



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

INTENÇÕES VOLUNTÁRIAS DE SAÍDA E DESEMPENHO
PROFISSIONAL: O PAPEL MODERADOR DO EFEITO
GERACIONAL

MARIA INÊS FERREIRA PIRES

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

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

AGRADECIMENTOS

Charlie Chaplin disse “Lute com determinação, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.” O sentimento de derrota esteve por vezes presente, mas nunca fiz nada sem a certeza de ter investido o máximo de mim. Este momento resume aquilo que foram 5 anos de trabalho árduo, com momentos mais difíceis, outros mais fáceis, mas que em tudo foram compensadores. Portanto, gostaria de agradecer, não só a quem permitiu que este projecto deixasse de ser apenas um projecto e passasse a ser uma verdadeira Tese de Mestrado, mas também a quem me apoiou ao longo destes 5 anos.

Um enorme obrigada à Ana Moreira pela interminável paciência, disponibilidade e simpatia nas nossas intermináveis tardes de estatística e de SPSS. Sem ela teria sido muito mais difícil atingir a meta.

Quero agradecer ao Prof. Doutor Francisco Cesário a sua disponibilidade e auxílio sempre que foi necessário. Soube pressionar-nos nos momentos certos e incentivou-nos sempre a focar-nos no objetivo final. Um muito obrigada a este Professor (quase) sempre bem-disposto.

Agradeço ainda ao Prof. Bruno Rodrigues e ao Prof. Doutor Rui Bárto Ribeiro, pela paciência, disponibilidade e pelo esclarecimento das dúvidas que foram surgindo.

Aos meus amigos e colegas que me acompanharam de forma mais próxima nos 2 anos de Mestrado - às Ritas (Lopes e Antunes), ao Zé, à Raquel, à Sara e à Cátia - o meu obrigada. Quero também agradecer à Carolina, que sabe que está no meu coração, mesmo que nos tenhamos afastado nos 2 últimos anos.

Nunca esquecendo os amigos da Santa Terrinha, a Mariana, a Sara, a Diana, a Tita, o Bruno e a Sofia, que foram e continuam a ser um apoio fundamental para mim.

Quero agradecer profundamente ao Leandro, por me ter aturado, mesmo nos momentos em que só me apetecia fugir, em que ficava tão insuportável que nem me conseguia tolerar a mim própria. Um obrigada de coração.

Por último, agradeço aos meus pais por me terem sempre possibilitado monetariamente estudar Psicologia no ISPA.

E como “a vida é muito para ser insignificante”, chego ao fim de 5 anos completamente realizada e com o sentimento de ter feito algo que significa muito para mim e que espero continuar a fazer.

RESUMO

Este estudo pretende avaliar qual o impacto das intenções de saída voluntária na percepção de desempenho e verificar se o efeito geracional desempenha um papel moderador nesta relação. Para tal foi construído o seguinte problema: Que relação poderá existir entre intenções de saída e a percepção de desempenho dos Trabalhadores? Será que esta relação é afetada pela geração a que pertencem? As hipóteses de estudo formuladas para encontrar resposta ao problema foram: (I) as intenções de saída têm um efeito direto e negativo na percepção de desempenho, (II) a Geração Baby Boomers terá menores níveis de intenções de saída do que as gerações X ou Y, e (III) as gerações exercem um efeito moderador entre as intenções de saída voluntária e a percepção de desempenho individual.

Participaram neste estudo 525 trabalhadores em contexto ativo de mercado de trabalho, inseridos em diversas organizações de todo o País. De facto, verificou-se que as intenções de saída têm um efeito negativo na percepção de desempenho dos trabalhadores. Em segundo lugar, não se verificaram diferenças significativas nas intenções de saída entre as três gerações. Finalmente, o efeito moderador das gerações, apenas se verificou no caso das gerações Y e X.

Palavras-Chave: Intenções de saída, Percepção de Desempenho, Geração Y, Geração X, Geração Baby Boomers

ABSTRACT

This study aims to assess the impact of voluntary turnover intentions on the perception of performance. Regarding this problem we have built the following case study: What relationship may exist between turnover intentions and perceived performance of workers? Is this relationship affected by the generation to which they belong? The study hypotheses formulated to find an answer to the problem were: I) turnover intentions have a negative direct effect on the perception of performance, (II) Baby Boomers Generation will have lower turnover intentions than Generations X or Y, and (III) the generations have a moderating effect between turnover intentions and perception of performance.

525 Employees participated in this study in the context of active labor market, working in various organizations throughout the country. Indeed, it was found that turnover intentions have a negative effect on employees' perceived performance. Secondly, there were no significant differences found in turnover intentions between the three generations. Finally, the moderating effect of the generations was only observed in the case of generations Y and X.

Keywords: Turnover Intentions, Perceived Performance, Generation Y, Generation X, Baby Boomers Generation

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	4
Intenções de Saída	4
Desempenho no Trabalho	11
<i>Relação entre Intenções de Saída e Desempenho no Trabalho</i>	15
Efeito Geracional	18
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	24
MÉTODO	25
Design	25
Amostra	25
Procedimento	27
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	29
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	30
<i>Fiabilidade</i>	32
<i>Sensibilidade</i>	32
Medidas	33
<i>Intenções de Saída</i>	33
<i>Desempenho</i>	33
<i>Efeito Geracional</i>	34
<i>Variáveis de Controlo</i>	35
RESULTADOS	36
Escala de Intenções de Saída	36
<i>Validade</i>	36
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	37
Escala de Desempenho	38
<i>Validade</i>	38
<i>Fiabilidade</i>	39
<i>Sensibilidade</i>	39
Efeitos das variáveis sócio-demográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo ... 40	
Associação entre variáveis	42
Testes de Hipóteses	43
<i>Hipótese 1</i>	43
<i>Hipótese 2</i>	44
<i>Hipótese 3</i>	46
<i>Teste do Efeito Moderador Geração Y</i>	47
<i>Teste do Efeito Moderador Geração X</i>	48
<i>Teste do Efeito Moderador Geração Baby Boomers</i>	50

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	51
Limitações	54
Implicações Práticas	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	72
Anexo A – Questionário.....	73
Anexo B – Análise Descritiva da Amostra.....	76
Anexo C – Análise de <i>Outliers</i>	79
Anexo D.....	81
1. Análise das Qualidades Métricas.....	81
1.1 Escala das Intenções de Saída.....	81
1.1.1 Análise da Validade (AFE).....	81
1.1.2 Análise da Fiabilidade.....	81
1.1.3 Análise da Sensibilidade.....	82
1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens.....	82
1.1.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala.....	82
1.2 Escala de Desempenho Profissional.....	83
1.2.1 Validade (AFC).....	83
1.2.2 Fiabilidade.....	84
1.2.3 Sensibilidade.....	84
1.2.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens.....	84
1.2.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala.....	85
2. Efeito das variáveis sócio-demográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo.....	85
2.1 Variável Tipo de Contrato de Trabalho.....	85
2.1.1 Pressupostos Anova one-way.....	85
2.1.2 Anova one-way e Comparação Múltipla de Médias.....	86
3. Associação entre variáveis.....	87
4. Testes de Hipóteses.....	87
4.1 Hipótese 1.....	87
4.1.1 Pressupostos da Regressão Linear simples.....	88
4.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples.....	89
4.2 Hipótese 2.....	90
4.2.1 Pressupostos da Anova one-way.....	90
4.2.2 Teste de Homogeneidade de Variâncias (Ln_ Intenções de Saída).....	91
4.2.3 Teste de Kruskal-Wallis.....	91
4.3 Hipótese 3.....	92
4.3.1 Regressão em Blocos Geração Y.....	92
4.3.1.1 Homogeneidade de Variâncias e Distrib. Normal (Resíduos).....	92
4.3.1.2 Teste de Moderação Geração Y.....	93
4.3.1.3 Efeito de Interação entre Geração Y e Intenções de Saída.....	94

4.3.2 Regressão em Blocos Geração X.....	94
4.3.2.1 Homogeneidade de Variâncias e Distrib. Normal (Resíduos)...	94
4.3.2.2 Teste de Moderação Geração X.....	95
4.3.2.3 Efeito de Interação entre Geração X e Intenções de Saída.....	96
4.3.3 Regressão em Blocos Geração Baby Boomers.....	97
4.3.3.1 Homogeneidade de Variâncias e Distrib. Normal (Resíduos)...	97
4.3.3.2 Teste de Moderação Geração Baby Boomers.....	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Algumas definições de Intenção Voluntária de Saída.....	4
Tabela 2 – Antecedentes das Intenções de Saída.....	7
Tabela 3 – Consequências e Estratégias de Minimização das Intenções de Saída.....	9
Tabela 4 – Principais Incentivos de Retenção e Fatores Impulsionadores da Saída	10
Tabela 5 – Antecedentes do Desempenho no Trabalho.....	12
Tabela 6 – Delimitação Cronológica das Gerações.....	18
Tabela 7 – Características Geracionais.....	19
Tabela 8 – Síntese das Hipóteses de Investigação.....	24
Tabela 9 – Caracterização da Amostra.....	26
Tabela 10 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória.....	29
Tabela 11 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais.....	31
Tabela 12 – Escala das Intenções de Saída.....	33
Tabela 13 – Escala do Desempenho Profissional.....	34
Tabela 14 – Quadro resumo das 3 Gerações.....	34
Tabela 15 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória Escala Intenções de Saída.....	36
Tabela 16 – Matriz com Rotação de Factores.....	36
Tabela 17 – Variância Total Explicada.....	37
Tabela 18 – Fiabilidade da escala de Intenções de Saída.....	37
Tabela 19 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Intenções de Saída	38
Tabela 20 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória para a escala de Desempenho.....	38
Tabela 21 – Fiabilidade da escala de Desempenho	39
Tabela 22 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Desempenho	40
Tabela 23 – Anova one-way e Teste de Tukey HSD (Tipo de Contrato de Trabalho).....	41
Tabela 24 – Matriz de Correlações de Pearson.....	42
Tabela 25 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1).....	44
Tabela 26 – Teste de Normalidade (H2).....	45
Tabela 27 – Teste de Homogeneidade de Variâncias.....	45
Tabela 28 – Teste de Homogeneidade de Variâncias (Ln_Intenções de Saída).....	46
Tabela 29 – Teste de Kruskal-Wallis.....	46
Tabela 30 – Resultados da Regressão em Blocos para a Geração Y.....	47
Tabela 31 - Resultados da Regressão em Blocos para a Geração X	48
Tabela 32 - Resultados da Regressão em Blocos para a Geração Baby Boomers	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação	24
Figura 2 – Efeito de Interação entre a Geração Y e Intenções de Saída.....	48
Figura 3 – Efeito de Interação entre a Geração X e Intenções de Saída	49

INTRODUÇÃO

Nas décadas mais recentes, a vida laboral em muitos países tem sido marcada por importantes mudanças organizacionais (e.g. fechos, fusões, aquisições), frequentemente acompanhadas por despedimentos em larga escala (Schreurs, Emmerik, Günter, & Germeys, 2012). De facto, em todo o mundo de uma forma geral se faz sentir uma forte crise económica, com efeitos mais marcados na Europa desde 2011 e que em Portugal tem repercussões ao nível económico, financeiro, psicossocial, na saúde, educação, entre outros. Apesar de os dados do Eurostat terem mostrado que a taxa de desemprego de Janeiro de 2014 em Portugal estabilizou em 15,3% e de o Governo prever uma taxa de 15,7% para o decorrer deste ano (inferior à taxa de 16,3% de 2013), há ainda um longo caminho a percorrer no que diz respeito à criação de emprego e à retenção dos melhores talentos nas organizações.

Segundo o Relatório da Deloitte de 2011, muitas organizações não estão preocupadas com as reais necessidades e potenciais frustrações dos seus empregados e não têm uma ideia real da forma como estes as vêem. Entre 2009 e 2011 aumentou em 10% o número de trabalhadores que estiveram, planeiam ou que estão mesmo a procurar novo emprego. De facto, e ainda segundo esse relatório, quase dois terços dos trabalhadores inquiridos (65%) tencionam sair da organização em que trabalham, ou estão pelo menos dispostos a uma mudança na sua carreira. Estes, além da falta de confiança nos seus líderes, acreditam também que existem falhas sérias no que diz respeito ao desenvolvimento de competências de liderança devido a programas de formação inadequados. Tudo isto gera, em última instância, dificuldade na retenção dos indivíduos com melhor desempenho.

Há também que ter em conta o fenómeno recente que se gerou nas organizações: a coexistência de três gerações diferentes a trabalhar em conjunto - Baby Boomers, Geração X e Geração Y ou Milenium. Se no passado podiam existir várias gerações na mesma organização, mas estavam separadas umas das outras devido às suas descrições de função e à hierarquia, não havendo partilha de decisões, hoje em dia as várias gerações já trabalham juntas, o que traz um enorme potencial em termos de sinergias criativas e resolução de problemas (Gursoy Maier & Chi, 2008). De acordo com Duquette, Manuel, Harvey e Bosco (2013), este é não só um assunto de interesse, mas também de preocupação, dado que cada geração tem diferentes atributos, capacidades e atitudes, que inevitavelmente levam consigo para o local de trabalho. Se por um lado as gerações mais séniores se encontram a competir com gerações mais jovens, mais experientes em novas tecnologias e menos resistentes à

mudança, as gerações mais jovens também competem com as mais sêniores, que têm mais experiência prática nas organizações.

Segundo o Relatório da Deloitte de 2011 há um facto que se torna claro: as empresas que implantam estratégias de retenção despersonalizadas terão muito mais dificuldade em competir pelo talento. Diferentes gerações têm objectivos, expectativas e desejos amplamente diferentes. Logo, as organizações devem desenhar estratégias dirigidas a cada grupo de trabalhadores, desde os indivíduos da geração mais antiga, os Baby Boomers aos indivíduos das gerações X e Milenium.

O Relatório da Deloitte de 2012 refere que é importante que as organizações se foquem nas taxas de saída em dois grupos diferentes de trabalhadores: aqueles que estão a desempenhar um determinado cargo há menos de dois anos e os indivíduos da Geração Y, pois são os que têm reportado maiores intenções de saída. Se indivíduos que estão há menos de dois anos na organização pretendem sair ou saem efetivamente da mesma, significa, ou que não acrescentam valor para a organização e/ou que as estratégias de atração e retenção dos melhores talentos não estão a funcionar devidamente. No caso da Geração Y poderão não estar a ser tidas em conta as necessidades específicas deste grupo de indivíduos.

É importante que haja um diagnóstico regular do clima organizacional e das atitudes dos colaboradores, em termos de compromisso, satisfação e intenções de saída. Esse diagnóstico é particularmente importante ao nível das intenções de saída, pois são consideradas de uma forma geral como o principal antecedente da saída definitiva. Não obstante, um colaborador que registe num dado momento elevadas intenções de saída, pode nunca chegar a sair da organização em que trabalha. Porém, essas mesmas intenções, já indicam que houve alguma retirada do indivíduo da sua função, e isso poderá ter repercussões na forma como perceciona o seu desempenho, e no seu desempenho propriamente dito, avaliado pelo chefe ou supervisor.

Face à situação sócio-económica atual do país, se as organizações se focarem apenas em estratégias de redução de pessoal, poderão ver a sua produtividade ainda mais reduzida, no sentido em que não só perderão talento, mas também haverá uma redução na motivação e moral dos trabalhadores que permanecem na organização (Hayes et al., 2006). Estes poderão desenvolver o sentimento de que o seu potencial e o seu trabalho não são valorizados, o que conseqüentemente poder-se-á traduzir em menores níveis de satisfação e compromisso organizacional e em última instância, em maiores níveis de intenção de saída, que farão com que o indivíduo reduza o retorno que dá à organização em termos do seu desempenho individual (Kivimäki et al., 2007; Randhawa, 2007; Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997).

Em suma, e tendo em conta os elevados níveis de intenções de saída que têm os indivíduos pertencentes às três gerações diferentes, como resultado da insatisfação face às medidas e estratégias implantadas pelas organizações em que trabalham, este estudo visa analisar o impacto que as intenções voluntárias de saída de uma organização podem ter na perceção do nível de desempenho individual dos trabalhadores, remetendo para as seguintes questões: Que relação poderá existir entre intenção de saída voluntária de uma organização e a perceção de desempenho dos trabalhadores? Será que esta relação é diferente consoante a geração a que pertencem?

REVISÃO DA LITERATURA

Intenções de Saída

Existem várias formas de definir intenções voluntárias de saída, sendo que à exceção de alguns detalhes, as definições são muito semelhantes.

Tabela 1 – Algumas definições de intenção voluntária de saída

Referências	Definições
Medina (2012)	Intenção de um trabalhador de encontrar um novo emprego, com outra entidade empregadora, no ano seguinte.
Ahmad, Shahid, Huma & Haider (2012)	Quantidade de tempo que um trabalhador pretende permanecer numa organização.
Dollar & Broach (2006)	Intenção que o indivíduo afirma ter de sair da organização em que trabalha dentro de um determinado período de tempo.

De uma forma geral a intenção de sair de uma organização provou ser em muitas investigações o principal preditor do comportamento de saída propriamente dito (Breukelen, Vlist & Streensma, 2004; Cho & Lewis, 2012; Dollar & Broach, 2006; Fernandez & Kim, 2013). A Teoria do Comportamento Planeado apoia igualmente esta assunção, uma vez que postula que as intenções comportamentais são antecedentes causais do comportamento (Azjen, 2012).

Torna-se assim imperativo estudar as intenções de saída, pois se estas conduzirem ao comportamento de saída voluntária por parte dos colaboradores, haverá obviamente um impacto negativo no desempenho organizacional (Long, Ajagbe, Nor e Suleiman, 2012_a; Park & Shaw, 2013).

A saída propriamente dita é definida por Abassi e Hollman (2000) como “a rotação dos trabalhadores pelo mercado de trabalho, entre empresas, empregos e ocupações; e entre os estados de emprego e desemprego”. Já Long e colaboradores (2012a) acrescentam que pode ser definida como o “volume de ganhos e perdas de trabalhadores por parte de uma entidade empregadora” ou “como a quantidade de tempo que os indivíduos tendem a permanecer numa determinada organização” (p.282). A saída de um trabalhador pode ser voluntária (por exemplo, demissão) ou involuntária (por exemplo, demissão solicitada, layoff ou reforma) (Cascio, 1991). A saída na sua vertente voluntária, que será tida em conta neste estudo, pode ser definida de uma forma mais simples como a “decisão de um trabalhador de terminar a

relação laboral” (Dess & Shaw, 2001, p.446). Parafraseando Ahmad e colaboradores (2012), trata-se da “saída da organização definitivamente” (p.126).

Infelizmente, muitas organizações desconhecem o custo da saída de trabalhadores. Cascio (1991) destaca que “as organizações precisam de um procedimento para medir e analisar os custos da saída de pessoal, especialmente porque os custos da contratação, formação e desenvolvimento dos colaboradores são vistos como investimentos, que devem ser avaliados (...)” (p.22). Porém, é importante não esquecer que por vezes a saída de antigos trabalhadores é positiva para a organização, uma vez que a renovação dos quadros pode trazer novas ideias (Shahnawaz & Jafri, 2009). Além disso, e como existem certos erros na seleção de indivíduos que por vezes são inevitáveis, a saída de trabalhadores pode ter um “efeito de limpeza”, como lhe chama Cascio. Em suma, as saídas disfuncionais serão aquelas em que trabalhadores com elevado nível de desempenho abandonam a organização, enquanto as saídas funcionais serão aquelas em que trabalhadores produtivos vêm substituir aqueles que em nada contribuem para os objetivos da organização.

Por todos os custos que a saída de trabalhadores comporta para as organizações (principalmente a saída de trabalhadores produtivos), não surpreende o facto de haver um volume tão significativo de investigações publicadas com a finalidade de perceber melhor este mesmo fenómeno. Como tal, e para uma maior compreensão do mesmo, é importante referir e explicar alguns dos modelos explicativos já formulados.

Em 1958, March e Simon estudaram dois factores chave no estudo das intenções de saída e saída dos trabalhadores: facilidade de movimento e deseabilidade de movimento percebidas (Long et al., 2012a), sendo que estes fatores são refletidos, respetivamente, pelas alternativas de emprego exteriores à organização e pela satisfação no trabalho. É importante referir que neste modelo, a possibilidade de rotatividade interna é considerada em primeiro lugar, antes de se considerar a saída da organização (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001), sendo que as possibilidades de transferência intraorganizacional estão relacionadas com a dimensão organizacional, isto é, quanto maior a organização, maior será essa possibilidade (Tosi, 2009).

Mobley (1977), por seu turno, sugeriu um modelo de decisões de retirada, no qual procurou identificar os aspetos mediadores na relação entre um estado emocional de satisfação/ insatisfação no trabalho e a saída da organização. Segundo Long e colaboradores (2012a), esta relação é mediada por três cognições: 1) considerar a hipótese de sair da organização; 2) ter a intenção de procurar um trabalho noutra organização e 3) ter a intenção de sair da organização, nalgum ponto incerto do futuro. Em suma, as atitudes relativamente ao

trabalho (satisfação/insatisfação), combinadas com as alternativas ao mesmo, predizem a intenção de sair, que por sua vez é o antecedente direto da saída (Mitchell et al., 2001).

Em 1981, Steers e Mowday formularam outro modelo, com algumas semelhanças com o de Mobley. Porém, “enquanto Mobley teorizou que a procura de alternativas precede a intenção de sair, Steers e Mowday teorizaram que o processo de procura é uma consequência da intenção de sair” (Lee & Mowday, 1987, p. 724).

Mais recentemente, e fortemente baseado na Teoria da Imagem de Beach, formulada em 1990, o Modelo do Desdobramento postula que a decisão de sair de uma organização ocorre em 4 passos, sendo que 3 deles requerem a reação a choques. Estes choques podem categorizar-se em acontecimentos da vida pessoal e externa ao trabalho, acontecimentos pessoais relacionados com a função na organização e por fim, acontecimentos organizacionais. Como consequência destes choques, serão evocadas imagens (Lee & Mitchell, 1994), que Beach (1998) define como esquemas, que são utilizados para organizar o pensamento antes de tomar uma decisão. Existem três tipos de imagens: 1) Imagem de valor que define os princípios do indivíduo que regem a sua decisão acerca de um objetivo; 2) Imagem de trajetória, que representa aquilo que o indivíduo ambiciona para o futuro; e por último 3) Imagem estratégica, que se trata daquilo que compõe os planos adotados para atingir os objetivos da imagem de trajetória. No primeiro passo da decisão de sair da organização, o indivíduo experiencia um choque. O segundo e terceiro passos também envolvem a reação a um choque e nestas fases o indivíduo irá evocar as três imagens já referidas. Porém, enquanto no segundo passo, o foco da atenção do indivíduo será permanecer na organização em que se encontra, o que evoca julgamentos acerca do seu compromisso e satisfação, no terceiro passo o indivíduo vai tecer julgamentos acerca da viabilidade de trabalhar numa outra organização. No quarto e último passo, o foco da atenção vai encontrar-se na própria organização, e não necessariamente na decisão de ficar ou sair. Este mesmo foco poderá levar, ou não, a uma procura e avaliação de alternativas de emprego.

Revistos os modelos relativos à intenção de sair e saída organizacional, é importante rever agora o “estado da arte”. Actualmente, a literatura acerca da intenção e comportamento de saída está dividida em 3 grupos: antecedentes, consequências, e por fim estratégias de minimização (Ongori, 2007).

A literatura emergente nas últimas 3 décadas tem identificado uma panóplia de antecedentes das intenções de saída, incluindo características individuais, atitudes, características organizacionais e práticas da gestão (Fernandez & Kim, 2013).

Tabela 2 – Antecedentes das intenções de saída

Características Individuais	Atitudes	Características Organizacionais e do Trabalho	Práticas da Gestão
Auto-eficácia (Lai & Chen, 2012);	Satisfação no trabalho e Compromisso Organizacional (Shore & Martin, 1989).	Suporte organizacional percebido (Hui, Wong & Tjosvold, 2007);	Práticas que fomentam a autonomia do colaborador (Heavey, Holwerda e Hausknecht, 2013).
Interesses vocacionais (Iddekinge, Roth, Putka & Lanivich, 2011).		Cultura de aprendizagem (Islam, Khan, Aamir, & Ahmad, 2012)	
		Autonomia; variedade de competências; feedback; formação; comunicação (Javed, Saif, Rehman, Qureshi, Khan & Khan, 2013).	

No âmbito das características individuais, o estudo de Lai e Chen (2012) demonstrou o efeito positivo da auto-eficácia – definida como a crença nas próprias capacidades - no desempenho e satisfação no trabalho. Iddekinge e colaboradores (2011) estudaram a importância dos interesses vocacionais, isto é, diferenças individuais no que diz respeito à preferência por um determinado trabalho em detrimento de outro e concluíram que os indivíduos cujos interesses são mais congruentes com o trabalho desempenhado, têm maior probabilidade de escolher continuar a desempenhar e terão, portanto, níveis inferiores de intenções de saída.

No que diz respeito às atitudes, Shore e Martin (1989) referem que muitos estudos estabelecem uma associação entre a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e intenções de saída. No seu estudo, o compromisso organizacional mostrou ter uma correlação significativamente mais elevada ($r = .76$) do que a satisfação no trabalho ($r = .60$), com a intenção de ficar na organização. De qualquer forma, são vários os autores que afirmam que, tanto a satisfação no trabalho, como o compromisso organizacional têm uma forte influência na intenção e decisão de sair da organização (Ahmad et al., 2012; Camp, 1994; Carmeli & Weisberg, 2006; Huning & Thomson, 2011; Islam et al., 2012; Lai & Chen, 2012) e é assumido de uma forma geral que as variáveis estão inversamente relacionadas (Medina, 2012). Já os resultados do estudo de Carsten e Spector (1987) indicaram que a relação entre satisfação e saída torna-se mais fraca à medida que o nível de emprego diminui, o que indica

que, embora os indivíduos possam não estar satisfeitos, terão menor probabilidade de abandonar o seu emprego quando existem poucas ou nenhuma alternativas ao mesmo.

No âmbito do estudo da influência das condições organizacionais nas intenções de saída, vários autores concluíram que o suporte organizacional percebido se relaciona negativamente com as intenções de saída, isto porque quando a organização fornece apoio aos trabalhadores, estes sentirão que os seus problemas não são tão avassaladores (Hui et al., 2007; Lew, 2011). Islam e colaboradores (2012) evidenciaram que a satisfação no trabalho medeia a relação entre cultura de aprendizagem e intenções de saída.

No que diz respeito às características do trabalho, Tariq, Ramzan e Riaz (2013) afirmam que existem alguns factores que afectam o compromisso e satisfação do trabalhador relativamente ao seu trabalho, nomeadamente a carga de trabalho, o stresse, a satisfação no trabalho e o conflito trabalho-família. De facto, Lambert, Hogan e Barton (2001) concluíram que a satisfação no trabalho é uma variável mediadora chave entre o ambiente de trabalho e as intenções de saída. Assim, um ambiente de trabalho em que existe autonomia, variedade de competências requeridas, feedback adequado, oportunidades de crescimento e tentativas para aumentar a comunicação e coordenação entre supervisores, subordinados e colegas, vai reduzir a incerteza dos trabalhadores face às situações de trabalho, que por sua vez conduz a menores intenções de saída (Javed et al., 2013).

Alfes, Shantz, e Truss (2012) admitem que a forma como os trabalhadores percecionam as práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um impacto directo na probabilidade de permanecerem na organização empregadora. De facto, Heavey e colaboradores (2013) concluíram que práticas de rotinização e monitorização, constroem a autonomia do trabalhador e consequentemente, são as que têm efeitos mais negativos nas intenções de saída.

Como é de esperar, as intenções de saída e a saída de colaboradores terão consequências negativas para a organização, pelo que é também importante apostar em estratégias minimizadoras das mesmas (Tabela 3).

Tabela 3 – Consequências e estratégias de minimização das intenções de saída

Consequências	Estratégias de minimização
Redução do desempenho individual (Hui et al., 2007) e organizacional (Cho & Lewis, 2012);	Promoção do engagemanent (Hui et al., 2007; Ongori, 2007) e do empowerment (Bowen & Lawler, 1992; Fernandez & Kim, 2013);
Custos com novo recrutamento, seleção e formação (Cascio, 1991; Cho & Lewis, 2012);	Recompensas psicológicas, remuneração e outros bónus (De Gieter, De Cooman, Hofmans, Pepermans & Jegers, 2012);
Perda de trabalhadores experientes e qualificados (Carmeli & Weisberg, 2006).	Progressão na carreira (Deloitte, 2012).

Cascio (1991) fez um estudo exaustivo acerca dos custos da saída de trabalhadores, chegando a fórmulas que permitem calcular esses custos. O autor fala em custos de separação (entrevista de saída, trabalho administrativo, taxas e subsídios); custos de substituição (comunicação da disponibilidade da vaga, entrevistas de emprego) e por fim, custos com formação. Também Cho e Lewis (2012) referem que o recrutamento, seleção e formação de novos empregados são dispendiosos.

Hui e colaboradores (2007) concluíram que as intenções de saída se relacionam negativamente, não só com o desempenho organizacional, mas também com o desempenho individual no trabalho, resultado que se provou consistente com a perspectiva base de que quando os trabalhadores investem na sua organização, têm maior probabilidade de ter um desempenho em níveis elevados. Existe também evidência de que a satisfação do cliente e as vendas diminuem com a saída de trabalhadores (Boles, Dudley, Onyemah, Rouziés & Weeks, 2012; Heavey et al., 2013).

Por fim, uma saída da organização implica elevados custos em termos da perda de trabalhadores altamente qualificados, que poderão além disso transferir conhecimentos e informações específicas daquela organização, para os seus concorrentes (Carmeli & Weisberg, 2006). Cascio (1991) refere também a importância de considerar o diferencial de desempenho entre os trabalhadores que saem da organização e seus substitutos, no cálculo dos custos da saída de indivíduos, já que, logicamente, “os substitutos cujo desempenho exceda o dos indivíduos que saíram, irão reduzir os custos associados à saída” (p. 38).

Dado o aumento dos custos directos e indirectos da saída de colaboradores, a gestão é frequentemente encorajada a identificar as razões pelas quais as pessoas abandonam a organização, para que possam ser tomadas medidas preventivas adequadas (Ongori, 2007), e não apenas medidas reativas. Uma das medidas preventivas que pode ser usada pela gestão é o engagement, constructo definido por Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova e Bakker (2002)

como um estado mental positivo e de realização relacionado com o trabalho e caracterizado por vigor (energia), dedicação (entusiasmo e inspiração) e absorção (estado em que se está tão concentrado, que não se dá pelo tempo passar), sendo que “não se trata de um estado momentâneo e específico, mas sim de um estado afetivo-cognitivo persistente, (...)” (p. 465). A capacidade da organização de provocar engagement nos seus colaboradores, de os reter e otimizar o seu valor, depende do desenho da função, de qual a utilização que os colaboradores fazem do seu tempo, e também do compromisso e suporte providenciado pela organização (Hui et al., 2007; Ongori, 2007).

Vários autores salientam a importância da satisfação dos trabalhadores com as suas recompensas, nomeadamente a remuneração, bónus e as recompensas psicológicas por parte do supervisor, dado o seu impacto na redução da probabilidade de abandono da organização (De Gieter et al., 2012; Lai & Chen, 2012; Long, Perumal & Ajagbe, 2012b).

O empowerment dos trabalhadores é também considerado importante no desenho de estratégias minimizadoras das intenções de saída (Fernandez & Kim, 2013). Bowen e Lawler (1992) defendem que numa política de gestão eficaz devem estar presentes quatro aspetos: 1) informação prestada aos colaboradores acerca do desempenho da organização; 2) recompensas com base no desempenho organizacional; 3) conhecimento que permita contribuir para o desempenho organizacional e 4) poder para tomar decisões que influenciam o desempenho organizacional.

Apesar de ser lógico que as estratégias de minimização das intenções de saída dos trabalhadores sejam desenhadas com base nos antecedentes das mesmas, curiosamente o Relatório da Deloitte de 2012 revela que os incentivos que levam os trabalhadores a ficar na organização, não são exatamente os mesmos que os levam a sair (Tabela 4).

Tabela 4 – Principais incentivos de retenção e factores impulsionadores da saída de trabalhadores (por ordem decrescente de influência)

Principais Incentivos de Retenção	Principais factores impulsionadores da saída
Bónus e incentivos financeiros;	Falta de progressão na carreira;
Promoção e progressão na carreira;	Novas oportunidades no mercado;
Remuneração adicional;	Insatisfação com o gestor ou supervisor;
Acordos de trabalho flexíveis;	Falta de aumentos na compensação;
Apoio e reconhecimento da chefia.	Falta de desafio no trabalho.

Os cinco principais incentivos de retenção são, portanto, os bônus adicionais ou incentivos financeiros (44%), seguidos da promoção e progressão na carreira (42%), remuneração adicional (41%), acordos de trabalho flexíveis (26%) e apoio e reconhecimento por parte da chefia. Por seu turno, os cinco fatores que levam os indivíduos a pensar procurar um novo trabalho, são a falta de progressão na carreira (27%), novas oportunidades no mercado (22%), insatisfação com o gestor ou supervisor (22%), falta de aumentos na compensação (21%) e por fim a falta de desafio no trabalho (21%).

Desempenho no trabalho

O desempenho no trabalho tem sido considerado uma variável dependente de grande interesse uma vez que os objetivos de uma organização são medidos em termos do mesmo (Randhawa, 2007).

Na sua componente individual, trata-se de “um indicador de quão bem um trabalhador desempenha as tarefas relacionadas com o seu trabalho” (Skinner, Dubinsky & Donnelly, 1984, p.51). Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) referem que o desempenho pode ser entendido como “uma comparação entre as expectativas de desempenho individual e o desempenho real” (p.887). Randhawa (2007) acrescenta ainda que se trata “daquilo que os indivíduos realmente fazem e que é observável” (p.47). De acordo com Cunha e colaboradores (2006), o conceito de desempenho individual distingue-se de produtividade, na medida em que esta última é mais utilizada no âmbito de estudos organizacionais e pode ser concebida “como o grau em que os resultados se aproximam dos objetivos” – eficácia – ou “como a relação entre os resultados e os recursos necessários para alcançá-los” – eficiência (p. 887).

Uma outra conceptualização de desempenho individual, formulada em 1993 por Borman e Motowidlo e que ainda hoje é utilizada (Befort & Hatstrup, 2003; Edwards, Bell, Arthur & Decuir 2008; Griffin, Neal & Neale, 2000), é a distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual. Cunha e colaboradores (2006) explicam de uma forma muito simples que o desempenho de tarefa se refere às atividades que contribuem diretamente para os resultados organizacionais e que fazem parte da descrição da função, daí também se poder designar por “desempenho no papel”. Já o desempenho contextual vai além das atividades que fazem parte da descrição de funções, mas que também vão determinar a prossecução dos objetivos organizacionais, uma vez que modelam o ambiente organizacional, social e psicológico em que funciona o núcleo técnico, correspondendo aos comportamentos de

cidadania e daí também se poder designar por “desempenho extra-papel”. Motowidlo e Scotter (1994) demonstraram no seu estudo a importância desta distinção, pois tanto uma dimensão, como outra contribuem de forma independente para o desempenho geral. Concluíram ainda que o tempo de experiência explica uma maior variância do desempenho de tarefa e a personalidade explica uma maior variância do desempenho contextual.

De uma forma geral, existe concordância que o desempenho é um conceito multidimensional (Sonnetag, Volmer & Spychala, 2008).

Na Tabela 5 apresenta-se um resumo de alguns dos antecedentes que devem ser considerados numa organização que pretenda melhorar o desempenho dos seus trabalhadores.

Tabela 5 – Antecedentes do desempenho no trabalho

Atitudes	Estados Mentais	Características Individuais	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
Satisfação (Gunavathy & Ayswarya, 2011; Maharani, Troena & Noermitaji, 2013);	Engagement (Rich, Lepine & Crawford, 2010);	Auto-estima, locus de controlo, auto-eficácia, neuroticismo (Judge & Bono, 2001);	Equidade (Greenberg, 1988);
Compromisso Organizacional (Turner & Chelladurai, 2005; Memari, Mahdieh & Marnani, 2013).	Burnout (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).	Conscienciosidade, justiça, identificação organizacional (Maxham, Netemeyer & Lichtenstein, 2008).	Formação (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012);
			Incentivos, promoções, bom ambiente de trabalho, feedback (Katou & Budhwar, 2012).

Tal como no caso das intenções de saída, também no caso do desempenho, a satisfação é uma variável importante e amplamente estudada, uma vez que vários estudos encontram uma relação positiva entre as duas variáveis (Gunavathy & Ayswarya, 2011; Maharani et al., 2013; Ouedraogo & Leclerc, 2013; Randhawa, 2007). Porém existem também vários estudos que mostram o contrário. Iaffaldano e Muchinsky (1985) demonstraram que a relação entre as duas variáveis é relativamente baixa ($r = .17$) e Sani (2013) demonstrou que não existe evidência empírica suficiente para aceitar a hipótese de que a satisfação afecta directamente o desempenho. Numa meta-análise quantitativa e qualitativa, Judge, Thoresen, Bono e Patton (2001), concluíram que a relação entre satisfação e desempenho se encontra próxima de .3, apesar de a sua magnitude aumentar em trabalhos mais complexos. De facto, apesar de ser aceite de uma forma geral que existe uma relação moderada entre satisfação no trabalho e

desempenho no trabalho, sabe-se ainda pouco acerca dos factores que fortalecem ou enfraquecem esta relação (Zhu & Feng, 2010).

Edwards e colaboradores (2008) estudaram as várias facetas da satisfação em relação ao desempenho de tarefa e ao desempenho contextual e verificaram que a satisfação com o trabalho (relação definida em termos de características do trabalho) está mais fortemente relacionada com o desempenho de tarefa do que com o contextual. Já a satisfação com a supervisão (relação definida em termos sociais) está mais fortemente relacionada com o desempenho contextual, pois neste caso os indivíduos têm mais probabilidade de ter comportamentos cooperativos.

Havendo uma relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho, é importante considerar os antecedentes da satisfação enquanto medidas a ser incrementadas como práticas de gestão de recursos humanos nas organizações, nomeadamente a aquisição de conhecimentos necessários ao desempenho da função, bem como autonomia no trabalho (Ouedraogo & Leclerc, 2013).

Christen, Iyer e Soberman (2006) estudaram o efeito reverso, isto é, do desempenho na satisfação e verificaram que é positivo e significativo, o que, de acordo com os autores, também tem implicações para uma organização que pretende motivar e reter trabalhadores talentosos. Neste caso, devem ser tomadas medidas que aumentem o desempenho, pois a satisfação aumentará também e conseqüentemente haverá uma redução da rotatividade e do absentismo.

Como antecedente do desempenho, é importante ter também em conta o compromisso organizacional, pois segundo Turner e Chelladurai (2005) este explica a variância do desempenho, quer objectivo, quer subjectivo. De facto é assumido de uma forma geral que o compromisso organizacional vai ter um impacto positivo no desempenho (Memari et al., 2013; Susanty & Miradipta, 2013). Organizações de elevado compromisso e desempenho são caracterizadas por 3 pilares: alinhamento de desempenho (a estrutura, sistemas e capacidades das pessoas ajustam-se à estratégia); alinhamento psicológico (os indivíduos estão vinculados emocionalmente à missão, valores e cultura da organização); e por fim, capacidade de aprendizagem e mudança (Beer, 2009).

O engagement é uma medida igualmente importante no estudo do desempenho dos trabalhadores, pois Rich e colaboradores (2010) confirmaram a hipótese de que o engagement medeia as relações entre as variáveis congruência de valores, suporte organizacional percebido, auto-avaliações e as variáveis desempenho de tarefa e comportamentos de cidadania organizacional. Também o burnout apresenta uma relação com o desempenho,

segundo Bakker e colaboradores (2004), que confirmaram que as exigências do trabalho (carga de trabalho, pressão, ambiente físico, etc.) predizem o desempenho de papel através da sua relação com a componente de exaustão do burnout (sentimentos crónicos de fadiga física, cognitiva e emocional), enquanto os recursos (por exemplo, feedback, recompensas, controlo, e participação) predizem mais fortemente o desempenho extra-papel, através da sua relação com a dimensão de retirada do burnout (distanciamento do trabalho e do seu conteúdo).

No que diz respeito às características individuais, Judge e Bono (2001) e Grant e Wrzesniewski (2010) verificaram que existe uma relação positiva entre traços fundamentais de auto-avaliações – auto-estima, locus de controlo, auto-eficácia, estabilidade emocional/neuroticismo – e as variáveis satisfação e desempenho no trabalho. Maxham e colaboradores (2008) concluíram que existe uma relação positiva entre as variáveis conscienciosidade, justiça e identificação organizacional e as variáveis desempenho de papel e desempenho extra-papel. Numa linha de investigação mais recente, Shooshtarian, Ameli e Aminilari (2013), demonstraram que a inteligência emocional – conceito este definido por Salovey e Mayer (1990) como a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções e também os das outras pessoas, discriminá-los, e usar essa informação como guia da própria acção e pensamentos - tem uma relação positiva e significativa, não só com a satisfação, mas também com o desempenho no trabalho. Na fase de recrutamento, e ainda no âmbito das características individuais é importante referir que Iddekinge e colaboradores (2011) verificaram que os interesses vocacionais estão mais fortemente relacionados com o desempenho na formação do que com o desempenho no trabalho, o que indica que esses interesses têm provavelmente um efeito mais forte e direto na motivação para adquirir conhecimentos relevantes para o trabalho em questão.

Já no âmbito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a formação é também uma condição fundamental para que os indivíduos denotem bons desempenhos e executem melhor as suas funções, podendo dessa forma vir a assumir outras responsabilidades na empresa e apoiar a formação e desenvolvimento de outros colaboradores (Cunha et al., 2012).

Outro antecedente importante do desempenho segundo Greenberg (1988), é a equidade percebida nas remunerações. Segundo Adams (1965) a iniquidade existe quando um indivíduo, ao comparar o rácio dos seus resultados relativamente ao seu investimento com esse mesmo rácio de outra pessoa, se apercebe que existe desigualdade. Greenberg verificou precisamente que, em relação aos trabalhadores deslocados para escritórios de igual estatuto, aqueles que eram transferidos para escritórios de estatuto superior, mostravam um melhor desempenho (uma resposta à iniquidade devido a pagamento demasiado elevado) e aqueles

que eram transferidos para escritórios de menor estatuto sofriam um decréscimo no seu desempenho (uma resposta à iniquidade devido a pagamento demasiado baixo).

Se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos forem baseadas na gestão do desempenho, desenvolvimento profissional e classificações de desempenho normalizadas, e se forem ainda percecionadas como eficazes, influenciam a percepção dos trabalhadores de sucesso próprio na carreira (Strumpf, Doh & Tymon, 2010). Katou e Budhwar (2012) sugerem também que incentivos, promoções e avaliação de desempenho são práticas que devem ser amplamente utilizadas, bem como a manutenção de um ambiente de trabalho seguro e agradável, tratamento respeitoso e feedback do desempenho.

Relação entre intenções de saída e desempenho no trabalho

A potencial ligação entre as atitudes dos trabalhadores e o seu desempenho foi primeiramente considerada na década de 1930, coincidindo com os estudos de Hawthorne, e o movimento das relações humanas que lhes estava subjacente (Judge et al., 2001).

Existem três grandes categorias de estudos: 1) aqueles que estudam o desempenho individual enquanto antecedente da intenção de sair; 2) aqueles que estudam a intenção de sair enquanto antecedente do desempenho individual e 3) aqueles que estudam a intenção de sair enquanto antecedente do desempenho organizacional (Hur, 2012; Park & Shaw, 2013; Tariq et al., 2013; Wang, Lee & Ho, 2012). Porém, quer se trate do segundo grupo, ou do terceiro, pode-se supor que para que o desempenho organizacional seja negativo, tem que em primeiro lugar haver um desempenho individual menor por parte dos trabalhadores, pelo que apenas serão detalhados os dois primeiros grupos de estudos.

Na primeira categoria insere-se o estudo de Iverson e Deery (2000), que concluiu que o desempenho no trabalho tem um efeito significativamente negativo na saída voluntária, explicando uma grande parte da variância da mesma. Verificaram também que os indivíduos com pior desempenho tinham mais probabilidade de sair do que os indivíduos com desempenho médio. Por sua vez, estes últimos tinham mais probabilidade de sair da organização do que os indivíduos com desempenho elevado. Já Jackofsky (1984) tinha tentado explicar esta relação, chegando a conclusões importantes, porém diferentes das do estudo de Iverson e Deery. Segundo Allen e Griffeth (1999), Jackofsky “havia proposto que o desempenho no trabalho tem um impacto directo nas percepções individuais de quão fácil seria abandonar a organização, através das percepções de oportunidades de encontrar um emprego alternativo” (p.530). A autora havia encontrado uma relação curvilínea, isto é, se por

um lado os indivíduos com desempenho mais elevado tinham mais probabilidade de sair por perceberem mais alternativas (saída voluntária), por outro os indivíduos com menor desempenho eram forçados a sair (saída involuntária). Já os indivíduos com desempenho médio, não tinham nem a percepção de oportunidades alternativas, nem a probabilidade de saírem involuntariamente. Contrariamente, Dreher (1982) demonstrou consistentemente que não são os indivíduos com melhor desempenho que abandonam a organização.

Também Keller (1984) confirmou, através de múltiplas análises de regressão que, o desempenho no trabalho e um elevado absentismo, explicavam uma maior percentagem da variância da saída, do que qualquer outra variável (intenção de sair, número de filhos, stresse). Porém, Birnbaum e Somers (1993) e Carmeli e Weisberg (2006) não encontraram qualquer relação significativa entre as variáveis.

Na segunda categoria (intenção de saída enquanto antecedente do desempenho individual), insere-se o estudo de Trevor e colaboradores (1997), no qual concluíram que as intenções de saída explicam 75 % da variância do desempenho. Além disso, encontraram novamente suporte para a hipótese que já havia sido formulada por Jackofsky (1984). Também o estudo de Randhawa (2007) se insere neste grupo, já que o autor além de ter encontrado uma relação negativa e significativa entre as intenções de saída e o desempenho individual no trabalho ($r = - .23$), concluiu também que existe a contribuição conjunta de vários preditores – idade, qualificações, número de dependentes, experiência, nível de satisfação no trabalho, intenções de saída e auto-eficácia – na determinação do desempenho no trabalho, já que os preditores referidos explicam 30 % da variância do desempenho. Já em 1985, Hulin, Roznowski e Hachiya haviam sugerido que os trabalhadores podem reduzir o seu esforço e contribuição no trabalho, como resultado da sua intenção de saída, que por sua vez tem origem na experiência de insatisfação no trabalho.

Além dos preditores da saída já referidos, é ainda importante referir as cognições de retirada (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hulin et al., 1985). As intenções de saída, também já referidas como um dos principais preditores do comportamento de saída podem, elas mesmas, ter influências negativas no trabalho sob a forma de retirada, que por sua vez se tem manifestado sob a forma de atraso, absentismo, comportamento evitante e menor desempenho (Kivimäki et al., 2007).

Heide e Meiner (1992) referem a “duração de uma relação, como o grau em que duas partes antecipam que a relação continuará no futuro, (...)” (p.269). Desta forma, o alongamento da relação reflete a expectativa de que a mesma continue por tempo indeterminado. Os autores verificaram que essa expectativa tinha um efeito positivo na

cooperação entre duas empresas, no contexto de um dilema. E portanto, o mesmo se pode inferir no contexto das intenções de saída, pois quanto menor for a expectativa de um indivíduo de que a sua relação com a organização se estenda no tempo, menor será o seu retorno em termos de desempenho para com a mesma (no caso do estudo supra referido o desempenho era operacionalizado em termos de cooperação).

Neste contexto de “troca” entre organização e indivíduo surge outra teoria importante, formulada por Blau em 1964, a Teoria da Reciprocidade Social. Esta postula que “uma das condições para que o comportamento conduza à troca social é estar orientado para um fim que só se possa atingir pela interacção entre indivíduos” (Blau, 1986, p.5). Também a norma da reciprocidade de Gouldner (1960), compreende duas condições semelhantes às que estão implícitas na Teoria da Reciprocidade Social: “(1) Os indivíduos devem ajudar quem os ajudou; e (2) não devem magoar quem os ajudou” (p.174). Segundo Blau existem dois tipos de reciprocidade, a social e a económica, que diferem no sentido em que a primeira assenta em obrigações indeterminadas, enquanto a segunda assenta num contrato formal. A reciprocidade social requer então que haja confiança nos outros, uma vez que apenas existe uma esperança remota de retorno no futuro. Ainda segundo o autor, “ apenas a reciprocidade social leva a sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança, que não se verificam na reciprocidade puramente económica” (p.94). Também no contexto de trabalho se estabelecem transações, não só de natureza económica, mas também social. De facto, Cropanzano e Mitchell (2005) afirmam que as relações de trabalho também evoluem para compromissos de lealdade e confiança mútua.

Portanto, no que diz respeito às organizações e como já tem vindo a ser referido, quando os trabalhadores sentem que a organização se preocupa e investe neles, terão mais tendência a querer retribuir sob a forma de permanência na mesma e também em termos do seu desempenho individual e comportamentos de cidadania organizacional (Bennet & Liden, 1996).

Por tudo o que foi referido, é de esperar que quando um indivíduo tem a intenção de sair voluntariamente da organização em que se encontra, haja um impacto na sua perceção de desempenho enquanto ainda permanece na mesma, pelo que surge assim a primeira hipótese deste estudo:

H1: As intenções de saída têm um efeito direto e negativo na perceção de desempenho.

Efeito Geracional

Gursoy e colaboradores (2008) referem que actualmente “os gestores reconhecem que a idade tem tanto a ver com as expectativas e estilos de aprendizagem dos indivíduos, como têm a cultura, género, e outras características” (p.448). Logo, poderão ser adotadas estratégias mais personalizadas para aumentar a produtividade e retenção de talentos, se forem conhecidas as características de cada geração, pois será mais fácil ir ao encontro daquilo que motiva cada uma.

Parry e Urwin (2011) definem o conceito de geração como “um conjunto de acontecimentos históricos e fenómenos culturais partilhados e que vão ter impacto nos indivíduos alvo, o que faz com que se crie um grupo geracional distinto” (p.84). Constanza, Badger, Fraser, Severt e Gade (2012) definem geração de uma forma mais geral como “um grupo de indivíduos que tiveram experiências partilhadas em idades similares” (p.376). Twenge e Campbell (2008) assumem que a geração é uma variável psicológica significativa, uma vez que capta a cultura da educação de um indivíduo durante um período específico de tempo, sendo que “a influência dos pares, pais, *media*, e cultura popular criam sistemas de valores comuns entre pessoas que cresceram num período de tempo específico e que as distinguem de pessoas que cresceram noutros períodos de tempo” (p. 863). Constanza e colaboradores (2012) também salientam a ideia de experiências partilhadas, pois o facto de essa partilha acontecer numa determinada idade, num ponto particular no tempo, vai criar similaridades ao nível de atitudes, orientações políticas e disposições de uma forma geral.

Além da redundância existente na literatura relativamente ao conceito, também não existe consenso quanto à delimitação dos períodos de tempo correspondentes a cada grupo geracional (c.f. Tabela 6).

Tabela 6 – Delimitação cronológica das gerações

Referências	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Appelbaum, Selena & Shapiro (2005)	1943 - 60	1961 - 81	_____
Cennamo & Gardner (2008)	1946 - 61	1962 - 79	1980 - 2000
Gursoy et al. (2008)	1943 - 60	1961 - 80	1981 - 2000
The Ken Blanchard Companies (2009)	1946 - 64	1965 - 76	1977 - 94
Twenge (2010)	1946 - 64	1965 - 81	1982 - ...
Veloso, Silva & Dutra (2011)	1946 - 67	1968 - 79	1980 - 91
Cogin (2012)	1947 - 63	1966 - 76	1979 - 94

Como se pode verificar, os períodos geracionais que são alvo de maior concordância entre os autores são as gerações Baby Boomers e X. Já a delimitação do período geracional correspondente à Geração Y, ainda gera alguma controvérsia.

Não obstante algumas variações na forma de designar cada geração e na delimitação dessas gerações no tempo, existe de uma forma geral consenso na literatura quanto às características das mesmas (Eisner, 2005).

É normalmente assumida a existência de três gerações diferentes: os Baby Boomers; Geração X e por fim a Geração Y. Apesar de esta última também poder ser designada por Geração Milenium, neste estudo, será sempre utilizada a designação de Geração Y.

Tabela 7 – Características Geracionais

Baby Boomers	Geração X	Geração Y
<ul style="list-style-type: none"> - Workaholics (Santos, Ariento, Diniz & Dovigo, 2011); - Respeito pela hierarquia e autoridade (Gursoy et al., 2008); - Individualistas e competitivos (Cogin, 2012); - Mais competências sociais do que técnicas (Cogin, 2012); - Leais à organização (The Ken Blanchard Companies, 2009); - Valorização da antiguidade na organização (Gursoy et al., 2008). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização do sucesso profissional, sem esquecer a família (Santos et al., 2011); - Questionam o sistema mais facilmente (Santos et al., 2011); - Menos individualistas, mais cooperativos (Cogin, 2012); - Mais competências técnicas do que sociais (Reisenwitz & Iyer, 2009); - Mais leais à profissão do que à organização empregadora (Cogin, 2012); - Valorização do desenvolvimento de competências (Cogin, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor autonomia e maior necessidade de supervisão (The Ken Blanchard Companies, 2009); - Maior contestação da autoridade (Veloso et al., 2011); - Geração mais experiente de todas nas novas tecnologias (Cogin, 2012; Santos et al., 2011); - Valorização do desenvolvimento de competências para progressão na carreira (Deloitte, 2011).

A Geração Baby Boomers, grupo de indivíduos que nasceram no final da Segunda Guerra Mundial, tem de uma forma geral um elevado nível de motivação e otimismo, pelo facto de serem indivíduos que nasceram num período de recuperação económica, o que muitas vezes levava a que passassem demasiado tempo a trabalhar (“workaholics”) (Santos et al., 2011). Segundo Gursoy e colaboradores (2008), têm muita probabilidade de ter crescido no seio de famílias biparentais, num contexto em que havia segurança no trabalho e

prosperidade pós-guerra. Respeitam a autoridade e hierarquia existentes pelo facto de terem sido educados nesse contexto. Porém, não aceitam ser submissos, pois gostam de ser tratados como “iguais”, logo também sabem desafiar o sistema (Crampton & Hodge, 2009).

Gursoy e colaboradores (2008) também referem que os Baby Boomers são leais e dão maior importância à antiguidade do que ao mérito, sendo que preferem ser promovidos com base na primeira. Esperam também respeito e o reconhecimento da sua experiência e sabedoria por parte dos colegas (Cogin, 2012). São muito mais autónomos e requerem menos feedback para realizarem de forma eficaz o seu trabalho, tendo uma postura individualista, pouco cooperativa e muito mais competitiva (Cogin, 2012; Santos et al., 2011). Cugin realça ainda que estes indivíduos acreditam que trabalham mais do que as gerações mais jovens, e preferem a comunicação face a face do que trabalhar por meios virtuais, isto é, “apesar de terem boas competências sociais, têm poucas competências técnicas” (p.2277).

De acordo com o Relatório da Deloitte (2011), esta foi a geração que demonstrou maior descontentamento com a entidade empregadora, dado que a sua lealdade e trabalho árduo, não foi devidamente reconhecido. O principal factor desencadeador da saída destes indivíduos em 2011 foi precisamente a falta de confiança nos líderes, bem como a falta de segurança no trabalho e a insatisfação com gestores/supervisores. As principais estratégias de retenção destes trabalhadores, identificadas no Relatório da Deloitte de 2012, foram a atribuição de bónus adicionais ou incentivos financeiros, aumento na compensação e por fim as promoções e progressões na carreira. O mesmo relatório mostrou ainda que 26 % dos indivíduos da Geração Y planeavam deixar a organização no ano seguinte, comparado com 21 % dos trabalhadores da Geração X e 17% dos Baby Boomers. É de esperar que, pelo facto de serem indivíduos leais à organização e que esperam ter mérito com base na antiguidade na mesma, tenham menos intenções de saída, surgindo assim a segunda hipótese:

H2: A Geração Baby Boomers terá menores níveis de intenções de saída do que as gerações X ou Y.

Os indivíduos pertencentes à Geração X são, segundo Gursoy e colaboradores (2008), “aqueles que nasceram num clima social de grande mudança e recessão económica” (p. 450). Viveram numa altura em que as mulheres deixaram de ter o estigma associado ao papel de mãe e dona de casa, e começaram a investir também na sua carreira. Além disso o casamento deixou de ser “para toda a vida” (Santos et al., 2011), o que conduziu, segundo Gursoy e colaboradores a um aumento das taxas de divórcio.

São indivíduos menos individualistas, aceitam relações de trabalho em equipa, feedback dos seus superiores e valorizam o desenvolvimento de competências, bem como a progressão da carreira com base no mesmo (ao invés de ser com base na antiguidade) (Cogin, 2012). As principais características associadas ao trabalho dos indivíduos da Geração X, são o facto de serem tecnologicamente mais experientes, gostarem da informalidade, buscarem um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal e de abraçarem a diversidade (The Ken Blanchard Companies, 2009).

Em suma, dão importância ao sucesso profissional, pois é esse que lhes dá estabilidade financeira e material, mas procuram simultaneamente construir uma família e proporcionar à mesma uma certa qualidade de vida, pelo que se trata de uma geração que se pode considerar, mesmo assim, um tanto ou quanto egoísta (Santos et al., 2011).

O facto de abraçarem a diversidade está associado à sua adaptabilidade, capacidade de correr riscos, de antecipação e de ter sempre um “plano B”. São pragmáticos e mais leais à sua profissão e carreira, do que propriamente à organização/ entidade empregadora (Cogin, 2012). Segundo Santos e colaboradores (2011) os indivíduos da Geração X questionam os dogmas e são cépticos. São também, de acordo com Cugin (2012), muito mais orientados para atingir um determinado objectivo, independentemente do processo utilizado para o fazer. Ao contrário da Geração Baby Boomers, têm muito mais competências técnicas do que sociais (Reisenwitz & Iyer, 2009). De acordo com o Relatório da Deloitte (2012), a promoção e progressão na carreira é o factor identificado como sendo a principal estratégia de retenção para trabalhadores da Geração X, seguido de bónus adicionais ou incentivos financeiros.

Por fim a Geração Y, é constituída pelos indivíduos filhos da Geração Baby Boomers e dos primeiros membros da Geração X (Gursoy et al., 2008; Santos et al. 2011). Apesar de serem os trabalhadores mais jovens, são também os principais adeptos da tecnologia (Cogin, 2012; Gursoy et al., 2008; Santos et al., 2011; Veloso et al., 2011). Tal como a Geração X, também gostam de informalidade, abraçam a diversidade e aprendem rapidamente (The Ken Blanchard Companies, 2009). Segundo Santos e colaboradores (2011), são indivíduos que cresceram num contexto social marcado pela democracia, crescimento, segurança e prosperidade económica. Consequentemente são consideradas pessoas ambiciosas, individualistas e instáveis. Veloso e colaboradores (2011) referem que esta geração demonstra atitudes de inquietação, contestação e por vezes de insubordinação perante determinados aspectos das organizações atuais. Apesar de gostarem de transparência, e um estilo de liderança mais participativo (Eisner, 2005), precisam de mais supervisão do que a Geração X (Santos et

al., 2011; The Ken Blanchard Companies, 2009), sendo esta a principal diferença entre as duas gerações.

Os indivíduos da Geração Y também identificaram a falta de progressão na carreira como o principal factor desencadeador da sua saída. Logo, a principal estratégia da retenção destes indivíduos será também a promoção e progressão na carreira, seguida de uma compensação mais generosa.

Apesar de esta ser a geração que tem maiores intenções de saída, não é a que mais ativamente procura uma nova oportunidade de trabalho, mas sim a Geração X, sendo que tal facto pode estar relacionado com a capacidade de adaptação à mudança por parte desta última, que procura ter sempre um plano B (Deloitte, 2012).

A variável idade (mas não as classes geracionais) tem sido estudada como moderadora da relação entre várias variáveis (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010; Treadway, Ferris, Hochwarter, Perrewé, Witt & Goodman, 2005). Por exemplo no estudo de Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen e Dikkers (2013), verificou-se que a idade tem um papel moderador na relação entre práticas de recursos humanos e as variáveis bem-estar e desempenho dos trabalhadores. Werbel e Bedeian (1989) concluíram que a idade é um moderador significativo na relação entre desempenho e intenções de saída. Apesar de terem construído um modelo que sugere que a idade e o desempenho influenciam as intenções de saída, também admitem que é igualmente possível que a idade e as intenções de saída influenciem o desempenho. De facto trabalhadores mais séniores que tenham mais intenções de saída, poderão demonstrar menos interesse no seu trabalho e isso terá repercussões negativas no seu desempenho, enquanto trabalhadores mais séniores com menos intenções de saída esforçar-se-ão mais no seu trabalho. Porém, no caso de trabalhadores mais jovens, que têm ainda um longo caminho a percorrer na sua carreira, as suas intenções de sair ou ficar na organização terão pouca influência no seu desempenho, já que se este for bom, aumentará as oportunidades de carreira que poderão surgir.

Rhodes (1983) formulou um modelo no qual as atitudes (satisfação com o trabalho, remuneração, promoções, colegas e supervisores; envolvimento e motivação com o trabalho; compromisso organizacional e intenção de sair) e comportamentos relacionados com o trabalho (desempenho, saída, absentismo e acidentes) variam com um conjunto de variáveis relacionadas com a idade (incluindo a geração). Da sua meta-análise, pôde concluir que à medida que a idade aumenta, diminuem as intenções de saída. Já no caso do efeito da idade no desempenho, os resultados já não são tão claros, sendo que quando este ocorre, há que ter em conta a medida de desempenho utilizada, bem como as exigências do trabalho em questão.

Rhodes admite ainda que se se perceber a relação entre idade e valores, necessidades e preferências no trabalho, isso poderá ajudar a interpretar resultados em que sejam encontradas diferenças em atitudes e comportamentos relacionadas com a idade. De facto, o estudo de Gellert e Schalk (2012) demonstrou que atitudes relacionadas com a idade como é o caso da cooperação intergeracional e a percepção das capacidades de trabalhadores mais velhos, influenciam factores relacionais, como é o caso da cooperação no seio da equipa, relação líder-membro, e relação entre membros, bem como o desempenho e satisfação no trabalho.

Torna-se importante para as organizações perceber estas dinâmicas geracionais, uma vez que estas vão influenciar os processos no seio das equipas e consequentemente, de toda a organização.

Dadas as diferenças já detalhadas entre os três grupos geracionais que se encontram atualmente no mercado de trabalho, é de esperar que a relação entre as variáveis de interesse deste estudo, se manifeste de forma diferente em cada um desses grupos, surgindo assim a terceira e última hipótese:

H3: As gerações exercem um efeito moderador na relação entre intenções de saída voluntária e percepção de desempenho individual.

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento anteriormente descrito suporta a pertinência de se promover o estudo da relação entre as Intenções Voluntárias de Saída e o Desempenho profissional e averiguar se as três gerações (Baby Boomers, X e Y) podem exercer um efeito moderador, uma vez que este efeito ainda não foi estudado, tanto quanto é do nosso conhecimento.

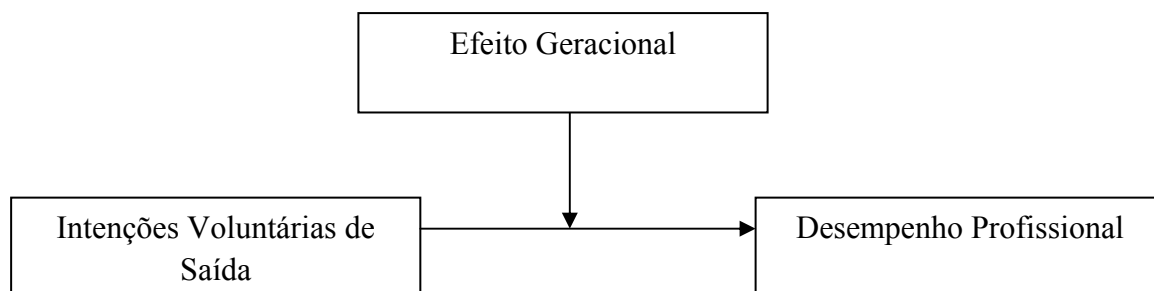


Figura 1 – Modelo de Investigação

Tabela 8- Síntese das Hipóteses de Investigação

H1	As intenções de saída têm um efeito direto e negativo na percepção de desempenho.
H2	A Geração Baby Boomers terá menores níveis de intenções de saída do que as gerações X ou Y.
H3	As gerações exercem um efeito moderador na relação entre intenções de saída voluntária e percepção de desempenho individual.

MÉTODO

Design

Pode-se considerar este estudo como empírico, correlacional e exploratório. É correlacional, dado que não houve qualquer tipo de manipulação propositada das variáveis em estudo (Marôco, 2011), e são apenas calculadas correlações entre essas variáveis (D'Oliveira, 2007), nomeadamente as intenções de saída e perceção de desempenho. Além disso, é também um estudo de carácter exploratório (D'Oliveira, 2007; Gomes & Cesário, 2014), uma vez que após feita uma pesquisa aprofundada, não foram encontrados estudos que testassem o papel moderador do efeito geracional na relação entre intenções de saída e desempenho e portanto, pretende-se explorar essa hipótese.

Por fim, trata-se de um estudo transversal, dado que a informação acerca das variáveis foi recolhida apenas num momento, isto é, não se estendeu no tempo.

Amostra

Os indivíduos que fazem parte da amostra deste estudo foram selecionados a partir da população portuguesa de qualquer região do país, uma vez que os dados foram recolhidos através da plataforma Google Docs, o que permitiu essa abrangência. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Dezembro de 2012 e parte do mês de Janeiro de 2013, sendo que a base de dados foi dada por concluída nesse momento.

O processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico, por conveniência e de propagação geométrica (snowball). Foi por conveniência, uma vez que neste caso os indivíduos participam no estudo precisamente por conveniência, por voluntariado ou acidentalmente. Na amostragem de programação geométrica (snowball), começa-se por seleccionar um participante de interesse, que posteriormente vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente e de forma geométrica (Marôco, 2011).

De facto, não houve forma de controlar os indivíduos que preenchiam o questionário, uma vez que qualquer um poderia fazê-lo através da plataforma Google Docs, desde que se encontrasse a trabalhar numa organização sediada em território nacional (Continente, Açores e Madeira). Esta era a única condição imposta aos participantes, para que pudessem preencher o questionário. Assim, colaboraram voluntariamente 525 participantes, cujos dados puderam ser considerados nas análises estatísticas efetuadas.

O processo de amostragem utilizado permitiu obter uma amostra variada, pois esta inclui indivíduos com vários níveis de habilitações, com diferentes tipos de contrato de trabalho e com idades pertencentes a três gerações diferentes.

Apesar de a amostragem probabilística ser normalmente preferida em relação à não probabilística - pelo facto de na primeira todos os membros da população terem a mesma probabilidade de pertencer à amostra - nem sempre é exequível devido a custos de tempo e dinheiro. Por outro lado, a amostragem não probabilística tem a desvantagem de não garantir que a amostra é representativa da população (Marôco, 2011).

Tabela 9 – Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	180	34.3%
	Feminino	345	65.7%
Idade	Dos 19 aos 33 anos	174	33.1%
	Dos 34 aos 53 anos	301	57.3%
	Dos 54 aos 63 anos	50	9.5%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	150	28.6%
	Frequência Universitária	83	15.8%
	Licenciatura ou Superior	292	55.6%
Tipo de Contrato	Sem termo (Efectivo)	396	75.4%
	A termo certo	109	20.8%
	A termo certo por empresa de trabalho temporário	20	3.8%

De acordo com a Tabela 9 (Anexo B), é possível verificar que 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino, enquanto 65.7% pertencem ao género feminino. Têm idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos, sendo a média de idades 39.4 e o desvio-padrão 9.772. Com idades entre os 19 e os 33 anos enquadram-se 33.1% dos participantes; 57.3% têm idades compreendidas entre os 34 e os 53 anos; e por fim 9.5% dos participantes têm idades compreendidas entre os 54 e os 63 anos. No que diz respeito às habilitações literárias verifica-se que a maioria, isto é, 55.6% dos participantes têm um nível de escolaridade de licenciatura ou superior, seguidos por 28.6% dos participantes que têm um grau inferior ou igual ao 12º ano de escolaridade, e por fim 15.8% que se encontram a frequentar a universidade. 75.4% dos participantes têm contrato sem termo (efectivos); 20.8% têm contrato a termo certo e por fim, 3.8% têm contrato a termo certo através de uma empresa de

trabalho temporário. A antiguidade dos participantes na organização em que trabalham varia entre 1 mês e 40 anos, sendo a média de 11.991 anos e o desvio-padrão de 9.245.

Procedimento

Para obter participantes para o estudo, o questionário foi introduzido na plataforma Google Docs. Após esclarecer acerca do propósito e pertinência do estudo, foi pedido que respondessem de forma sincera, pois não está em causa nenhuma avaliação, logo não existem respostas mais ou menos válidas. Além disso, a confidencialidade das informações fornecidas foi garantida, uma vez que o fim das mesmas são as análises efectuadas no estudo e os dados são tratados considerando sempre o conjunto de todos os participantes.

A variável Género foi convertida em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da atribuição da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. A variável Idade G (idade classificada em gerações) foi codificada com “1” para os participantes que têm idade entre os 19 e os 33 anos, com “2” para os que têm de 34 a 53 anos e com “3” para os que têm de 54 a 63 anos. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A variável Tipo de Contrato de Trabalho foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo certo”, com “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário”. Por fim, a variável Antiguidade foi codificada como variável contínua.

Segundo Marôco (2011) os *outliers* são variações extremas, não características, que apresentam resíduos consideravelmente superiores, em valor absoluto, aos resíduos das outras observações, ou seja mais de dois desvios-padrão em relação à média. Os *outliers* podem ter efeito moderado quando se encontram no meio do domínio das observações, ou podem ter efeito extremo quando se encontram próximo dos limites do domínio das observações. Feita a análise gráfica das escalas utilizadas neste estudo verificou-se que apenas existem dois *outliers* na escala de Percepção de Desempenho (Anexo C). No entanto, como não se tratam de valores extremos, não foram retirados.

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 21 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de intenções de saída, uma vez que a escala é composta por apenas 3 itens. Pretendia-se com este procedimento averiguar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Para o instrumento utilizado para medir a percepção de desempenho, foi feita uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*, uma vez que é uma escala já amplamente testada. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Grafics*).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); e para o *root mean square error o approximation* (RMSEA).

A fim de se efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa SPSS *Statistics 21 for Windows*.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Intenções de Saída e Percepção de Desempenho). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Em seguida procedeu-se à verificação de possíveis diferenças estatisticamente significativas nos grupos que constituem as variáveis demográficas na sua percepção das variáveis em estudo. Para realizar a comparação entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas, utilizou-se nas variáveis constituídas por dois grupos um teste T-Student e nas variáveis com mais de dois grupos utilizou-se a Anova one-way. No caso da única variável demográfica quantitativa – a antiguidade – fez-se uma Regressão Linear.

Seguidamente foi testada a primeira hipótese, que procurava verificar se as intenções de saída têm efeito na percepção de desempenho, através de uma Regressão Linear. Para a hipótese 2 foram feitas comparações entre médias das várias gerações, para verificar se existiam diferenças significativas nos níveis de intenções de saída, através de um Teste de Kruskal-Wallis, uma vez que não se verificaram os pressupostos para realizar as alternativas paramétricas Anova one-way ou Anova de Welch. Por fim testou-se o papel moderador do

efeito geracional na relação entre intenções de saída e desempenho, através de Regressões em Blocos.

Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Se duas variáveis estão correlacionadas e a correlação não é espúria, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (um fator latente comum). Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Marôco, 2011).

O teste para a extração de fatores exige que as variáveis apresentem distribuição normal multivariada sendo muito sensível à violação deste pressuposto. O método mais utilizado é a “medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin”. O KMO é a medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Os valores do KMO podem ser adjetivados do seguinte modo (Sharma, cit. por Marôco, 2011):

Tabela 10 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

Valor de KMO	Recomendação relativamente à AF
] 0.9; 1.0]	Excelente
] 0.8; 0.9]	Boa
] 0.7; 0.8]	Média
] 0.6; 0.7]	Medíocre
] 0.5; 0.6]	Mau mas ainda aceitável
≤ 0.50	Inaceitável

Em relação ao número de fatores que devemos reter, devemos reter apenas o número mínimo de fatores que nos permitam explicar convenientemente o fenómeno em estudo.

Análise Fatorial Confirmatória

A AFC é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010).

O principal objetivo da AFC é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e identificado. A AFC deve ser utilizada quando um investigador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados à *priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm que preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem que ter uma escala. O número de observações é igual ao número de variâncias e covariâncias observadas $[v(v+1)/2]$, onde v é o número de variáveis observadas (Kline, 1998). Os parâmetros dos modelos de medida de AFC são assim formados: número total de variâncias e covariâncias dos fatores e dos erros de medida, mais os efeitos diretos no indicador, que é igual ao número de parâmetros. As variáveis latentes não são diretamente medidas e por esse motivo requerem uma escala de medida para se calcularem as estimativas de efeito que as envolvam. Existem duas formas de atribuir uma escala às variáveis latentes: fixar a variância de um fator igual a uma constante que padroniza a variável latente, ou fixar a alimentação de um indicador por fator em 1.00, que dá à variável latente a mesma métrica do indicador (Wang & Head, 2007).

De um ponto de vista formal, o modelo geral da AFC é simplesmente o modelo de medida do modelo de equações estruturais (Marôco, 2010). A avaliação de um modelo de equações estruturais consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em termos gerais. De modo a verificar-se a adequação dos parâmetros estimados é necessário observar se estes possuem sinal e tamanho correto; se as estimativas têm uma amplitude admissível; se as correlações são inferiores a 1, em módulo; se as variâncias, as matrizes de covariância e/ou as correlações são positivas; se os erros padrão não são excessivamente grandes ou pequenos; se as estimativas dos parâmetros são estatisticamente

significativas (Byrne, 2001). Especificado o modelo (M1 – Modelo a um fator), usaram-se os dados amostrais para o testar e confirmar o seu ajustamento. O primeiro passo será analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. O χ^2 avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. Para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz a estrutura das variâncias-covariâncias da população a *p_value* tem que ser menor ou igual do que o nível de significância (α) desejado (Salgueiro, 2008). Há várias interpretações para a razão (χ^2/gl): as mais liberais adotam como valor menor do que cinco (Garcia & Sánchez, 1992); as mais conservadoras consideram como critério de adequação do modelo coeficientes menores do que dois (Ullman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as que consideram os índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994). Para que sejam contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos investigadores para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na Tabela 11.

Tabela 11 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Crítérios	Nível de Adequação	Mensuração
χ^2/gl Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
NFI <i>Normed Fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. Apresenta a desvantagem de ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990).
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$> .90$ $> .95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001).
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$< .08$ $< .05$	Satisfatório Excelente	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)

Fiabilidade

Trata-se da qualidade em garantir, com um determinado grau de confiança, associado ao nível de erro, a exactidão e precisão da medida efectuada. Por outras palavras, procura estimar qual a proporção de variância total de uma escala que é variância de erro. Assim, quanto maior for o controlo da margem de erro, maior será a fiabilidade de uma escala. Para analisar a fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões, é necessário calcular o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um *Alpha* de *Cronbach* aceitável deve ter um valor igual ou superior a .70.

Sensibilidade

A sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 respetivamente (Kline, 1998), e devem ter respostas em todas as categorias de resposta.

Relativamente á sensibilidade de uma escala, esta refere-se à capacidade que a mesma tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para o efeito foi calculada a média do somatório dos itens de cada uma das escalas utilizadas neste estudo.

O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Aceita-se a hipótese da normalidade se o nível de significância K-S for superior a .05. Caso não se confirme a normalidade deve proceder-se à confirmação da curva com base nos parâmetros de assimetria e achatamento. A curva apresenta distribuição normal se os coeficientes descritos estiverem próximo de zero, ou seja, dentro do intervalo]-.50; +.50[. Assume-se que a distribuição dos dados não é do tipo normal quando os valores são superiores a 1 (Marôco, 2011). No entanto, para Kline (1998), se os valores absolutos de assimetria e acatamento forem inferiores a 3 e a 7, respetivamente, não são problemáticos em análises de modelos lineares que apresentam como pressuposto a distribuição normal dos resíduos.

Medidas

Intenções de Saída

As intenções de saída foram medidas através de uma escala desenvolvida por Bozeman & Perrewé (2001). Esta escala é constituída por 3 itens (Tabela 12 e Anexo A), classificados numa *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5) (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Foi invertido o item 3, uma vez que estava formulado pela negativa.

Tabela 12 – Escala das Intenções de Saída (Bozeman, D. P, & Perrewé, P. L, 2001)

1. Se pudesse sairia desta empresa hoje.
2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.
3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.

Desempenho

O desempenho profissional foi medido tendo por base uma adaptação da escala de Auto-Percepção de Desempenho (Williams & Anderson, 1991) constituída por 21 itens. A escala utilizada nesta investigação é uma versão reduzida da que foi utilizada por Williams e Anderson e pretende aferir sobre as perceções dos colaboradores acerca do seu desempenho profissional. A escala compreende um total de 4 itens (Tabela 13 e Anexo A), classificados de acordo com uma *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos, que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5) (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Todos os itens são pontuados na positiva.

Tabela 13 – Escala de Desempenho Profissional (Williams & Anderson, 1991)

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

Efeito Geracional

Aquando do preenchimento do questionário, os participantes tiveram que indicar a sua idade na secção A do mesmo. A idade indicada permitiu depois perceber a que geração pertence cada participante.

A categorização de gerações adoptada foi a de Gursoy e colaboradores (2008), que no seu estudo colocaram os participantes que nasceram entre 1943 e 1960 e que portanto têm entre 54 a 71 anos, na Geração Baby Boomers; colocaram os participantes que nasceram entre 1961 e 1980 e que portanto têm entre 34 a 53 anos na Geração X; e por fim os participantes que nasceram entre 1981 e 2000 e que têm portanto idades compreendidas entre os 14 e os 33 anos foram colocados na Geração Y.

Porém como a amostra obtida neste estudo tinha entre 19 a 63 anos tiveram que ser feitos pequenos ajustes na amplitude de idades das gerações Y e Baby Boomers. Assim, os indivíduos que nasceram entre 1981 e 1995, e que por isso têm entre 19 e 33 anos são os correspondentes à Geração Y; os indivíduos que nasceram entre 1961 e 1980 e que portanto têm entre 34 a 53 anos, são os pertencentes à Geração X e por fim os indivíduos nascidos entre 1951 e 1960 e que têm portanto entre 54 a 63 anos são os correspondentes à Geração Baby Boomers.

Tabela 14 – Quadro resumo das 3 gerações

Período de Nascimento	Faixa Etária Correspondente	Geração
Entre 1951 e 1960	Dos 54 aos 63 anos	Baby Boomers
Entre 1961 e 1980	Dos 34 aos 53 anos	X
Entre 1981 a 1995	Dos 19 aos 33 anos	Y

Variáveis de Controlo

Com o objetivo de eliminar possíveis explicações alternativas para os resultados, foram também controladas várias variáveis demográficas. As variáveis controladas foram portanto a idade, o género, as habilitações literárias, a antiguidade e o tipo de contrato de trabalho, pois podem eventualmente estar relacionadas com as variáveis em estudo (intenções de saída e desempenho).

RESULTADOS

As duas escalas utilizadas neste estudo (Intenções de Saída e Desempenho) provêm de investigações internacionais, tendo sido traduzidas para português.

Em primeiro lugar foi realizada a análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

Escala de Intenções de Saída

Validade

Uma vez que esta escala compreende apenas 3 itens, fez-se uma análise factorial exploratória em vez de uma análise factorial confirmatória, pelo método da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise factorial exploratória (Tabela 15 e Anexo 1.1.1) indicam que KMO apresenta um valor de .679 que se situa ligeiramente abaixo do valor adequado, ou seja .70. Mesmo assim, o valor de KMO encontra-se próximo do mínimo aceitável.

Tabela 15 - Resultados da Análise Factorial Exploratória da Escala das Intenções de Saída

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.679
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	795.384
	gl	3.000
	P value	.000

Uma vez que os itens saturam todos num factor, fez-se seguidamente a extracção dos mesmos. Como se pode verificar na Tabela 16 (Anexo 1.1.1), os itens têm um peso factorial entre .688 e .863, superiores ao mínimo aceitável de .50.

Tabela 16 – Matriz com Rotação de Fatores

	Fator 1
TI_1	.785
TI_2	.863
TI_3	.688

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

a. 1 Fator extraído.

Extraídos os itens, obteve-se 1 fator, que explica 77.875% da variância da escala (Tabela 17).

Tabela 17 – Variância Total Explicada

Fator	Eigenvalues iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	2.336	77.875	77.875	2.336	77.875	77.875
2	.462	15.386	93.261			
3	.202	6.739	100.000			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Fiabilidade

Na Tabela 18 (Anexo 1.1.2) verifica-se que o Alpha de Cronbach da escala das Intenções de Saída, tem um valor de .858, sendo portanto um bom valor, uma vez que é superior a .7. Se se eliminasse o item 3, o Alpha de Cronbach iria aumentar ligeiramente. No entanto, visto que a escala é constituída por apenas 3 itens e visto que o Alpha de Cronbach tem um valor muito satisfatório mesmo com o item 3, decidiu manter-se o mesmo.

Tabela 18 – Fiabilidade da Escala de Intenções de Saída

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Intenções de Saída	.858	TI_1	.797
		TI_2	.712
		TI_3	.876

Sensibilidade

Os itens da escala das Intenções de Saída cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3.1).

Ao analisar a Tabela 19 verifica-se que a escala das Intenções de Saída ($p < .001$) não segue distribuição normal (Tabela 19 e Anexo 1.1.3.2). Apesar de se ter rejeitado a hipótese de normalidade pelo Teste de Kolmogorov-Smirnov, optou-se por avaliar a normalidade através de outros indicadores, nomeadamente os valores de assimetria e achatamento, isto porque o teste supra-referido é influenciado pela dimensão da amostra e em amostras muito grandes (como é o caso da do presente estudo), existe uma tendência para rejeitar a hipótese nula do teste. Verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala das Intenções

de Saída apresenta uma assimetria negativa, ou seja, tem um enviesamento à direita. No que diz respeito ao achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011).

Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala apresenta um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Como os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontrarem abaixo de 3 e 7 de respetivamente, é possível efetuar a análise de regressão de forma a testarmos as hipóteses (Kline, 1998).

Tabela 19 – Parâmetros de Normalidade da Escala de Intenções de Saída

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Achatamento
	Estatística	gl	Sig.		
Intenções de Saída	.097	525	.000	-.410	-.293

Escala de Desempenho

Validade

Realizou-se uma Análise Factorial Confirmatória com um modelo a um fator para a escala Desempenho Profissional, uma vez que esta tem 4 itens. Este fator foi denominado como fator Desempenho e compreende os seguintes itens: DES_1, DES_2, DES_3 e DES_4.

Seguidamente estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho para o modelo a um fator a fim de se estudar a AFC da escala (Anexo 1.2.1). Os dados permitem verificar que os índices do ajustamento do modelo a um fator da escala (Tabela 20, Anexo 1.2.1) são os adequados ($\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; $\text{GFI} > .90$; $\text{CFI} > .90$; $\text{RMSEA} < .08$). Além disso, a nível de ajustamento local, os itens apresentam pesos factoriais significativos ($\lambda \geq .5$) e fiabilidades individuais adequadas ($r^2 \geq .25$) (Anexo 1.2.1).

Tabela 20 – Resultados da Análise Factorial Confirmatória da Escala de Desempenho

	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA
Modelo a 1 Fator	.002	1.000	1.000	.000

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; χ^2 - qui-quadrado; χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade

GFI – Goodness-of-fit Index; **CFI** – Comparative Fit Index; **RMSEA** – Root Mean-Squared Error of Aproximation

Fiabilidade

A fiabilidade da escala Desempenho Profissional foi avaliada de acordo com o valor de alpha de cronbach, que apresenta, para a referida escala, o valor de .881 (Tabela 21 e Anexo 1.2.2). De acordo com Hill e Hill (2002) este valor é considerado bom, pelo que se conclui que a escala apresenta uma boa consistência interna e que o seu alpha de cronbach não melhoraria se retirássemos qualquer dos itens da escala, uma vez que os valores do mesmo se algum item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao alpha inicial (Tabela 21 e Anexo 1.2.2).

Tabela 21 – Fiabilidade da Escala de Desempenho Profissional

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Desempenho Profissional	.881	DES_1	.846
		DES_2	.842
		DES_3	.840
		DES_4	.862

Sensibilidade

A análise à sensibilidade dos itens releva que os itens da escala Desempenho Profissional não cumprem todos os pressupostos, pois não existe resposta em todas as categorias de resposta (Anexo 1.2.3.1). No entanto, como a mediana não está localizada em nenhum dos extremos e os valores de assimetria e curtose são aceitáveis (Anexo 1.2.3.1), conclui-se que os itens não apresentam um desvio grosseiro à normalidade, pelo que não se retirou qualquer um.

A análise relativamente ao nível de significância da mesma escala ($p < .001$) (Tabela 22 e Anexo 1.2.3.2), permite concluir a rejeição da hipótese de normalidade, isto é, verificar que esta escala não apresenta uma distribuição normal.

Apesar de se ter rejeitado a hipótese de normalidade pelo Teste de Kolmogorov-Smirnov, optou-se por avaliar a normalidade através de outros indicadores, nomeadamente os valores de assimetria e achatamento, isto porque o teste supra-referido é influenciado pela dimensão da amostra e em amostras muito grandes (como é o caso da do presente estudo), existe uma tendência para rejeitar a hipótese nula do teste.

Assim, através da análise dos parâmetros de normalidade (Tabela 22, Anexo 1.2.3.2), verifica-se que face ao coeficiente de assimetria, a escala apresenta uma assimetria negativa,

ou seja, tem um enviesamento à direita. Face ao coeficiente de achatamento, verifica-se que o a escala apresenta uma distribuição platicúrtica (<0), apesar de ser praticamente mesocúrtica pois o seu valor está muito próximo de 0 (Marôco, 2011). De acordo com Marôco (2011), uma distribuição assume-se como normal se os valores dos coeficientes descritos forem inferiores a 1. Verifica-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7 respetivamente, não violando grosseiramente a normalidade e não sendo problemáticos em análises de modelos lineares generalizados, como o modelo de regressão linear (Kline, 1998).

Tabela 22 - Parâmetros de Normalidade da Escala Desempenho Profissional

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Achatamento
	Estatística	gl	Sig.		
Desempenho Profissional	.238	525	.000	-.192	-.080

Efeito das variáveis sócio-demográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo

Para controlar possíveis explicações alternativas para os resultados, foram controladas as variáveis demográficas, nomeadamente a idade, o género, as habilitações literárias, a antiguidade e o tipo de contrato de trabalho, pois podem eventualmente estar relacionadas com as variáveis em estudo (intenções de saída e desempenho), isto é, podem existir diferenças entre os grupos que constituem as variáveis demográficas, na sua perceção das variáveis em estudo.

Assim, utilizou-se o Teste T-Student para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Género); a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias e Tipo de Contrato de Trabalho); e uma Regressão Linear no caso da única variável quantitativa, a Antiguidade. Quando se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Verificou-se apenas diferenças estatisticamente significativas no desempenho, consoante o tipo de contrato de trabalho. A Tabela 23 (Anexo 2.1.2) é relativa à ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* dessa mesma análise, após terem sido verificados os devidos pressupostos para a utilização destes testes (Anexo 2.1.1).

De todas as análises que foram feitas, só é apresentada a Tabela 23, uma vez que apenas se considerou relevante apresentar os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 23-ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Tipo Contrato Trabalho

Variável	Anova One Way		Tipo de Contrato de Trabalho A	Tipo de Contrato de Trabalho B	Tukey HSD	
	F	Sig.			Dif. Médias (A-B)	Sig.
Desempenho	3.555	.029	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	-.06401	.474
				Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.29141*	.034
			Contrato a termo certo	Contrato sem termo (efectivo)	.06401	.474
				Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.22741	.157
			Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato sem termo (efectivo)	.29141*	.034
				Contrato a termo certo	.22741	.157

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Analisando a Tabela 23 (Anexo 2.1.2), verifica-se que existe um efeito Principal da variável Tipo de Contrato de Trabalho sobre a variabilidade do Desempenho ($F_{(2, 522)} = 3.555$; $p = .029 < \alpha = .05$). Ao realizar-se o Teste *Post Hoc* de *Tukey HSD*, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas no desempenho, entre os participantes que têm contrato sem termo (efetivo) e os participantes que têm contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário ($p = .034 < \alpha = .05$), sendo que estes últimos têm melhor percepção de desempenho.

Associação entre variáveis

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 24, Anexo 3).

A magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela outra variável.

Na Tabela 24 (Anexo 3) observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

Os coeficientes de correlação variam entre $]-1, 1[$ e quanto mais próximo estiverem de $|1|$ mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis. Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a $.25$; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

A associação entre as intenções de saída e a percepção de desempenho foi avaliada através do coeficiente de correlação de *Pearson*, indicando uma correlação negativa, fraca e estatisticamente significativa ($r = - .100$; $gl = 525$; $p = .023 < \alpha = .05$), o que indica que quanto maior é o nível de intenções de saída dos participantes, pior será a sua percepção de desempenho.

A associação entre a idade e as intenções de saída não é significativa ($r = - .048$; $gl = 525$; $p = .275 > \alpha = .05$).

Entre a a idade e a percepção de desempenho a correlação também não é significativa ($r = - .003$; $gl = 525$; $p = .948 > \alpha = .05$).

Tabela 24 - Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alpha* de *Cronbach*

	Média	Desvio Padrão	Idade	Desempenho	Intenções de Saída	α
Idade	39.4	9.772	1			
Desempenho	4.3205	.51019	-.003	1		.881
Intenções de Saída	2.6197	1.01532	-.048	-.100 *	1	.858

*. Correlação Significativa a $.05$

Codificação das Variáveis: Idade - variável quantitativa contínua

Testes de Hipóteses

Depois de verificadas as qualidades métricas das escalas utilizadas neste estudo passámos à verificação das hipóteses formuladas.

A primeira hipótese foi testada através da análise de regressão, nomeadamente uma regressão linear simples que permite avaliar a influência das variáveis independentes/preditoras nas variáveis dependentes/critério. Neste caso, a variável preditora são as Intenções de Saída e a variável critério é o Desempenho. No caso da segunda hipótese, tentou-se realizar uma Anova One-Way para testar se havia diferenças significativas nas intenções de saída consoante a geração. Por último, na terceira hipótese realizou-se uma regressão em blocos para testar se o efeito geracional modera a relação entre intenções de saída e desempenho.

Hipótese 1: As intenções de saída têm um efeito direto e negativo na perceção de desempenho.

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se previamente uma análise de correlação linear entre a variável intenção voluntária de saída e o desempenho tendo-se verificado uma correlação negativa, fraca e significativa ($r = - .100$; $gl = 525$; $p = .023 < \alpha = .05$) (Tabela 24 e Anexo 3).

Com a finalidade de se analisarem os dados realizou-se uma Regressão Linear Simples pois esta é um instrumento eficaz para a verificação da natureza da associação entre variáveis e para fazer previsões sobre o valor provável da variável critério (Bryman & Cramer, 2003).

Antes de se proceder a estas análises confirmaram-se os pressupostos de aplicação, nomeadamente a análise dos erros/ resíduos, que compreende:

- a) Análise da homocedasticidade dos erros/ resíduos: graficamente os erros devem distribuir-se de forma aleatória em torno de zero. Uma distribuição é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 2003).
- b) Análise da distribuição normal dos erros/ resíduos: este pressuposto pode ser analisado graficamente através de um gráfico de probabilidade normal, onde o eixo das abcissas representa a probabilidade observada acumulada dos erros, e o eixo das ordenadas representa a probabilidade acumulada que se observaria se os erros tivessem distribuição normal. Os erros possuem distribuição normal quando os valores

representados neste gráfico se distribuírem mais ou menos na diagonal principal (Marôco, 2011).

- c) Análise da aleatoriedade e independência dos erros: testados através do teste de Durbin-Watson (d), que nos confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula (Marôco, 2011).

Após a verificação de todos os pressupostos (Anexo 4.1.1), procedeu-se à realização da regressão linear simples.

Tabela 25 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1)

Preditores	Desempenho		
	β	Overall F	R^2_a
Intenções de Saída	-.100*	5.231*	.008

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados demonstram que as intenções voluntárias de saída têm um impacto estatisticamente significativo e negativo sobre o desempenho ($\beta_{IS} = -.100$; $p = .023 < \alpha = .05$), isto é, quanto maior for a intenção voluntária de sair da organização, menor será o desempenho.

Depois de efetuado o teste de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 25 e Anexo 4.1.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .008$, o que significa que .8% da variabilidade total da variável critério (Desempenho) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Intenção Voluntária de saída.

Em suma, obteve-se o valor de $F_{(1,523)} = 5.231$ com $p = .023$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Pode-se então concluir que se confirma a Hipótese 1.

Hipótese 2: A Geração Baby Boomers terá menores níveis de intenções de saída do que as gerações X ou Y.

Para testar esta hipótese foi realizada uma Anova One-Way, uma vez que se irá proceder à comparação de 3 grupos.

Os dois pressupostos deste teste são a normalidade e homogeneidade de variâncias, sendo que se procedeu à verificação dos mesmos (Anexo 4.2.1).

Tabela 26 – Teste de Normalidade (H2)

	Idade_G	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Intenções de Saída	Dos 19 aos 33 anos	.101	174	.000	.959	174	.000
	Dos 34 aos 53 anos	.110	301	.000	.954	301	.000
	Dos 54 aos 63 anos	.155	50	.004	.921	50	.003

a. Correção de Lilliefors

Através da Tabela 26 (Anexo 4.2.1), pode-se verificar que a variável Intenções de Saída não segue distribuição normal em nenhum dos grupos ($p = .000 < \alpha = .001$).

Apesar de a variável intenções de saída não apresentar uma distribuição normal em nenhuma das gerações, pode-se evocar o Teorema do Limite Central, que postula que quando a dimensão da amostra é superior a 30 participantes, a distribuição da média amostral é satisfatoriamente aproximada à normal. Além disso, os testes paramétricos (como é exemplo a Anova One-Way) são robustos à violação da normalidade em amostras com dimensão considerável (Marôco, 2011).

Procedeu-se seguidamente à verificação do pressuposto da homogeneidade de variâncias, sendo que se utilizou o Teste de Levene baseado na Média, uma vez que se concluiu no passo anterior que a distribuição seria aproximadamente normal. Verificou-se, conforme é possível observar na Tabela 27 (Anexo 4.2.1), que as variâncias não são homogêneas ($p = .020 < \alpha = .05$).

Tabela 27 – Teste de Homogeneidade de Variâncias (Levene)

		Estatística de Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Intenções de Saída	Baseado na Média	3.923	2	522	.020
	Baseado na Mediana	3.662	2	522	.026
	Baseado na Mediana com ajuste de gl.	3.662	2	521.044	.026
	Baseado na Média Aparada	3.905	2	522	.021

Como não se verificou nenhum dos pressupostos, procedeu-se à criação de uma nova variável, através de transformações matemáticas da variável Intenções de Saída. Criou-se

assim a variável Logaritmo das Intenções de Saída, que poderia permitir utilizar um outro teste, a Anova de Welch, caso fosse verificado o pressuposto da homogeneidade de variâncias para a nova variável criada. A Anova de Welch é uma alternativa frequentemente recomendada à Anova one-way quando o pressuposto de homogeneidade de variâncias não é válido (Marôco, 2011).

Porém, mesmo utilizando a variável Logaritmo das Intenções de Saída, e como se pode verificar na Tabela 28 (Anexo 4.2.2) continuou a não ser verificado esse pressuposto ($p = .007 < \alpha = .05$).

Tabela 28 – Teste de Homogeneidade de Variâncias para a variável Ln_Intenções de Saída

Estatística de Levene	gl 1	gl 2	Sig.
4.993	2	522	.007

Como continuou a não se verificar o pressuposto da homogeneidade de homogeneidade de variâncias, realizou-se a alternativa não paramétrica à Anova one-way, o Teste de Kruskal Wallis (Tabela 29 e Anexo 4.2.3).

Tabela 29 – Teste de Kruskal Wallis para Amostras Independentes

χ^2_{kw}	gl	Sig.	N
3.362	2	.186	525

Obteve-se o valor de $\chi^2_{kw(2)} = 3.362$, com $p = .186 > \alpha = .05$ (Tabela 29 e Anexo 4.2.3), pelo que se pode afirmar que não existem diferenças significativas nos níveis de intenções de saída entre as 3 gerações. Como tal, não faz sentido prosseguir com o teste de comparação múltipla de médias.

Pode-se assim concluir que a segunda hipótese não é confirmada.

Hipótese 3: As gerações exercem um efeito moderador na relação entre intenções de saída voluntária e percepção de desempenho individual.

A fim de se testar terceira hipótese, realizaram-se três regressões em blocos. No primeiro passo dessas regressões foram introduzidas como variáveis independentes as intenções de saída e a geração e no segundo passo foi inserida a variável interação entre

intenções de saída x Geração. Esta análise foi repetida 3 vezes, para cada uma das três gerações: Geração Y, Geração X e Geração Baby Boomers.

Começou por se fazer uma Regressão em Blocos para a Geração Y, após verificados os devidos pressupostos para a realização da mesma (Anexo 4.3.1.1 e Anexo 4.3.1.2).

Tabela 30 – Resultados da Regressão em Blocos para a Geração Y

Variáveis Independentes	Desempenho	
	β Step 1	β Step 2
Intenções de Saída	-.101*	-.177**
Geração Y	-.029	.025
Intenções de Saída x Geração Y		.121*
Overall F	2.829	3.472*
R^2_a	.007	.014
ΔR^2	.011	.009

Observando os resultados do teste da moderação (Tabela 30 e Anexo 4.3.1.2) verifica-se que no Passo 2, ao introduzir-se a variável moderadora Geração Y surge efeito de interação ($\beta = .121$; $p < .05$) com um $R^2_a = .014$, significando que 1.4% da variação de Desempenho deve-se ao efeito conjunto das Intenções de saída e da Geração Y. O acréscimo de R^2 indica que ao introduzir no modelo a Geração Y o modelo melhora o seu poder explicativo em .9%.

Importa referir que ao analisar o efeito de interação da geração e intenções de saída sobre o desempenho (Figura 2 e Anexo 4.3.1.3), verifica-se que quando os níveis de intenções voluntárias de saída são baixos, existe uma menor diferença entre gerações relativamente ao desempenho percecionado, sendo que a perceção de desempenho vai ser mais baixa no caso da Geração Y.

Já em situação de elevadas intenções de saída, aumenta também a diferença entre a perceção de desempenho das várias gerações, sendo que neste contexto a perceção de desempenho da Geração Y será superior à perceção de desempenho das gerações X e Baby Boomers.

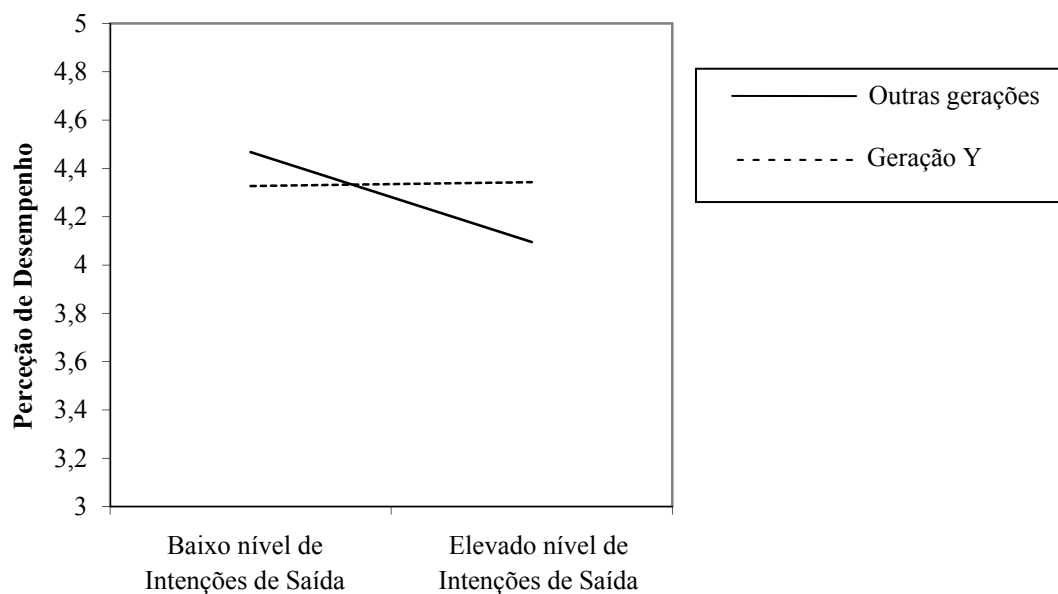


Figura 2 – Efeito de interação entre Geração Y e Intenções de Saída na Percepção de Desempenho

Assim, conclui-se que se confirma a Hipótese 3, para a Geração Y.

Seguidamente, fez-se a Regressão em Blocos para a Geração X, após verificados os devidos pressupostos para a realização da mesma (Anexo 4.3.2.1 e Anexo 4.3.2.2).

Tabela 31 - Resultados da Regressão em Blocos para a Geração X

Variáveis Independentes	Desempenho	
	β Step 1	β Step 2
Intenções de Saída	-.102*	.021
Geração X	-.030	-.028
Intenções de Saída x Geração X		-.168**
Overall F	2.844	4.289**
R^2_a	.07	.019
ΔR^2 Change	.011	.013

Observando os resultados do teste da moderação (Tabela 31 e Anexo 4.3.2.2) verifica-se que no Passo 2, ao introduzir-se a variável moderadora Geração X surge efeito de interação ($\beta = -.168$; $p < .01$) com um $R^2_a = .019$, significando que 1.9% da variação de Desempenho

deve-se ao efeito conjunto das Intenções de saída e da geração X. O acréscimo de R^2 indica que ao introduzir no modelo a Geração X o modelo melhora o seu poder explicativo em 1.3%.

Ao analisar o efeito de interação da geração e intenções de saída sobre o desempenho (Figura 3 e Anexo 4.3.2.3), verifica-se que quando os níveis de intenções voluntárias de saída são baixos, existe uma menor diferença entre gerações relativamente ao desempenho percebido, sendo que a percepção de desempenho vai ser mais elevada no caso da Geração X.

Já em situação de elevadas intenções de saída, aumenta também a diferença entre a percepção de desempenho das várias gerações, sendo que neste contexto a percepção de desempenho da Geração Y e Baby Boomers será superior à percepção de desempenho da Geração X.

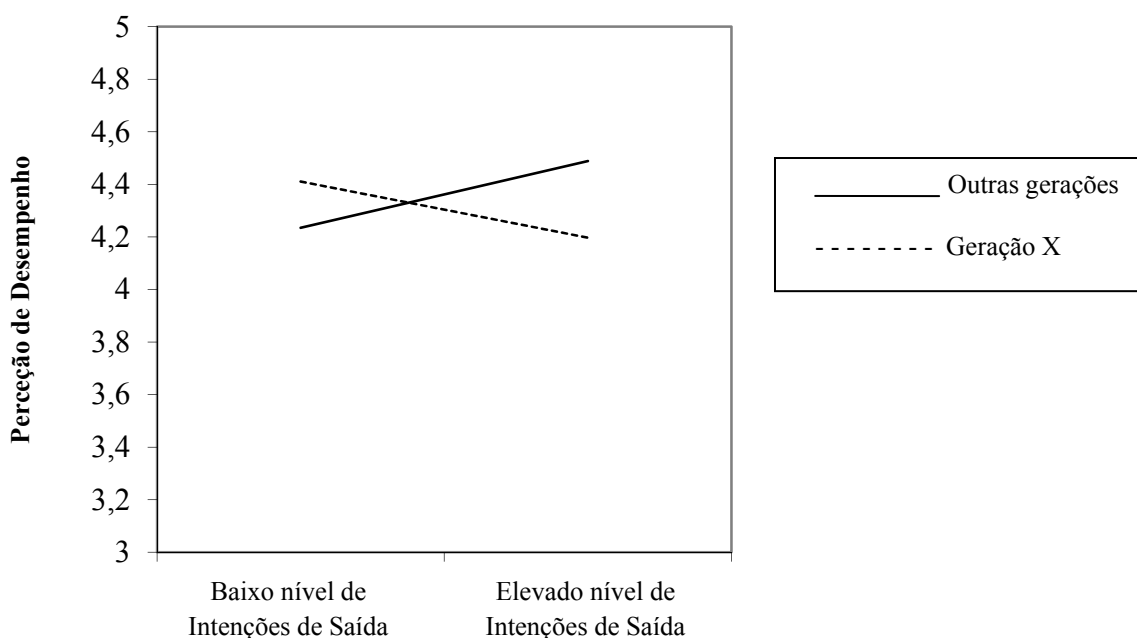


Figura 3 – Efeito de interação entre Geração X e Intenções de Saída na Percepção de Desempenho

Conclui-se que se confirma a Hipótese 3, para a Geração X.

Por fim, fez-se a Regressão em Blocos para a Geração Baby Boomers, após a verificação dos devidos pressupostos para a realização da mesma (Anexo 4.3.3.1 e Anexo 4.3.3.2).

Tabela 32 - Resultados da Regressão em Blocos para a Geração Baby Boomers

Variáveis Independentes	Desempenho	
	β Step 1	β Step 2
Intenções de Saída	-.100	-.112
Geração Baby Boomers	.004	.003
Intenções de Saída x Geração Baby Boomers		.043
Overall F	2.615	2.037
R^2_a	.006	.006
ΔR^2	.010	.002

Analisando a Tabela 32 (Anexo 4.3.3.2), pode-se afirmar que nenhum dos modelos é significativo. No primeiro modelo obteve-se um valor de $F_{(2, 522)} = 2.615$ com $p > .05$. Já no segundo modelo obteve-se um valor de $F_{(3, 521)} = 2.037$ com $p > .05$.

Conclui-se que não se confirma a Hipótese 3, para a Geração Baby Boomers.

De uma forma geral, conclui-se que a Hipótese 3 foi apenas parcialmente confirmada.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A presente investigação visa avaliar o impacto das Intenções Voluntárias de Saída na Percepção de Desempenho dos colaboradores. Além disso, visa perceber se os níveis de intenções de saída diferem entre as três gerações, mais especificamente, se a Geração Baby Boomers tem níveis inferiores de intenções de saída em comparação com a Geração Y e com a Geração X. De uma forma adicional pretende-se verificar se o efeito geracional desempenha um papel moderador na relação entre intenções de saída e a percepção de desempenho dos colaboradores.

De acordo com os resultados obtidos pôde-se confirmar a primeira hipótese do estudo (H1), a qual determina que existe um impacto negativo e estatisticamente significativo das intenções voluntárias de saída sobre a percepção de desempenho ($\beta_{IS} = - .100$; $p = .023 < \alpha = .05$).

Os resultados vão de encontro aos de Trevor e colaboradores (1997) e de Randhawa (2007), que verificaram que as intenções de saída produzem impacto no desempenho profissional dos colaboradores.

No presente estudo, a relação encontrada foi fraca, mas estatisticamente significativa, entre intenções de saída e desempenho ($r = - .1$). Randhawa (2007) encontrou também uma relação negativa, porém com uma magnitude mais próxima do que pode ser considerado moderado.

A segunda hipótese formulada não foi confirmada, uma vez que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos níveis de intenções de saída entre as três gerações consideradas ($\chi^2_{KW(2)} = 3.362$; $p = .186 > \alpha = .05$), logo não é possível afirmar que os indivíduos pertencentes à Geração Baby Boomers têm um menor nível de intenções de saída do que os indivíduos das restantes gerações.

Tal resultado não vai ao encontro das conclusões do estudo de Gursoy e colaboradores (2008), que referem que os Baby Boomers são leais à organização, e que dão uma maior importância à antiguidade na mesma, do que as restantes gerações. Também contrariam os resultados encontrados no Relatório da Deloitte de 2012, nos quais se registou uma menor percentagem de indivíduos pertencentes à Geração Baby Boomers que planeavam sair da organização. Também Rhodes (1983) tinha concluído, na sua meta-análise, que havia uma relação negativa entre idade e intenções de saída, o que não se verificou no presente estudo. Porém, os resultados encontrados vão de encontro às conclusões reportadas no Relatório da Deloitte de 2011, que mostraram um grande descontentamento da Geração Baby Boomers relativamente à entidade empregadora, que por seu turno demonstra falta de reconhecimento da sua lealdade e trabalho árduo, pelo que a tendência intrínseca aos Baby Boomers de serem

leais à organização em que trabalham e de valorizarem a antiguidade na mesma, parece estar em vias de se alterar.

Ao analisar outras variáveis demográficas, como foi o caso do Tipo de Contrato de Trabalho, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas no desempenho, entre os participantes que têm contrato sem termo (efetivo) e os participantes que têm contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário, sendo que estes últimos demonstram ter um melhor desempenho.

Este resultado pode indicar que, mesmo sendo o contrato a termo certo e estabelecido através de uma empresa de trabalho temporário, os indivíduos pretendem demonstrar evidências daquilo que são capazes, na esperança de que ao terem um desempenho de nível superior, possam estabelecer um vínculo laboral de carácter mais efetivo, isto é, um contrato sem termo. De facto, Berton, Devicienti e Pacelli (2011) demonstraram que a transição para um contrato sem termo é mais provável para indivíduos que estabelecem qualquer tipo de contrato temporário, do que para indivíduos desempregados, pelo que se confirma a existência de um “efeito de transição”. Também De Cuyper e De Witte (2007) afirmam que possivelmente os trabalhadores temporários aceitam um emprego temporário porque consideram que pode eventualmente conduzir a emprego permanente.

Relativamente às restantes variáveis demográficas – género, idade, habilitações literárias e antiguidade - verificou-se que nenhuma exercia um efeito principal nas variáveis em estudo.

Após uma pesquisa minuciosa, não se encontrou nada na literatura que comprove o efeito moderador das gerações na relação entre as intenções de saída e o desempenho profissional. Tendo em conta esta lacuna, considerou-se pertinente estudar este tipo de efeito de moderação com vista a tentar encontrar algo nunca investigado e que pudesse vir a contribuir de forma positiva para a Gestão de Recursos Humanos na sua globalidade.

Tendo em conta as atuais exigências do mercado de trabalho e o *mix* de gerações que atualmente coexiste na maioria das organizações, é necessário perceber como é que as intenções de saída se manifestam em cada uma das gerações e a forma como se vão repercutir no seu desempenho individual e consequentemente organizacional.

Assim surgiu a terceira e última hipótese, que foi parcialmente confirmada, pois verificou-se que o efeito geracional tem um papel moderador na relação entre intenções de saída e percepção de desempenho apenas no caso da Geração Y ($\beta = .121$; $p < .05$) e Geração X ($\beta = -.168$; $p < .01$). No caso da Geração Baby Boomers o modelo em que se introduziu a geração como variável moderadora não se mostrou significativo ($F_{(3,521)} = 2.037$; $p > .05$), o

que indica que independentemente do nível de intenções de saída, este não se vai refletir no desempenho dos indivíduos da Geração Baby Boomers.

Tal resultado pode estar relacionado com o facto de os indivíduos pertencentes à Geração Baby Boomers poderem percecionam uma menor empregabilidade externa do que os indivíduos pertencentes às restantes gerações. Assim, mesmo podendo ter um maior nível de intenções de saída, não vão deixar que isso se reflita no desempenho, para que a sua continuidade na organização não fique ameaçada.

De facto, de acordo com Forte e Hansvick (2011) os trabalhadores mais jovens são considerados atualmente como sendo mais desejáveis no mercado de trabalho do que os mais velhos, não só devido a factores como o pragmatismo ou a competição global, como também fatores mais imediatos como a idade em si mesma e as exigências do trabalho (por exemplo, um trabalho que exija que se recorra às novas tecnologias).

Ao analisar mais aprofundadamente o efeito de moderação da Geração Y na relação entre intenções de saída e desempenho, verifica-se que quando os níveis de intenções voluntárias de saída são baixos, existe uma menor diferença entre gerações relativamente ao desempenho percecionado, sendo que a perceção de desempenho vai ser mais baixa no caso da Geração Y. Tal facto poderá estar relacionado com a parca experiência prática dos indivíduos desta geração que entraram no mercado de trabalho há menos tempo e poderão ainda ter uma perceção menor de auto-eficácia, mas ao mesmo tempo um forte desejo de aprender (Deloitte, 2011), sendo que poderá ser esse mesmo desejo de desenvolver competências que conduz a um menor desejo de sair.

Quando a Geração Y revela um nível elevado de intenções de saída, tem uma melhor perceção de desempenho, quer relativamente às duas outras gerações que tenham igualmente muita intenção de sair, quer relativamente a outros indivíduos da Geração Y que têm menores intenções de saída. Tal resultado pode indicar que o desejo de sair no caso da Geração Y não vai ter impacto negativo no desempenho, pois pelo facto de estarem numa fase inicial da sua carreira, não têm qualquer interesse em ficar conotados como tendo um desempenho inferior, o que vai de encontro àquilo que Werbel e Bedeian (1989) sugerem.

Ao analisar o efeito de moderação da Geração X na relação entre intenções de saída e desempenho, verifica-se que quando os níveis de intenções voluntárias de saída são baixos, existe uma menor diferença entre gerações relativamente ao desempenho percecionado.

Quando os indivíduos da Geração X têm um elevado desejo de sair, aumenta também a diferença entre a perceção de desempenho das várias gerações, sendo que neste contexto a Geração X revela menor perceção de desempenho, quer relativamente a indivíduos das outras

duas gerações que tenham igualmente um elevado desejo de abandonar a organização, quer relativamente a outros indivíduos pertencentes à Geração X que tenham menores níveis de intenções de saída. O facto de a Geração X revelar menor percepção de desempenho quando tem níveis superiores de intenções de saída poderá estar relacionado com a sua menor fidelidade à organização do que à profissão (Cogin, 2012), isto é, o seu desejo de sair da organização em que trabalham irá sobrepor-se à valorização do seu desempenho nessa mesma organização.

Limitações

Para que no futuro se possam eventualmente fazer replicações deste estudo, é necessário reconhecer um conjunto de limitações.

Os resultados desta investigação não poderão ser generalizados para a população mais alargada, uma vez que a recolha dos dados ocorreu num único momento (estudo transversal) tendo-se utilizado um método de amostragem por conveniência. Este método de amostragem não probabilístico originou numa amostra constituída por elementos selecionados em função da sua acessibilidade e disponibilidade, tendo os participantes respondido unicamente através da internet. Nos estudos transversais, existe um conjunto de outras variáveis que não são controláveis e que podem influenciar as respostas dos participantes, por exemplo o seu estado emocional momentâneo. Assim, seria importante em investigações futuras aplicar o questionário em momentos diferentes (estudo longitudinal) com vista a melhor compreender as mudanças que ocorreram nesse período e validar as relações causais entre as variáveis em estudo, eliminando possíveis efeitos provocados por variáveis parasitas.

Uma limitação que se torna fundamental referir é o facto de a medida de desempenho profissional utilizada ser uma escala de auto-percepção de desempenho, que por ser uma medida subjetiva e avaliada pelo próprio indivíduo e não ser objetiva e avaliada por um supervisor/chefe, pode levar a que os participantes do estudo sobrevalorizem o próprio nível de desempenho, o que se verificou no presente estudo pois ninguém discordou totalmente das afirmações apresentadas na escala de percepção de desempenho (sendo que ao concordar com as mesmas, os participantes estariam a dar conta do seu bom desempenho). Tal sobrevalorização pode determinar a obtenção de resultados que não são necessariamente correspondentes à realidade. Os estudos de McClure (2010) e de Meier e O'Toole (2013) demonstraram precisamente que as auto-avaliações dos respondentes podem refletir um desejo de se apresentarem a si mesmos e às suas organizações de forma positiva. Porém, é de salientar que na meta-análise de Bommer, Johnson e Rich (1994), estes concluíram que a

correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho era positiva e significativa. Salientam ainda que o desempenho é um constructo multidimensional, indo assim ao encontro daquilo que afirmam Sonnentag e colaboradores (2008). Por este motivo, os autores indicam que nem as medidas subjetivas, nem as medidas objetivas de desempenho são susceptíveis de tocar perfeitamente em todas as facetas do desempenho, isto é, não são substitutas uma da outra.

O facto de se tratar de uma medida subjetiva de desempenho, avaliada pelo próprio participante, pode remeter para outro conceito, nomeadamente a auto-eficácia. Bandura (1994) definiu o conceito como “as crenças de um indivíduo acerca das suas capacidades para produzir níveis designados de desempenho (...)” (p.1). Porém, isso não se trata propriamente de uma limitação pois Lizote, Verdinelli e Silveira (2013) confirmaram uma relação positiva entre auto-eficácia e desempenho. Também Alessandri, Borgogni, Schaufeli, Caprara e Consiglio (2014) demonstraram que as crenças de auto-eficácia no trabalho são um mecanismo chave para converter uma orientação positiva num bom desempenho no trabalho.

Através das análises estatísticas efetuadas, não foi possível confirmar a segunda hipótese, que procurava testar se os indivíduos da Geração Baby Boomers teriam menores níveis de intenções de saída do que os participantes das outras duas gerações. Porém, é importante referir que os participantes categorizados como Baby Boomers correspondiam apenas a 9.5% da totalidade da amostra, pelo que seria importante que no futuro esta hipótese fosse testada com uma amostra que fosse constituída por uma maior quantidade de participantes pertencentes a esta geração.

Observou-se também que as habilitações literárias dos participantes incidiam sobretudo ao nível da licenciatura ou superior, o que poderá enviesar a amostra e tornar tendenciosas as conclusões retiradas. Este facto é já uma consequência de se ter um método de amostragem não probabilístico.

Grande parte da recolha de dados recaiu em colaboradores no ativo pertencentes ao sector privado. Esta situação verificou-se devido ao facto de apenas posteriormente ter sido incluída essa variável no questionário. Sugere-se em possíveis replicações que a variável sector público/sector privado seja incluída na fase inicial da recolha de dados possibilitando desde logo a comparação entre os dois sectores. Seria pertinente fazer esta comparação devido às medidas de redução de custos adotadas em Portugal pelo FMI desde 2011, que incidem fundamentalmente na função pública e que possivelmente tiveram um impacto negativo na sua intenção de saída e perceção de desempenho.

Uma vez que atualmente Portugal e a Europa se encontram num contexto de crise, o consequente pessimismo pode contribuir para uma visão mais negativa dos aspetos organizacionais. Portanto, seria pertinente realizar a replicação deste estudo daqui a alguns anos, no contexto de uma condição económico-social mais favorável e verificar se as diferenças são ou não significativas.

Implicações práticas

Desde o acentuamento da crise em Portugal em 2011, que se verificaram também mudanças económico-sociais profundas, que abalaram inevitavelmente o meio organizacional.

Com as mudanças verificadas, urge também a necessidade de mudar o exercício profissional da Gestão de Recursos Humanos. Esta necessidade resulta também das expectativas existentes nas organizações acerca do modo como os profissionais desta área desempenham o seu papel. Além das atividades tradicionais relacionadas com a seleção, formação ou compensações, cada vez mais a função envolve o planeamento estratégico ou a condução de projetos de melhoria e mudança contínuas.

No contexto atual torna-se necessária a adoção de medidas práticas que permitam prever determinadas atitudes e consequentemente comportamentos, para que face a essas previsões, se possam tomar medidas preventivas e não reativas, sendo que estas últimas podem trazer custos elevados e desnecessários para a organização, não só em termos de recursos monetários, mas também em termos de capital humano.

No presente estudo é evidenciada a importância de prever o impacto das intenções de saída no desempenho dos colaboradores, consoante a geração a que pertencem.

Dada a diversidade de idades e consequentemente de gerações e experiências vividas que coexistem no seio das organizações, é importante perceber melhor as características de cada uma destas gerações, aquilo que valorizam e aquilo que repudiam, para que se consiga reter e potenciar o desempenho e potencial dos melhores talentos.

Verificou-se que o impacto das intenções de saída no desempenho é significativo no caso da Geração Y e Geração X, mas não no caso da Geração Baby Boomers. Devido à crise económica e financeira existe uma grande probabilidade dos colaboradores pesarem todos os fatores associados à saída da organização fazendo com que, mesmo tendo intenção de sair, a insegurança no mercado de trabalho não lhes permita tomar esta decisão, ainda mais no caso da Geração Baby Boomers, que pelo facto de serem indivíduos de maior idade, poderão ter mais dificuldade nesse sentido.

REFERÊNCIAS

- Abassi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: The real bottom line [Abstract]. *Public Personnel Management*, 29, 333-342.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahmad, B., Shahid, M., Huma, Z., & Haider, S. (2012). Turnover Intention: An HRM issue in textile sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 125-130.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. Lange, A. Kruglanski, & T. Higgins (Eds.), *The handbook of theories of social psychology* (pp. 438-459). London: Sage Publications.
- Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W., Caprara, G., & Consiglio, C. (2014). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs [Abstract]. *Journal of Happiness Studies*. doi: 10.1007/s 10902-014-9533-4
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22, 409-427.
- Allen, D., & Griffeth, R. (1999). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9, 525-548.
- Appelbaum, S., Serena, M., & Shapiro, B. (2005). Generation “X” and the boomers: An analysis of realities and myths [Abstract]. *Management Research News*, 28, 1-33.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users’ guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Beach, L. (1998). *Image theory: Theoretical and empirical foundations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Beer, M. (2009). *High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8, 17-32.
- Bennett, R., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Berton, F., Devicienti, F., & Pacelli, L. (2011). Are temporary jobs a port of entry into permanent employment? Evidence from matched employer-employee [Abstract]. *International Journal of Manpower*, 32, 879-899.
- Birnbaum, D., & Somers, M. (1993). Fitting job performance into turnover model: An examination of the form of the job performance-turnover relationship and a path model. *Journal of Management*, 19, 1-11.
- Blau, P. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley. (Obra original publicada em 1964)
- Boles, J., Dudley, G., Onyemah, V., Rouziès, D., & Weeks, W. (2012). Sales force turnover and retention: A research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 131-140.

- Bommer, W., Johnson, J., & Rich, G. (1994). An extension of Heneman's meta-analysis of objective and subjective measures of performance. *Best Papers Proceedings – Academy of Management*, 54, 112-116.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire: Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Breukelen, W., Vlist, R., & Streensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior [Abstract]. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Camp, S. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74, 279-305.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9, 191-206.
- Carsten, J., & Spector, P. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Cascio, W. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Cho, Y., & Lewis, G. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4-23.

- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268-2294.
- Constanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.
- Crampton, S., & Hodge, J. (2009). Generation Y: Uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7, 1-6.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006) *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21, 65-84.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice – turnover intention relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42, 50-67.
- Deloitte. (2011). *Talent edge 2020: Building the recovery together – what talent expects and how leaders are responding*.

- Deloitte. (2012). *Talent 2020: Surveying the talent paradox from the employee perspective*.
- Dess, G., & Shaw, J. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Dollar, C., & Broach, D. (2006, December). *Comparison of intent-to-leave with actual turnover within the FAA* (DOT/FAA/AM-06/30). Federal Aviation Administration Oklahoma City, OK 73125.
- Dreher, G. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of Management Journal*, 25, 137-147.
- Duquette, C., Manuel, K., Harvey, D., & Bosco, S. (2013, April). *Generational effects on recruitment and workplace productivity*. Working Paper. Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI).
- Edwards, B., Bell, S., Arthur, J., & Decuir, A. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 441-465.
- Eisner, S. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4-15.
- Fernandez, S., & Kim, S. (2013, June). Can employee empowerment reduce turnover? Evidence from the U.S. federal bureaucracy. Presented at the *Public Management Research Conference*. Madison, Wisconsin.
- Forte, C., & Hansvick, C. (2011). Applicant age as a subjective employability factor: A study of workers over and under age fifty [Abstract]. *Journal of Employment Counseling*, 36, 24-34.
- Garcia, M. A. M., & Sánchez, J. F. (1992). Análisis confirmatório de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigações Psicológicas*, 11, 73-82.

- Gellert, F., & Schalk, R. (2012). Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organization and Management*, 26, 98-117.
- Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos: Um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grant, A., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self evaluations, other orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 95, 108-121.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 517-533.
- Gunavathy, J.S., & Ayswarya, R. (2011). Emotional intelligence and job satisfaction as correlates of job performance: A study among women employed in the indian software industry. *Paradigm*, 15, 58-65.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hayes, L., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... Stone, P. (2006). Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237-263.

- Heavey, A., Holwerda, J., & Hausknecht, J. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 98*, 412-453.
- Heide, J., & Miner, A. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal, 35*, 265-291.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 735-751.
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin, 97*, 233-250.
- Huning, T., & Thomson, N. (2011). An empirical examination of the impact of performance attributions and job satisfaction on turnover intentions. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 15*, 121-130.
- Hur, Y. (2012). Turnover, voluntary turnover, and organizational performance: Evidence from municipal police departments. *Public Administration Quarterly, 37*, 3-35.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin, 97*, 251-273.
- Iddekinge, C., Roth, P., Putka, D., & Lanivich, S. (2011). Are you interested? A meta analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1167-1194.
- Islam, T., Khan, S., Aamir, M., & Ahmad, U. (2012). Turnover intentions: The influence of organizational learning culture and multi foci citizenship behaviors. *Middle-East Journal of Scientific Research, 12*, 650-661.

- Iverson, R., & Deery, S. (2000). Job performance and voluntary turnover: An examination of linearity, curvilinearity, and the moderators of time, unemployment rate, and perceived ease of movement using event history analysis. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 1-6. doi: 10.5465/APBPP.2000.5535027
- Jackofsky, E. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9, 74-83.
- Javed, A., Saif, N., Rehman, S., Qureshi, M., Khan, M., & Khan, F. (2013). Perception of job performance appraisals toward turnover intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4, 260-267.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Judge, T., & Bono, J. (2001). Relationship of core self-evaluations traits— self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Katou, A., & Budhwar, P. (2012) The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the greek service sector. Wiley Online Library. *Thunderbird International Business Review*, 54, 793-809. doi: 10.1002/tie.21504
- Keller, R. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of Management Journal*, 27, 176-183.

- Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Lämsäsalmi, H., Virtanen, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2007). Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study. *BMC Health Services Research*, 7, 1-8.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., & Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23, 18-35.
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
- Lai, M., & Chen, Y. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation*, 3, 387-391.
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers [Abstract]. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Lee, T., & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lemke, C. (2005). *Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no software AMOS*. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.
- Lew, T. (2011). Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia. Presented at the *2010 International Conference on Business and Economics Research*, Kuala Lumpur, Malaysia.

- Lizote, S., Verdinelli, M., & Silveira, A. (2013). Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina, Brasil. Comunicação apresentada no Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano-ALTEC 2013.
- Long, C., Ajagbe, M., Nor, K., & Suleiman, E. (2012a). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6, 282-291.
- Long, C., Perumal, P., & Ajagbe, M. (2012b). The impact of human resource management practices on employees' turnover intention: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 629-641.
- Maharani, V., Troena, E., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8, 1-12.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maxham, J., Netemeyer, R., & Lichtenstein, D. (2008). The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, 27, 147-167.
- McClure, R. (2010). Response bias in self-reported measures of organizational performance: A pilot study. *Society for Marketing Advances Proceedings*, 163-166.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it?* (Master's thesis, Columbia University, New York). Retrieved from <https://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac%3A156625>

- Meier, K., & O'Toole, L. (2013). I think (I am doing well), therefore I am: Assessing the validity of administrators' self-assessments of performance. *International Public Management Journal*, 16, 1-27.
- Memari, N., Mahdiah, O., & Marnani, A. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance. "A study of Meli bank". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 164-171.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1122.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Motowidlo, S., & Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(2), 49-54. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/E2DA02016522>
- Ouedraogo, A., & Leclerc, A. (2013). Job satisfaction and organizational performance: Evidence from canadian credit union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17, 35-50.
- Park, T., & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268-309.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Randhawa, G. (2007). Work Performance and its correlates: An empirical study. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 11, 47-55.

- Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *The Marketing Management Journal*, 19, 91-103.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance [Abstract]. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Manuscrito no prelo.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8, 57-67.
- Santos, C., Ariento, M., Diniz, M., & Dovigo, A. (2011, Outubro). O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. Comunicação apresentada no XIV SemeAD *Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil.
- Schaufeli, W., Martínez, I., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schreurs, B., Emmerik, I., Günter, H., & Germeys, F. (2012). A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance. *Human Resource Management*, 51, 259-280.
- Shahnawaz, M., & Jafri, H. (2009). Job attitudes as predictors of employee turnover among stayers and leavers/ hoppers. *Journal of Management Research*, 9, 159-166.

- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Aminilari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6, 29-45.
- Shore, L., & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Skinner, S., Dubinsky, A., & Donnelly, J. (1984). The use of social bases of power in retail sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 49-56.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling. Paper presented at the *Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association*, New Orleans.
- Sonnentag, S., Volmer, V., & Spychala, A. (2008). Job performance. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I – micro approaches* (pp. 427-447). Los Angeles, California: Sage Publications Ltd.
- Strumpf, S., Doh, J., & Tymon, W. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. *Human Resource Management*, 49, 353-375.
- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's job performance: The effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15, 13-24.
- Tariq, M., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 700-711.
- The Ken Blanchard Companies. (2009). *The next generation of workers*. Escondido, U.S.A.
- Tosi, H. (2009). *Theories of organization*. Los Angeles, California: Sage Publications, Inc.

- Treadway, D., Ferris, G., Hochwarter, W., Perrewé, P., Witt, L., & Goodman, J. (2005). The role of age in the perceptions of politics-job performance relationship: A three study constructive replication. *Journal of Applied Psychology, 90*, 872-881.
- Trevor, C., Gerhart, B., & Boudreau, J. (1997). *Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions*. Working Paper. Center for Advanced Human Resource Studies. Cornell University.
- Turner, B., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management, 19*, 193-211.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*, 201-210.
- Twenge, J., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 862-877.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modelling. In B.G. Tabachnick, & I.S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 709-811). New York: Harper & Row.
- Veloso, E., Silva, R., & Dutra, J. (2011, Setembro). Gerações e carreiras: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas Organizações. Comunicação apresentada no XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Wang, F., & Head, M. (2007). How can the web help build customer relationships? An empirical study on e-tailing. *Information & Management, 44* (2), 115-129.
- Wang, G., Lee, Y., & Ho, C. (2012). The effects of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention on organizational operating performance: as exemplified with employees of listed property insurance companies in Taiwan. *Research in Business and Management, 1*, 41-53.
- Werbel, J., & Bedeian, A. (1989). Intended turnover as a function of age and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 10*, 275-281.

Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Zhu, Y., & Feng, J. (2010). Does the relationship between job satisfaction and job performance depend on culture?. *Academy of Management Perspectives*, 24, 86-87.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Apresentação do Questionário

Este questionário foi colocado *online*, na plataforma *Google Docs* no dia 11 de Dezembro de 2012 e a recolha de respostas terminou no dia 25 de Janeiro de 2013.



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

1. Idade: _____
2. Género: Feminino Masculino
3. Habilitações Literárias:
 - Inferior ou igual ao 12º Ano
 - Frequência Universitária
 - Licenciatura ou Superior
4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa ? _____
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?
 - Contrato Sem Termo (efectivo)
 - Contrato a Termo Certo
 - Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)
 - Outro . Qual ? :
6. Duração do Trabalho:
 - Full-time Part-time
7. Outros dados:
 - Tenho outro emprego
 - Tenho filhos e/ou outros dependentes
 - Sou estudante

B. Intenção Voluntária de Saída

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua intenção de sair da organização em que se encontra a trabalhar, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.	1	2	3	4	5
2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.	1	2	3	4	5
3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5

C. Desempenho Profissional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho profissional, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	1	2	3	4	5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido um trabalho de elevada qualidade.	1	2	3	4	5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.	1	2	3	4	5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5

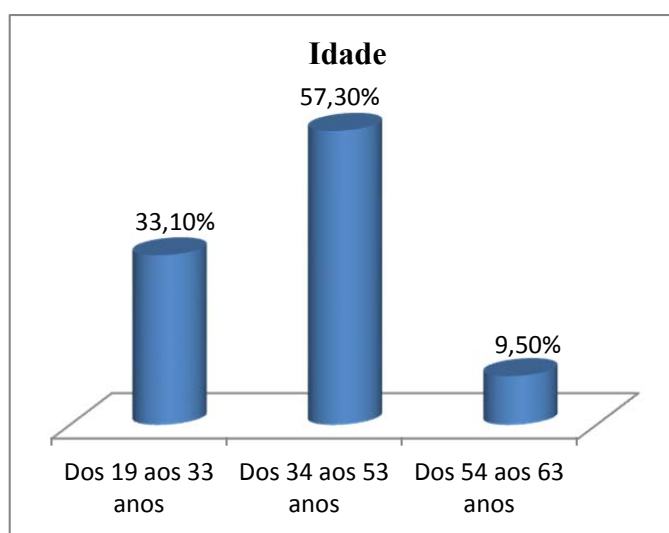
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	525	19	63	39,40	9,772
Válidos N	525				

Análise descritiva relativa à variável Idade como variável qualitativa

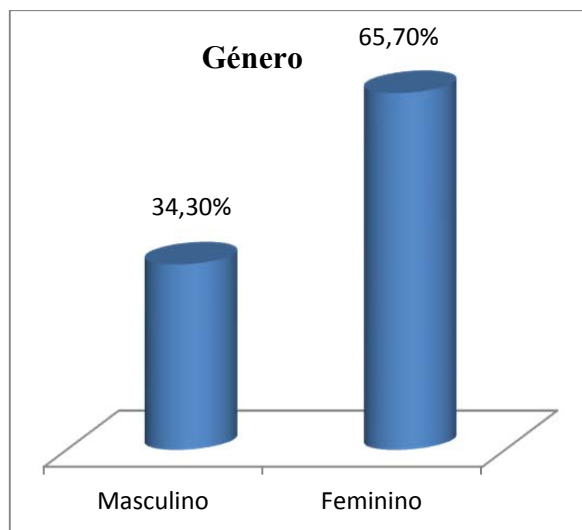
Idade				
	Frequência	Porcentagem	%Válida	%Cumulativa
Válidos	Dos 19 aos 33 anos	174	33,1	33,1
	Dos 34 aos 53 anos	301	57,3	90,5
	Dos 54 aos 63 anos	50	9,5	100,0
	Total	525	100,0	100,0



Distribuição da variável Idade

Análise descritiva relativa à variável Género

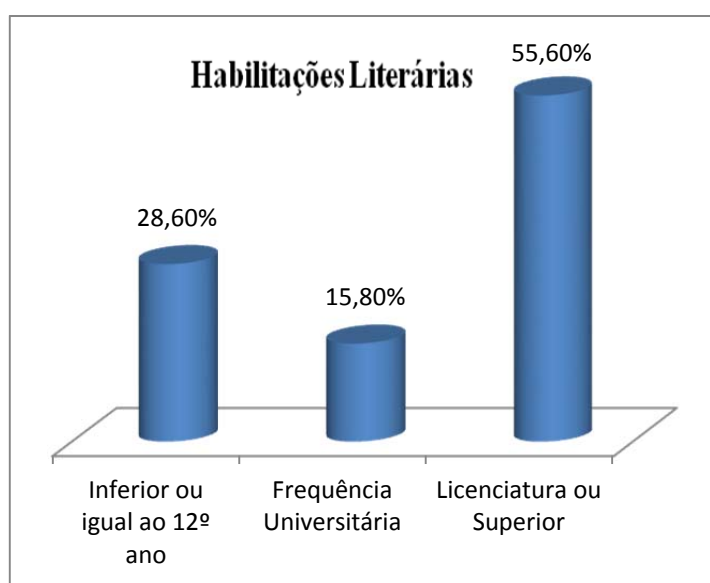
Género				
	Frequência	Porcentagem	%Válida	%Cumulativa
Válido	Masculino	180	34,3	34,3
	Feminino	345	65,7	100,0
	Total	525	100,0	100,0



Distribuição da Variável Gênero

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias					
		Frequência	Porcentagem	%Válida	%Cumulativa
Válidos	Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
	Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
	Licenciatura ou Superior	292	55,6	55,6	100,0
	Total	525	100,0	100,0	



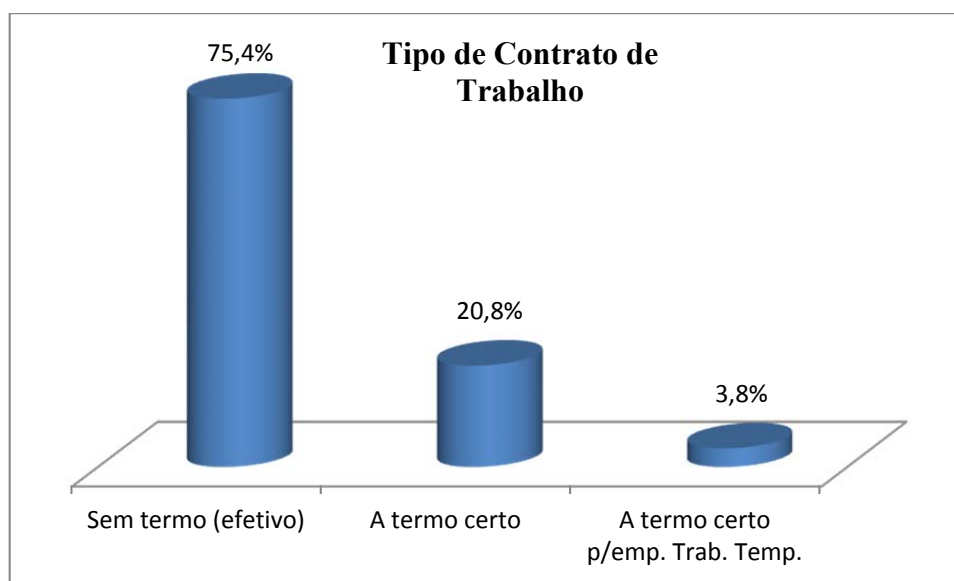
Distribuição da variável Habilitações Literárias

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	525	,083	40,000	11,99146	9,245851
Válidos N	525				

Análise descritiva da variável Tipo de Contrato de Trabalho

Tipo de Contrato de Trabalho				
	Frequência	Porcentagem	%Válida	%Cumulativa
Contrato sem termo (efetivo)	396	75,4	75,4	75,4
Contrato a termo certo	109	20,8	20,8	96,2
Válidos Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	20	3,8	3,8	100,0
Total	525	100,0	100,0	



Distribuição da variável Vínculo Laboral

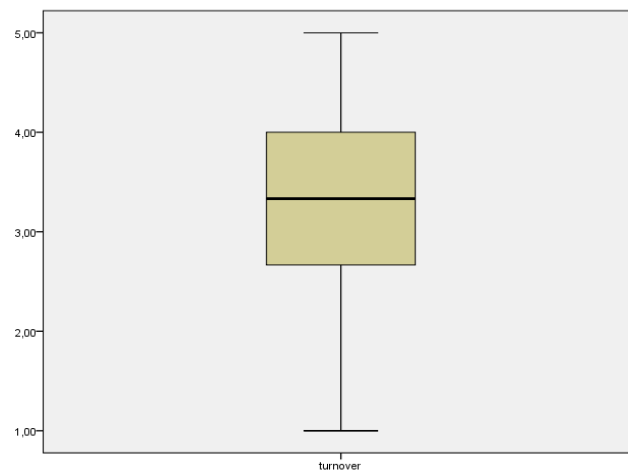
ANEXO C – Análise de Outliers

Valores Extremos

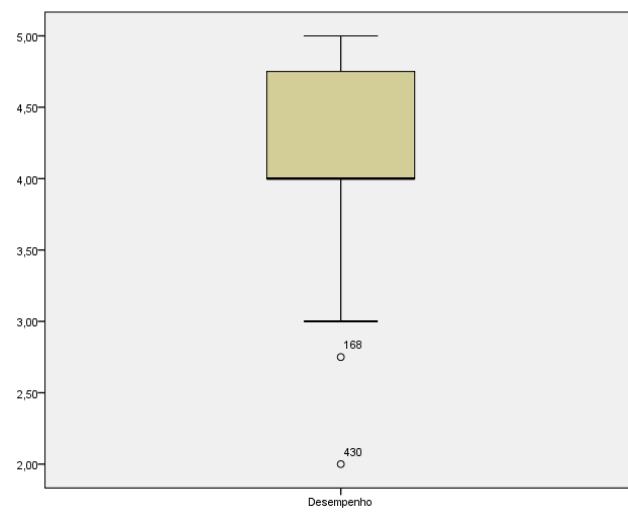
			Número de participantes	Valor
Intenções Voluntárias de Saída	Elevados	1	32	5.00
		2	84	5.00
		3	106	5.00
		4	126	5.00
		5	133	5.00 ^a
	Baixos	1	506	1.00
		2	501	1.00
		3	463	1.00
		4	455	1.00
		5	441	1.00 ^b
Desempenho	Elevados	1	3	5.00
		2	8	5.00
		3	9	5.00
		4	10	5.00
		5	11	5.00 ^a
	Baixos	1	430	2.00
		2	168	2.75
		3	450	3
		4	446	3
		5	423	3 ^c

- a. Apenas se refere uma lista parcial de casos com valor 5 na tabela de valores mais elevados
- b. Apenas se refere uma lista parcial de casos com valor 1 na tabela de valores mais elevados
- c. Apenas se refere uma lista parcial de casos com valor 3 na tabela de valores mais elevados

Valores Extremos e *Outliers* para a variável Intenção Voluntária de Saída



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Desempenho Profissional



ANEXO D

1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala das Intenções de Saída

1.1.1 Análise da Validade - Análise Fatorial Exploratória

KMO e Teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.679
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	795.384
	gl	3
	P_value	.000

Matriz com Rotação de Fatores

	Fator 1
TI_1	.886
TI_2	.929
TI_3	.830

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 fator extraído.

1.1.2 Análise da Fiabilidade

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	525	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	525	100.0

a.

Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estadística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
.858	3

Estadísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for eliminado	Variância da Escala se o Item for eliminado	Item corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado
TI_1	6.70	4.339	.736	.797
TI_2	6.91	3.960	.821	.712
TI_3	6.67	4.951	.647	.876

1.1.3 Análise da Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
TI_1	525	0	4,00	-.487	-.508	1	5
TI_2	525	0	3,00	-.236	-.834	1	5
TI_3	525	0	4,00	-.408	-.452	1	5

1.1.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Intenções de Saída	.097	525	.000	.961	525	.000

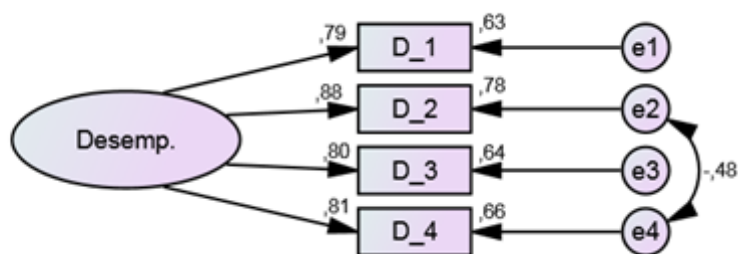
a. Correção de Lilliefors

Estadísticas Descriptivas

		Estadística	Erro Padrão	
Intenções de Saída	Média	3.3803	.04431	
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3.2933	
		Limite Sup.	3.4674	
	5% Média Aparada	3.4175		
	Mediana	3.3333		
	Variância	1.031		
	Desvio Padrão	1.01532		
	Mínimo	1.00		
	Máximo	5.00		
	Intervalo	4.00		
	Intervalo Interquartil	1.33		
	Assimetria	-.410	.107	
	Achatamento	-.293	.213	

1.2 Escala do Desempenho Profissional

1.2.1 Análise da Validade - Análise Fatorial Confirmatória



$\chi^2(1) = .002$; $p = .963$; $\chi^2/g1 = .002$;
 GFI = 1.000; CFI = 1.000; RMSEA = .000; $p(\text{rmsea} \leq .005) = .981$

Índices de Ajustamento do Modelo a 1 Fator

	$\chi^2/g1$	GFI	CFI	RMSEA
Modelo a 1 Fator	.002	1.000	1.000	.000

$\chi^2/g1$ – Rácio qui-quadrado/ graus de liberdade

GFI – Goodness-of-fit Index; **CFI** – Comparative Fit Index

RMSEA – Root Mean-Squared Error of Aproximation

1.2.2. Análise da Fiabilidade

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	525	100.0
	Excluídos ^a	0	.0
	Total	525	100.0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.881	4

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o Item for eliminado	Variância da Escala se o Item for eliminado	Item Corrigido – Correlação total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
D_1	12.89	2.580	.753	.846
D_2	13.04	2.336	.756	.842
D_3	13.00	2.389	.762	.840
D_4	12.92	2.436	.706	.862

1.2.3 Análise da Sensibilidade

1.2.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	<i>Missing</i>					
D_1	525	0	4.00	-.180	-.030	2	5
D_2	525	0	4.00	-.417	.307	2	5
D_3	525	0	4.00	-.480	.805	2	5
D_4	525	0	4.00	-.606	.467	2	5

1.2.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desempenho	.238	525	.000	.871	525	.000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

		Estatística	Erro Padrão	
Desempenho Profissional	Média	4.3205	.02227	
	95% IC para a Média	Limite Inf.	4.2767	
		Limite Sup.	4.3642	
	5% Média Aparada	4.3426		
	Mediana	4.0000		
	Variância	.260		
	Desvio Padrão	.51019		
	Mínimo	2.00		
	Máximo	5.00		
	Intervalo	3.00		
	Intervalo Interquartil	.75		
	Assimetria	-.192	.107	
	Curtose	-.080	.213	

2. Efeito das variáveis sócio-demográficas e caracterizadoras nas variáveis em estudo

2.1 Variável Tipo de Contrato de Trabalho

Uma vez que apenas se encontraram diferenças estatisticamente significativas no desempenho dos indivíduos, de acordo com o tipo de contrato de trabalho, apenas é colocada a tabela da Análise de Variância relativa a esta variável.

2.1.1 Pressupostos Anova one-way

A variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .000 < \alpha = .001$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Teste de Normalidade

	Tipo de Contrato de Trabalho	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Desempenho	Contrato sem termo (efectivo)	.254	396	.000	.859	396	.000
	Contrato a termo certo	.193	109	.000	.896	109	.000
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	.268	20	.001	.810	20	.001

a. Correção de Lilliefors

Observa-se que se verifica pressuposto de Homogeneidade de Variâncias ($p = .643 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	gl1	gl2	Sig.
Desempenho	Baseado na Média	.320	2	522	.727
	Baseado na Mediana	.441	2	522	.643
	Baseado na Mediana e com ajuste de gl	.441	2	475.697	.643
	Baseado na Média Aparada	.336	2	522	.715

2.1.2 Anova one-way e Comparação Múltipla de Médias

ANOVA One Way – Desempenho Profissional

Desempenho

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	η^2_p	Potência Observada
Tipo de Contrato	1,833	2	.916	3.555	.029	.013	.660
Erro	134.560	522	.258				
Total	136.392	524					

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .029 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Desempenho – Teste de Tukey HSD

Variável	Tipo de Contrato de Trabalho A	Tipo de Contrato de Trabalho B	Tukey HSD		
			Dif. Médias (A-B)	Erro Padrão	Sig.
Desempenho	Contrato sem termo (efetivo)	Contrato a termo certo	-.06401	.05492	.474
		Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.29141*	.11636	.034
	Contrato a termo certo	Contrato sem termo (efetivo)	.06401	.05492	.474
		Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.22741	.12351	.157
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato sem termo (efetivo)	.29141*	.11636	.034
		Contrato a termo certo	.22741	.12351	.157

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

3. Associação entre variáveis

Matriz de Correlações

	1	2	3
Idade	1		
Desempenho	-.003	1	
Intenções de Saída	-.048	-.100 *	1

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda: 1 – Idade; 2 – Desempenho; 3 – Intenções de Saída

4. Testes de Hipóteses

4.1 Hipótese 1

A intenção voluntária de saída tem um efeito direto na percepção de desempenho.

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se previamente uma análise de correlação linear entre a variável intenção voluntária de saída e o desempenho tendo-se verificado uma correlação negativa e significativa ($r = -.100$; $gl = 525$; $p = .023 < \alpha = .05$) (Tabela 24 e Anexo 3).

De seguida realizar-se-á uma análise de regressão linear simples depois de verificados os pressupostos.

4.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura A) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos retangular, pelo que se pode inferir que se verifica o pressuposto da homogeneidade dos resíduos (Marôco, 2011).

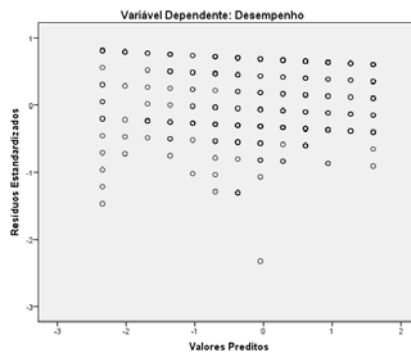


Figura A – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura B) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

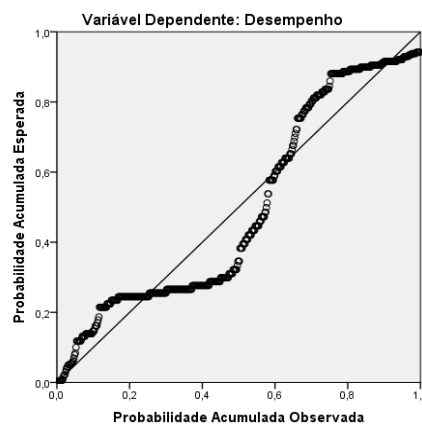


Figura B – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (*d*) obtida tem o valor de 1.973, concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Como estão cumpridos todos os pressupostos para a realização da regressão linear simples passou-se à análise de regressão.

4.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.100 ^a	.010	.008	.50814	1.973

a. Preditores: (Constante), Intenções de Saída

b. Variável Dependente: Desempenho

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regression	1.351	1	1.351	5.231	.023 ^b
1 Residual	135.042	523	.258		
Total	136.392	524			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Intenções de Saída

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	4.451	.061		72.478	.000
	Intenções de Saída	-.050	.022	-.100	-2.287	.023

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Intenções de Saída

Estadísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	4.2014	4.4015	4.3205	.05077	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-2.344	1.595	.000	1.000	525
<i>Residual</i>	-2.31813	.79855	.00000	.50765	525
<i>Std. Residual</i>	-4.562	1.572	.000	.999	525

- a. Variável Dependente: Desempenho
 b. Preditores: (Constante), Intenções de Saída

4.2 Hipótese 2

A Geração Baby Boomers terá menores níveis de intenções de saída do que a geração X ou Y.

Para testar esta hipótese foi realizada uma Anova One-Way, uma vez que se irá proceder à comparação de 3 grupos. Os dois pressupostos deste teste são a normalidade e homogeneidade de variâncias, sendo que se procedeu à verificação dos mesmos.

4.2.1 Pressupostos da Anova One-Way

Teste de Normalidade

	Idade_G	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Intenções de Saída	Dos 19 aos 33 anos	.101	174	.000	.959	174	.000
	Dos 34 aos 53 anos	.110	301	.000	.954	301	.000
	Dos 54 aos 63 anos	.155	50	.004	.921	50	.003

- a. Correção de Lilliefors

Verifica-se que os grupos não têm distribuição normal na variável Intenções de Saída ($p = .000 < \alpha = .001$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estatística de Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Intenções de Saída	Baseado na Média	3.923	2	522	.020
	Baseado na Mediana	3.662	2	522	.026
	Baseado na Mediana com ajuste de gl.	3.662	2	521.044	.026
	Baseado na Média Aparada	3.905	2	522	.021

Também não se verifica homogeneidade de variâncias ($p = .026 < \alpha = .05$).

4.2.2 Teste de Homogeneidade de Variâncias para a variável Logaritmo das Intenções de Saída

Como também não se verificou o pressuposto da homogeneidade de variâncias e a Anova one-way, não é robusta à violação desse pressuposto, fizeram-se transformações matemáticas da variável Intenções de Saída, com o objetivo de conseguir verificar o pressuposto das variâncias homogêneas para realizar uma Anova de Welch.

Teste de Homogeneidade de variâncias (variável Ln Intenções de Saída)

Estatística de Levene	gl 1	gl 2	Sig.
4.993	2	522	.007

4.2.3 Teste de Kruskal-Wallis para Amostras Independentes

Como não se verificou novamente o pressuposto das variâncias homogêneas para a variável logaritmo das Intenções de Saída ($p = .007 < \alpha = .05$), realizou-se o Teste de Kruskal-Wallis, alternativa não-paramétrica à Anova one-way.

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The distribution of Turnover is the same across categories of Idade_G.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.186	Retain the null hypothesis.

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

Total N	525
Test Statistic	3,362
Degrees of Freedom	2
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,186

Figura C – Teste de Kruskal-Wallis para Amostras Independentes

Obteve-se o valor de $\chi^2_{kw(2)} = 3.362$, com $p = .186 > \alpha = .05$, pelo que se pode concluir que não há diferenças significativas entre os grupos.

4.3 Hipótese 3

As gerações exercem um efeito moderador na relação entre intenções voluntárias de saída e percepção de desempenho individual.

4.3.1 Regressão em Blocos Geração Y

4.3.1.1 Homogeneidade de Variâncias e Distribuição Normal dos Resíduos

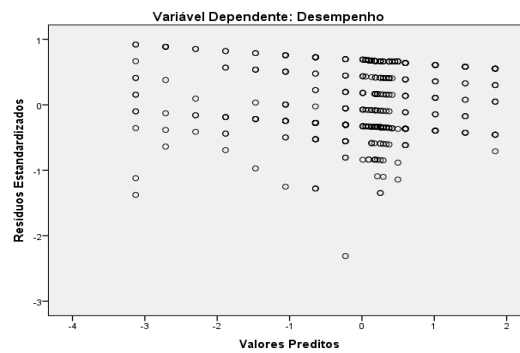


Figura D – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

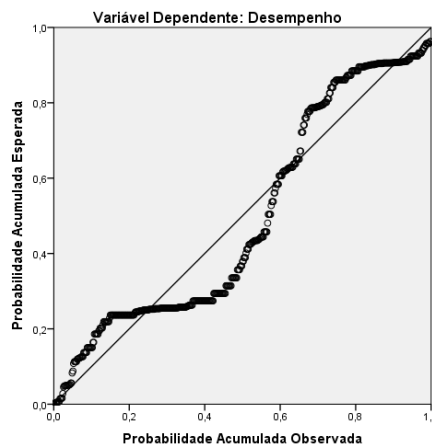


Figura E – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

4.3.1.2 Teste de Moderação Geração Y

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	Change Statistics					Durbin- Watson
					R ²	F	gl1	gl2	Sig. F	
					Change	Change			Change	
1	.104 ^a	.011	.007	.50842	.011	2.829	2	522	.060	1.994
2	.140 ^b	.020	.014	.50661	.009	4.718	1	521	.030	

a. Preditores: (Constante), Y, Intenções de Saída_C

b. Preditores: (Constante), Y, Intenções de Saída_C, Intenções de Saída x Y

c Variável Dependente: Desempenho

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	2	.731	2.829	.060 ^b
	Resíduos	522	.258		
	Total	524			
2	Regressão	3	.891	3.472	.016 ^c
	Resíduos	521	.257		
	Total	524			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Predictores: (Constante), Y, Intenções de Saída_C

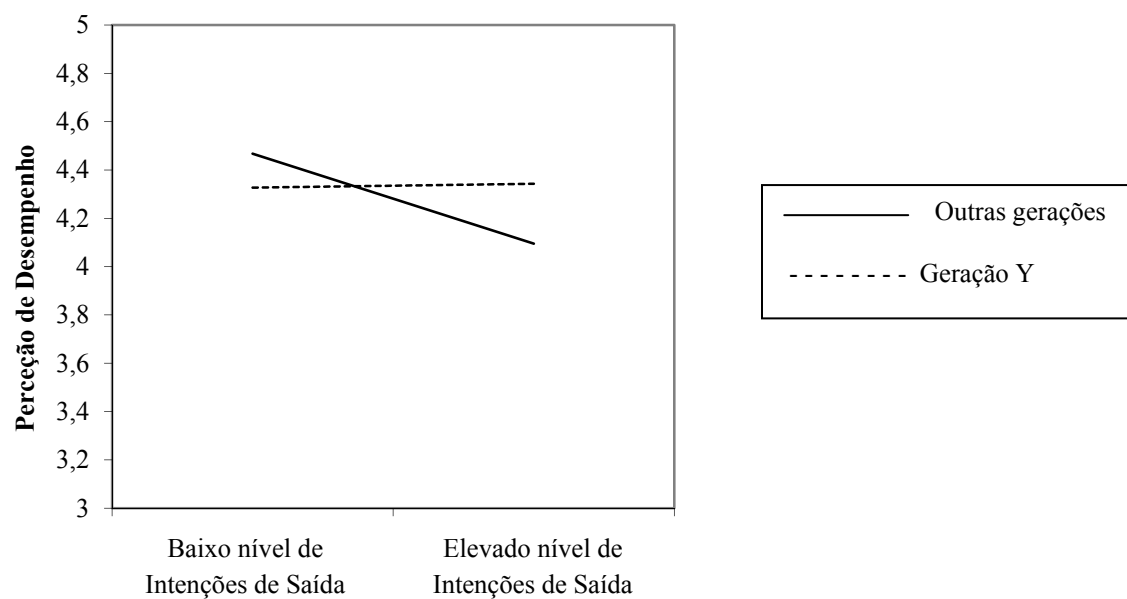
c Predictores: (Constante), Y, Intenções de Saída_C, Intenções de Saída x Y

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade			
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF		
1	(Constante)	4.310	.027	158.705	.000	.995	1.005		
	Intenções de Saída_C	-.051	.022	-2.326	.020				
	GY	.031	.047	.029	.511				
2	(Constante)	4.308	.027	159.122	.000	.610	1.640		
	Intenções de Saída_C	-.089	.028	-3.179	.002				
	GY	.027	.047	.025	.573			.567	1.006
	Intenções de Saída x GY	.097	.045	.121	2.172			.030	.609

a. Variável Dependente: Desempenho

4.3.1.3 Efeito de interação entre Geração Y e Intenções de Saída na Percepção de Desempenho



4.3.2 Regressão em Blocos Geração X

4.3.2.1 Homogeneidade de Variâncias e Distribuição Normal dos Resíduos

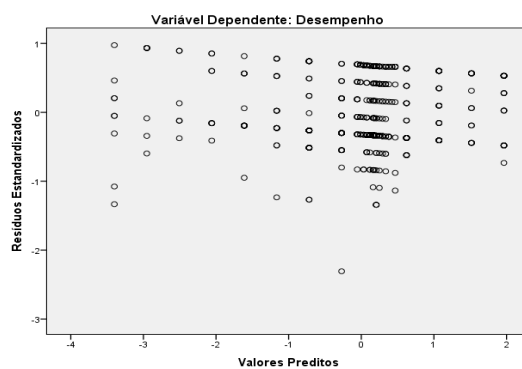


Figura F – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

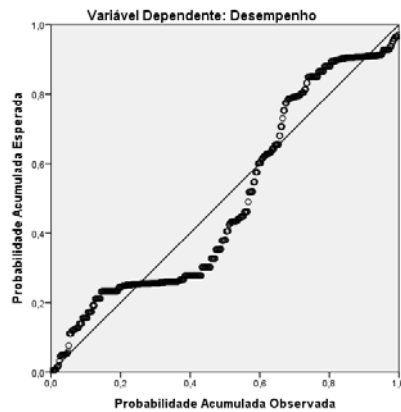


Figura G – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

4.3.2.2 Teste de Moderação Geração X

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	Change Statistics					Durbin- Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	.104 ^a	.011	.007	.50840	.011	2.844	2	522	.059	1.983
2	.155 ^b	.024	.019	.50544	.013	7.140	1	521	.008	

a. Predictores: (Constante), GX, Intenções de Saída_C

b. Predictors: (Constante), GX, Intenções de Saída_C, Intenções de Saída x GX

c. Variável Dependente: Desempenho

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	1.470	2	.735	2.844
	Resíduos	134.922	522	.258	
	Total	136.392	524		
2	Regressão	3.294	3	1.098	4.298
	Resíduos	133.098	521	.255	
	Total	136.392	524		

a. Variável Dependente: Desempenho

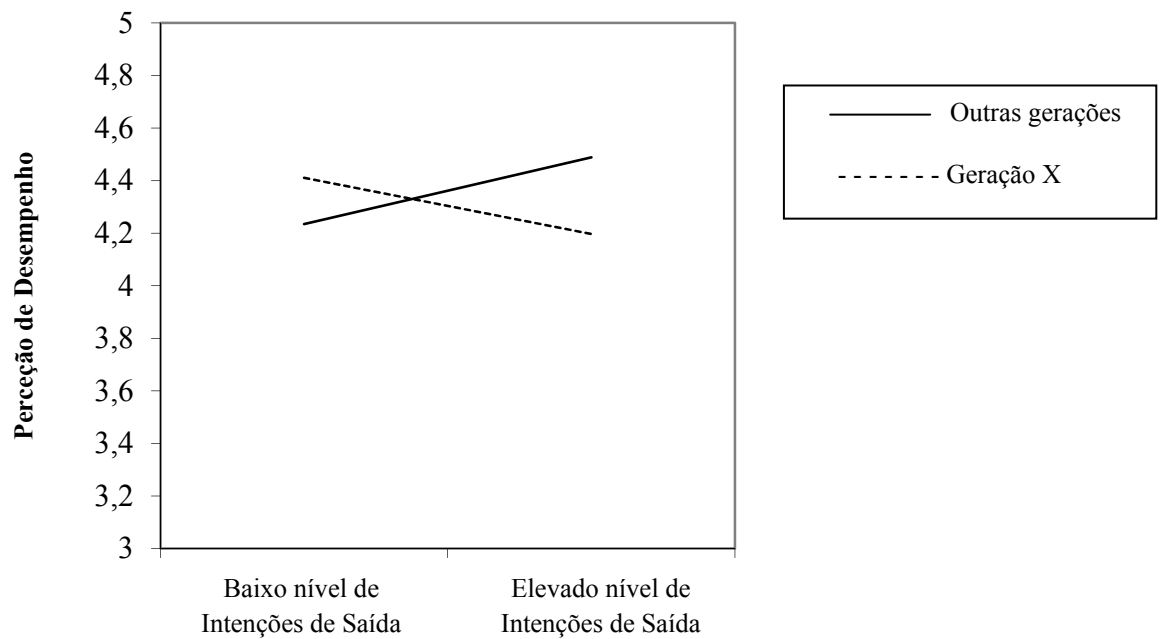
b. Predictores: (Constante), GX, Intenções de Saída_C

c. Predictores: (Constante), GX, Intenções de Saída_C, Intenções de Saída x GX

Modelo		Coeficientes ^a						
		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
		B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	4.338	.034		127.517	.000		
	Intenções de Saída_C	-.051	.022	-.102	-2.329	.020	.995	1.005
	GX	-.031	.045	-.030	-.680	.497	.995	1.005
2	(Constante)	4.333	.034		127.902	.000		
	Intenções de Saída C	.010	.032	.021	.327	.744	.471	2.123
	GX	-.029	.045	-.028	-.645	.519	.995	1.005
	Intenções de Saída x GX	-.117	.044	-.168	-2.672	.008	.473	2.116

a. Variável Dependente: Desempenho

4.3.2.3 Efeito de interação entre Geração X e Intenções de Saída na Perceção de Desempenho



4.3.3 Regressão em Blocos Geração Baby Boomers

4.3.3.1 Homogeneidade de Variâncias e Distribuição Normal dos Resíduos

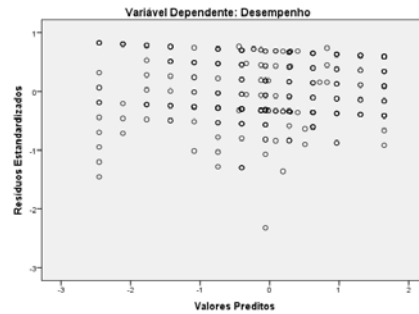


Figura H – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

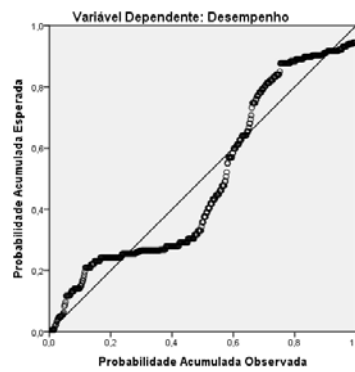


Figura I – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

4.3.3.2 Teste de Moderação Geração Baby Boomers

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	Change Statistics					Durbin- Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	.100 ^a	.010	.006	.50862	.010	2.615	2	522	.074	1.964
2	.108 ^b	.012	.006	.50868	.002	.883	1	521	.348	

a. Predictores: (Constante), Boomers, Intenções de Saída_C

b. Predictors: (Constante), Boomers, Intenções de Saída_C,
Intenções de Saída x Boomers

c Variável Dependente: Desempenho

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrados Médios	F	Sig.
1	Regressão	1.353	.676	2.615	.074 ^b
	Resíduos	135.040	.259		
	Total	136.392	524		
2	Regressão	1.581	.527	2.037	.108 ^c
	Resíduos	134.811	.259		
	Total	136.392	524		

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Predictores: (Constante), Boomers, Intenções de Saída_C

c. Predictores: (Constante), Boomers, Intenções de Saída_C, Intenções de Saída x Boomers

Coeficientes^a

Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	4.320	.023	185.104	.000		
	Intenções de Saída_C	-.050	.022	-2.286	.023	1.000	1.000
	Boomers	.007	.076	.004	.091	.928	1.000
2	(Constante)	4.320	.023	185.082	.000		
	Intenções de Saída C	-.056	.023	-2.460	.014	.915	1.093
	Boomers	.005	.076	.003	.061	.951	1.001
	Intenções de Saída x Boomers	.074	.078	.043	.940	.348	.914

a. Variável Dependente: Desempenho

