da análise fatorial

Fator	n Itens	% VE	α de Cronbach
Envolvimento	17	74.86	.978
Compensação e Benefícios	3	80.57	.878
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	3	86.89	.922
Formação e Desenvolvimento Organizacional	6	79.06	.945
Valores organizacionais	5	85.98	.959
Segurança no trabalho	3	85.27	.904
Ambiente trabalho	5	83.81	.951
Reputação	5	85.90	.958

7.1 Estatística Descritiva e Análise de Correlações

Para a concretização dos objetivos propostos para a presente investigação foi usada a estatística inferencial e foi considerado um nível de significância de 5% para todos os testes estatísticos.

Sempre que as subamostras analisadas tinham dimensão reduzida ($N < 30$) utilizámos o teste Shapiro-Wilk para verificar se as variáveis em análise apresentavam distribuição normal, pressuposto para a utilização de testes paramétricos. Estes testes são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as amostras não sejam extremamente pequenas ($N \geq 30$) (Pestana e Gageiro, 2005). De acordo com os resultados obtidos verificamos que nem sempre as variáveis em análise apresentavam distribuição normal (Anexo 2). No entanto, segundo Marôco (2010), os testes paramétricos são robustos à violação do pressuposto da distribuição normal para valores absolutos de assimetria inferiores a 3 e para valores absolutos de curtose inferiores a 7-10.

As estatísticas descritivas da variável relativa ao envolvimento encontram-se resumidas na tabela 9.

Conforme podemos observar, a pontuação média obtida é próxima do ponto médio da escala (3 numa escala de 1 a 5).

As medidas de assimetria e achatamento obtidas são indicadoras de uma distribuição normal (Marôco, 2010).

Tabela 9: Estatísticas descritivas do Envolvimento

	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose
Envolvimento	3,49	,902	-,697	,165	-,534	,329

No que respeita às variáveis relativas à Proposta de Valor do Empregado, os resultados obtidos revelam também uma pontuação média próxima do ponto médio da escala (tabela 10).

A pontuação média mais elevada foi obtida na dimensão Reputação ($M = 3.65$, $DP = 1.001$) e a mais baixa na dimensão Compensação e Benefícios ($M = 3.07$, $DP = 1.091$). É ainda possível verificar que as medidas de assimetria e achatamento obtidas são indicadoras de uma distribuição normal (Marôco, 2010).

Tabela 10: Estatísticas descritivas das dimensões da Proposta de Valor do Empregado

	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Erro padrão da assimetria	Curtose	Erro Padrão da Curtose
Compensação e Benefícios	3,07	1,091	-,269	,165	-1,372	,329
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	3,46	1,026	-,694	,165	-,473	,329

Formação e Desenvolvimento Organizacional	3,25	1,027	-,332	,165	-1,117	,329
Valores organizacionais	3,35	1,105	-,437	,165	-,944	,329
Segurança no trabalho	3,34	1,068	-,256	,165	-1,013	,329
Ambiente trabalho	3,26	1,111	-,330	,165	-1,101	,329
Reputação	3,65	1,001	-,759	,165	-,339	,329

Com o objetivo de perceber como se relaciona a dimensão Envolvimento com as dimensões da Proposta de Valor do Empregado foram calculados os coeficientes de correlação R de Pearson entre estas variáveis (Pestana e Gageiro, 2005).

De acordo com os resultados expostos na Tabela 11 todas as variáveis relativas à Proposta de Valor do Empregado se correlacionam de forma estatisticamente significativa e positiva com o Envolvimento ($p < .001$), ou seja, quanto maior o nível de Proposta de Valor do Empregado maior será também o nível de Envolvimento, e vice-versa.

Tabela 11: Correlações de Pearson entre dimensão Envolvimento e dimensões da Proposta de Valor do Empregado

	Envolvimento
Compensação e Benefícios	.936*
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	.962*
Formação e Desenvolvimento Organizacional	.961*
Valores organizacionais	.943*
Segurança no trabalho	.938*
Ambiente trabalho	.908*
Reputação	.962*

7.2 Teste de Hipóteses

Com o objetivo de verificar se o nível de Envolvimento e da Proposta de Valor do Empregado difere com a Geração foi utilizada a ANOVA, que é o teste paramétrico adequado para a comparação de médias de uma variável quantitativa em mais de duas amostras independentes (Pestana e Gageiro, 2005).

Para averiguar entre que grupos se encontram as diferenças significativas encontradas foram realizados testes post-hoc de Scheffe.

Foram encontradas diferenças significativas em todas as dimensões da Proposta de Valor do Empregado, em função da Geração ($p < .05$), sendo que a pontuação média mais elevada nestas dimensões foi obtida no grupo dos 18 aos 36 anos, seguido pelo grupo dos 37 aos 52 anos e, por último, o grupo com mais de 53 anos de idade.

Foram ainda realizados testes post-hoc de Scheffe verificando-se que as diferenças foram significativas entre todos os grupos com $p < .05$ (Anexo 3).

A Hipótese 1, segundo a qual existem diferenças significativas entre as gerações relativamente à Proposta de Valor do Empregado, foi confirmada.

Tabela 12: Comparação da Proposta de Valor do Empregado entre os tipos de geração (ANOVA)

		n	Média	Desvio Padrão	F	P
Compensação e Benefícios	18 a 36	114	3,89	,575	200,125	< .001
	37 a 52	80	2,25	,736		
	> 53	23	1,83	,650		
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	18 a 36	114	4,20	,473	160,808	< .001
	37 a 52	80	2,75	,802		
	> 53	23	2,25	,818		

Formação e Desenvolvimento Organizacional	18 a 36	114	4,00	,543	172,023	< .001
	37 a 52	80	2,50	,731		
	> 53	23	2,10	,731		
Valores organizacionais	18 a 36	114	4,13	,585	142,734	< .001
	37 a 52	80	2,61	,833		
	> 53	23	2,08	,940		
Segurança no trabalho	18 a 36	114	4,14	,630	188,300	< .001
	37 a 52	80	2,55	,663		
	> 53	23	2,13	,665		
Ambiente trabalho	18 a 36	114	4,08	,575	179,795	< .001
	37 a 52	80	2,42	,758		
	> 53	23	2,05	,872		
Reputação	18 a 36	114	4,37	,442	158,549	< .001
	37 a 52	80	2,97	,780		
	> 53	23	2,46	,883		

Foram encontradas diferenças significativas no Envolvimento, em função da Geração ($p < .001$), sendo que a pontuação média mais elevada foi obtida no grupo dos 18 aos 36 anos, seguido pelo grupo dos 37 aos 52 anos e, por último, o grupo com mais de 53 anos de idade.

Foram ainda realizados testes post-hoc de Scheffe verificando-se que as diferenças foram significativas entre todos os grupos com $p < .05$ (Anexo 3).

A Hipótese 2, segundo a qual existem diferenças significativas entre as gerações relativamente ao Envolvimento, foi assim confirmada.

Tabela 13: Comparação do Envolvimento entre os tipos de geração (ANOVA)

		N	M	DP	F	P
Envolvimento	18 a 36	114	4.12	0.41	143.98	< .001
	37 a 52	80	2.90	0.75		
	> 53	23	2.39	0.71		

Com o objetivo de analisar **o impacto das dimensões da Proposta de Valor do Empregado na dimensão Envolvimento** foram realizadas três regressões lineares múltiplas, pelo método Enter (Pestana e Gageiro, 2005).

Foram consideradas como variáveis independentes todas as dimensões da Proposta de Valor do Empregado e como variável dependente a dimensão Envolvimento.

A idade foi introduzida nas regressões tendo em conta que se verificaram diferenças significativas em função desta nas dimensões avaliadas.

De acordo com os resultados expostos na tabela 14, o modelo em que consideramos o Envolvimento como variável dependente é significativo ($F_{(7, 209)} = 653.716$, $p < .001$) e explica 96% da variância desta. Apenas as dimensões do Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, Formação e Desenvolvimento Organizacional, Valores Organizacionais e Reputação revelaram um efeito preditor significativo no Envolvimento, sendo que este efeito se dá num sentido positivo. De realçar ainda que a dimensão com maior impacto no Envolvimento foi a Reputação ($\beta = 0.32$) e que num primeiro passo a variável Idade revelou um impacto positivo e significativo no Envolvimento ($\beta = -0.74$).

As dimensões Compensação e Benefícios, Segurança no trabalho e Ambiente trabalho não revelaram um impacto significativo na variável dependente ($p > .05$).

A Hipótese 3, segundo a qual a Proposta de Valor do Empregado tem uma influência positiva sobre Envolvimento, foi assim parcialmente confirmada.

Tabela 14: Análise de regressão linear múltipla, método Enter (variável dependente: Envolvimento)

		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T
Modelo		B	Erro Padrão	Beta	
1	(Constante)	5,046	,105		47,875*
	Idade	-,985	,061	-,739	-16,069*
	R ² Ajustado	.544			
	F	258.218*			
2	Compensação e Benefícios	-,060	,045	-,072	-1,321
	Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	,245	,047	,279	5,209*
	Formação e Desenvolvimento Organizacional	,247	,057	,281	4,356*
	Valores organizacionais	,138	,035	,169	3,948*
	Segurança no trabalho	,062	,040	,074	1,566
	Ambiente trabalho	-,023	,033	-,029	-,705
	Reputação	,286	,048	,317	5,966*
	R ² Ajustado	.960			
	F	653.716*			
	Mudança de R ²	.416			

* p < .001

8. Discussão dos Resultados e Principais Conclusões

O objetivo do presente estudo passa por entender a relação entre, a Proposta de Valor do empregado e o Envolvimento para as diferentes Gerações.

Os resultados demonstram diferenças significativas no envolvimento em função da geração, no sentido de que os colaboradores mais novos apresentam um maior grau de envolvimento do que os Baby Boomers, o que contraria Schaufeli et al. (2007) de que os colaboradores mais velhos possuem uma maior consciência de envolvimento no trabalho

A Geração Millennial apresenta um maior nível de envolvimento comparativamente às gerações anteriores, como a X e Baby Boomers, o que não é suportado pela literatura, uma vez que estudos revelam que a geração Baby Boomer apresenta uma maior envolvimento com o trabalho (Dries et al., 2008)

Analizando as diferentes gerações podemos perceber diferenças entre elas em relação à forma como percebem a proposta de valor do empregado, o que vai de encontro com a literatura (Chen et al., 2008).

A geração Millennial sendo a mais nova, apresenta uma maior satisfação sobre a variável de compensação e benefícios, formação e desenvolvimento, ambiente de trabalho, reputação comparativamente às gerações mais velhas, X e Baby Boomers, o que corrobora a literatura analisada (Chen et al., 2008;). Se analisarmos a pontuação média de cada uma das dimensões da proposta de valor ao nível da geração constatamos que a geração millennial apresenta médias superiores em todas as dimensões comparativamente à geração X e Baby Boomers.

A geração Baby Boomer apresenta uma pontuação média nas diferentes dimensões da proposta de valor entre os 1.83 e 2.46. De forma crescente as dimensões são as seguintes compensação e benefícios, ambiente de trabalho, valores organizacionais, formação e desenvolvimento organizacional, segurança no trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a dimensão com valor mais alto a reputação.

A geração X apresenta uma pontuação média para as diferentes dimensões da proposta de valor que varia entre 2.25 e 2.97, sendo o valor mais baixo correspondente à dimensão de compensação e benefícios, seguido do ambiente de trabalho, formação e desenvolvimento organizacional, segurança no trabalho, valores organizacionais, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e com o valor mais alto de 2.97.

O maior grau de intensidade relativamente à proposta de valor corresponde à geração millennial, onde encontramos valores médios que vão desde 3.89 até 4.37. Assim, de forma crescente poderemos encontrar com menor valor de intensidade a dimensão de compensação e benefícios, formação e desenvolvimento organizacional, ambiente de trabalho, valores organizacionais, segurança no trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e com o valor mais alto a reputação com um valor de 4.37.

De uma forma geral, podemos constatar que as todas as gerações analisadas identificam a dimensão de compensação e benefícios como sendo a menos atrativa de toda a proposta de valor, e a dimensão com maior importância o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal e a reputação, havendo desta forma um consenso geracional, no que se refere ao posicionamento do máximo e do mínimo da atração das dimensões. As variações de satisfação ocorrem ao nível do ambiente de trabalho, valores organizacionais e formação e desenvolvimento.

Pela análise dos dados podemos inferir que as diferenças geracionais encontradas, em relação à EVP e envolvimento, situam-se mais ao nível da intensidade, o que pode ser característico da organização em análise.

Os colaboradores millennials apresentam valores mais elevados perante o envolvimento e proposta de valor. Acresce que este grupo geracional é também o que apresenta menor antiguidade na organização, pelo que acreditamos que poderão encontrar-se ainda numa fase de descoberta da organização, bem como do seu trabalho, para o qual demonstram ainda vigor e dedicação mantendo expectativas elevadas pelo que a organização proporciona. No que se refere à geração X e Baby Boomers apresentam uma maior antiguidade e um menor grau de envolvimento e recetividade relativamente à proposta de valor. Tais factos poder-se-ão justificar por se encontrarem numa fase de maturidade das suas carreiras, em que apresentam expectativas diferentes da geração mais nova, bem como, a perceção da organização se tenha tornado mais realista, condicionando desta forma o envolvimento e perceção da proposta de valor. Poder-se-á também supor que para os grupos com maior antiguidade na organização poderão ter ocorrido quebras de contrato psicológico. Ou seja, estes colaboradores poderão sentir que a proposta de valor apresentada pela organização numa fase inicial do percurso profissional destes colaboradores poderá estar comprometida, podendo sentir-se algo desiludidos e por isso também menos envolvidos.

As variáveis que apresentaram um maior impacto positivo no envolvimento foram em primeiro lugar a Reputação, seguido de Formação e Desenvolvimento Organizacional, Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Valores Organizacionais o que comprova parcialmente as investigações de Sardar et al. (2011), que indica a existência de uma relação positiva entre formação, desenvolvimento de carreira, recompensas e benefícios e o envolvimento (Schaufeli et al., 2004), no sentido de propiciarem um aumento dos níveis de envolvimento no trabalho.

O ambiente de trabalho é a variável da proposta de valor que não apresenta impacto no envolvimento, o que pode fazer sentido na medida que o ambiente de trabalho não se relaciona diretamente com o conteúdo do trabalho, que será mais relevante para a questão do envolvimento no trabalho. Segundo Harter et al. (2002), o ambiente de trabalho pode resultar em diferentes tipos de envolvimento. Ainda assim e perante os resultados obtidos, sugere-se que a organização deverá fomentar ambientes mais colaborativos aos colaboradores, fomentando contributos e sugestões de forma a ajustar o ambiente de trabalho de forma a ser mais propício o envolvimento.

No que se refere à segurança no trabalho, os colaboradores necessitam de se sentir seguros sobre o seu futuro na organização. Esta dimensão da proposta de valor, na análise da organização em estudo, não prediz o envolvimento. A perceção de segurança no trabalho poderá estar relacionada com o comportamento da chefia direta, uma vez que se trata de uma ligação estreita entre a perceção do colaborador e a gestão da organização.

Segundo Saks (2006), colaboradores que obtenham este tipo de recursos na sua organização tendem a retribuir esse investimento através de níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, o que é sustentado pela Teoria de Troca Social, que evidencia o motivo pelo qual, os colaboradores se encontram mais ou menos envolvidos no seu trabalho.

Os resultados obtidos contribuíram para a compreensão sobre o impacto do EVP nos colaboradores da organização em estudo, bem como quais as dimensões que possuem um maior impacto em cada geração, permitindo desta forma ajustarem a proposta.

O capital humano é uma das maiores preocupações das organizações nos dias de hoje, no que se refere à sua retenção. A rotatividade de colaboradores não só faz com que as organizações percam valor de conhecimento, que é importante para a sua produtividade e obtenção de resultados, bem como todo o investimento feito num colaborador se perde,

nomeadamente os custos com o recrutamento, formação entre outros. Assim, cada vez mais, as organizações têm de ter em atenção a sua imagem de marca empregadora, promovendo a sua reputação, bem como a sua proposta de valor, de forma a atrair e reter colaboradores.

Torna-se por demais evidente, o quanto é importante ter colaboradores envolvidos, de forma a poder obter do seu capital humano um maior envolvimento e empenho, que se traduz por maior rendimento quer operacional quer monetário para a organização.

Num mercado tão competitivo como o dos dias de hoje, as organizações têm a necessidade de ter uma maior atenção às variáveis que os colaboradores dão maior relevo. Assim, através da análise deste estudo, podemos concluir que as organizações deverão apostar cada vez mais na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, de forma a promover uma relação positiva e obter um maior grau de envolvimento (Maslach et al., 2001)

No presente estudo não se evidenciou motivos para as diferenças encontradas ao nível do envolvimento, nem da proposta de valor, apenas foi possível identificar diferenças no grau de intensidade em que as diferentes gerações se posicionaram.

Torna-se pertinente que as organizações olhem para o seu capital humano não só de um forma abrangente, mas também particular. Como podemos constatar na análise desta organização, as diferentes gerações possuem graus de satisfação distintos nas variáveis constituintes da proposta de valor, e por consequência, apresentam um diferente nível de envolvimento.

Na presente organização em estudo, constata-se que a proposta de valor está mais direcionada para a geração mais jovem, ou seja, os millennials, conforme podemos constatar pelos resultados obtidos. Denota-se um certo distanciamento entre a organização e as gerações X e Baby Boomers, uma vez que a satisfação destas duas gerações relativamente à proposta de valor é baixa apresentando uma pontuação média entre os 1.83 e 2.97.

Podemos inferir, que a organização dá por garantido, independentemente do nível de satisfação dos colaboradores, pertencentes às gerações X e Baby Boomers a sua permanência na organização, ajustando apenas a proposta de valor para os colaboradores

mais jovens, de forma a tornar a organização mais atrativa promovendo a retenção do capital humano mais jovem.

A proposta de valor sempre que possível deverá ser adequada a cada geração, de forma a responder às necessidades e satisfação de cada uma das gerações.

Entender as diferentes gerações é uma das ferramentas que os gestores de capital humano deverão ter em atenção e usar se pretendem aumentar a produtividade, a inovação e a cidadania corporativa (Kupperschmidt, 2000).

Limitações e Sugestões de futuros estudos

O presente estudo apresenta limitações que deverão ser consideradas nomeadamente a utilização de um questionário constituído por questões fechadas e obrigatórias, pode eventualmente condicionar as respostas obtidas, uma vez que os colaboradores poder-se-ão sentir condicionados a responder. Contudo, a utilização de inquéritos com questões abertas poderá dificultar a interpretação dos dados devido à sua complexidade.

Outra limitação prende-se com o uso abusivo de inquéritos na organização em causa, o que poderá ter enviesado os dados recolhidos, uma vez que, nos 3 meses que antecederam a recolha dos dados foi realizado a avaliação do clima organizacional, bem como a avaliação de desempenho.

Uma outra limitação ao estudo está relacionada com o facto de a recolha dos dados, apesar de ser em forma de questionário e anónimo, ter sido realizada pela própria colaboradora da organização, o que poderá ter condicionado de alguma forma os resultados obtidos.

Uma das organizações pertencentes ao grupo analisado encontrava-se em processo de reestruturação da sua estrutura organizacional, o que também poderá ter tido alguma influência nas respostas obtidas, visto que, os colaboradores encontravam-se receosos relativamente ao seu futuro o que poderá ter condicionado de forma negativa a obtenção de respostas.

Sugere-se que a organização realize o aferimento da satisfação com a proposta de valor, bem como a medição do grau de envolvimento dos colaboradores com intervalo maior, de forma a obter dados mais acurados, uma vez que a realização de inquéritos ao clima organizacional, benefícios atribuídos aos colaboradores e intenções de permanência

são realizados de forma excessiva, podendo conduzir a um enviesamento nas respostas obtidas e desta forma não ser possível obter conclusões corretas, impedindo tomadas de decisão mais assertivas e com a obtenção de resultados positivos para a organização.

Como investigação futura, sugere-se que se elaborem estudos mais generalistas com base noutra tipo de amostragem, de modo a que se possa perceber quais as tendências geracionais da população geral, no que respeita questões de envolvimento e satisfação com a proposta de valor, mas também a questões de atração relativamente à proposta de valor, para perceber se os valores e interesses das gerações são ou não diferentes, uma vez que este estudo apenas captou as questões de satisfação com a proposta de valor.

Em suma, a investigação demonstra que a proposta de valor do empregado têm um impacto positivo no envolvimento no trabalho e que é percebida de forma diferente em cada uma das gerações analisadas. Assim, considera-se que as organizações deverão possuir um EVP atrativo e adaptado para as diferentes gerações dos colaboradores que possui, de forma a possuir um capital humano envolvido, promovendo a retenção dos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abraham, S. (2002). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8 (2), 27-36
- Ambler, T.& Barrow, S. (2006). The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, 1996, pp. 185-206.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work envolvimento. *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649.
- Balmer, John M.T & Greyser, Stephen A. Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. (2006) *European Journal of Marketing*, v. 40, p. 730- 741.
- Backaus, Kristin & Tikko, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Nova York.
- Berthon, P., & Ewing, M., et al. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, Baby Boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote
- Chambel, MJ, Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary Agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*. Online October, 1-25.
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595 – 615.

- Clark, S. (2000). "Work-family border theory: a new theory of work-life balance". *Human Relations*, 53; 6, 747-
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York Warner Books, Inc.
- Colquitt, J. (2001), "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 386-400.
- Crampton, S., & Hodge, J. (2007). *Generations in the workplace: Understanding Age Diversity*. *The Business Review*, Cambridge. 9(1), 16-22.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J.D. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
- Davies, G., Chun, R., Kamis, M.A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31 (5), 530-546
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. (2008). Exploring four generations beliefs about career: Is satisfied the new Successful, *Journal of Managerial Psychology* 23, n°8, pp. 907-928.
- Fernandez, C.P. (2007). Employee Engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13 (5), 524-526.
- Gilbert, J. (2011). The millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivey Business Journal*, 75(5), 26-28.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-192.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119-127.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 268-79.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hillebrandt, I., & Ivens, B. S. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, 52-62.
- Hillebrandt I., & Ivens B.S. (2013). Measuring employer brands: An examination of the factor structure, scale reliability and validity. Paper presented at the 2013 Winter Marketing Educators Conference, Las Vegas, USA
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising - The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., & McFarland, B. K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Karatepe, O. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20 (8), 855–878.
- Kelleher, B. (2011) ‘Employee engagement and retention’, *American Management Association International*, Vol. 10, No. 1, pp.36–39.
- Kochanski, J.T. (2004). How business operating models drive talent development. *World at Work Journal*, Third Quarter, 26–33.
- Kupperschmidt, B. (2000), “Multi-generation employees: strategies for effective management”, *Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today’s workplace. *Employment Relations Today*, 36(4), 85-91.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Markos, S. & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 89-96.

- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques Pinto, A. (2002). Estudo de adaptação do Utrecht Work Engagement Scale numa amostra portuguesa. In APAV (2002). *Relatório de avaliação técnica e científica do Serviço de Informação a Vitimas de Violência Domestica prestado pela APAV em 2002*. Lisboa: APAV
- Melo, P. e Machado, C. (2015), *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações*, Lisboa, Editora RH
- Miles, S. J., and Mangold, G. (2004) A conceptualization of the employee branding process, *Journal of relationship marketing*, Vol. 3, issue 2/3, pp 65-88
- Mirvis, P. & Hall, Douglas T. (1994). Psychological Success and the Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15.365-380
- Moore, K. M. (2011). *Variables of workplace deviance: An examination of the effects of personality, age, family responsibility, and job security*. California State University.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brad Management*, 15 (2), 123-134.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. - *Descobrimos a regressão com a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- Probst, T. M. (1998). *Antecedents and consequences of job security: An integrated model*. University of Illinois.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), "Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-36.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. (2004). El involucramiento de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 378-389.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner. & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5, 135-177.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.(2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education and Training*, 50(5),366-378. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910810889057>
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for The New Millennium. *Journal of organizational Behaviour*, 23 (4), pp. 363-82.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Twenge, J. (2006). *Generation me*. New York, NY: Free Press.

- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201-210.
- Van Riel, Cees B. M.; Balmer, John M. T. (1997). Corporate Identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, Bradford, vol. 31, no. 5/6, 340-355.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employment Outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235-244.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8 (3), 30.
- Zemke, R.; Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM.
- Zemke, R. (2001). Here come the millennials – Welcome to the new generation gap. *Training*, July: 44-49.

Anexos

Anexo 1 - Inquérito por questionário



Este questionário realiza-se no âmbito de uma tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O objetivo deste inquérito é estudar os níveis de envolvimento no trabalho, bem como o impacto da proposta de valor da organização nas diferentes gerações.

Todos os dados serão tratados com confidencialidade.

Grata pela vossa colaboração e disponibilidade!

Para cada questão, assinale a resposta que se adequa mais à sua perceção individual, de acordo com a seguinte escala:					
1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).					
	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.					
2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.					
3. O tempo voa quando estou a trabalhar.					
4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.					
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.					
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.					
7. O meu trabalho inspira-me.					
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.					
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
10. Estou orgulho com o trabalho que faço.					
11. Estou imerso no meu trabalho.					
12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.					
13. O meu trabalho é desafiante.					
14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.					
15. Sou muito persistente no meu trabalho.					
16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho					
17. Continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não correm bem.					

18: Sinto-me seguro no meu trabalho					
19: Estou satisfeito com a política de retenção dos colaboradores.					
20: Estou satisfeito com os benefícios sociais que a minha organização disponibiliza. (ex. Seguro Saúde, Seguro Vida, ...)					
21: Sinto que o meu horário de trabalho se adequa ao meu estilo de vida.					
22: Estou satisfeito com a flexibilidade do meu horário de trabalho.					
23: Estou satisfeito com o tempo disponível para o lazer.					
24: Sinto que me são dadas oportunidades para demonstrar as minhas capacidades					
25: São-me dadas oportunidades para aprender e praticar.					
26: Posso trabalhar numa função escolhida por mim					
27: Trabalho numa profissão para a qual pratiquei.					
28: Tenho várias oportunidades para progredir.					
29: Sinto que há rapidez na promoção dos colaboradores.					
30: Estou satisfeito com a importância dada à preocupação com as pessoas.					
31: Estou satisfeito com destaque dado ao desempenho e resultados dos colaboradores					
32: Estou satisfeito com a ênfase dada à honestidade.					
33: Sinto que há justiça nas decisões.					
34: Sinto que tenho oportunidade de fazer parte de uma equipa.					
35: Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com o salário de outros colaboradores com as mesmas funções na mesma organização.					
36: Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com o salário de outros colaboradores com as mesmas funções noutra organização.					
37: Estou satisfeito com o meu salário.					
38: Sinto que o ambiente de trabalho é amistoso					
39: Sinto que há uma relação saudável com os supervisores					
40: Sinto que há uma boa relação com os colegas de trabalho					
41: Sinto apoio por parte dos colegas					
42: O ambiente de trabalho é divertido					
43: Sinto que a organização tem reputação positiva entre o meu círculo de amigos					
44: Sinto que a reputação pública da organização é boa					
45: Sinto que a reputação da organização enquanto entidade empregadora é boa					
46: É positivo ter esta empresa no meu currículo					
47: Trabalhar nesta empresa, poderá funcionar como rampa de lançamento para possíveis futuros empregos					

Por favor, faça uma cruz (X) no quadrado da resposta que melhor corresponde às suas características e à sua situação na empresa/organização:

Sexo:	Masculino	Feminino		
Qual a sua idade:	18 a 36	37 a 52	> 53	
Qual o seu grau máximo de habilitações académicas?	3º ciclo ou inferior	Secundário ou equivalente	Bacharelato	
	Licenciatura	Pós-graduação/mestrado	MBA	Doutoramento
Cargo que Ocupa:	Director	Responsável de área	Supervisor	
	Operacional	Técnico	Administrativo	
Antiguidade:	< 2 anos	entre 2 a 5 anos	entre 6 a 10 anos	
	entre 11 a 15 anos	entre 16 a 20 anos		
Tipo de Contrato:	Sem Termo	Termo Certo	Termo Incerto	

Anexo 2 – Testes À Normalidade

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Engagement	,143	217	,000	,926	217	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Testes de Normalidade

	Idade	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Compensação e Benefícios	18 a 36	,248	114	,000	,847	114	,000
	37 a 52	,159	80	,000	,899	80	,000
	> 53	,292	23	,000	,756	23	,000
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	18 a 36	,276	114	,000	,876	114	,000
	37 a 52	,207	80	,000	,886	80	,000
	> 53	,326	23	,000	,800	23	,000
Formação e Desenvolvimento Organizacional	18 a 36	,210	114	,000	,908	114	,000
	37 a 52	,171	80	,000	,934	80	,000
	> 53	,208	23	,011	,898	23	,023
Valores organizacionais	18 a 36	,129	114	,000	,942	114	,000
	37 a 52	,156	80	,000	,943	80	,001
	> 53	,229	23	,003	,861	23	,004
Segurança no trabalho	18 a 36	,200	114	,000	,873	114	,000

	37 a 52	,170	80	,000	,922	80	,000
	> 53	,236	23	,002	,891	23	,017
Ambiente trabalho	18 a 36	,126	114	,000	,947	114	,000
	37 a 52	,162	80	,000	,939	80	,001
	> 53	,176	23	,062	,896	23	,021
Reputação	18 a 36	,243	114	,000	,869	114	,000
	37 a 52	,131	80	,002	,929	80	,000
	> 53	,177	23	,061	,939	23	,173

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Anexo 3 – Testes Post – Hoc Da ANOVA

Comparações múltiplas								
Variável dependente		(I) idade	(J) idade	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite inferior	Limite superior
Compensação e Benefícios	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,64890*	,09434	,000	1,4262	1,8716
			> 53	2,06865*	,14786	,000	1,7197	2,4176
		37 a 52	18 a 36	-1,64890*	,09434	,000	-1,8716	-1,4262
			> 53	,41975*	,15304	,018	,0585	,7809
		> 53	18 a 36	-2,06865*	,14786	,000	-2,4176	-1,7197
			37 a 52	-,41975*	,15304	,018	-,7809	-,0585
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,64890*	,09434	,000	1,4164	1,8815
			> 53	2,06865*	,14786	,000	1,7042	2,4331
		37 a 52	18 a 36	-1,64890*	,09434	,000	-1,8815	-1,4164
			> 53	,41975*	,15304	,025	,0425	,7970
		> 53	18 a 36	-2,06865*	,14786	,000	-2,4331	-1,7042
			37 a 52	-,41975*	,15304	,025	-,7970	-,0425
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,44759*	,09500	,000	1,2234	1,6718
			> 53	1,95538*	,14889	,000	1,6040	2,3068
		37 a 52	18 a 36	-1,44759*	,09500	,000	-1,6718	-1,2234
			> 53	,50779*	,15411	,003	,1441	,8715
		> 53	18 a 36	-1,95538*	,14889	,000	-2,3068	-1,6040
			37 a 52	-,50779*	,15411	,003	-,8715	-,1441
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,44759*	,09500	,000	1,2134	1,6818
			> 53	1,95538*	,14889	,000	1,5884	2,3224

		37 a 52	18 a 36	-1,44759*	,09500	,000	-1,6818	-1,2134
			> 53	,50779*	,15411	,005	,1279	,8877
		> 53	18 a 36	-1,95538*	,14889	,000	-2,3224	-1,5884
			37 a 52	-,50779*	,15411	,005	-,8877	-,1279
Formação e Desenvolvimento Organizacional	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,50647*	,09319	,000	1,2865	1,7264
			> 53	1,90294*	,14606	,000	1,5582	2,2477
		37 a 52	18 a 36	-1,50647*	,09319	,000	-1,7264	-1,2865
			> 53	,39647*	,15118	,025	,0397	,7533
		> 53	18 a 36	-1,90294*	,14606	,000	-2,2477	-1,5582
			37 a 52	-,39647*	,15118	,025	-,7533	-,0397
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,50647*	,09319	,000	1,2768	1,7362
			> 53	1,90294*	,14606	,000	1,5429	2,2630
		37 a 52	18 a 36	-1,50647*	,09319	,000	-1,7362	-1,2768
			> 53	,39647*	,15118	,034	,0238	,7691
		> 53	18 a 36	-1,90294*	,14606	,000	-2,2630	-1,5429
			37 a 52	-,39647*	,15118	,034	-,7691	-,0238
Valores organizacionais	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,52083*	,10595	,000	1,2708	1,7709
			> 53	2,05507*	,16606	,000	1,6632	2,4470
		37 a 52	18 a 36	-1,52083*	,10595	,000	-1,7709	-1,2708
			> 53	,53424*	,17188	,006	,1286	,9399
		> 53	18 a 36	-2,05507*	,16606	,000	-2,4470	-1,6632
			37 a 52	-,53424*	,17188	,006	-,9399	-,1286
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,52083*	,10595	,000	1,2597	1,7820
			> 53	2,05507*	,16606	,000	1,6457	2,4644

		37 a 52	18 a 36	-1,52083*	,10595	,000	-1,7820	-1,2597
			> 53	,53424*	,17188	,009	,1106	,9579
		> 53	18 a 36	-2,05507*	,16606	,000	-2,4644	-1,6457
			37 a 52	-,53424*	,17188	,009	-,9579	-,1106
Segurança no trabalho	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,59327*	,09421	,000	1,3709	1,8156
			> 53	2,01284*	,14765	,000	1,6644	2,3613
		37 a 52	18 a 36	-1,59327*	,09421	,000	-1,8156	-1,3709
			> 53	,41957*	,15283	,018	,0589	,7803
		> 53	18 a 36	-2,01284*	,14765	,000	-2,3613	-1,6644
			37 a 52	-,41957*	,15283	,018	-,7803	-,0589
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,59327*	,09421	,000	1,3610	1,8255
			> 53	2,01284*	,14765	,000	1,6489	2,3768
		37 a 52	18 a 36	-1,59327*	,09421	,000	-1,8255	-1,3610
			> 53	,41957*	,15283	,025	,0428	,7963
		> 53	18 a 36	-2,01284*	,14765	,000	-2,3768	-1,6489
			37 a 52	-,41957*	,15283	,025	-,7963	-,0428
Ambiente trabalho	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,66171*	,09943	,000	1,4271	1,8964
			> 53	2,03204*	,15582	,000	1,6643	2,3998

		37 a 52	18 a 36	-1,66171*	,09943	,000	-1,8964	-1,4271
			> 53	,37033	,16129	,058	-,0103	,7510
		> 53	18 a 36	-2,03204*	,15582	,000	-2,3998	-1,6643
			37 a 52	-,37033	,16129	,058	-,7510	,0103
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,66171*	,09943	,000	1,4166	1,9068
			> 53	2,03204*	,15582	,000	1,6479	2,4161
		37 a 52	18 a 36	-1,66171*	,09943	,000	-1,9068	-1,4166
			> 53	,37033	,16129	,074	-,0272	,7679
		> 53	18 a 36	-2,03204*	,15582	,000	-2,4161	-1,6479
			37 a 52	-,37033	,16129	,074	-,7679	,0272
Reputação	Tukey HSD	18 a 36	37 a 52	1,40368*	,09310	,000	1,1839	1,6234
			> 53	1,91281*	,14592	,000	1,5684	2,2572
		37 a 52	18 a 36	-1,40368*	,09310	,000	-1,6234	-1,1839
			> 53	,50913*	,15103	,003	,1527	,8656
		> 53	18 a 36	-1,91281*	,14592	,000	-2,2572	-1,5684
			37 a 52	-,50913*	,15103	,003	-,8656	-,1527
	Scheffe	18 a 36	37 a 52	1,40368*	,09310	,000	1,1742	1,6332
			> 53	1,91281*	,14592	,000	1,5531	2,2725
		37 a 52	18 a 36	-1,40368*	,09310	,000	-1,6332	-1,1742

			> 53	,50913*	,15103	,004	,1368	,8814
		> 53	18 a 36	-1,91281*	,14592	,000	-2,2725	-1,5531
			37 a 52	-,50913*	,15103	,004	-,8814	-,1368
*. A diferença média é significativa no nível 0.05.								

Comparações múltiplas

Scheffe

Variável dependente	(I) idade	(J) idade	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Engagement	18 a 36	37 a 52	1,21979*	,08634	,000	1,0070	1,4326
		> 53	1,72995*	,13531	,000	1,3964	2,0635
	37 a 52	18 a 36	-1,21979*	,08634	,000	-1,4326	-1,0070
		> 53	,51017*	,14005	,002	,1649	,8554
	> 53	18 a 36	-1,72995*	,13531	,000	-2,0635	-1,3964
		37 a 52	-,51017*	,14005	,002	-,8554	-,1649

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.