



Geração Y (*Millennials*)

Relação entre o turnover e o grau de satisfação no trabalho

Nas organizações subsistem diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, o que condiciona a forma como as pessoas agem e encaram o trabalho. Ao abordar o assunto de “gerações”, imperativamente, trata-se da existência de diversos estados geracionais, nomeadamente, dos *baby boomers*, geração X, geração Y, geração Z e geração α (Alfa). O conceito “geração” pode ser entendido como sendo um grupo que partilha determinados aspetos em comum, tais como: idade, localização e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento (Zhang et al., 2021). Contudo, não existe nenhum critério padronizado para definir uma geração (Hongshan, 2019). Ainda assim, este conceito é frequentemente reforçado pelos indivíduos nascidos em determinados períodos comuns, a partir dos quais resultam memórias coletivas, expectativas e opiniões sobre o papel do mundo do trabalho no seu dia-a-dia (Cappi & Araújo, 2015).

**Helena Limpinho**

Mestre em Gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora
helenalimpinho@gmail.com

**Margarida Saraiva**

Docente do Departamento de Gestão, Escola de Ciências Sociais, da Universidade de Évora e Investigadora da BRU – Business Research Unit/Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
msaraiva@uevora.pt

s trabalhadores da Geração Y (*Millennials*) são hoje os pilares das organizações, dado que se encontram atualmente entre os 30 e os 40 anos, estimando-se que estejam no ativo durante pelo menos os próximos 30 anos. Esta geração é caracterizada por indivíduos nascidos entre os anos 80 e 90, cujo desenvolvimento se insere na era das tecnologias de informação (Falaster et al., 2015). Estes indivíduos cresceram num ambiente de fácil acesso à informação, impulsionado pela globalização, pela internet e pelo grande avanço tecnológico, o que lhes proporcionou “o contacto com culturas diversas, o que os tornou indivíduos mais tolerantes, menos preconceituosos e mais justos” (Cappi & Araújo, 2015, p. 581). Por outro lado, esta geração privilegia a vida pessoal em detrimento da vida profissional, na medida em que esta é pautada por instabilidade e ausência de garantias no mundo laboral. Pelo que, esses indivíduos adotam uma atitude segura que lhes permita delinear objetivos claros e concretos, de modo a obter autonomia e flexibilidade na execução das suas funções (Veloso et al., 2016). O facto desta geração estabelecer objetivos leva a que seja mais otimista em relação ao futuro, defendendo a justiça social e salientando a necessidade de ligação às novas tecnologias (Malafaia, 2011).



Para a Geração Y é de extrema importância, para além da remuneração, a existência de uma conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, assim como a equipa de trabalho e as oportunidades disponibilizadas pela organização (Chang *et al.*, 2013).

Os "baby boomers" e a Geração X são a maioria da força de trabalho e ocupam, atualmente, posições importantes dentro da organização. No que concerne à Geração Z, esta ainda se encontra em fase de ascensão no mercado laboral. A Geração Alfa surgiu a partir de 2010, pelo que, os indivíduos pertencentes a esta geração ainda não estão no mercado laboral. A Geração Y encontra-se numa fase inicial do seu percurso profissional, assumindo o trabalho como um meio de satisfação das suas necessidades e desejos pessoais, quando o rumo da sua carreira não é do seu agrado tendem a trocar mais facilmente de emprego (*turnover*) (Tridapalli *et al.*, 2017).

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

Os *Millennials* querem "[...] quebrar paradigmas, constante *feedback* e uma rápida ascensão profissional [...]" (Júnior *et al.*, 2016, p. 11). O fornecimento de *feedback* só será possível se existir uma liderança mais comunicativa e próxima com os colaboradores, favorecendo o seu perfil crítico e a capacidade de tomada de decisão (Bobião, 2018). O facto desta geração querer quebrar paradigmas e ascender a uma rápida progressão na carreira leva a que a percepção de trabalho a longo prazo, na mesma organização, represente um desafio para ambas as partes (colaborador e organização), uma vez que aumenta a rotatividade das mesmas (Negrão *et al.*, 2013).

Tabela 1

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS RESPONDENTES

Variáveis sociodemográficas	Principais resultados
Género	Feminino: 62,5% Masculino: 36,6%
Idade	Média: 32,84 anos Mínimo: 22 anos Máximo: 41 anos
Habilidades literárias	Licenciatura: 40,2% Ensino Secundário: 29,5% Mestrado: 25,9% 3.º Ciclo: 3,6% 2.º Ciclo: 0,9%
Cargo exercido	Trabalhador sem cargo: 68,8% Chefia intermédia: 16,1% Direção: 8,9% Outra: 6,3%
Vínculo contratual	Contrato por Tempo indeterminado: 56,3% Contrato a termo: 28,6% Contrato não especificado: 9,8% Estagiários: 5,4%
Tempo de serviço na mesma empresa	1-5 anos: 54,0% <1 ano: 18,8% 6-10 anos: 17,0% 11-20 anos: 9,8%
Experiência profissional em geral	11-21 anos: 36,6% 6-10 anos: 27,7% 1-5 anos: 25,0% <1 ano: 1,8%

No contexto nacional, as organizações poderão ter de lidar num futuro próximo com grandes dificuldades na gestão de pessoas, devido à reduzida dimensão económica, à baixa capacidade competitiva e às alterações demográficas (Reis *et al.*, 2017). Face às características dos indivíduos da Geração Y, que têm um forte senso de inovação, em detrimento de uma baixa satisfação e lealdade no trabalho, torna-se pertinente perceber as razões pelas quais não conseguem manter um emprego estável, originando *turnover*.

Características e resultados do estudo

O presente estudo, resultante de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora (Limpinho, 2022), tem como propósito averiguar o grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores pertencentes à Geração Y (*Millennials*) e a respetiva influência sobre o *turnover*. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário, por via eletrónica, tendo-se obtido a resposta de 112 trabalhadores portugueses pertencentes à Geração Y.

Tabela 2

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Perguntas (Q)	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeita nem insatisfeita	Satisfeita	Muito satisfeita	Média (Desvio- Padrão)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Q1. O bem-estar dos colaboradores no local de trabalho	—	8 (7,1%)	36 (32,1%)	42 (37,5%)	26 (23,2%)	3,77 (0,89)
Q20. A existência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	7 (6,3%)	12 (10,7%)	32 (28,6%)	42 (37,5%)	19 (17,0%)	3,48 (1,09)
Q16. A carga horária de trabalho, que está de acordo com as expectativas pessoais	9 (8,0%)	9 (8,0%)	31 (27,7%)	37 (33,0%)	26 (23,2%)	3,55 (1,17)
Q26. A atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes	7 (6,3%)	12 (10,7%)	27 (24,1%)	37 (33,0%)	29 (25,9%)	3,62 (1,16)
Q15. Outras recompensas para além do salário	31 (27,7%)	20 (17,9%)	25 (22,3%)	17 (15,2%)	19 (17,0%)	2,76 (1,44)
Q14. A compensação remuneratória, que é justa e adequada ao trabalho que estou a desenvolver	17 (15,2%)	31 (27,7%)	22 (19,6%)	23 (20,5%)	19 (17,0%)	2,96 (1,33)
Q4. Os meios necessários para o desempenho das suas tarefas	4 (3,6%)	5 (4,5%)	28 (25,0%)	43 (38,4%)	32 (28,6%)	3,84 (1,01)
Q6. As instalações da empresa (WC, cacos, refeitório, etc.)	3 (2,7%)	16 (14,3%)	27 (24,1%)	38 (33,9%)	28 (25,0%)	3,64 (1,09)
Q2. O bom ambiente de trabalho que propicia o bom relacionamento entre todos	1 (0,9)	5 (4,5%)	25 (22,3%)	46 (41,1%)	35 (31,3%)	3,97 (0,89)
Q21. A demonstração da compreensão dos problemas dos colaboradores pelos superiores	7 (6,3%)	20 (17,9%)	22 (19,6%)	42 (37,5%)	21 (18,8%)	3,45 (1,17)
Q7. O relacionamento com os meus superiores hierárquicos	2 (1,8%)	14 (12,5%)	22 (19,6%)	40 (35,7%)	34 (30,4%)	3,80 (1,06)
Q12. O respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores	3 (2,7%)	8 (7,1%)	33 (29,5%)	36 (32,1%)	32 (28,6%)	3,77 (1,03)
Q3. As condições de segurança e saúde na empresa	3 (2,7%)	9 (8,0%)	21 (18,8%)	44 (39,3%)	35 (31,3%)	3,88 (1,03)

A amostra do presente estudo é constituída na sua maioria por respondentes do sexo feminino, com uma idade média de 32,84 anos, detentores de um curso de licenciatura, cujo contrato é por tempo indeterminado. Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos respondentes possui um tempo de serviço na mesma empresa de 1-5 anos, tendo uma experiência profissional em geral de 11-21 anos (ver Tabela 1). Relativamente à profissão, verificou-se uma diversidade, sendo as mais frequentes profissões relacionadas com a saúde (8,9%), educação (7,1%), engenharia (5,4%) e retalho (5,4%). Para

a maioria dos respondentes (89,3%), esta profissão é realizada durante todo o ano. Neste estudo, e conforme a Tabela 2, aferiu-se que uma parte dos respondentes apresenta um grau de satisfação positivo com o seu bem-estar no local de trabalho (Q1), o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Q20), a carga horária de trabalho (Q16) e a atribuição de autonomia dentro das suas funções e poderes (Q26). Estes resultados corroboram os resultados dos estudos realizados por Malafaia (2011) e Martins & Cruz (2019), tendo-se concluído que as empresas devem garantir as condições necessárias

para o aumento do bem-estar geral dos seus colaboradores, através do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. A nível de autonomia, o estudo realizado por Veloso *et al.* (2016) mostra que a Geração Y privilegia a obtenção de autonomia e de flexibilidade na execução das suas funções, onde possa estabelecer objetivos claros e concretos, que lhe permita um bom desempenho e resultados individuais e organizacionais. A definição de objetivos irá contribuir para que esta Geração Y esteja mais otimista face ao seu futuro e às novas oportunidades facultadas pelas empresas.

**Tabela 3** TURNOVER

Perguntas (Q)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Média (Desvio-Padrão)
Q39. Tenho vontade de evoluir profissionalmente	2 (1,8%)	1 (0,9%)	5 (4,5%)	22 (19,6%)	82 (73,2%)	4,62 (0,77)
Q41. Quero ter um emprego fixo ao invés de realizar estágios (profissionais, curriculares, etc.)	3 (2,7%)	1 (0,9%)	7 (6,3%)	20 (17,9%)	81 (72,3%)	4,56 (0,87)
Q40. Quero apostar na formação contínua ao longo da vida	1 (0,9%)	—	11 (9,8%)	26 (23,2%)	74 (66,1%)	4,54 (0,75)
Q37. Quero ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que me deixe mais feliz	8 (7,1%)	6 (5,4%)	14 (12,5%)	25 (22,3%)	59 (52,7%)	4,08 (1,23)
Q29. Quero procurar outro local de trabalho porque tenho a ideia frequente de mudar de emprego	30 (26,8%)	13 (11,6%)	29 (25,9%)	17 (15,2%)	23 (20,5%)	2,91 (1,47)
Q30. A mudança de empresa/trabalho é devido à insatisfação com a mesma/o mesmo	17 (15,2%)	9 (8,0%)	26 (23,2%)	24 (21,4%)	36 (32,1%)	3,47 (1,41)
Q31. A mudança de empresa/trabalho é devido à falta de motivação	22 (19,6%)	4 (3,6%)	30 (26,8%)	28 (25,0%)	28 (25,0%)	3,32 (1,41)
Q38. Quero trabalhar em empresas diferentes daquelas onde já trabalhei	13 (11,6%)	9 (8,0%)	28 (25,0%)	18 (16,1%)	44 (39,3%)	3,63 (1,37)
Q43. Não quero fazer o mesmo trabalho a vida toda	11 (9,8%)	10 (8,9%)	31 (27,7%)	17 (15,2%)	43 (38,4%)	3,63 (1,34)

Em contrapartida, uma parte dos respondentes não está satisfeita com a atribuição de outras recompensas para além do salário (Q15) e com o facto da compensação remuneratória não ser justa, nem adequada, ao trabalho que desenvolve (Q14). Em diversos estudos (e.g. Cappi e Araújo, 2015; Tridapalli *et al.*, 2017) também se verifica que os colaboradores apenas se sentem satisfeitos e reconhecidos quando o seu trabalho é recompensado ou aprovado através da atribuição de aumento do salário, outros benefícios, bónus ou reconhecimentos.

Também se aferiu que grande parte dos respondentes está satisfeita com os meios necessários para o desempenho das suas tarefas (Q4) e com as instalações da empresa (Q6). Estes resultados corroboram o estudo realizado por Cappi e Araújo (2015), uma vez que os fatores externos, como as condições físicas do ambiente laboral, contribuem para

o aumento da satisfação dos colaboradores. Como esta é uma geração mais evoluída comparativamente às restantes, espera-se que saiba maximizar a inovação tecnológica presente em algumas empresas, pois assim poderá manifestar a sua capacidade criativa, capacidade de comunicação e de processamento de informação, capacidade de transformação da cultura corporativa e de resposta às diversas exigências laborais diárias (Falaster *et al.*, 2015; Martins & Cruz, 2019; Negrão *et al.*, 2013).

Igualmente se aferiu que grande parte dos respondentes está satisfeita com o bom ambiente laboral (Q2), com o facto dos superiores hierárquicos mostrarem compreensão pelos seus problemas (Q21), com o relacionamento com os superiores hierárquicos (Q7) e com o respeito na relação entre colegas de trabalho e entre colegas e superiores (Q12). A criação de uma cultura de trabalho positiva e inclusiva leva ao aumento da responsabil-

dade social e ambiental, da diversidade, da inclusão, do respeito entre todos os membros organizacionais e de um bom clima organizacional (Martins & Cruz, 2019). Quando a liderança assume características como a boa comunicação, proximidade, capacidade de tomada de decisão e perfil crítico, está a favorecer as possibilidades de criação de um bom ambiente laboral e de um bom relacionamento entre todos os membros, tornando estas práticas mais significativas e frequentes no quotidiano organizacional (Bobião, 2018).

Da mesma forma aferiu-se que grande parte dos respondentes está satisfeita com as condições de segurança e saúde na empresa (Q3).

Em relação ao turnover aferiu-se que a maioria dos respondentes concorda totalmente que tem vontade de evoluir profissionalmente (Q39), quer ter um emprego fixo em vez de realizar estágios (Q41), quer apostar na

Tabela 4

CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

		Q1	Q26	Q4	Q6	Q2	Q7	Q3	Q37	Q39	Q40	Q41
Q1	Pearson	1,00	,600**	,469**	,499**	,625**	,627**	,590**	-,238*	-,131	-,150	,054
	Sig (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,170	,114	,572
Q26	Pearson	,600**	1,00	,430**	,608**	,491**	,557**	,496**	-,167	-,005	-,093	,073
	Sig (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,079	,958	,330	,444
Q4	Pearson	,469**	,430**	1,00	,668**	,534**	,289**	,711**	-,105	,047	,067	,176
	Sig (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,268	,622	,480	,063
Q6	Pearson	,499**	,608**	,668**	1,00	,508**	,429**	,710**	-,220*	-,015	-,006	,110
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,020	,879	,947	,250
Q2	Pearson	,625**	,491**	,534**	,508**	1,00	,553**	,574**	-,121	,037	-,059	,147
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,205	,698	,535	,121
Q7	Pearson	,627**	,557**	,289**	,429**	,553**	1,00	,399**	-,091	-,092	-,082	,023
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,340	,333	,391	,808
Q3	Pearson	,590**	,496**	,711**	,710**	,574**	,399**	1,00	-,177	-,102	-,024	,104
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,061	,286	,803	,275
Q37	Pearson	-,238*	-,167	-,105	-,220*	-,121	-,091	-,177	1,00	,439**	,257**	,252**
	Sig (2-tailed)	,012	,079	,268	,020	,205	,340	,061		,000	,006	,007
Q39	Pearson	-,131	-,005	,047	-,015	,037	-,092	-,102	,439**	1,00	,609**	,351**
	Sig (2-tailed)	,170	,958	,622	,879	,698	,333	,286	,000		,000	,000
Q40	Pearson	-,150	-,093	,067	-,006	-,059	-,082	-,024	,257**	,609**	1,00	,323**
	Sig (2-tailed)	,114	,330	,480	,947	,535	,391	,803	,006	,000		,001
Q41	Pearson	,054	,073	,176	,110	,147	,023	,104	,252**	,351**	,323**	1,00
	Sig (2-tailed)	,572	,444	,063	,250	,121	,808	,275	,007	,000	,001	

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

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

formação contínua ao longo da vida (Q40) e quer ter a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que a deixe mais feliz (Q37) (ver Tabela 3). Diversos estudos (e.g. Bobião, 2018; Cappi & Araújo, 2015; Martins & Cruz, 2019) mostram que as empresas devem apostar na formação de desenvolvimento de talentos, na evolução na carreira e no crescimento profissional dos seus colaboradores, de modo a que estes queiram permanecer na empresa. Os indivíduos da Geração Y ambicionam a obtenção de planos de carreira e desenvolvimento, orientação para o trabalho e envolvimento a nível global, o que irá contribuir para o aumento da sua capacidade de aprendizagem e de experiência, assim como de flexibilidade,

liberdade e outros benefícios, como é o caso das promoções e dos aumentos salariais. Também se aferiu que uma parte dos respondentes refere que está à procura de outro local de trabalho não porque tem uma ideia frequente de mudar de emprego (Q29), mas devido à insatisfação com a empresa/trabalho (Q30), ou à falta de motivação (Q31), ou porque procura uma empresa que ofereça um salário mais elevado (Q32), ou porque pretende trabalhar em empresas diferentes daquelas onde já trabalhou (Q38), ou porque não pretende fazer o mesmo trabalho a vida toda (Q43). Estes resultados corroboram o estudo de Maertz & Kmitta (2012), pois, segundo estes autores, os colaboradores

que estão insatisfeitos no seu local de trabalho apresentam maior intenção de mudança de trabalho consoante as suas expectativas e desejos.

De modo a averiguar a relação existente entre o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y e o turnover, realizaram-se correlações entre variáveis mais significativas. Dos resultados obtidos observou-se que (ver Tabela 4):

- Quanto maior a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores (Q26), o bom ambiente de trabalho (Q2), o relacionamento com os superiores hierárquicos (Q7), as condições de segurança e saúde na empresa (Q3) e as respetivas instalações (Q6) e os meios



Referências bibliográficas

- Bobião, R. I. M. (2018). *Gerações e diferenças salariais entre géneros: o impacto nas intenções de turnover e na percepção de bem-estar no trabalho* (Dissertação de Mestrado, ISPA – Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa - Portugal).
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. D. (2015). Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um estudo entre as gerações X e Y. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21, 576-600.
- Chang, W., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work designed-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Falster, C., Ferreira, M.P., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a Geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspetiva de estudantes veteranos. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 7-31.
- Hongshan, L. (2019). *Turnover intention of Chinese millennial migrant workers in manufacturing industry: the impacts of work income and identification*. (Tese de Doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa – Portugal).
- Júnior, C. C. M. C., Lima, F. D., Conceição, I. D., Souza, W. D., & Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. *Revista da Faculdade Eça de Queirós*, 6(21), 1-19.
- Limpinho, M. H. V. C. (2022). *A relação entre o Turnover e o grau de satisfação no trabalho da Geração Y (Millennials) – O caso dos trabalhadores portugueses* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal).
- Maertz Jr, C. P., & Kmitta, K. R. (2012). Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 26-38.
- Malafaia, G. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro – Brasil, 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354.
- Martins D., & Cruz R. (2019). *Gestão do talento em organizações da Península Ibérica*. RH Editora.
- Negrão, H., Prado, J., Salles, M., Junior, D., & Santo, G. (2013). Geração Y: O que os atrai nas organizações. *Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da UNIBE*, 2(2), 1-17.
- PORDATA (2021). Taxa de emprego: total e por grupo etário (%). [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio+\(percentagem\)-1318-10581](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+emprego+total+e+por+grupo+et%c3%a1rio+(percentagem)-1318-10581)
- Reis, R., Bessa, D., & Ferreira, P. (2017). *O Futuro (próximo) da Economia Portuguesa*. In II Edição Encontros da Junqueira, AIP – Associação Industrial Portuguesa/Câmara de Comércio e Indústria, Lisboa, 17 março 2017.
- Silveira, C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda.* (Trabalho de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Portalegre – Brasil).
- Tridapalli, J., da Silva, E., Ziede, M., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, 7(20), 131-155.
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre gerações Y, X e baby boomers. *REGE – Revista de Gestão*, 23(2), 88-98.
- Zhang, L., Zhou, X., & Shirshitskaia, E. (2021). Millennials' Entrepreneurial Values, Entrepreneurial Symbiosis Network and New Ventures Growth: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 12, 713280.
- necessários para o desempenho das tarefas (Q4), maior é o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho (Q1). Isto significa que, quanto maior o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, menor a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes. A relevância da criação de condições benéficas para os colaboradores deve-se ao facto da maior parte da população ativa (86% dos indivíduos) pertencer à Geração Y (Pordata, 2021), pelo que os superiores hierárquicos devem compreender que o capital humano é um elemento-chave nas empresas, que deve estar satisfeito, motivado e comprometido com as mesmas.
- Quanto melhor forem os meios que são necessários para o desempenho das suas tarefas (Q4) e as instalações da empresa (Q6), maior é o bom ambiente de trabalho que propicia o relacionamento entre todos (Q2), as condições de segurança da empresa (Q3) e a atribuição de autonomia dentro das funções e poderes dos colaboradores (Q26). Contudo, também se verificou que quanto pior for as instalações da empresa (Q6), maior a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes (Q37). Isto significa que se as empresas não disponibilizarem meios nem instrumentos, ou se as respetivas instalações forem desadequadas ou obsoletas, então, existirá o aumento da procura de um trabalho mais satisfatório e com condições mais benéficas para o desempenho das tarefas e atividades essenciais para o bom funcionamento da empresa.
 - Quanto melhor as condições de segurança e saúde na empresa (Q3), os meios necessários para o desempenho das tarefas (Q4), as instalações da empresa (Q6) e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho (Q1), maior é o bom ambiente laboral que propicia o bom relacionamento entre todos (Q2) e o relacionamento com os superiores hierárquicos (Q7).
 - Quanto pior forem as instalações da empresa (Q6) e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho (Q1), maior é a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que deixe os colaboradores mais felizes (Q37). Quando os colaboradores estão insatisfeitos com as instalações da empresa e já não sentem bem-estar no local de trabalho, podem apresentar uma diminuição da sua moral, do seu desempenho, produtividade e eficácia organizacional.
- De modo a validar as respostas dadas pelos respondentes, procedeu-se à elaboração de quatro perguntas abertas, onde foi solicitada a sua opinião sobre os aspetos mais frequentes que devem ser melhorados para que o grau de satisfação aumente no trabalho. Os principais resultados mostram que o reconhecimento e valorização dos colaboradores, remuneração auferida e as condições físicas do ambiente de trabalho são os aspetos que as empresas devem otimizar para que os colaboradores apresentem um maior grau de satisfação no local de trabalho. Segundo Martins & Cruz (2019), os aspetos relacionados com o *feedback* contínuo, o reconhecimento, a avaliação de desempenho e a evolução na carreira são aspetos característicos da Geração Y, pelo que, as organizações devem melhorar os mesmos como forma de atrair, reter e desenvolver os colaboradores desta geração. Assim, os colaboradores irão apresentar um maior grau de satisfação laboral e uma sensação de bem-estar a nível geral.

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

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

Ao analisar a questão sobre a hipótese de escolha entre um emprego fixo ou a manutenção de diversas experiências profissionais, ou ambas as opções, verificou-se que grande parte dos respondentes manifestou vontade de manter ou de procurar um emprego fixo, pela necessidade de estabilidade e evolução na carreira. Os respondentes que optaram pela manutenção de diversas experiências profissionais justificaram a sua escolha com a necessidade de obtenção de mais conhecimentos e experiências, valorizando novas formas de viver e de trabalhar e a experiência de desafios constantes. Estes resultados mostram que os colaboradores privilegiam a satisfação profissional, em detrimento da estabilidade. Perante o exposto, pode-se afirmar que quando o *turnover* aumenta, a satisfação profissional diminui, logo, o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pertencentes à Geração Y influencia diretamente o respetivo *turnover*. Esta influência reflete-se nas instalações da empresa como no bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, ou seja, se estes não estiverem satisfeitos, então, irá aumentar a possibilidade de encontrar um trabalho mais satisfatório e que os deixe mais felizes. Esta situação é reforçada pelo facto de os colaboradores quererem crescer e desenvolver-se a nível profissional, através de um emprego fixo e da formação contínua.

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

CERTIFICAÇÃO EQUASS

A APQ tem o prazer de comunicar o sucesso alcançado pelas seguintes organizações ao terem obtido a certificação EQUASS durante o ano de 2022:

A2000 • ARCIL • APPACDM de Évora • Associação Vale de Acór
CERCIFAF • Santa Casa da Misericórdia de Águeda
Santa Casa da Misericórdia de Vila Nova de Gaia



Parabéns a todos
pelo sucesso alcançado!

Para informações sobre o Modelo EQUASS,
contacte a APQ através do e-mail equass@apq.pt

RECONHECIMENTO EFQM

A APQ tem o prazer de comunicar o sucesso alcançado pelas seguintes organizações ao terem obtido o Reconhecimento EFQM durante o ano de 2022:

Centro de Reabilitação Profissional de Gaia
Escola Secundária José Régio • Instituto da Segurança Social, I.P.
Instituto dos Vinhos do Porto e do Douro, I.P.



Parabéns a todos
pelo sucesso alcançado!

Para informações sobre o Reconhecimento EFQM,
contacte a APQ através do e-mail excelencia@apq.pt