



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

GERAÇÕES E DIFERENÇAS SALARIAIS
ENTRE GÊNEROS: O IMPACTO NAS
INTENÇÕES DE *TURNOVER* E NA
PERCEÇÃO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO

RENATA ISABEL MONTEIRO BOBIÃO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR DUARTE PIMENTEL

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR PEDRO ALMEIDA

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2018

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Duarte Pimentel apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Ao fim de 5 anos repletos de experiências, partilhas, conhecimentos e crescimento chega ao fim um importante capítulo da minha vida, tanto académico como pessoal. Do ISPA levo muitas recordações que serão sempre lembradas com um sentimento de realização, muito carinho e felicidade. Este último ano foi muito exigente e desafiante, foi um gosto enorme ultrapassar todos os desafios propostos, desde o desenvolvimento da minha Tese até à minha primeira experiência profissional na área de Recursos Humanos. Todas estas conquistas e fazer esta longa caminhada não tinha sido possível sem o apoio de todos aqueles que me rodeiam e que gostam de mim.

Em primeiro lugar tenho de agradecer ao meu Pai e à minha Mãe por me terem dado a oportunidade de viver esta experiência académica, de sempre seguir aquilo que queria e em que acreditava e sempre me apoiarem ao longo de toda a minha vida. São o meu exemplo a seguir.

Quero também agradecer a todos os meus Professores por tudo aquilo que me ensinaram, por todos os conselhos e por me terem acompanhado ao longo destes 5 anos. Um obrigada muito especial ao Professor Duarte Pimentel, o meu orientador de tese, que seguiu de perto o meu percurso durante esta último ano e sempre me ajudou no que eu precisei e orientou-me a fazer as escolhas certas. Um obrigada também ao Professor Pedro Almeida que também contribuiu em grande parte para o meu crescimento académico.

Um grande e especial obrigada ao André pelo apoio incondicional. Por me ter acompanhado todos os dias ao longo deste percurso. Por me ter dado força e apoiado nos momentos em que pensei que não seria possível, pela paciência e por estar sempre ao meu lado nos momentos menos bons e por podermos ter partilhado tantas experiências boas e enriquecedoras para o meu crescimento ao longo deste tempo.

Um grande obrigada às minhas amigas Catharina, Joana e Vanda por me acompanharem ao longo destes 5 anos, pelo apoio constante, por desculparem sempre as minhas ausências e pelas imensas experiências e aventuras que partilhámos juntas.

Termina aqui um importante ciclo da minha vida, de onde levo amigos e experiências fantásticas. Obrigada a Todos.

RESUMO

A presente investigação tem como principalmente objetivo compreender se existem diferenças entre a geração Baby-Boomers, a geração X e a geração Y, no que diz respeito às intenções de *turnover* e à percepção de bem-estar no trabalho.

Outro objetivo que esta investigação tenta perceber é se a percepção de diferenças salariais entre géneros tem um impacto positivo nas intenções de *turnover* e um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho.

Este estudo contou com a participação de 277 participantes (24 pertencentes à geração Baby-Boomers, 94 pertencentes à geração X e 159 pertencentes à geração Y), onde participaram voluntariamente e através do preenchimento de um questionário online.

Os resultados sugerem que apenas existem diferenças significativas entre as três gerações no que respeita ao bem-Estar no trabalho e que não existem diferenças significativas entre gerações no que diz respeito às intenções de *turnover*. Verificou-se, ainda, que a percepção de diferenças salariais entre géneros não tem um impacto positivo nas intenções de *turnover* tendo, no entanto, um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho.

Palavras Chave: Percepção de Diferenças Salariais entre Géneros; Gerações; Intenções de *Turnover*; Bem-Estar no Trabalho

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to understand if there are differences between the Baby-Boomers generation, generation X and generation Y, in relation to the turnover intentions and well-being at work.

Another goal of this research is to understand if whether the gender pay differentials will have a positive impact on turnover's intentions and whether it will have a negative impact on well-being at work.

This study has 277 participants (24 belonging to the generation Baby-Boomers, 94 belonging to generation X and 159 belonging to generation Y), where they participated voluntarily and through an online questionnaire.

The results of this study suggest that there are only significant differences between the three generations in terms of well-being at work and that there are no significant differences between the generations and turnover's intentions. It was also verified that, in relation to gender pay differences, this perception does not have a positive impact on turnover intentions, and that gender pay differentials have a negative impact on well-being at work.

Keywords: Gender Pay Differentials; Generations; Turnover Intentions; Well-Being at Work

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	2
Diferenças Salariais	2
Gerações - Baby-Boomers, Geração X e Geração Y	4
Turnover	9
Bem-estar no trabalho	12
MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES	16
MÉTODO	18
Delineamento	18
Participantes	18
Instrumentos	21
<i>Bem-Estar no Trabalho</i>	21
<i>Intenções de Turnover</i>	22
<i>Diferenças salariais entre géneros</i>	23
Procedimento	23
RESULTADOS	26
Fiabilidade	26
<i>Escala de Bem-Estar no Trabalho</i>	26
<i>Escala de Intenções de Turnover</i>	26
Sensibilidade	27
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	28
<i>Amostra Total</i>	28
Teste de Hipóteses	28
DISCUSSÃO	34
Limitações e Estudos Futuros	38

Implicações Práticas	40
CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	48
ANEXO A – Questionário	49
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	54
ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas Bem-Estar no Trabalho e Intenções de <i>Turnover</i>	57
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	59
ANEXO E – Teste de Hipóteses	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	20
Tabela 2: Questionário The Workplace PERMA Profiler.....	22
Tabela 3: Questionário de Intenções de Turnover.....	23
Tabela 4: Fiabilidade da Escala de Bem-Estar no Trabalho.....	26
Tabela 5: Fiabilidade da Escala de Intenções de Turnover	26
Tabela 6: Teste de Normalidade – Teste de Kolmogorov-Smirnov.....	27
Tabela 7: Teste de Normalidade – Teste de Shapiro-Wilk.....	27
Tabela 8: Assimetria e Achatamento.....	28
Tabela 9: Teste de Normalidade para a variável Perceção de Bem-Estar no Trabalho nas Gerações Baby-Boomers, X e Y	29
Tabela 10: Teste Kruskal-Wallis para a variável Perceção de Bem-Estar no Trabalho nas Gerações Baby-Boomers, X e Y	29
Tabela 11: Teste de Normalidade para a variável Intenções de Turnover nas Gerações Baby-Boomers, X e Y	30
Tabela 12: Teste Kruskal-Wallis para a variável Intenções de Turnover nas Gerações Baby-Boomers, X e Y	30
Tabela 13: Teste de Normalidade para a variável Diferenças Salariais entre Géneros nas Intenções de Turnover	31
Tabela 14: Teste Mann-Whitney para a variável Perceção de Diferenças Salariais nas Intenções de Turnover	31
Tabela 15: Teste de Normalidade para a variável Diferenças Salariais entre Géneros na Perceção de Bem-Estar no Trabalho	32
Tabela 16: Teste Mann-Whitney para a variável Perceção de Diferenças Salariais entre Géneros no Bem-Estar no Trabalho	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Investigação	16
---	----

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado de trabalho português é marcado pelas diferentes personalidades que o compõem. Hoje em dia coabitam três gerações diferentes no mercado de trabalho: a geração Baby-Boomers, a geração X e a geração Y. Com as constantes novas entradas no mercado de trabalho, as organizações têm a necessidade de se adaptarem e para isso adotar novas estratégias de gestão de pessoal e de desenvolvimento de carreiras. Esta mistura de gerações no mercado de trabalho e as diferenças geracionais levam a que as organizações sintam a necessidade de ajustar o seu modelo de gestão para poderem conciliar em harmonia todos os seus colaboradores (McGuire, Todmen, & Hutchings, 2007). Com isto, surgem várias questões, algumas relacionadas com as intenções de *turnover* e com o bem-estar no trabalho. Enquanto que a geração dos Baby-Boomers é mais fiel à mesma organização durante toda a sua carreira, as gerações mais novas, como a geração Y procura incessantemente novos desafios, mesmo que isso signifique mudar diversas vezes de empresa durante a sua carreira profissional. Assim como as gerações mais novas darem menos importância à estrutura hierárquica de uma empresa e ter fácil acesso a todos os colaboradores, as gerações mais antigas anseiam por hierarquias bem-estruturadas.

No mercado de trabalho português também podemos falar sobre as diferenças salariais entre géneros. Este é um tema bem presente na realidade de hoje e que pode afetar os colaboradores em diversos aspetos da sua vida profissional e pessoal. Trata-se de um tema sensível, mas é importante explorar quais os aspetos em que realmente influencia o colaborador de uma determinada organização e como melhorar as políticas de remuneração.

O presente estudo visa assim perceber, em primeiro lugar, se existem diferenças entre as três gerações que estão atualmente presentes no mercado de trabalho português (Baby-Boomers, geração X e geração Y) relativamente às intenções de *turnover* e à perceção de bem-estar no trabalho. E, em segundo lugar, pretende perceber se a perceção de diferenças salariais entre géneros tem impacto tanto nas intenções de *turnover* como no bem-estar no trabalho.

REVISÃO DE LITERATURA

Diferenças Salariais

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho português foi marcado por algumas transformações, nomeadamente o forte aumento da participação feminina, o que permitiu que as mulheres usassem o seu potencial no mercado de trabalho e, assim, conseguissem independência económica e financeira (Mendes, 2009).

Além das diferenças no número de capital humano, a discriminação no mercado de trabalho é muitas vezes materializada nas diferenças salariais entre homens e mulheres. De acordo com Blau e Ferber (1986), a discriminação no mercado de trabalho existe quando dois sujeitos igualmente qualificados são tratados de forma diferente somente com base no seu sexo. Assim, e de acordo com a teoria da discriminação no mercado de trabalho, as diferenças salariais entre géneros surgem do tratamento desigual entre homens e mulheres igualmente produtivos (Mendes, 2009).

Segundo a nova orientação de 2003 sobre a igualdade de género, a redução das diferenças salariais entre géneros deve ser alcançada através de uma abordagem multifacetada, considerando os fatores subjacentes a esta diferença, incluindo a segregação setorial e ocupacional, a educação, as classificações do trabalho e a remuneração (Rubery, Grimshaw, & Figueiredo, 2005). As causas para as diferenças salariais entre géneros não podem ser decompostas apenas em diferenças justificáveis ou elementos discriminatórios.

Esta diferença continua a existir também devido à falta de concordância em relação às variáveis que justifiquem em que termos os salários devem ser igualitários e ao facto das diferenças medidas nas características de homens e mulheres que refletem os processos generalizados de discriminação no mercado de trabalho e não pode ser inteiramente ou parcialmente atribuídas à livre escolha, independentemente das normas sociais ou da organização (Rubery *et. al.*, 2005).

A dominância dos fatores de produtividade para explicar as diferenças salariais no mercado de trabalho está em desacordo com a abordagem adotada para se poder compreender as diferenças salariais que emergem da sociologia ou até mesmo da gestão de recursos humanos (Rubery *et. al.*, 2005).

Segundo Rubery, *et al.* (2005), as análises económicas tradicionais das diferenças salariais entre géneros começam a partir de um pressuposto de que as estruturas salariais

refletem fatores de mercado ou diferenças de produtividade, excetuando a discriminação entre homens e mulheres. As organizações podem tomar decisões conscientes e racionais de empregar mulheres com salários mais baixos que os homens, devido ao nível observável de características de produtividade. Esta perspectiva é consistente com a abordagem de política de integração de género, visto que identifica os padrões gerais e os métodos de determinação de remuneração como potencialmente tendenciosos, o que contrasta com a abordagem tradicional, que leva as disposições e estruturas institucionais como determinar o salário como algo que é garantido.

De acordo com os mesmos autores, os salários não são apenas usados para determinar a mão-de-obra entre organizações e a profissão – e, nesse sentido, equiparar os salários com a produtividade em toda a economia –, mas também são usados como uma ferramenta de gestão interna de recursos humanos, para motivar os colaboradores e para aumentar o recrutamento e estratégias de retenção. Diferentes organizações têm diferentes formas para usar salários altos como sistemas para motivar e reter a mão-de-obra para que as estratégias de gestão tenham impacto nas estruturas salariais de maneira a que estas não estejam diretamente relacionadas com a produtividade potencial dos colaboradores (Grimshaw, & Rubery, 1998). É nas interações entre as funções que a complexidade do processo de determinação do salário e os vários problemas de reduzir as diferenças salariais se tornam evidentes (Rubery *et. al.*, 2005).

As funções onde há um maior número de mulheres a exercer essa função têm, em média, os salários mais baixos, comparativamente ao salário da mulher nas restantes funções. Estas evidências sugerem que existem diferenças sociais não só na forma como o trabalho feminino de baixas qualificações é remunerado, como também na remuneração do trabalho feminino de altas qualificações, em relação às remunerações médias masculinas (Rubery, *et. al.*, 2005).

Segundo Rubery *et. al.*, (2005), vários estudos identificaram várias dimensões para que as estruturas remuneratórias possam ser consideradas importantes para a igualdade salarial entre homens e mulheres: (1) os mecanismos que proporcionam uma base para a estrutura salarial; (2) a coordenação ou integração da estrutura salarial e/ou aumentos salariais entre as profissões, empresas e setores; (3) as normas e os valores incorporados nas estruturas salariais; e (4) as variações no sistemas de negociação coletiva/determinação de salários por setor, organização, função, entre outros.

Como referido anteriormente, nas últimas décadas, o mercado português foi marcado por algumas mudanças dramáticas, mudanças estas que se prendem com o aumento acentuado

da participação das mulheres (Mendes, 2008). Apesar deste progresso significativo, as diferenças salariais entre género continuam a ser uma realidade na economia portuguesa. Portugal apresenta-se como um dos países europeus em que a diferença salarial entre homens e mulheres é maior (Santos & González, 2003).

A abordagem tradicional para a análise dos fatores que contribuem para a diferença salarial é considerar o papel das diferenças de género na história do capital humano e na discriminação do mercado de trabalho (Mendes, 2008). Assim, alguns autores centraram-se no papel da segregação de género no trabalho por forma a procurar explicar as diferenças salariais (Mendes, 2009). Este tipo de segregação ocorre quando homens e mulheres são empregados em diferentes tipos de ocupações (Preston, 1999). A teoria da segregação diz que as diferenças salariais entre géneros surgem do facto de as ocupações dominadas por mulheres serem geralmente menos bem remuneradas do que as ocupações dominadas pelos homens (Boraas & Rodgers, 2003).

De acordo com a Teoria do Capital Humano de Mincer e Polachek (1974), isto pode ser explicado pelo facto de, comparativamente com os homens, as mulheres terem menos qualificações, tanto em educação como na experiência no mercado de trabalho. Os resultados destas diferenças no capital humanos traduzem-se em menores níveis de produtividade para as mulheres e, consecutivamente, em salários mais baixos. A explicação desta teoria para as diferenças salariais entre géneros baseia-se essencialmente no papel tradicional das mulheres dentro da família.

Analisando a participação feminina no mercado de trabalho português, Cardoso (1996) concluiu que esta diferença de salários não resulta apenas de níveis mais baixos de capital humanos feminino e da concentração do emprego feminino em funções ou setores económicos menos considerados, mas tem a ver também com o facto de em cada nível de capital humano e em cada setor ocupacional, as mulheres com características iguais às dos homens receberem salários inferiores.

Gerações - Baby-Boomers, Geração X e Geração Y

As organizações têm sofrido diversas reestruturações no seu modelo de gestão de pessoal e de carreiras, tudo isto devido às diferentes pessoas que, com o passar dos anos, foram entrando no mercado de trabalho.

A mistura de gerações no mercado de trabalho tem levado as organizações a reconstruírem as suas políticas, no que diz respeito ao papel da autoridade, o código de vestuário, a carga horária e a flexibilidade de horários. Tudo isto para que seja possível promover um ambiente saudável e produtivo entre as várias gerações dentro das organizações (Malafaia, 2011).

O pioneiro em estudos sobre gerações foi o sociólogo Mannheim em 1952. Segundo ele, pertencer a uma geração não pode ser inferido a partir de estruturas biológicas, mas sim a partir de uma determinada unidade temporal e histórico-social (Silva, Dutra, Veloso, & Fischer, 2015). Alguns traços de personalidade comuns aos vários elementos das diferentes gerações surgem como resultados de eventos sociais que afetaram cada geração de forma diferente, dependendo da fase da vida em que cada sujeito se encontrava (Jeffries, & Hunte, 2004).

As organizações são constituídas por indivíduos de diversas faixas etárias. Designa-se como “Geração” estas diferentes faixas etárias, ou seja, são um conjunto de sujeitos que nasceram numa determinada época e que foram influenciados pelo mesmo contexto histórico, os mesmos valores socioculturais e que têm alguns comportamentos, valores e motivações específicos desse grupo (Fantini, & Souza, 2015). Apesar de ser de elevada importância considerar as diferenças individuais de cada sujeito, é também possível entender que as pessoas que pertencem à mesma geração partilhem expectativas e perceções sobre o papel do trabalho nas suas vidas (Veloso, da Silva, & Dutra, 2012).

Segundo da Silva *et. al.*, (2015), vários estudos procuram justificar as diferenças geracionais em termos dos seus valores de trabalho, dos seus valores motivacionais, das suas crenças e personalidades. Assim, é importante intervir para gerir a interação entre trabalhadores de diferentes gerações para criar um ambiente de trabalho positivo (McGuire, Todmen, & Hutchings, 2007).

Nas décadas de 70 e 80, o modelo de carreira organizacional era pautado pelo desenvolvimento de carreira sempre na mesma organização, o mesmo emprego durante toda a vida, estabilidade no emprego e pelas diferentes posições ocupadas no mesmo emprego ao longo da vida profissional de uma pessoa (Fantini & Souza, 2015).

Nos anos 90, emerge uma nova geração que anseia por conceitos mais modernos, a procura imensa pela entrada no mercado de trabalho em vez da filosofia de um trabalho para toda a vida (Fantini & Souza, 2015). A partir daqui o mercado de trabalho modernizou-se e

começou a apresentar elevados graus de instrução, procura por qualidade de vida, interação entre indivíduos de diferentes idades e a satisfação das necessidades individuais de cada trabalhador (Fantini & Souza, 2015).

Os profissionais mais jovens valorizam fortemente a aprendizagem e o desenvolvimento, a identificação pessoal com o trabalho que desenvolvem e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (da Silva, *et. al.*, 2015). Em comparação com os profissionais mais velhos, estes jovens são mais críticos sobre dia-a-dia da empresa e dão importância às relações interpessoais como forma de avançar nas suas carreiras (da Silva, *et. al.*, 2015).

De acordo com a literatura existem diferentes gerações de profissionais no mercado de trabalho: a geração Z (nascidos a partir de 2000); a geração Y (nascidos entre 1981 e 2000); a geração X (nascidos entre 1965 e 1980); e a geração *Baby-Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) (Fantini & Souza, 2015). Estas diferentes gerações têm atitudes diferentes perante a vida e perante o trabalho (Fantini & Souza, 2015).

A geração dos *Baby-Boomers* pode ser descrita como aqueles que estão mais motivados, otimistas e viciados em trabalho, os chamados “*workaholics*”. Seguem valores tradicionais no que diz respeito à carreira profissional, mas também à família, na educação dos filhos e casamento (Veloso, *et. al.*, 2012). Têm um sentido de procura por empregos onde sintam que têm uma carreira garantida e valorizam a sua posição e progressão de carreira na mesma empresa, a que são leais (Veloso, Dutra, & Nakata, 2016). Esta geração quer muito aprender e crescer profissionalmente, pois sente que necessita de provar o seu valor e fortalecer a sua identidade profissional (Veloso, *et. al.*, 2012), estão mais acostumados a trabalhar em equipa e no planeamento de resultados a médio e longo prazo (Malafaia, 2011).

Foram educados de forma rígida e seguiam regras muito rigorosas no que respeita à disciplina e obediência. São pessoas que não fazem muitas perguntas e que a sua maior preocupação está ligada à estabilidade do seu emprego, colocam a carreira acima de qualquer outro aspeto da sua vida e adaptam-se a qualquer organização (Santos, Ariento, Diniz, & Dovigo, 2011).

Esta geração passou por eventos sociais significativos, como o primeiro homem na Lua, o movimento pelos direitos civis, entre outros, o que contribuiu para modos de vida comuns, como o pensamento, comportamento e sentimentos (Mannheim, 1952). Os *Baby-Boomers*

acabam por entrar em conflito com as gerações seguintes, no que diz respeito aos ideais, comportamentos e valores (Júnior, Lima, Conceição, Souza, & Konrad, 2016). Valores estes que são o sucesso, realização, ambição, rejeição à autoridade e lealdade profissional (Malafaia, 2011). Podem ser caracterizados, segundo Júnior, *et. al.*, (2016), como pessoas que têm um estilo de vida mais equilibrado, tem maior preferência por produtos de maior qualidade, elege a qualidade em detrimento da quantidade, não se deixa influenciar facilmente e é firme, consciente e madura nas decisões que toma.

Nos dias que correm, a geração dos *Baby-Boomers* está perto de se reformar e alguns já estão mesmo reformados, mas encaram este novo capítulo continuando a trabalhar (Malafaia, 2011).

A Geração X sofreu influência da globalização e foi a primeira geração a ver as mulheres a serem mais independentes (Robbins, 2005). Têm uma postura cética e querem um ambiente de trabalho mais informal, incluindo aqui a estrutura hierárquica da própria empresa. Cresceram numa altura de instabilidade, o que leva ao sentimento de insegurança no emprego. Esta perceção de insegurança leva a que melhorem as suas habilidades em relação à empregabilidade e já esperam a instabilidade do seu emprego (Veloso, *et. al.*, 2016). São muito empreendedores, já começam a dar importância à vida pessoal e horário flexíveis (Smola, & Sutton, 2002). Assim, esta geração, segundo Jeffries e Hunte (2004), tem menos sucesso, tanto em termos de ganhos como noutros campos do mundo do trabalho, do que a geração antecessora. Ainda em comparação com a geração antecessora, a Geração X não se fideliza a uma só organização e não valorizam um currículo de 30 anos na mesma empresa, valorizam muito mais os seus interesses pessoais (Malafaia, 2011). Com isto, podemos dizer que esta geração não tem um vínculo muito grande de lealdade com a organização, mas sim com as pessoas (Falaster, Ferreira, & Reis, 2015).

Esta geração, filhos dos *Baby-Boomers*, nasce também com o aparecimento da televisão, o que contribuiu para grandes mudanças comportamentais, principalmente aumentando o consumismo (Júnior, *et. al.*, 2016). Podem ser caracterizados, segundo Júnior, *et. al.* (2016), como sendo mais individualistas, escolhem a qualidade em detrimento da quantidade, quebra com as gerações anteriores, lutam pelos seus direitos e procuram mais liberdade.

A Geração Y, ou também conhecidos como *Millennials* (Falaster, *et. al.*, 2015), é uma geração criada em torno das Tecnologias de Informação e mais individualista. Esta influência

tecnológica tornou os indivíduos desta geração mais criativos, mas também mais exigentes com o que lhes rodeia (Negrão, Prado, Salles, Junior, & Santo, 2013).

Durante o seu crescimento, os indivíduos desta geração encontraram um clima de instabilidade e falta de garantias no mundo do trabalho, o que os leva a defenderem mais as suas opiniões e a priorizar a vida pessoal em vez da vida profissional (Veloso, *et. al.*, 2016). Esta geração também tem uma grande preocupação com o crescimento na carreira (Veloso, *et. al.*, 2012) e não dando tanta importância à hierarquia da organização, valorizando primordialmente uma direção clara e objetiva, apoio nas suas atividades, autonomia e flexibilidade no desempenho das suas funções (Veloso, *et. al.*, 2012). Querem quebrar paradigmas, constante *feedback* e uma rápida ascensão profissional (Júnior, *et. al.*, 2016). Quando inseridos no mercado de trabalho, esta geração procura estar próxima da liderança, assim sentem-se mais confiantes para expressar a sua opinião e criam um vínculo de confiança que os pode levar a ficarem mais tempo nas organizações e a sentirem-se mais valorizados (Negrão, *et. al.*, 2013). Para além desta proximidade com a liderança, também procura uma liderança mais comunicativa (Falaster, *et. al.*, 2015).

Mesmo não estando tão preocupados sobre a estabilidade profissional e sobre a hierarquia da empresa onde se encontram a trabalhar, esta geração é também caracterizada por ter um perfil crítico no que respeita ao facto de pensarem e ponderarem antes de tomarem uma decisão (Santana & Gazola, 2010). O facto de serem muito protegidos pelos seus pais, levou esta geração a tornar-se mais dependente e a entrarem mais tarde no mercado de trabalho (Oliveira, 2012). Segundo Fantini e Souza (2010), outro aspeto que diferencia a Geração Y das restantes é o facto de conseguirem fazer diversas tarefas ao mesmo tempo. Isto pode ser bom, pois conseguem conciliar várias tarefas, mas também tem um ponto negativo que se prende com a dificuldade de esperarem pela concretização de resultados a longo prazo.

Segundo Malafaia (2011), esta geração pode ser caracterizada por serem otimistas em relação ao futuro, têm um sentimento de justiça social, são informais, ansiosos e impacientes e sentem necessidade de estarem constantemente ligados através da tecnologia.

Para a Geração Y é importante a recompensa financeira, mas o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a equipa com que trabalham e as oportunidades oferecidas pela organização onde estão inseridos é também bastante valorizada por estes indivíduos (Malafaia, 2011). Para eles, trabalhar na mesma empresa durante um longo período ou desempenhar a mesma função continuamente não lhes interessa. Isto representa um grande desafio para as

organizações, pois aumenta inevitavelmente a rotatividade das mesmas (Negrão, *et. al.*, 2013). Uma das estratégias que as organizações estão a adotar para reterem o talento da Geração Y são os Programas de *Trainees*, onde, após o fim do programa, poderão ocupar cargos de grande responsabilidade dentro da organização. Com estes programas, as organizações procuram poder desenvolver ao máximo as capacidades de cada um através da delegação de responsabilidades e rotação de funções, onde os jovens podem aprender e desenvolver novas capacidades ao máximo. Os indivíduos desta geração têm maior dificuldade em trabalhar em equipa e dão grande importância ao *feedback*, querem recebê-lo com frequência e tomam a iniciativa de perguntar como está o seu desempenho (Malafaia, 2011).

A Geração Z é composta por jovens que ainda se encontram a estudar e que, por isso, ainda não entraram no mercado de trabalho. Apesar disto, já geram alguma preocupação para as organizações, pois caracterizados como sendo individualistas, querem tudo no imediato e têm dificuldade em trabalhar em equipa (Fantini & Souza, 2015). Segundo Júnior, *et. al.* (2016), esta geração não se vê num local sem tecnologia. E o facto de estarem sempre rodeados pela tecnologia, e quase não saberem viver sem ela, levou a que esta nova geração tenha problemas de interação social (Ladeira, 2010).

Turnover

O *turnover* caracteriza-se pela saída voluntária de colaboradores da organização, que envolve várias ações de afastamento quer físicas quer psicológicas dos mesmos da organização (Gomes, Duarte, & Das Neves, 2010). O *turnover* pode sair caro às organizações do ponto de vista económico e resulta na diminuição da produtividade organizacional (Brien, Thomas, & Hussein, 2015). Com o mercado de trabalho a sofrer grandes alterações, as organizações procuram manter a sua competitividade e, com isso, reter o máximo talento possível e, assim, evitar o *turnover* (Pinheiro, & Souza, 2013). Se os colaboradores de uma organização sentirem que existe muita rotatividade à sua volta vão estar mais dispostos a saírem da mesma (Guilding, Lamminmaki, & McManus, 2014).

Segundo Medeiros, Alves, & Ribeiro (2012), as organizações têm vindo cada vez mais a fazer maiores investimentos nas áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, o que leva as organizações a avaliarem melhor as causas que levam à rotatividade do pessoal. O *turnover*, para além dos grandes custos que traz à organização, também é um indicador de que algo não está a correr tão bem dentro da mesma e que precisa de ser melhorado. As pessoas são o aspeto

mais diferenciador entre as várias organizações, são o que torna as organizações mais competitivas e é nas pessoas que está o desenvolvimento, evolução e potencial sucesso das organizações (Pavanello, & Jaeger, 2016).

O *turnover* tem um impacto enorme nos processos e nos resultados das organizações (Chiavenato, 2010). Esta rotatividade de pessoal, segundo Pinheiro e Souza (2013), vai ter impacto na produção, no clima organizacional e nas relações que se estabelecem dentro e entre as equipas de trabalho. Segundo os mesmos autores é também importante ter em atenção o fenómeno contrário ao *turnover*: uma organização com um nível de rotatividade muito baixo pode ser um indicador de que a organização está estagnada e não atualiza os seus processos, o que pode impedir a atração de novo talento, assim, é essencial manter um equilíbrio entre entradas e saídas dos colaboradores dentro da organização.

De acordo com Gomes, *et. al.* (2010), são conhecidas as elevadas consequências da rotatividade dos colaboradores para as organizações e o impacto que isso tem para o desenvolvimento e funcionamento das mesmas. Assim, e como afirma Gomes *et. al.* (2010), é importante saber gerir com eficácia o *turnover*, pois trata-se de um desafio muito grande da gestão de pessoas e contribui para o bom desenvolvimento das organizações competitivas. Estas consequências tanto podem ser positivas como negativas para as pessoas que permanecem na organização e para as que saem.

A rotatividade de pessoal tem um impacto negativo no desempenho organizacional (Mustamil, Yazdi, Syeh, & Ali, 2014). Para as organizações, estas consequências traduzem-se nos custos associados a um novo processo de recrutamento, todos os assuntos inerentes à contratação de um novo colaborador, integração e formação do novo colaborador, a perda de produtividade associada a este processo e a consequente insatisfação e coesão dos outros colaboradores. Estes custos podem ser divididos em custos diretos e em custos indiretos (Biren, Thomas, & Hussein, 2015). Os custos diretos relacionam-se com publicidade para o recrutamento (ex. anúncios de emprego), entrevistas, orientação e despesas de formação para os novos colaboradores. Os custos indiretos incluem o tempo gasto a gerir o processo de recrutamento, seleção e formação, perda do conhecimento da equipa e diminuição da qualidade do serviço, produtividade e satisfação do cliente. Estes custos indiretos são os que mais prejudicam uma organização (Guilding, *et. al.*, 2014). Assim, uma elevada taxa de *turnover* pode aumentar os custos de uma organização, o que está negativamente associada às suas finanças (Hinkin, & Tracey, 2000). Um grande nível de *turnover* pode sair mais caro a uma

organização do que aumentar a política salarial dos seus colaboradores (Borges, & Ramos, 2011).

O *turnover* pode ser a causa, o efeito e/ ou a consequência de fatores tanto externos como internos que influenciam as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012). Para se poder analisar o *turnover* deve-se ter especial atenção a dois fatores: (1) o mercado de trabalho e económico; e (2) o psicológico. Em relação ao mercado de trabalho e económico podemos falar de aspetos como a procura por emprego e disponibilidade de emprego, e em relação ao psicológico podemos falar de aspetos como a satisfação no trabalho, o comprometimento com a organização e a progressão na carreira (Medeiros, *et. al.*, 2012). Relativamente à satisfação no trabalho, as organizações podem desenvolver planos que contribuam para o comprometimento do profissional com a empresa onde está inserido, perceber quais os motivos de insatisfação e tentar minimizá-los e criar e aplicar procedimentos que aumentem a satisfação e diminuam o *turnover* dos seus funcionários (Pavanello, & Jaeger, 2016).

Uma das razões da rotatividade de pessoal pode-se dever ao facto de haver muita oferta no mercado de trabalho e, com isto, aumenta a procura por melhores oportunidades de trabalho e melhores salários por parte dos profissionais (Pinheiro, & Souza, 2013). Algumas organizações pensam que a maior motivação para um colaborador sair da empresa é o salário, mas nem sempre é verdade. As pessoas, muitas vezes, dão mais importância ao reconhecimento profissional e pessoal, o que também são aspetos a ter em conta para a diminuição do *turnover*. Outro dos motivos pode ser a qualidade de vida no trabalho e a oportunidade de crescimento tanto profissional como pessoal (Pavanello, & Jaeger, 2016). Aumentar a qualidade de vida no trabalhador é também importante para a redução da rotatividade dentro das organizações e isto pode ser feito através de diversas formas, como dar acesso a seguros de saúde e assistência média, pois mostra preocupação, por parte da empresa, com os seus colaboradores, pois, se estiverem bem física e psicologicamente, aumentam a sua dedicação e produtividade (Pavanello, & Jaeger, 2016).

Esta saída voluntária dos colaboradores da organização pode ser consequência de vários motivos, tais como a sua satisfação com a sua atual função e organização onde está inserido, as suas motivações e a sua remuneração e benefícios da organização. Apesar de esta ser uma decisão do colaborador, a organização também pode decidir procurar profissionais mais adequados para integrar nos quadros e também procurar a inovação e a reforma profissional

dos seus colaboradores (Medeiros, *et. al.*, 2012). Com isto, o *turnover* também pode trazer consequências positivas para a empresa, como a redução de colaboradores com baixo desempenho e redução de conflitos (Borges, & Ramos, 2011).

Agapito, Filho e Siqueira (2015), afirmam que, com base em várias pesquisas efetuadas, os colaboradores que se sentem satisfeitos no seu local de trabalho têm menos probabilidade de pensar em demitir-se e é mais provável que fiquem mais tempo nessa mesma organização.

Um processo ideal para diminuir o *turnover* de uma organização é a realização de entrevistas de saída (Guilding, *et. al.*, 2014), pois assim a empresa fica a conhecer quais os motivos da saída do colaborador e, assim, criar, melhorar e implementar estratégias que fomentem a satisfação dos seus colaboradores e permite que fiquem mais tempo na organização (Kulik, Treuren, & Bordia, 2012). Este processo é crucial para que a empresa possa manter os seus funcionários e assim justificar os gastos despendidos na sua contratação e formação (Borges, & Ramos, 2011).

Bem-estar no trabalho

O bem-estar foi, ao longo do tempo, sendo inserido no mercado de trabalho, onde o principal objetivo é perceber a relação do colaborador/ indivíduo com o seu ambiente de trabalho (Santos, & Ceballos, 2013). O bem-estar no trabalho tem sido descrito, cada vez mais, como um aspeto de grande importância para o funcionamento competitivo e adequado de uma organização. Com isto, é importante identificar e entender quais as políticas e ações de uma empresa que possam influenciar de uma forma positiva o bem-estar no trabalho de cada colaborador (Sant'anna, Pachcoal, & Gosendo, 2012). Torna-se também importante estudar este construto, pois vai influenciar muito a qualidade de vida em geral dos colaboradores, visto que a maior parte da vida de um indivíduo é dedicada ao trabalho (Sobrinho, & Porto, 2012).

Apesar do trabalho ser um aspeto fulcral na vida um indivíduo, nem sempre é fonte de felicidade e bem-estar, quer psicológica quer física. Antes pelo contrário, pode ser origem de um sentimento de exaustão tanto física como psicológica do indivíduo (Trigo, Teng, & Hallak, 2007).

Vários autores têm vindo cada vez mais a mostrar um interesse maior pelo bem-estar no trabalho, porque a diminuição do bem-estar do colaborador pode trazer consequências negativas para ele mesmo como para a organização onde está inserido (Danna & Griffin, 1999).

A qualidade de vida no trabalho é uma das consequências subjetivas deste construto e tem sido utilizada para designar o mesmo (Silva, & Ferreira, 2013).

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), o conceito de bem-estar no trabalho ainda não está bem definido na literatura. Assim, vários autores optam por utilizar diversos conceitos para representar o bem-estar no trabalho, quer seja por um conceito positivo como satisfação no trabalho (Siqueira, & Padovam, 2008), ou por um conceito negativo como o *burnout* (Siqueira & Padovam, 2008).

Para Siqueira e Padovam (2008), bem-estar no trabalho é um conceito formado por três elementos: (1) satisfação no trabalho; (2) envolvimento com o trabalho; e (3) comprometimento organizacional afetivo. Estes conceitos representam vínculos positivos tanto com o trabalho, como com a organização. A satisfação no trabalho pode ser descrita como o nível de felicidade com os relacionamentos em relação à função/ trabalho que desempenha, chefia e colegas; o envolvimento com o trabalho está relacionado com quanto o colaborador se identifica com a função que desempenha; e o comprometimento organizacional afetivo pode ser descrito como os sentimentos negativos e positivos que o colaborador pode ter em relação à organização onde trabalha. A satisfação no trabalho, segundo Agapito, Filho e Siqueira (2015), pode também estar relacionada com um sentimento positivo com a organização e pode abranger também satisfação com o salário, oportunidades de progressão e promoção e com as funções desempenhas. O comprometimento organizacional está diretamente relacionado com a organização onde o colaborador está inserido, do que com a função que desempenha e, se o colaborador estiver de facto comprometido com a sua organização, isso vai refletir-se em experiências positivas no local de trabalho (Agapito, *et. al.*, 2012).

O construto de bem-estar no trabalho é definido de forma um pouco diferente tanto para outros autores (Cavalcante, Siqueira, & Kuniyoshi, 2014) Para uns, este construto relaciona-se com uma dimensão cognitiva, que está relacionada com sentimentos negativos e positivos direcionados ao trabalho; já para outros, o bem-estar está apenas relacionado com os afetos, importa a frequência de experiências ligadas a afetos positivos e é importante não haver experiências com afetos negativos.

Tanto para Warr (1987), como para van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004), o aspeto afetivo é o centro do bem-estar no trabalho, apesar de o caracterizarem, cada um, de forma diferente. Warr (1987) manifesta-se tanto em aspetos cognitivos, como a satisfação com o trabalho e colegas e salário, como em aspetos afetivos, ou seja, as respostas emocionais em

relação ao trabalho, como sentimentos de depressão, alegria, entusiasmo ou conforto. Horn, *et al.* (2004) apenas se importam com os aspetos afetivos, como o bem-estar efetivo e comprometimento organizacional.

Segundo Sousa e Coleta (2012), existem várias variáveis que podem anteceder os níveis de bem-estar no trabalho, como alguns traços de personalidade, relacionamentos profissionais, estrutura e clima da organização, entre outros. As perceções dos colaboradores de alguns aspetos da organização também podem afetar o seu nível de bem-estar no trabalho, na medida em que a perceção de oportunidades de promoção e de suporte organizacional têm um impacto direto sobre o bem-estar no trabalho.

Já para Agapito, Filho e Siqueira (2015), o bem-estar no local de trabalho pode estar relacionado com o predomínio de sentimentos positivos e que com a perceção que o colaborador poderá ter em relação ao desenvolvimento do seu potencial e assim diminuir a sua intenção de sair da organização.

Também fatores intrínsecos dos trabalhadores, como necessidade de autonomia no trabalho, e as características do próprio trabalho podem influenciar o bem-estar no trabalho de cada colaborador (de Sousa & Coleta, 2012).

Silva e Ferreira (2013) apontam algumas características organizacionais como preditores positivos do bem-estar no trabalho: a diversidade do trabalho; o clima psicológico; comprometimento da chefia; equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional; suporte organizacional; e perceção de justiça.

Um nível de bem-estar no trabalho positivo de um colaborador de uma determinada organização seria quando ele se sentisse satisfeito com a função que tem e com o trabalho que desempenha, se se identifica-se com as tarefas que realiza e se o seu compromisso organizacional afetivo fosse elevado (Araújo, & Oliveira, 2008). É necessário também haver práticas justas, aqui é importante o colaborador ter uma perceção positiva de justiça organizacional e suporte por parte da organização (Araújo, & Oliveira, 2008).

O ambiente físico no local de trabalho, as políticas salariais e a progressão na carreira podem ter um impacto negativo no nível de bem-estar no trabalho quando são percecionadas negativamente ou num nível bastante baixo (Warr, 2007).

Quando há uma diminuição do nível de bem-estar no trabalho, isto pode ter consequências negativas tanto para o sujeito, que se podem traduzir em acidentes de trabalho e colaboradores que sofrem de depressão, como para a organização, que se traduz nos custos financeiros para a organização originados pelo baixa de produtividade e aumento do absentismo (Danna & Griffin, 1999).

O estudo do bem-estar no trabalho tem aumentado cada vez mais devido às mudanças que tem havido no setor dos Recursos e Gestão de Pessoas. As organizações têm vindo a identificar as consequências negativas sobre a saúde psicológica e física dos seus colaboradores quando não se dá importância aos fatores que interferem no bem-estar dos colaboradores (Santos, & Ceballos, 2013).

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

No seguimento da revisão de literatura torna-se pertinente estudar se se pode encontrar diferenças significativas entre as intenções de *turnover* e bem-estar no trabalho e a gerações (Baby-Boomers, X e Y). Apesar de na Revisão de Literatura falarmos das quatro gerações que estão presentes no nosso dia-a-dia, para este estudo vamos apenas considerar três gerações: Baby-Boomers, geração X e geração Y. Isto porque muitos dos indivíduos que fazem parte da geração Z, nascidos a partir dos anos 2000, ainda não estão inseridos no mercado de trabalho.

A partir daqui resulta o Modelo de Investigação abaixo apresentado (Figura 1), surgindo a seguinte questão de investigação: Será que existem diferenças significativas nas intenções de *turnover* e de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, Y e X? Será que a perceção de diferenças salariais entre géneros tem impacto nas intenções de *turnover* e no bem-estar no trabalho?

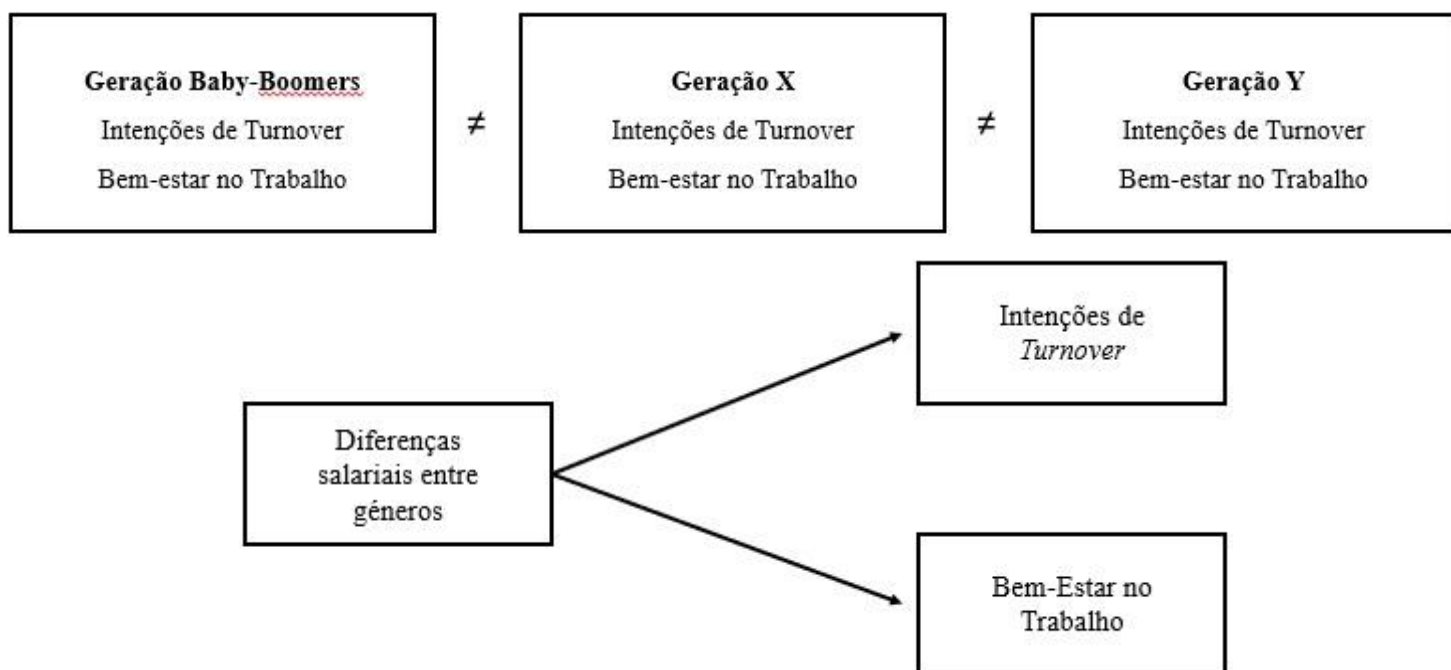


Figura 1: Modelo de Investigação

A partir daqui resulta o Modelo de Investigação acima apresentado (Figura 1), surgindo a seguinte questão de investigação: Será que existem diferenças significativas nas intenções de *turnover* e na perceção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, Y e X? Será que a perceção de diferenças salariais entre géneros tem impacto nas intenções de *turnover* e na perceção de bem-estar no trabalho?

Seguindo a presente questão de investigação, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas nas intenções de *turnover* e na percepção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, X e Y.

Hipótese 2: A percepção de diferenças salariais entre géneros tem um impacto positivo nas intenções de *turnover*.

Hipótese 3: A percepção de diferenças salariais entre géneros tem um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho.

MÉTODO

Delineamento

Esta investigação é um estudo empírico, comparativo e correlacional, de natureza quantitativa e transversal, visto que todos os dados foram recolhidos em um momento apenas (Vilelas, 2009).

Participantes

A amostra que compõe este estudo foi escolhida a partir da população portuguesa tendo como critério obrigatório de inclusão o facto de terem de estar inseridos no mercado de trabalho.

O tipo de amostragem deste estudo pode ser caracterizado como sendo não probabilística, intencional e por conveniência, pois o questionário foi distribuído a participantes de fácil acesso ao investigador (Marôco, 2011). Foi também utilizado o método de amostragem por *Snowball*, visto que foram selecionados vários sujeitos de interesse sem controlo por parte do investigador, o que aumenta de forma significativa a amostra para o presente estudo (Marôco, 2011).

A amostra que constitui este estudo é composta por um total de 277 participantes, todos considerados válidos por estarem atualmente inseridos no mercado de trabalho.

Relativamente às gerações presentes nesta amostra apenas são três: a Geração Baby-Boomers, com 24 participantes (8,7%), a Geração X, com 94 participantes (33,9%), e a Geração Y, com 159 participantes (57,4%). A Geração Z não está presente neste estudo, pois a maioria ainda não está inserida no mercado de trabalho, o que é um fator obrigatório para se poder participar neste estudo. No que diz respeito ao sexo dos participantes, 142 são do sexo feminino (51,3%) e 135 são do sexo masculino (48,7%). As habilitação académicas dos participantes deste estudo são 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano), com apenas 1 participante (0,4%), 3º Ciclo do Ensino do Ensino Básico (9º ano), com 7 participantes (2,5%), Ensino Secundário (12º ano), com 45 participantes (16,2%), Bacharelato, com 16 participantes (5,8%), Licenciatura, com 99 participantes (35,7%), Mestrado, com 100 participantes (36,1%), e Doutoramento, com 9 participantes (3,2%). Relativo à antiguidade na função, esta varia entre 1 ano e 44 anos, tendo como média 8.108 e como desvio-padrão 9.598. Dos 277 participantes, 258 trabalham a Full-Time (93,1%) e 19 participantes trabalham a Part-Time (6,9%). 110 participantes (39,7%) exercem cargos de chefia e 167 participantes (60,3%) não exercem cargos de chefia. Por fim,

ao que respeita ao tipo de contrato de trabalho desta amostra, 164 (59,2%) têm um Contrato Sem Termo, 56 (20,7%) têm Contrato a Termo Certo), 26 (9,4%) têm Contrato a Termo Incerto, 3 (1,1%) têm Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT), 11 (4%) têm regime de Prestação de Serviços (Recibos Verdes) e 17 (6,1%) têm contrato de Estágio Profissional.

Tabela 1: Caracterização da amostra

		Frequência	Porcentagem	
Sexo	Feminino	142	51,3%	
	Masculino	135	48,7%	
Gerações	Baby-Boomers	24	8,7%	
	X	94	33,9%	
	Y	159	57,4%	
Habilitações Acadêmicas	1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)	1	0,4%	
	2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)	0	0%	
	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	7	2,5%	
	Ensino Secundário (12º ano)	45	16,2%	
	Bacharelato	16	5,8%	
	Licenciatura	99	35,7%	
	Mestrado	100	36,1%	
	Doutoramento	9	3,2%	
	Tipo de Contrato	Contrato Sem Termo (Efetivo)	164	59,2%
Contrato a Termo Certo (A Prazo)		56	20,2%	
Contrato a Termo Incerto		26	9,4%	
Contrato a Termo Centro por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)		3	1,1%	
Prestação de Serviços (Recibos Verdes)		11	4%	
Estágio Profissional		17	6,1%	
Duração do Trabalho		Part-Time	19	6,9%
		Full-Time	258	93,1%
Cargo de Chefia	Sim	110	39,7%	
	Não	167	60,3%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Antiguidade	1	44	8.11	9.598

Instrumentos

Bem-Estar no Trabalho

Com o intuito de avaliar a variável *percepção de bem-estar no trabalho* foi utilizado o questionário de Seligman (Kun, Balogh, & Krasz, 2017) *The Workplace PERMA Profiler* traduzida para português e composta por nove dimensões: *Positive Emotion* (P) constituída pelos itens 5, 10 e 22; *Engagement* (E) constituída pelos itens 3, 11 e 21; *Relationships* (R) constituída pelos itens 6, 15 e 19; *Meaning* (M) constituída pelos itens 1, 9 e 17; *Acomplishment* (A) constituída pelos itens 2, 8 e 16; *Overall Well-being* (PERMA) constituída pelos itens 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 19, 21, 22 e 23; *Negative Emotion* (N) constituída pelos itens 7, 14 e 20; *Health* (H) constituída pelos itens 4, 13 e 18; e *Loneliness* (Lon) constituída apenas pelo item 12. Esta escala é avaliada numa *rating scale* de 10 pontos. Os itens 1, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 22 e 23 são avaliados numa *rating scale* que varia entre Absolutamente Nada (1) e Totalmente (10). Os itens 2, 3, 5, 7, 8, 10, 14, 16, 20 e 21 são avaliados numa *rating scale* que varia entre Nunca (1) e Sempre (10). E os itens 4 e 18 são avaliados numa *rating scale* que varia entre Péssima (1) e Excelente (10).

Tabela 2: Questionário *The Workplace PERMA Profiler*

1. Até que ponto é que o seu trabalho tem propósito e significado?
2. No seu trabalho, em quanto do seu tempo sente que faz progressos em direção aos seus objetivos?
3. No seu trabalho, com que frequência fica absorvido no que está a fazer?
4. Em geral, como considera a sua saúde?
5. No trabalho, com que frequência se sente alegre?
6. No trabalho, em que medida recebe apoio e suporte de outros, quando necessita?
7. No trabalho, com que frequência se sente ansioso?
8. No seu trabalho, com que frequência sente que atinge objetivos importantes que estabeleceu para si próprio?
9. De uma forma geral, até que ponto sente que o que faz no seu trabalho acrescenta valor e vale a pena?
10. No trabalho, com que frequência se sente positivo?
11. Em que medida se sente entusiasmado e interessado no seu trabalho?
12. Quão sozinho se sente no seu trabalho?
13. Quão satisfeito está com a saúde física atual?
14. No seu trabalho, com que frequência se sente zangado?
15. Em que medida se sente apreciado pelos seus colegas de trabalho?
16. Com que frequência consegue lidar com as suas responsabilidades relacionadas com o trabalho?
17. Até que ponto geralmente sente que tem um rumo no seu trabalho?
18. Comparado com outros da sua idade e sexo, como considera que está a sua saúde?
19. Quão satisfeito está com os seus relacionamentos profissionais?
20. No trabalho, com que frequência se sente triste?
21. No trabalho, com que frequência perde a noção do tempo enquanto realiza uma atividade/ tarefa que lhe dá prazer?
22. No trabalho, até que ponto se sente satisfeito?
23. Resumindo, até que ponto é que diria que está satisfeito com o seu trabalho?

Intenções de Turnover

Para avaliar a variável *intenções de turnover* foi utilizada a escala *Turnover Cognitions* de Bozeman & Perrewé (2001). Esta escala é avaliada numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente). Os últimos três itens (item 3, item 4 e item 5) foram invertidos, pois estão formulados na negativa.

Tabela 3: Questionário de Intenções de *Turnover*

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

Diferenças salariais entre géneros

Para avaliar a perceção de diferenças salariais entre géneros foi utilizada um cenário-exemplo criado pelo investigador. Assim, foi perguntado aos participantes “Duas pessoas de sexo diferente trabalham na mesma organização e têm o mesmo cargo. Quem acha que recebe o salário mais elevado?”. Este exemplo cenário tinha três opções de resposta: o homem; a mulher; ambos recebem o mesmo salário.

Com o objetivo de poder caracterizar a amostra deste estudo foi utilizado também um questionário sociodemográfico, onde foram pedidas as seguintes informações: sexo; ano de nascimento; habilitações académicas; tipo de contrato de trabalho; duração do trabalho; antiguidade na função; e se exerce cargos de chefia.

Procedimento

A amostra que compõe este estudo foi recolhida através a plataforma *Google Forms*, onde foi criado um questionário (Anexo A) online e o link foi partilhado em diversas redes sociais, como o *Facebook* e o *LinkedIn*. O questionário era composto por quatro secções: a primeira dizia respeito aos dados demográficos; a segunda continha a escala *The Workplace PERMA Profiler*; a terceira secção referia-se ao questionário sobre as Intenções de *Turnover*; e a quarta e última secção continha o cenário-exemplo para a perceção de Diferenças Salariais entre Géneros. A única condição colocada para os indivíduos poderem participar neste estudo era o facto de terem de estar inseridos no mercado de trabalho no momento do preenchimento do mesmo. No momento da partilha do questionário foi também pedido a quem preenchesse o questionário que também o partilhasse nas suas redes sociais.

A versão traduzida para português da escala *The Workplace PERMA Profiler* foi obtida através do método de tradução retro tradução sugerido por Wild e colaboradores (Wild et. al., 2005). Este processo de tradução foi feito em Março de 2018.

O processo de tradução contou com a participação de dois tradutores independentes de língua portuguesa nativa que fizeram a tradução, independente, do questionário tendo em especial atenção o sentido de cada item. As duas traduções que surgiram foram analisadas e daqui foi escolhida a versão que ia de acordo com o sentido do questionário original. Esta versão final foi enviada para outro tradutor independente que traduziu esta versão final de português para inglês com o objetivo de assegurar que o sentido dos itens ia de encontro à versão inglesa original.

Para garantir que não iriam existir *missing values* tornou-se obrigatório o preenchimento de todos os itens que compunham o questionário.

Após a recolha de todos os dados, foram inseridos no programa estatístico *SPSS (IBM SPSS Statistics 25)* e procedeu-se à sua codificação e análise.

No que diz respeito à variável sexo, esta foi codificada como “1” para os participantes do sexo feminino e “2” para os participantes do sexo masculino. As variáveis “Ano de Nascimento” foram codificadas em grupos de Gerações, assim entre 1946 a 1964 foram codificados como “1”, sendo a Geração Baby-Boomers, entre 1965 a 1980 foram codificados como “2”, sendo a Geração X, e entre 1981 a 2000 foram codificados como “3”, sendo a Geração Y. No que respeita à variável “Habilitações Literárias”, esta foi codificada como “1” para 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano), “2” para 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), “3” para 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), “4” para Ensino Secundário (12º ano), “5” para Bacharelato, “6” para Licenciatura”, “7” para Mestrado e “8” para Doutoramento. A variável “Tipo de Contrato de Trabalho” foi codificada como “1” para Contrato Sem Termo (Efetivo), “2” para Contrato A Termo (A Prazo), “3” para Contrato A Termo Incerto”, “4” para Contrato A Termo Certo Por Empresa De Trabalho Temporário (ETT), “5” para Prestação de Serviços (Recibos Verdes) e “6” para Estágio Profissional. Relativamente à variável “Duração do Trabalho”, esta foi codificada como “1” para Full-Time e “2” para Part-Time. A variável “Exerce Cargos de Chefia” foi codificada como “1” para Sim e “2” para Não. Por fim, sendo a última questão do questionário uma resposta qualitativa, esta também foi codificada como “1” para o Homem, “2” para a Mulher e “3” para Ambos Recebem o Mesmo Salário. E, através desta variável, foi criada uma nova para efetivamente conseguirmos estudar o impacto da Perceção das Diferenças

Salariais entre Géneros tanto nas Intenções de *Turnover* como no Bem-Estar no Trabalho. Assim, procedeu-se a uma nova codificação no SPSS, em que “1” para Sim, onde engloba as respostas Homem e Mulher, pois os sujeitos que responderam uma destas duas opções percecionam efetivamente diferenças salariais entre géneros, e “2” para Não, onde engloba a resposta Ambos Recebem o Mesmo Salários, pois os sujeitos que responderam esta opção não percecionam diferenças salariais entre géneros.

RESULTADOS

No que respeita à análise dos resultados deste estudo, primeiramente foi analisada a fiabilidade e a sensibilidade das escalas utilizadas no questionário, e depois serão feitos testes paramétricos para testarmos as hipóteses do presente estudo. Do ponto de vista da estrutura fatorial irá ser assumido a estrutura fatorial das escalas originais, visto que estas que estão adaptadas à população portuguesa.

Fiabilidade

Escala de Bem-Estar no Trabalho

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, fez-se a análise da consistência interna através do *alpha de Cronbach*. Para um N=277 e um total de 23 itens obteve-se um valor considerado como bom para a dimensão Bem-Estar no Trabalho ($\alpha=0.845$).

Tabela 4: Fiabilidade da Escala de Bem-Estar no Trabalho

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i>	Número total de itens
Bem-Estar no Trabalho	,845	23

Escala de Intenções de Turnover

Com o intuito de analisar a fiabilidade da dimensão em questão, fez-se a análise da consistência interna através do *alpha de Cronbach*. Para um N=277 e um total de 5 itens obteve-se um valor considerado como muito bom para a dimensão intenções de *turnover* ($\alpha=0.904$).

Tabela 5: Fiabilidade da Escala de Intenções de *Turnover*

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i>	Número total de itens
Intenções de <i>Turnover</i>	,904	5

Sensibilidade

O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) é usado quando se quer decidir se a distribuição da variável em estudo numa amostra específica provém de uma população com uma distribuição específica (Marôco, 2010). Nesta investigação, a distribuição não é normal, visto o *p-value* ser inferior ao α (bem-estar no trabalho – $p < 0,001$; e intenções de *turnover* – $p < 0,001$).

Tabela 6: Teste de Normalidade – Teste de Kolmogorov-Smirnov

Escala	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	Número Total de Participantes	Sig.
Bem-Estar no Trabalho	.087	277	.000
Intenções de <i>Turnover</i>	.095	277	.000

Tabela 7: Teste de Normalidade – Teste de Shapiro-Wilk

Escala	Shapiro-Wilk		
	Estatística	Número Total de Participantes	Sig.
Bem-Estar no Trabalho	.946	277	.000
Intenções de <i>Turnover</i>	.935	277	.000

Uma das razões que pode levar a este resultado é a sensibilidade do teste K-S em relação à dimensão da amostra. Contudo, a violação do pressuposto da Normalidade sobre os resultados paramétricos tem sido constantemente estudada (Maroco, 2010). Assim, e de acordo com vários autores (Kline, 1998; Schumaker, & Lomax, 2004; Marôco, 2010), os testes paramétricos são fortes para valores absolutos de assimetria inferiores entre -3 a 3 e valores absolutos de achatamento entre -7 a 7. Com isto, através da análise do Tabela 8 pode-se verificar que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal centrando-se nos valores absolutos (Marôco, 2010).

Tabela 8: Assimetria e Achatamento

		Bem-Estar no Trabalho	Intenções de <i>Turnover</i>
N	Valid	277	277
	Missing	0	0
	Assimetria	-,970	-,081
	Erro Padrão Assimetria	,146	,146
	Achatamento	1,272	-1,149
	Erro Padrão Achatamento	,292	,292

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Amostra Total

Com o intuito de perceber a posição das respostas dadas pelo total de sujeitos ao questionário utilizado no presente estudo, procedeu-se a uma análise estatística descritiva das variáveis em estudo. No que diz respeito à variável percepção de bem-estar no trabalho verifica-se que os sujeitos que participaram nesta investigação situam-se acima da média ($M = 6.81$; $DP = 0.96$), visto que o ponto central desta escala é 5,5. Com isto, pode-se afirmar que os participantes percebem bem-estar no trabalho. Relativamente à variável intenções de *turnover* constata-se que os participantes deste estudo situa-se ligeiramente acima da média ($M = 3.17$; $DP = 1,29$), visto que o ponto central desta escala é 3. Assim, pode-se afirmar que na amostra utilizada neste estudo não existem muitas intenções de saída.

Teste de Hipóteses

Uma das características da inferência estatística é o processo de comparação de grupos face a uma variável dependente tendo como base testes paramétricos ou testes não-paramétricos. Com isto, o processo de escolha do tipo de teste a utilizar é feito através da verificação de dois pressupostos: a) a variável dependente possui distribuição normal; e b) as variâncias populacionais sejam homogêneas, caso se compare duas ou mais populações (Marôco, 2010).

Hipótese 1: Existem diferenças significativas nas intenções de turnover e na percepção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, X e Y.

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão percepção de bem-estar no trabalho através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para os grupos geração X ($p = 0.006$) e

geração Y ($p= 0.014$). Com isto, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda a população. Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão percepção de bem-estar no trabalho foi analisado através de um teste não-paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não-paramétrico que foi escolhido foi o Kruskal Wallis, que é uma alternativa ao teste paramétrico Anova One-Way. O teste Kruskal Wallis permite comparar mais de duas populações de onde foram retiradas amostras independentes face à dimensão percepção de bem-estar no trabalho (Marôco, 2010).

Tabela 9: Teste de Normalidade para a variável Percepção de Bem-Estar no Trabalho nas Gerações Baby-Boomers, X e Y

	Gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bem-Estar no Trabalho	Geração Baby-Boomers	,133	24	,200*	,936	24	,136
	Geração X	,111	94	,006	,912	94	,000
	Geração Y	,080	159	,014	,959	159	,000

No que diz respeito à análise das medianas entre os grupos e a dimensão percepção de bem-estar no trabalho (Tabela 10) verificaram-se diferenças estatisticamente significativas face à variável percepção de bem-estar no trabalho ($p= 0.028$). Neste caso, não aceitamos a H_0 , ou seja, a distribuição dos níveis de percepção de bem-estar no trabalho não são parecidos nas categorias da variável geração. Quer isto dizer que os grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas. A geração X (156,18) apresenta um valor superior comparativamente à geração Y (128,41) (Anexo E).

Tabela 10: Teste Kruskal-Wallis para a variável Percepção de Bem-Estar no Trabalho nas Gerações Baby-Boomers, X e Y

Gerações	Sig.	Teste <i>Post Hoc</i>
Geração x – Geração Y	,28	,023

O nível de significância é ,05

O pressuposto da normalidade não foi também validado na dimensão intenções de *turnover*, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para os grupos geração X ($p= 0.005$) e geração Y ($p= 0.009$). Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda

a população. Por este razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão intenções de *turnover* foi analisado através de um teste não-paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não-paramétrico utilizado é o Kruskal Wallis. Este teste permite comparar mais de duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face á dimensão intenções de *turnover*.

Tabela 11: Teste de Normalidade para a variável Intenções de *Turnover* nas Gerações Baby-Boomers, X e Y

	Gerações	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Intenções de <i>Turnover</i>	Geração Baby-Boomers	,118	24	,200*	,918	24	,052
	Geração X	,113	94	,005	,929	94	,000
	Geração Y	,084	159	,009	,938	159	,000

No que concerne à análise das medianas entre os grupos e a dimensão intenções de *turnover* (Tabela 12) não se verificam diferenças estatisticamente significativas face à variável intenções de *turnover* ($p=0,501$). Nesta situação, aceitamos a H_0 , quer isto dizer que a distribuição dos níveis de intenções de *turnover* são parecidos nas categorias da variável geração. Por outras palavras, os grupos não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 12: Teste Kruskal-Wallis para a variável Intenções de *Turnover* nas Gerações Baby-Boomers, X e Y

Gerações	Sig.
Geração x – Geração Y	,501

O nível de significância é ,05

Através desta análise podemos concluir que a *Hipótese 1* deste estudo é apenas parcialmente confirmada. Isto porque apenas se verificam diferenças significativas na perceção de bem-estar no trabalho entre as gerações Bay-Boomers, X e Y. Relativamente à variável intenções de *turnover*, não se verificam diferenças significativas entre esta variável e as gerações Baby-Boomers, X e Y.

Hipótese 2: As diferenças salariais entre géneros têm um impacto positivo nas intenções de turnover

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão intenções de *turnover*, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para os dois grupos Sim (percecionam diferenças salariais entre géneros) ($p = 0.004$) e Não (não percecionam diferenças salariais entre géneros) ($p = 0.003$). Com isto, verifica-se que não existe uma distribuição normal para a toda a população. Por este razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão intenções de *turnover* foi analisado através de um teste não-paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não-paramétrico escolhido foi o teste de Mann-Whitney, que é uma alternativa ao teste paramétrico T-Student. Este teste de Mann-Whitney permite comparar duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão intenções de *turnover* (Marôco, 2010).

Tabela 13: Teste de Normalidade para a variável Diferenças Salariais entre Géneros nas Intenções de *Turnover*

	Perceção Diferenças Salariais	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Intenções de	Sim	,094	142	,004	,938	142	,000
<i>Turnover</i>	Não	,098	135	,003	,924	135	,000

Relativamente à análise das medianas entre os grupos e a dimensão intenções de *turnover* (Tabela 14) não se verificam diferenças estatisticamente significativas face à variável Intenções de *Turnover* ($p = 0.116$). Aqui aceitamos a H_0 , o que significa a distribuição dos níveis de intenções de *turnover* são parecidos nas categorias da variável perceção de diferenças salariais. Assim, podemos dizer que os grupos não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 14: Teste Mann-Whitney para a variável Perceção de Diferenças Salariais nas Intenções de *Turnover*

Perceção de Diferenças Salariais	Sig.
Intenções de <i>Turnover</i>	,116

O nível de significância é ,05

A partir desta análise podemos concluir que a *Hipótese 2* deste estudo não se confirma. Quer isto dizer que a percepção de diferenças salariais por parte dos colaboradores de uma organização não vai afetar as suas intenções de *turnover*.

Hipótese 3: As diferenças salariais entre géneros têm um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho

Através do teste Kolmogorov-Smirnov, vimos que pressuposto de normalidade não foi validado na dimensão Percepção de Bem-Estar no Trabalho para ambos os grupos Sim (percecionam diferenças salariais entre géneros) ($p > 0.001$) e Não (não percecionam diferenças salariais entre géneros) ($p > 0.001$). Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda a população. Devido a isto, o efeito do grupo ao nível da dimensão percepção de bem-estar no trabalho foi analisado através de um teste não-paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não-paramétricos utilizado foi o Mann-Whitney, que é uma alternativa ao teste paramétrico T-Student. O teste Mann-Whitney permite comparar duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão percepção de bem-estar no trabalho (Marôco, 2010).

Tabela 15: Teste de Normalidade para a variável Diferenças Salariais entre Géneros na Percepção de Bem-Estar no Trabalho

	Percepção Diferenças Salariais	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bem-Estar	Sim	,132	142	,000	,918	142	,000
no Trabalho	Não	,109	135	,000	,974	135	,010

No que diz respeito à análise das medianas entre os grupos e a dimensão percepção de bem-estar no trabalho (Tabela 16) verificam-se diferenças estatisticamente significativas face à variável percepção de bem-estar no trabalho ($p = 0.014$). Neste caso não aceitamos a H_0 , ou seja, a distribuição dos níveis de percepção de bem-estar no trabalho não são semelhantes nas categorias da variável percepção de diferenças salariais entre géneros. Quer isto dizer que os grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 16: Teste Mann-Whitney para a variável Percepção de Diferenças Salariais entre Géneros no Bem-Estar no Trabalho

Percepção de Diferenças Salariais	Sig.
Bem-Estar no Trabalho	,014

O nível de significância é ,05

A partir destes resultados, podemos concluir que quando os colaboradores de uma organização percecionam diferenças salariais entre géneros, isto vai diminuir a sua percepção de bem-estar no trabalho. Com isto, podemos concluir que a *Hipótese 3* deste estudo se confirma.

DISCUSSÃO

Esta investigação foi realizada com o objetivo de se perceber, em primeiro lugar, se existem diferenças tanto na percepção de bem-estar no trabalho como nas intenções de *turnover* entre as gerações Baby-Boomers, X e Y (H1). E, em segundo lugar, com destaque para a percepção de diferenças salariais entre géneros, procurou-se saber se esta percepção de diferenças salariais entre géneros tem um impacto positivo nas intenções de *turnover* (H2), e se tem um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho (H3).

Encontra-se bastante presente na literatura que as três gerações estudadas neste estudo, geração Baby-Boomers, X e Y, são muito diferentes em vários aspetos tanto profissionais como pessoais. Com isto, quisemos verificar se realmente existiam diferenças ao nível das intenções de *turnover* e da percepção de bem-estar no trabalho entre estas três gerações. De acordo com os testes de hipóteses efetuados para testar esta primeira hipótese é que existem diferenças significativas na percepção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, X e Y; e não existem diferenças significativas nas intenções de *turnover* entre as gerações Baby-Boomers, X e Y. Assim, apenas se confirma parcialmente a Hipótese 1 deste estudo.

No que respeito à percepção de bem-estar no trabalho, as três gerações diferem muito neste aspeto e dão importância a valores muito diferentes, o que sustenta o resultado obtido no teste de hipóteses. Nas décadas de 70 e 80 era muito comum manter-se o mesmo emprego durante toda a vida (Albuquerque, & Leite, 2009), o que contrasta que as diferentes funções e ocupações e o sentimento de querer algo diferente das gerações mais recentes (Fantini, & Souza, 2015), o que leva a que haja diferenças na percepção de bem-estar no trabalho entre as diferentes gerações. As gerações mais recentes não conseguem estar no mesmo emprego durante toda a vida, e se isso acontecer, vai diminuir o seu nível de bem-estar, o que contrasta com as gerações mais antigas. Um dos aspetos que contribui para as diferenças existente na percepção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, X e Y é a forma como encaram o balaço entre a vida profissional e a vida pessoal (Silva, *et. al.*, 2013; Veloso, 2012; Silva, *et. al.*, 2015). Enquanto que para a geração Baby-Boomers o que importa mais é a vida profissional e, na maioria das vezes, a vida pessoal era deteriorada, porque apostavam tudo na vida profissional, nas gerações mais recentes, como a geração X, mas principalmente a geração Y, dão grande importância à vida pessoal e com isto, preocupam-se mais cada vez em arranjar um equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal. Muitos sujeitos das gerações mais recentes dão mais importância à vida pessoal e ao bem-estar familiar, do que à vida profissional. As novas gerações dão mais importância a uma empresa onde possam ser descontraídos e ter acesso a

todos os cargos, do que as gerações antigas que preferem empresas com uma estrutura hierárquica bem composta (Veloso, *et. al.*, 2016). O que leva a que as gerações mais novas a procuram empresas diferentes das gerações mais antigas, para poderem ter um nível de Percepção de Bem-Estar no Trabalho positivo.

Relativamente às intenções de *turnover* entre as gerações, segundo o teste de hipóteses efetuado, não existem diferenças entre as gerações Baby-Boomers, X e Y. Apesar deste resultado e segundo, a literatura existente diz-nos que podem diferir um pouco. Podemos começar por falar no sentido de urgência que as gerações mais recentes têm. Hoje em dia, as gerações mais novas presentes no mercado de trabalho têm urgência em verem as coisas acontecerem o mais rápido possível ou perdem a motivação. Em contraste principalmente com a geração Baby-Boomers, em que estas são muito mais calmas e permanecem no mesmo sítio o tempo que for preciso. O sentido de urgência principalmente da geração Y promove uma maior intenção de *turnover* das organizações comparativamente com a geração Baby-Boomers. As motivações profissionais diferem muito de geração para geração e são estas motivações que vão ter impacto nas intenções de *turnover* de cada geração (Veloso, *et. al.*, 2012). O modelo de carreira organizacional da geração Baby-Boomers era visto como fazer a carreira profissional sempre na mesma organização (Albuquerque, & Leite, 2009), o que contrasta com o modelo de carreira das gerações X e Y e procuram novos ambientes de trabalho e novos desafios e satisfação das suas necessidades individuais (Fantini, & Souza, 2015; Evans, 1996). Enquanto que a geração Baby-Boomers é leal à sua organização desde que entra até ao fim, a geração X começa a ser mais flexível na procura incessante de emprego e a geração Y dá bastante importância à componente salarial e de benefícios de uma organização, pelo que não se importa de estar sempre à procura daquilo que acha que é melhor tanto para a sua vida profissional como para a sua vida pessoal (Veloso, *et. al.*, 2016; Santille, 2010).

No que diz respeito à percepção de diferenças salariais entre géneros, está presente na literatura que esta diferença é mais estudada pondo as mulheres como sendo menos bem remuneradas no mercado de trabalho do que os homens. Também podemos verificar, segundo a literatura, que o salário pode ser um fator que leva os trabalhadores a saírem de uma organização. Apesar disto, nesta investigação, apenas pretendemos estudar se esta percepção de diferenças salariais, que poderia ser para ambos os sexos, teria um impacto positivo nas intenções de *turnover*. O que este estudo mostra, de acordo, com os testes de hipóteses efetuados é que a percepção de diferenças salariais não leva um trabalhador a deixar a sua organização, pelo que não se confirma a Hipótese 2 deste estudo.

Apesar de termos obtido este resultado negativo neste estudo e de não ser um tema ainda muito estudado, a literatura que existe afirma que os salários são um dos principais aspetos para reterem os trabalhadores de uma organização (Rubery, *et. al.*, 2005). Este tema pode ser visto de duas perspetivas: (1) a primeira é a as organizações terem uma política de salários iguais para as mesmas funções, independentemente do género; (2) e a segunda prende-se com o facto de aumentarem os salários, para conseguirem reter determinadas pessoas e, assim não dão atenção, aos colegas que exercem a mesma função e não têm aumentos salariais. Ligado a este segundo ponto, nascem os problemas que surgem das disparidades salariais e se realmente vale a pena, do ponto de vista da produtividade, ter esta disparidade salarial entre géneros numa organização e como pode ser reduzido ao máximo.

Ainda relacionado com o segundo ponto acima referido, podemos afirmar que o *turnover* afeta uma organização do ponto de vista da produtividade e económico (Brien, *et. al.*, 2015). De acordo com Borges e Ramos (2011), o *turnover* pode sair mais caro a uma organização, do ponto de vista económico, do que aumentarem ou equipararem os salários. Um dos aspetos que leva alguém a sair de uma organização pode ser efetivamente a busca por um melhor salário (Eckert, *et. al.* 2011), ou porque pensam que em relação ao trabalho que desempenha, devia ter melhores condições salariais, ou então, porque sentem que existe realidade uma diferença salarial entre géneros e vão à busca de uma igualdade salarial. Medeiros *et. al.* (2012) afirma que os salários podem efetivamente levar um sujeito a deixar a organização onde trabalha. Um dos processos para diminuir o *turnover* é a realização das entrevistas de saída (Guilding, 2014). Este processo é o momento ideal para um trabalhador apresentar as razões da sua saída e assim a organização pode melhorar nos vários aspetos em que pode estar a falhar e reter os seus talentos. Aqui, um colaborador que realmente sair de uma organização porque percebe diferenças salariais entre géneros pode apresentar esta justificação à organização para que esta possa melhorar as suas políticas salariais e de benefícios, visto que em Portugal há realmente diferenças salariais entre géneros (Santos & González, 2003).

O resultado obtido através da análise estatística feita para testar a segunda hipótese deste estudo pode ser justificado pelo facto de que, nos dias de hoje, os trabalhadores de uma organização dão mais valor a outros benefícios do que apenas ao salário que recebem ao final do mês (Souza, 2003). Mesmo que os colaboradores de uma determinada organização percecionem diferenças salariais entre géneros, estes passam a dar mais valor aos benefícios que as organizações começam cada vez mais a oferecer, como seguros de saúde (não só para o

colaborador como também para a família), oferta de formações profissionais, reconhecimento profissional e pessoal, o crescimento que possam ter dentro da organização e a qualidade de vida e o que podem conciliar entre vida profissional e vida pessoal. Todos entre benefícios podem valer muito mais aos colaboradores do que apenas o salário que recebem ao final do mês, pois cada vez os colaboradores dão mais importância à sua vida pessoal e bem-estar.

Ainda sobre a percepção de diferenças salariais entre géneros, vai ser agora analisada a terceira e última hipótese deste estudo. Aqui pretendemos estudar se a percepção de diferenças salariais entre géneros teria um impacto negativo na percepção de bem-estar no trabalho. De acordo com a análise estatística efetuada a percepção de diferenças salariais entre géneros vai afetar negativamente a percepção de bem-estar no trabalho, pelo que se confirma a terceira hipótese deste estudo.

O bem-estar no trabalho engloba diversos fatores que vão contribuir para que um colaborador se sinta confortável em trabalhar numa determinada organização. Um dos aspetos que pode influenciar negativamente o bem-estar no trabalho é o sentimento de discriminação que pode estar presente na organização. Muitas vezes, a discriminação nas várias organizações traduz-se pelas diferenças salariais entre homens e mulheres (Blau, & Ferber, 2009). E esta discriminação baseia-se num fator simples como sexo de um sujeito, apesar de serem os dois igualmente produtivos, segundo a Teoria da Discriminação no Mercado de Trabalho (Mendes, 2009). Quanto a este assunto, também podemos afirmar que o nível de bem-estar no trabalho de um colaborador diminua quando existem estes cenários de discriminação baseados apenas no género de uma pessoa e quer se apercebem que estas decisões, em alguns casos, são tomadas conscientemente, pois muitas organizações podem escolherem atribuir um salário mais baixo a uma mulher do que a um homem, na mesma função, apenas devido ao nível observável de produtividade. Hoje em dia, ainda se pensa muito no papel da mulher à alguns anos atrás, ou seja, tinham menos qualificações, ficavam em casa a tomar conta dos filhos e, é este tipo de pensamento, que se traduz nas diferenças salariais entre géneros por causa da produtividade que uma mulher pode ter em relação ao homem.

Para uma empresa conseguir ser competitiva e conseguir aproveitar ao máximo a produtividade dos seus colaboradores, tem de lhes proporcionar políticas e ações que contribuam para o Bem-Estar dos seus colaboradores no local de trabalho (Sant'anna, *et. al.*, 2012). Aqui a percepção de diferenças salariais entre géneros podem influenciar negativamente o bem-estar no trabalho, na medida em que se um colaborador que não se sentir satisfeito com

o seu salário e sente que há injustiças em relação ao mesmo, isto vai fazer com que o sujeito não se sinta bem no seu local de trabalho (Siqueira, & Gomide, 2004). Esta satisfação em relação ao salário é um aspeto cognitivo que pode influenciar negativamente a perceção de bem-estar no trabalho de um colaborador. Assim, é importante ter em atenção este e outros aspetos cognitivos relacionados, como a satisfação com a função que desempenha e com os seus colegas, de forma a aumentar o bem-estar no trabalho (Warr, 1987). Resumidamente e interligando aqui a perceção de justiça, no que toca à discriminação, e as políticas salariais de uma organização, é importante que um colaborador sinta que existe um alto nível de perceção de justiça por parte da organização onde está inserido e que, por exemplo equipare os salários independentemente de género do colaborador, para que o colaborador aumente o seu nível de bem-estar no trabalho (Silva, & Ferreira, 2013).

Por fim, e apesar de não ser um tópico direto de estudo desta investigação, podemos falar da perceção de diferenças salariais. Podemos afirmar, segundo os resultados obtidos, que, pelo menos nesta amostra e apesar de ser uma ligeira diferença, os sujeitos que participaram neste estudo percecionam diferenças salariais entre géneros. Percecionam mais o homem a auferir salários mais altos que a mulher (50,2%) e só uma percentagem mínima (1,1%) é que perceciona a mulher a auferir salários mais altos que o homem.

Estes resultados vão de encontro àquilo que está presente na literatura, visto que e segundo Santos e González (2003), a realidade profissional portuguesa continua a ser caracterizado por diferenças salariais entre homens e mulheres e Portugal é um dos países da Europa com uma diferença salarial entre géneros maior.

Limitações e Estudos Futuros

Durante este estudo foram identificadas algumas limitações que deverão ser levadas em consideração em estudos futuros. Para a recolha dos dados que compuseram esta investigação foi apenas utilizado um questionário. A última parte do questionário trata-se de uma única pergunta que tem uma grande desejabilidade social, visto que os sujeitos que participaram neste estudo respondiam a sua opinião em relação a um tema sensível como são as diferenças salariais entre géneros. Para controlar esta parte da desejabilidade social tentou-se utilizar um exemplo-cenário, onde nas opções de resposta foi dada a possibilidade de os participantes escolheres “Ambos recebem o mesmo salário” para não se sentirem obrigados ou mal por estarem realmente numa posição de discriminação, apesar disto, não foi suficiente para controlar a

desejabilidade social. Outro aspeto que também pode ter influenciado a desejabilidade social na resposta a este questionário, foi o facto de o estudo realizado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos sobre o tema das diferenças salariais entre géneros ter saído um dia antes da publicação do questionário utilizado neste estudo. Assim, as pessoas que responderam ao questionário deste estudo podem ter pensado duas vezes e ter respondido a resposta socialmente aceite, em vez daquilo que realmente pensam sobre o tema. Uma medida interessante para melhorar este aspeto seria utilizar realmente os dados estatísticos europeus e portugueses que saem todos os anos sobre este tema.

Também podemos apontar como limitação a este estudo o facto de esta amostra ter sido recolhida por conveniência, visto que pode não ser realmente representativa da realidade portuguesa, o que pode ser questionável. Também em relação à amostra podemos apontar que a geração Baby-Boomers apenas contou com 24 participantes, o que não é uma amostra significativa desta população.

Outra limitação a apontar é a literatura existente em relação aos vários temas estudados durante esta investigação. Existe bastante literatura que fala tanto das diferenças salariais entre géneros, das gerações, das intenções de *turnover* e do bem-estar no trabalho. No entanto, é escassa a literatura que interliga todos estes conceitos e que poderá mostrar cientificamente porque é que ocorrem tantas diferenças entre as diferentes gerações e como é que a perceção de diferenças salariais entre homens e mulheres pode afetar um colaborador de uma determinada organização.

Para estudos futuros, sugere-se que se estude as reais motivações de cada geração presente no mercado de trabalho, e daqui a alguns anos introduzir a geração Z, que já está quase a entrar no mercado de trabalho e que também tem grandes diferenças em relação às restantes gerações. Também seria interessante estudar em que aspetos é que as gerações presentes no mercado de trabalho na altura diferem e se assemelham e tentar perceber como encontrar um ponto em comum e que políticas é que poderiam ser desenvolvidas para juntar harmoniosamente todas as gerações no mercado de trabalho.

Neste estudo, como referido em cima, também foi abordado o tema da perceção das diferenças salariais entre géneros e como é que estas poderiam ter impacto tanto nas intenções de *turnover* como no bem-estar no trabalho. Relacionado com este tema também seria interessante, em estudos futuros, utilizar dos dados reais que saem sobre esta diferença salarial entre homens e mulheres e tentar perceber em que setores realmente isso acontece e como é que

isso influencia o colaborador na percepção de justiça relativamente à sua organização, motivações e *engagement* com a organização.

Implicações Práticas

Esta investigação foca-se em quatro variáveis de extrema importância para o funcionamento correto de uma organização: as diferenças salariais entre géneros; as gerações; as intenções de *turnover*; e a percepção de bem-estar no trabalho. Posto isto faz-se uma comparação das variáveis intenções de *turnover* e percepção de bem-estar no trabalho entre as gerações Baby-Boomers, X e Y, visto que as organizações estão a mudar a um ritmo incessante e têm de acompanhar cada vez mais os novos colaboradores que chegam com novas personalidades, ideias e motivações. E também quisemos estudar como é que a percepção das diferenças salariais entre géneros iria influenciar as intenções de *turnover* e a percepção de bem-estar no trabalho.

Esta investigação ajuda a perceber como é que as empresas estão a mudar e como se têm de adaptar aos novos talentos que vão entrando no mercado de trabalho. Assim, e como a literatura também afirma, é importante as organizações prestarem atenção às diferenças geracionais e desenvolver novas práticas de retenção de talento e progressão na carreira para as diferentes personalidades que têm debaixo da sua alçada. Também é de real importância as organizações perceberem como podem melhorar as relações entre as diferentes gerações, visto que ainda estão as três gerações estudadas neste estudo presentes no mercado de trabalho de hoje em dia. A geração Baby-Boomers, X e Y têm todas indivíduos com características peculiares e que precisam de encontrar pontos em comum para poderem trabalhar em harmonia e aumentar a produtividade de uma organização.

CONCLUSÕES

Este estudo veio mostrar que realmente existem diferenças entre as gerações que estão atualmente no mercado de trabalho português: a geração Baby-Boomers, a geração X e a geração Y. Aqui podemos verificar que existem diferenças na percepção de bem-estar no trabalho, ou seja, cada geração tem diferentes noções daquilo que para elas é realmente bem-estar no trabalho. Enquanto que para a geração mais antiga, a geração Baby-Boomers, dão mais importância a uma hierarquia bem estratificada, já para as gerações mais recentes, como a geração Y, é mais importante não sentirem tanto a hierarquia de uma organização e poderem aceder facilmente a cada chefia. Também foi possível verificar que não existem diferenças nas intenções de *turnover* entre as várias gerações, apesar de a literatura nos dizer que as gerações mais recentes estão a querer ver tudo a acontecer cada vez mais rápido e, que por isso, vão andar sempre à procura de mais e mais.

Por fim, relacionamos a percepção de diferenças salariais entre géneros com as intenções de *turnover* e também com a percepção de bem-estar no trabalho. Foi possível verificar que efetivamente esta percepção de diferenças salariais tem um impacto negativo no bem-estar do trabalho dos colaboradores de uma organização. Esta percepção de injustiça não contribuiu para o bem-estar dos colaboradores no seu local de trabalho. Apesar disto, esta percepção de diferenças salariais entre géneros não afeta as intenções de *turnover* dos colaboradores e podemos afirmar, segundo a literatura, que principalmente as gerações mais recentes dão mais importância a outros benefícios, do que aos salários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, P. R., Filho, A. P., & Siqueira, M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Araújo, P. M., & Oliveira, F. (2008). Bem-Estar No Trabalho: Impacto Das Percepções Dos Valores Organizações E Da Confiança Do Empregado Na Organização. *Horizonte Científico*, 2(1), 1-26.
- Blau, F. D., & Ferber, M. (1986). *The Economics of Women, Men, and Work*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boraas, S., & Rodgers, M. W. (2003). How Does Gender Play a Role in the Earnings Gap? *Monthly Labor Review*, 126(3), 9-15.
- Borges, M., & Ramos, M. N. (2011). Turnover: Uma Consequência De Estratégias Ineficientes De Gestão Empresarial? *VIII Convibra Administração*, 1-15.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organization Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357-381.
- Cardoso, A. R. (1996). Women at work and economic development: who's pushing what. *Review of Radical Political Economics*, 28(3), 1-34.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, Bem-Estar No Trabalho E Capital Psicológico: Um Estudo Com Profissionais Da Área De Gestão De Pessoas. *Revista Pensamento & Realidade*, 29(4), 42-64.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- da Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F., & Fischer, A. L. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5-30.

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- de Sousa, A. A., & Coleta, M. F. (2012). O Bem-Estar do Trabalho de Psicólogos em Serviços de Saúde Pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 404-421.
- Falaster, C., Ferreira, M. P., & Reis, C. (2015). Atributos Que Atraem A Geração Y Na Escolha Do Emprego Ideal: Uma Análise A Partir Da Perspetiva De Estudantes Veteranos. *CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.
- Fantini, C. A., & Souza, N. C. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145.
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Das Neves, J. G. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional. Dans *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Lisboa: E. Vaz & V. Meirinhos.
- Grimshaw, D., & Rubery, J. (1998). Integrating the Internal and External Labour Markets. *Cambridge Journal of Economics*, 22(2), 199-220.
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Jeffries, F. L., & Hunte, T. L. (2004). Generations and Motivation: A Connection Worth Making. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(1), 37-70.
- Júnior, C. C., Lima, F. A., Conceição, I. A., Souza, W. A., & Konrad, M. R. (2016). O Gerenciamento das Relações entre as Múltiplas Gerações no Mercado de Trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 21, 1-19.
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25-46.

- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63.
- Ladeira, W. J. (2010). Estilos de Tomada de Decisão: Uma Investigação em Gerações Diferentes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8(3), 184-206.
- Loiola, E. d., Alves, H. M., & Siqueira, M. M. (2017). Relação entre percepção de justiça e bem-estar no trabalho em profissionais brasileiros. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 18(1), 85-90.
- Malafaia, G. S. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 1-13.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (éd. 5ª Edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Mcguire, D., Todnem, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interection in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Medeiros, R. K., Alves, R. d., & Ribeiro, S. R. (2012). Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para A Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio LTDA. *Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 2(1), 115-126.
- Mendes, R. V. (2008). The wage gap among male and female top managers. *Economia Global e Gestão*, 13(2), 121-133.
- Mendes, R. V. (2009). Gender wage differentials and occupational distribution. *Notas Económicas*, 29(1), 26-40.
- Mincer, J., & Polachek, S. (1974). Familiy investments in human capital: earnings of women. *Journal of Political Economy*, 82(2), 76-108.

- Mustamil, N., Yazdi, A. M., Syeh, S. S., & Ali, M. A. (2014). A Dimensional Analysis of the Relationship between Communication Satisfaction and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75-85.
- Negrão, H. T., Prado, J. S., Salles, M. A., Junior, D. M., & Santo, G. F. (2013). Geração Y: O Que Os Atrai Nas Organizações. *Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da UNIABEU*, 2(2), 1-17.
- Oliveira, S. (2012). *Jovens para sempre: como entender os conflitos das gerações*. São Paulo: Integre.
- Pavanello, L., & Jaeger, E. V. (2016). Rotatividade Nas Empresas: Motivos Internos e Externos. *Revista Científica do Alto do Itajaí*, 4(6), 70-74.
- Pinheiro, A. P., & Souza, D. A. (2013). Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal/ Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-13.
- Preston, J. A. (1999). Occupational Gender Segregation: Trends and Explanations. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(5), 611-624.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rubery, J., Grimshaw, D., & Figueiredo, H. (2005). How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy. *Industrial Relations Journal*, 36(3), 184-213.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764.
- Santana, P. D., & Gazola, J. N. (2010). Gestão, Comportamento da Geração Y. *XIII SEMEAD - Seminários em Administração*, 13, 1-19.
- Santos, C. F., Ariento, M., Diniz, M. V., & Dovigo, A. A. (2011). O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. *XIV SEMEAD - Seminários em Administração*, 13, 1-14.

- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. (2013). Bem-Estar No Trabalho: Estudo De Revisão. *Psicologia em Estudo, 18*(2), 247-255.
- Santos, M. C., & González, M. P. (2003). Gender wage differentials in the Portuguese labor market. *Discussion Paper no3*. Research Center in Industrial, Labour and Managerial Economics.
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 29*(3), 331-339.
- Siqueira, M. M., & Padovam, V. A. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201-209.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 363-382.
- Sobrinho, F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. *RAC - Revista de Administração Contemporânea, 16*(2), 253-270.
- Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de psiquiatria Clínica, 34*(5), 223-233.
- van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Scheurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 365-375.
- Veloso, E. F., da Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional, 13*(2), 197-207.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão, 88-98*.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.

Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., McElroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of Good Practice for the Translation and Cultural Adaptation Process for Patient-Reported Outcomes (PRO) Measures: report of the ISPOR task force for translating adaptation. *Value Health*, 2(2), 94-104.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, pelo ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

De seguida, vão ser apresentadas várias afirmações que refletem opiniões em relação ao trabalho e a características pessoais.

Responda com a máxima sinceridade e espontaneidade. Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal. Este questionário é constituído por 4 secções tendo uma duração aproximada de oito minutos.

A confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos é garantida, sendo apenas utilizados para fins académicos.

Em caso de dúvida por favor remeta para: 22454@alunos.ispa.pt

A. Dados Demográficos

1. Género:

Masculino ____

Feminino ____

2. Ano de Nascimento _____

3. Habilitações Académicas:

1º Ciclo do Ensino Básico (4ª ano) ____

2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano) ____

3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) ____

Ensino Secundário (12º ano) ____

Bacharelato ____

Licenciatura ____

Mestrado ____

Doutoramento ____

4. Tipo de Contrato de Trabalho:

Contrato Sem Termo (Efetivo) ____

Contrato a Termo Certo (A Prazo) ____

Contrato a Termo Incerto ____

Contrato a Termo Certo Por Empresa de Trabalho Temporário (ETT) ____

Prestação de Serviços (Recibos Verdes) ____

Estágio Profissional ____

Outros. Qual? _____

5. Duração do Trabalho:

Part-Time ____

Full-Time ____

6. Antiguidade na Função (em anos): _____

7. Exerce cargos de chefia?

Sim ____

Não ____

B. Bem-Estar no Trabalho

Pretende-se, nesta secção, que indique até que ponto concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações:

1. Até que ponto é que o seu trabalho tem propósito e significado?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

2. No seu trabalho, em quanto do seu tempo sente que faz progressos em direção aos seus objetivos?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

3. No seu trabalho, com que frequência fica absorvido no que está a fazer?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

4. Em geral, como considera a sua saúde?

Péssima 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

5. No trabalho, com que frequência se sente alegre?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

6. No trabalho, em que medida recebe apoio e suporte de outros quando necessita?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

7. No trabalho, com que frequência se sente ansioso?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

8. No seu trabalho, com que frequência sente que atinge objetivos importantes que estabeleceu para si próprio?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

9. De uma forma geral, até que ponto sente que o que faz no seu trabalho acrescenta valor a vale a pena?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

10. No trabalho, com que frequência se sente positivo?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

11. Em que medida se sente entusiasmado e interessado no seu trabalho?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

12. Quão sozinho se sente no seu trabalho?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

13. Quão satisfeito está com a sua saúde física atual?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

14. No seu trabalho com que frequência se sente zangado?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

15. Em que medida se sente apreciado pelos seus colegas de trabalho?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

16. Com que frequência consegue lidar com as suas responsabilidades relacionadas com o trabalho?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

17. Até que ponto geralmente sente que tem um rumo no seu trabalho?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

18. Comparando com os outros da sua idade e sexo, como considera que está a sua saúde?

Péssima 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

19. Quão satisfeito está com os seus relacionamentos profissionais?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

20. No trabalho, com que frequência se sente triste?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

21. No trabalho, com que frequência perde a noção do tempo enquanto realiza uma atividade/ tarefa que lhe dá prazer?

Nunca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sempre

22. No trabalho, até que ponto se sente satisfeito?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

23. Resumindo, até que ponto é que diria que está satisfeito com o seu trabalho?

Absolutamente Nada 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente

C. Intenções de *Turnover*

Pretende-se, nesta secção, que indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

3. Não tenciono deixar o meu emprego.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

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

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

5. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente

D. Diferenças salariais entre géneros

1. Duas pessoas de sexo diferente trabalham na mesma organização e têm o mesmo cargo. Quem acha que recebe o salário mais elevado?

- a. A mulher
- b. O homem
- c. Ambos recebem o mesmo salário

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	142	51,3	51,3	51,3
	Masculino	135	48,7	48,7	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Geração Baby-Boomers	24	8,7	8,7	8,7
	Geração X	94	33,9	33,9	42,6
	Geração Y	159	57,4	57,4	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)	1	,4	,4	,4
	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)	7	2,5	2,5	2,9
	Ensino Secundário (12º ano)	45	16,2	16,2	19,1
	Bacharelato	16	5,8	5,8	24,9
	Licenciatura	99	35,7	35,7	60,6
	Mestrado	100	36,1	36,1	96,8
	Doutoramento	9	3,2	3,2	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Contrato Sem Termo (Efetivo)	164	59,2	59,2	59,2
	Contrato a Termo Certo (A Prazo)	56	20,2	20,2	79,4
	Contrato a Termo Incerto	26	9,4	9,4	88,8
	Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)	3	1,1	1,1	89,9
	Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	11	4,0	4,0	93,9
	Estágio Profissional	17	6,1	6,1	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Full-Time	258	93,1	93,1	93,1
	Part-Time	19	6,9	6,9	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

Antiguidade na Função (Em anos)

N	Válido	277
	Omisso	0
Média		8,1083
Erro de média padrão		,57670
Erro Desvio		9,59813
Mínimo		1,00
Máximo		44,00

Exerce cargos de chefia?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	110	39,7	39,7	39,7
	Não	167	60,3	60,3	100,0
	Total	277	100,0	100,0	

**ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas Bem-Estar no Trabalho e Intenções de
*Turnover***

Fiabilidade

Escala de Bem-Estar no Trabalho

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.845	23

Escala de Intenções de Turnover

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.904	5

Sensibilidade

			Statistic	Std. Error
Bem_Estar	Mean		6,8132	,05768
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	6,6997	
		Upper Bound	6,9268	
	5% Trimmed Mean		6,8702	
	Median		6,9130	
	Variance		,922	
	Std. Deviation		,95997	
	Minimum		3,43	
	Maximum		8,96	
	Range		5,52	
	Interquartile Range		1,15	
	Skewness		-,970	,146
	Kurtosis		1,272	,292
	Intenção_Turnover	Mean		3,1704
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,0175	
		Upper Bound	3,3233	
5% Trimmed Mean			3,1893	
Median			3,2000	
Variance			1,671	
Std. Deviation			1,29284	
Minimum			1,00	
Maximum			5,00	
Range			4,00	
Interquartile Range			2,10	
Skewness			-,081	,146
Kurtosis			-1,149	,292

ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Bem_Estar			
Ano de Nascimento	Mean	N	Std. Deviation
Geração Baby-Boomers	6,7192	24	1,50558
Geração X	7,0069	94	,85641
Geração Y	6,7129	159	,90239
Total	6,8132	277	,95997

Intenção_Turnover			
Ano de Nascimento	Mean	N	Std. Deviation
Geração Baby-Boomers	2,9417	24	1,40370
Geração X	3,2723	94	1,28108
Geração Y	3,1447	159	1,28534
Total	3,1704	277	1,29284

Intenção_Turnover			
Perceção Diferenças Salarais	Mean	N	Std. Deviation
Sim	3,2887	142	1,24263
Não	3,0459	135	1,33695
Total	3,1704	277	1,29284

Bem_Estar			
Perceção Diferenças Salarais	Mean	N	Std. Deviation
Sim	6,6546	142	1,03908
Não	6,9800	135	,84103
Total	6,8132	277	,95997

ANEXO E – Teste de Hipóteses

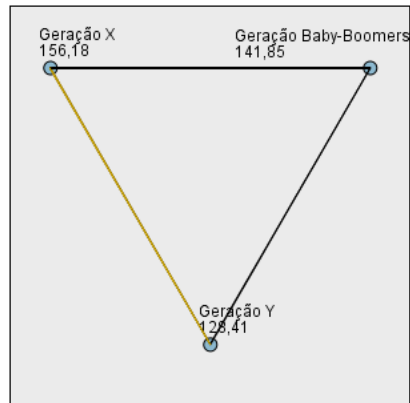
Hipótese 1

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Bem_Estar is the same across categories of Ano de Nascimento.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,028	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of Ano de Nascimento



Each node shows the sample average rank of Ano de Nascimento.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Geração Y-Geração Baby-Boomers	13,442	17,539	,766	,443	1,000
Geração Y-Geração X	27,769	10,420	2,665	,008	,023
Geração Baby-Boomers-Geração X	-14,327	18,317	-,782	,434	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Intenção_Turnover is the same across categories of Ano de Nascimento.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,501	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hipótese 2

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Intenção_Turnover é a mesma entre as categorias de Percepção Diferenças Salarais.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,116	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Hipótese 3

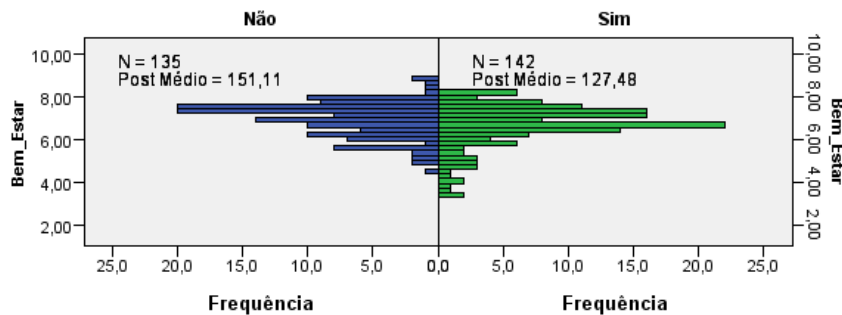
Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Bem_Estar é a mesma entre as categorias de Percepção Diferenças Salarais.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,014	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Percepção Diferenças Salarais



N total	277
U de Mann-Whitney	11.220,500
Wilcoxon W	20.400,500
Estatística de teste	11.220,500
Erro padrão	666,280
Estatística de Teste Padronizado	2,455
Sig. assintótico (teste de 2 lados)	,014