DOI 10.53681/4wvsh438

O IMPACTO DOS VALORES NO TRABALHO DA GERAÇÃO MILLENNIALS NO SEU ENGAGEMENT E NA SUA INTENÇÃO DE TURNOVER: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PORTUGAL E LUXEMBURGO

THE IMPACT OF VALUES AT WORK OF THE MILLENNIALS GENERATION ON THEIR ENGAGEMENT AND TURNOVER INTENTION: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN PORTUGAL AND LUXEMBOURG

Jason Lima Da Silva[1]*; Neuza Manuel Pereira Ribeiro*[2]*; Rosa Maria Sobreira*[3]

Resumo

O mercado de trabalho tem passado por mudanças significativas com a entrada da Geração Millennials, em contraste com as gerações anteriores, como Baby Boomers e a Geração X. Esta Geração demonstra diferenças marcantes, especialmente nos valores no trabalho (valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valores de prestígio). O presente trabalho procura compreender o impacto dos valores no trabalho da Geração Millennials no *engagement* e na intenção de *turnover* (IT). Pretende-setambém verificar se o impacto no *engagement* e na IT é condicionado pelo país onde se trabalha (e.g., Portugal ou Luxemburgo). Para a recolha de dados aplicou-se um questionário a 306 indivíduos da Geração Millennials. Destes,152 trabalham em Portugal e 154 no Luxemburgo. Os resultados sugerem que os valores no trabalho da Geração Millennials têm um impacto significativo no seu nível de *engagemen*t. Verificou-se que as quatro dimensões dos valores no trabalho relacionam-se positivamente com o *engagement*. Isso significa que as pessoas da Geração Millennials que dão mais importância às quatro dimensões dos Valores no trabalho, também apresentam um maior nível de e*ngagement*. Em contrapartida, os resultados do estudo sugerem que os valores no trabalho da Geração Millennials não têm um impacto significativo na IT. Ou seja, os resultados não mostraram que asquatro dimensões dos valores no trabalho explicam a intenção de saída. Os resultados revelaram ainda que os indivíduos da Geração Millennials do Luxemburgo apresentam um nível mais elevado de *engagement* do que a mesma Geração em Portugal. Assim, a ligação ao trabalho e a vontade de abandonar aorganização por parte da Geração Millennials,

[1] ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, lima_jason@hotmail.com
[2] CARME, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, neuza.ribeiro@ipleira.pt
[3] ESEC, Instituto Politécnico de Coimbra, CEIS20_UC, rsobreira@esec.pt

atendendo aos respetivosvalores no trabalho, podem alterar-se em função do país onde trabalham.

Palavras-chave: valores no trabalho; e*ngagement;* intenção de *turnover.*

Abstract

The labor market has undergone significant changes with the entry of the Millennials Generation, in contrast to previous generations such as Baby Boomers and Generation X. This generation demonstrates marked differences, especially in Values at work (instrumental values, cognitive values, values social and prestige values). The main objective of this study isto study the impact of the Values at work of the Millennials Generation on their Engagement and Turnover Intention (IT). It is also intended to verify whether this impact on Engagement and IT is conditioned by the country in which one works (Portugal or Luxembourg). The questionnaire for data collection was answered by 306 individuals from the Millennials Generation.Of these, 152 work in Portugal and 154 in Luxembourg. The results suggest that Millennials' work values have a significant impact on their level of Engagement at work. It was found that the four dimensions of Values at workare positively related to Engagement. This means that Millennials who give more importance to the four dimensions of Values at work also have a higherlevel of Engagement at work. In contrast, the study results suggest that Millennials' Work Values do not have a significant impact on IT. That is, theresults did not show that the four dimensions of values at work explain TI. The results also revealed that individuals from the Millennials Generation in Luxembourg have a higher level of Engagement than the Millennials Generation in Portugal. Thus, the connection to work and the willingness to leave the organization on the part of the Millennial Generation, given their respective values at work, can change depending on the country.

Keywords: work values; engagement; turnover intention.

1. INTRODUÇÃO

A entrada da geração Millennials no mercado de trabalho tem sido um tema amplamente discutido nos últimos anos. Essa geração, nascida entre as décadas de 1980 e 1990, traz consigo características e expectativas únicas que impactam a forma como eles encaram o mundo profissional. Para as empresas e empregadores, compreender as necessidades e expectativas da geração Millennials, é crucial para atrair e reter talentos dessa geração. Ao reconhecer e valorizar essas características, é possível estabelecer umarelação mutuamente benéfica entre essa Geração e o mundo profissional.

Neste âmbito, este trabalho tem como objetivos principais *a) contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre o impacto dos valores no trabalho da geração Millennials em relação ao seu engagement e intensão de turnover (IT); b)*

analisar as diferenças existentes entre os indivíduos da geração Millennials que vivem em Portugale no Luxemburgo.

Atendendo à preponderância que estão a adquirir no mercado de trabalho, é fundamental perceber as preferências e as perspetivas dessa geração, uma vez que esta geração desempenhará no futuro um papel importante nesse mercado de trabalho do pontode vista da liderança de outras gerações. Quando as gerações mais antigas abandonarem o mercado de trabalho, é fundamental que os Millennials estejam preparados para os substituir. Daí a pertinência de conseguir de forma adequada integrar esses indivíduos nocontexto de trabalho.

Uma mais-valia deste trabalho é apurar se a Geração Millennials atua de forma diferente, relativamente às variáveis analisadas, no mercado de trabalho em dois países diferentes. Neste caso, indivíduos da Geração Millennials de Portugal e do Luxemburgo,de forma a conseguir fazer uma comparação, e perceber, se a importância atribuída aos valores no trabalho e as suas atuações no mercado de trabalho são diferentes em função dos países onde trabalham.

Mas do que falamos quando falamos de Gerações? Jurkiewicz e Brown (1998) descrevem uma geração como um grupo de pessoas que fazem parte da mesma faixa etária, que passaram por um processo social comum e vivenciaram as mesmas experiências, num mesmo período de tempo.

Atualmente, é possível que três gerações - Baby Boomers, Geração X e Geração Millennials - estejam a trabalhar simultaneamente nas organizações que integram o mercado de trabalho (Chen & Choi, 2008; Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015; Rani& Samuel, 2016). Apesar de convivência intergeracional, este estudo incide apenas na Geração Millennials. No entanto, é fundamental não esquecer as outras gerações existentes, uma vez que, com a evolução das gerações, é possível perceber que cada geração apresenta caraterísticas diferentes (Chen & Choi, 2008; S. Lyons, Ng, & Schweitzer, 2012; Rani & Samuel, 2016). E o facto de serem tão diferentes umas das outras, pode provocar uma incompatibilidade entre elas (Rani & Samuel, 2016). Por isso,é importante que as organizações tenham em consideração as diferenças, no sentido de tomar medidas necessárias para criar um ambiente agradável entre os trabalhadores e transformar as diferenças numa força para o sucesso da organização (Hernaus & Vokic, 2014; Kupperschmidt, 2000; Rani & Samuel, 2016). Além disso, importa compreender o comportamento da Geração Millennials, uma vez que a sua integração é essencial na medida em que assumem, ou virão a assumir, a liderança no âmbito dasorganizações (Rani & Samuel, 2016).

Nos últimos anos, tem surgido um maior interesse no estudo dos valores no trabalho das diferentes gerações uma vez que estes diferem de geração para geração (Chen& Choi, 2008; Kuron *et al*., 2015; Rani & Samuel, 2016; Winter & Jackson, 2016). Encontram-se diferenças, por exemplo, no que diz respeito à importância dada às recompensas (Anitha J., 2014) e à boa relação entre a organização e o trabalhador (Sortheix, Dietrich, Chow, & Salmela-Aro, 2013). Se a organização não satisfaz os interesses desta geração relativamente a recompensas que considerem merecidas e a bonsrelacionamentos no contexto de trabalho, a organização poderá enfrentar algumas dificuldades. É assim necessário que os gestores entendam as diferenças nos valores no trabalho da Geração Millennials porque estas terão um impacto no seu *Engagement*

e naintenção de permanecer ou abandonar a organização (Anitha J., 2014; Rani & Samuel, 2016).

A literatura evidencia que, se as ações da organização forem contrárias aos valoresno trabalho da Geração Millennials, os indivíduos dessa geração não estarão motivados, não colocarão empenho no seu trabalho, e poderão abandonar a organização. Isto poderáter consequências negativas para as organizações em termos de retenção dos colaboradores (Kumar, Devadas, & Dhammika, 2021; Van der Heijden, Peeters, Le Blanc, & Van Breukelen, 2018).

Assim, com este estudo pretende-se compreender os efeitos dos valores no trabalho da Geração Millennials, nomeadamente no seu nível de *Engagement* e na intenção de *turnover* (IT).

Apresentados os objetivos e justificada a pertinência do trabalho, a revisão de literatura procura contribuir para um conhecimento mais sustentado sobre o tema "Geração Millennials", aprofundando os conceitos de valores no trabalho, assim como ode *Engagemen*t e IT. Do ponto de vista metodológico, explica-se qual a abordagem de investigação, o tipo de estudo realizado, o horizonte temporal da investigação, o processode recolha de dados, a natureza do estudo, a constituição da amostra, a estrutura do questionário, as características da amostra, assim como a operacionalização das variáveisdesta investigação. Por fim, são expostos os resultados obtidos na investigação e respetivaa análise e discussão conceptual, assim como os principais contributos da investigação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Diferentes gerações a partilhar o mesmo contexto de trabalho

Atualmente, podemos encontrar três diferentes gerações em simultâneo: "*Baby Boomers*", "Geração X" e "Geração Y" (Chen & Choi, 2008; Kuron *et al*., 2015; Rani &Samuel, 2016). É de salientar que existe uma nova geração designada de "Geração Z", sobre a qual ainda não existem muitos estudos, visto que é a geração mais recente, composta por pessoas muito novas, sendo que a maior parte ainda não está integrada no mercado de trabalho (Gabrielova & Buchko, 2021).

Integrar estas gerações no mercado de trabalho tem-se tornado bastante difícil paraas empresas, uma vez que cada geração tem a sua própria visão de trabalho (Chen & Choi,2008; S. Lyons *et al*., 2012; Rani & Samuel, 2016). Chen e Choi (2008) reconhecem queexiste um aumento de inconsistências entre essas diferentes gerações, o que se torna problemático. Apesar de existirem semelhanças e diferenças entre as gerações apresentadas anteriormente, as diferenças destacam-se muito mais. Por isso, é fundamental que as organizações retirem o mais importante de cada geração, para que consigam alcançar o maior sucesso (Hernaus & Vokic, 2014).

Entre as várias diferenças que existem, alguns autores afirmam que os valores no trabalho são os mais diferem de geração para geração, principalmente para a Geração *Millennials* que integram organizações que são geridas por gerações mais

antigas e onde poderá existir uma "divergência" entre os valores no trabalho da Geração *Millennials* e os valores das organizações (Rani & Samuel, 2016). As gerações anteriores que ocupamcargos de liderança podem assim condicionar o nível de *Engagement* e a IT dos indivíduos da Geração *Millennials*, por isso, é importante ter em consideração as diferenças entre as gerações, para evitar conflitos geracionais (Rani & Samuel, 2016). Portanto, a compreensão das diferenças ajuda as empresas no desenvolvimento de novaspolíticas para atender às necessidades de cada geração, o que pode conduzir a um ambiente mais pacífico entre as gerações onde as diferenças sejam consideradas uma maisvalia para a produtividade (Kupperschmidt, 2000; Rani & Samuel, 2016).

Assim, a compreensão dos diferentes valores no trabalho de cada geração pode terum impacto positivo na forma de liderança dos gestores (Chen & Choi, 2008; Kular *et al*., 2008; Rani & Samuel, 2016). A criação de novas estratégias por parte dos gestores pode fazer toda a diferença dentro de uma organização, pois vários estudos demonstram que a boa comunicação e relação com os empregados aumenta o nível de *Engagement* e diminui o nível de IT dos mesmos (Kular *et al*., 2008; Porfeli & Mortimer, 2010; Sortheix*et al*., 2013). Os ajustamentos das formas de liderança e das práticas de gestão de pessoastêm um impacto muito positivo na produtividade e na inovação destes trabalhadores que serão os novos líderes (Rani & Samuel, 2016).

2.2. Valores no trabalho

A passagem da adolescência para a vida adulta influencia a visão sobre as coisas, seus valores sociais, assim como os valores no trabalho, fazendo com que cada geração tenha os seus próprios valores no trabalho (Kuron *et al*., 2015; Rani & Samuel, 2016; Smola & Sutton, 2002). Krahn e Galambos (2014) referem que ao contrário das outras gerações anteriores, os indivíduos *Millennials* ou Geração Y dão muita mais importânciaao salário, uma vez que veem o salário como o retorno do esforço feito durante os anos de estudo. Winter e Jackson (2016) declaram que os membros desta geração assumem a expetativa de serem promovidos muito rapidamente depois de iniciarem um novo trabalho. Rani e Samuel (2016) também reconhecem que os valores no trabalho são diferentes para cada geração. Por exemplo, os Baby *Boomers* têm uma grande lealdade para com a empresa onde trabalham (Collins, 1998), enquanto que a Geração *Millennials* procura constantemente novas oportunidades, sem receio de abandonar a organização onde trabalha (Afonso, 2018; S. Lyons, 2003). Gursoy, Chi e Karadag (2013) referem que a Geração X e a Geração *Millennials* dão menos importância ao trabalho do que os *Baby Boomers*, uma vez que os *Baby Boomers* vivem para o trabalho e as outras duas gerações vivem do trabalho. Os mesmos autores também confessam que ao contrário dos*Baby Boomers* e da Geração X – com fortes traços de independência – os *Millennials* sãouma geração que necessita de ajuda dos seus superiores para os orientar e liderar.

É frequente nas organizações existirem conflitos entre a Geração *Millennials* e asanteriores, dado que grande parte das organizações são geridas por *Baby Boomers* e pessoas da Geração X (Miller & Yu, 2003). Estes conflitos podem surgir devido ao facto dos valores da Geração *Millennials* serem inconciliáveis com os valores das

gerações anteriores (Kuron *et al*., 2015; Rani & Samuel, 2016; Smola & Sutton, 2002). Os *Millennials* que entraram no mercado de trabalho ainda dominado pela Geração X, onde têm "territórios definidos", consideram que não recebem o reconhecimento merecido relativamente aos trabalhos efetuados (Gursoy *et al*., 2013).

Embora haja uma grande quantidade de definições para explicar os valores no trabalho, vários autores desenvolvem as suas próprias definições. Smola e Sutton (2002)revelam que os valores no trabalho são diferentes para cada um de nós. Vários estudos concluíram que os valores no trabalho das pessoas vão sendo alterados com as suas experiências no mercado do trabalho (Chen & Choi, 2008; Kuron *et al*., 2015; Rani & Samuel, 2016). Por outro lado, outros estudos concluíram que os valores de algumas pessoas com uma longa experiência no mercado de trabalho, não se alteraram e mantiveram-se sempre iguais. Sagie, Elizur e Koslowsky (1996) referem que vários autores têm visões diferentes sobre os valores no trabalho. Enquanto uns afirmam que osvalores no trabalho estão relacionados com a motivação das pessoas no trabalho, outros garantem que os valores no trabalho estão associados aos resultados.

Vários autores declaram que os valores indicam o que é importante ou desejável para os indivíduos nas suas vidas profissionais, através da sua posição, interação social, situação financeira, etc (Kuron, Lyons, Schweitzer e Ng, 2015; Ros *et al*., 1999).Segundo Lyons, Higgins e Duxbury (2010), os valores no trabalho são as crenças generalizadas sobre a conveniência relativa de vários aspetos do trabalho (e.g., remuneração, autonomia, condições de trabalho) e resultados relacionados com o trabalho (e.g., realização, satisfação, prestígio). Os valores no trabalho podem ser classificados emquatro dimensões: (1) os valores instrumentais que são os valores que se referem aos atributos materialistas que as pessoas podem obter a partir dos seus trabalhos (e.g., *feedback*, benefícios); (2) os valores cognitivos que são os valores intrínsecos que estão associados à busca de significado e interesse no trabalho (e.g., interesse, desafios); (3) osvalores sociais que são os valores interpessoais que estão relacionados com a necessidadede ajudar as outras pessoas e criar relações com os seus colegas de trabalho (e.g., diversão,interação social); e (4) os valores de prestígio que estão relacionados com a influência, aautoridade, o prestígio e o impacto (S. T. Lyons *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016; Ros *et al*., 1999; Sagie *et al*., 1996).

2.3. Os valores no trabalho e o *Engagement*

O interesse em estudar o *Engagement* surgiu durante os estudos do *burnout* (Kular*et al*., 2008). Contrariamente às pessoas com *burnout*, que apresentam exaustão emocional e atitudes negativas (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002),as pessoas com *Engagement* são enérgicas na realização das suas funções e não veem otrabalho como um stress, mas sim como um desafio (Kular *et al*., 2008). O *Engagement* é um construto encarado de diferentes perspetivas por vários autores. Para a maior parte dos autores, o *Engagement* é o envolvimento que o indivíduo apresenta no trabalho, dependendo da relação que tem com a organização (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Kahn (1990) declara que existe uma relação ativa entre a pessoa que transmite energias pessoais para a sua função no trabalho e o trabalho em si. Por essa razão, menciona o *Engagement* como a manifestação e aplicação emocional, cognitiva

e física dos funcionários durante a realização das suas tarefas. O mesmo autor define o aspeto cognitivo como a confiança que os funcionários têm perante a organização onde trabalham e as suas condições. O aspeto emocional é explicado como o sentimento emocional que os funcionários apresentam para com a organização, por exemplo, se o funcionário está feliz na organização, apresenta uma atitude positiva. E o aspeto físico refere-se aos esforços dos funcionários no trabalho. O *Engagement* leva os funcionários a realizarem um bom trabalho, pois encontram-se felizes, motivados e determinados, porestarem a fazer o que gostam, embora o nível de *Engagement* seja diferente para cada pessoa. Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) definem o *Engagement* como um estado mental, relativo ao funcionário, que é caraterizado pela dedicação, vigor e absorção. A dedicação refere-se ao que o funcionário sente no trabalho que efetua, porexemplo, o trabalho que o indivíduo exerce transmite-lhe alegria. O vigor caracteriza-se pela determinação que o funcionário possui, por exemplo, o funcionário esforça-se muito para conseguir alcançar resultados, apresentando altos níveis de energia durante as suas tarefas. Por último, a absorção refere-se à concentração que o funcionário mostra duranteas suas tarefas.

Segundo Xanthopoulou *et al*. (2007), o aumento do nível de *Engagement* tem consequências positivas para os indivíduos, tais como saúde psicológica e física e maiorfelicidade no trabalho. No que diz respeito às quatro dimensões dos valores no trabalho, percebemos, através da revisão de literatura, que os benefícios (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; S. T. Lyons *et al*., 2010; Saks, 2006), o feedback (Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006; S. T. Lyons *et al*., 2010; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010; Rani & Samuel,2016; Schaufeli *et al*., 2002), a recolha de informações (Rani & Samuel, 2016), o reconhecimento (S. T. Lyons *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016), o equilíbrio entre a vidaprofissional e a vida pessoal e social (Afonso, 2018; S. T. Lyons *et al*., 2010), a liberdadena execução do trabalho (Martin, 2005), os desafios no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), a aprendizagem contínua (Anitha J., 2014), o alcance dos objetivos (Schaufeli & Bakker, 2004), o desenvolvimento da carreira (Anitha J., 2014), o uso de habilidades (Sortheix *et al*., 2013), a diversão (Ng *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016), o bom ambienteno trabalho (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; Sortheix *et al*., 2013) e o impacto na sociedade(S. Lyons *et al*., 2012; Rani & Samuel, 2016) relacionam-se de uma forma positiva com o *Engagement* dos trabalhadores. Vários autores também afirmam que o salário, a autoridade, a boa relação entre os trabalhadores, a ajuda que podem oferecer à sociedade e a influência que têm na organização, aumentam o nível de *Engagement* dos funcionários no trabalho. Uma vez que as diversas ações apresentadas estão relacionadascom as quatro dimensões dos valores no trabalho, podemos supor que as quatro dimensões dos valores no trabalho estão positivamente relacionadas com o *Engagement* dos indivíduos da Geração *Millennials*.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Os Valores no Trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.1: A dimensão instrumental dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.2: A dimensão cognitiva dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.3: A dimensão social/altruísta dos Valores no trabalho da Geração Millennialsrelacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

H1.4: A dimensão de prestígio dos Valores no trabalho da Geração Millennialsrelacionam-se positivamente com o seu Engagement no trabalho.

2.4. Os valores no trabalho e a intenção de *turnover*

O investimento nos colaboradores tem impacto na diminuição da intenção de saída dos colaboradores, ou seja, uma organização que investe mais nos seus colaboradores, por exemplo, em formação, benefícios sociais, etc., garante mais provavelmente a sua retenção (Mobley, 1982). O *turnover* é um tema cada vez mais estudado, visto que o término de um contrato de trabalho pode ser muito dispendioso. O facto de o *turnover* serbastante dispendioso para uma organização que assume altos custos na formação dos seus colaboradores, para que estes consigam atender às necessidades da organização, não significa que o *turnover* não seja, em alguns casos, vantajoso (Anvari, JianFu & Chermahini, 2014; Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005). Se um colaborador combaixo desempenho abandonar a organização, a sua saída não é muito relevante, mas se um colaborador com um alto nível de desempenho sair da organização, a sua saída já passa a ser considerável (Holtom *et al*., 2005). O aumento de *turnover* também tem um efeito negativo na relação entre os colaboradores, pois o recrutamento frequente de novoscolaboradores faz com que a organização não tenha uma equipa fixa e permanente, o queprejudica a integração dos novos membros (Price, 1989). Quando a organização perde um bom colaborador no qual já tinha investido, esta incorre num aumento de custos no recrutamento de um novo colaborador e na sua formação (Van der Heijden *et al*., 2018).(Anvari *et al*., 2014).

Mobley (1982) estudou o porquê de um indivíduo querer abandonar uma organização e de a abandonar definitivamente. O autor afirma que a satisfação no trabalho tem uma influência fundamental nesta decisão do colaborador. Também explica que antesde ter a intenção de sair e acabar por abandonar a organização, o colaborador passa por um processo de análise no qual ele estuda a perda que terá de assumir devido à sua saídae explora novas oportunidades. Depois de toda esta análise, o colaborador entra na fase de intenção de abandonar a organização e acaba mesmo por abandoná-la definitivamente. A IT é geralmente definida como a vontade do colaborador abandonar a organização ondetrabalha (Aydogdu & Asikgil, 2011; Tett & Meyer, 1993). É nesta fase em que o indivíduo se questiona se deve mesmo abandonar a organização, ou seja, a IT é considerada como o preditor mais forte para a saída do colaborador (Tett & Meyer, 1993). Existem vários motivos que podem levar um indivíduo a abandonar a organização, mas énecessário distinguir os trabalhadores que saem da organização por estarem insatisfeitos com, por exemplo, as condições de

trabalho, dos funcionários que abandonam a organização porque procuram subir na sua carreira ou estão tentados por salários mais altos (Mamun & Hasan, 2017).

A geração *Millennials* é caracterizada por ser bastante orientada para a realização pessoal, com um grande desejo de desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira (Gabrielova & Buchko, 2021). Rani e Samuel (2016) demonstraram que a incompatibilidade entre os valores da organização e os valores dos funcionários tem um impacto importante na IT. Também defenderam que quando as recompensas intrínsecas aumentam, a IT diminui. A mesma observação foi feita relativamente às recompensas extrínsecas e de prestígio. Já para os valores sociais, a IT diminui quando os valores sociais da organização não excedem os valores sociais do indivíduo, mas a partir do momento que excedem, existe um aumento da IT. No caso das pessoas que integram a Geração Millennials não estarem satisfeitas numa organização, existe uma grande probabilidade de as mesmas se questionarem se devem manter-se na organização ou procurar outras oportunidades, porque, como referimos anteriormente, uma das caraterísticas dessa geração é a mobilidade profissional (Afonso, 2018; S. Lyons, 2003).E sendo este um grupo que dá uma grande importância às recompensas, ao aumento de salário (Krahn & Galambos, 2014) e promoções (Kupperschmidt, 2000; S. Lyons, 2003;Winter & Jackson, 2016), então, se as suas expectativas não forem alcançadas, a Geração *Millennials* vai muito facilmente à procura de novas oportunidades. Desta forma, é esperada uma relação negativa entre os valores no trabalho e a IT na Geração *Millennials*.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar as seguintes hipóteses deinvestigação:

H2: Os Valores no Trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente coma sua IT.

H2.1: A dimensão instrumental dos Valores no trabalho da Geração Millennialsrelacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.2: A dimensão cognitiva dos Valores no trabalho da Geração Millennials relacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.3: A dimensão social/altruísta dos Valores no trabalho da Geração Millennialsrelacionam-se negativamente com a sua IT.

H2.4: A dimensão de prestígio dos Valores no trabalho da Geração Millennialsrelacionam-se negativamente com a sua IT.

3. DESENHO E METODOLOGIA DO PROJETO

Neste ponto pretendemos apresentar a metodologia utilizada neste estudo, descrevendo as abordagens, técnicas e procedimentos adotados para responder às questões de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Serão abordados os seguintestópicos: a escolha do desenho de pesquisa, a definição da amostra, as medidas, osinstrumentos de recolha de dados, os procedimentos de recolha e os métodos de análise. Para concretizar este trabalho foi realizado um estudo do tipo *Cross section*, analisando a relação entre os valores no trabalho da Geração

Millennials, o seu *Engagement* e IT, num determinado momento do tempo. O estudo teve um caráter exploratório, uma vez que permitiu estudar proposições que ainda são pouco conhecidase exploradas, e é de natureza transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidosnum único momento. O instrumento de pesquisa para recolha de dados primários foi oquestionário. O questionário foi colocado na plataforma *Google Docs*, e divulgados através de redes sociais (*Facebook* e *Instagram)*, contactos pessoais por e-mail emensagem privada. No tratamento dos dados foi utilizado o *Software* de Análise Estatística – SPSS.

3.1. Procedimentos e amostra

O estudo contou com 306 participantes da Geração *Millennials* de Portugal e do Luxemburgo de forma anónima. Dos 306 indivíduos da Geração *Millennials*, 50,3% dosinquiridos trabalham no Luxemburgo e 49,7% trabalham em Portugal. Da amostra completa, 61,1% dos inquiridos são do sexo feminino, dos quais 101 trabalham no Luxemburgo e 86 trabalham em Portugal, e 38,9% do sexo masculino, dos quais 53 trabalham no Luxemburgo e 66 em Portugal. Relativamente às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos tem apenas o ensino secundário (37,3%) ou tem uma licenciatura(36,3%). Nota-se que ao contrário dos inquiridos do Luxemburgo, os inquiridos de Portugal têm mais habilitações superiores, enquanto os do Luxemburgo optaram por ir trabalhar depois do ensino secundário. Em relação à dimensão de empresa onde os inquiridos trabalham, conclui-se que a maioria dos inquiridos trabalha em grandesempresas (37,6%), enquanto uma minoria dos inquiridos trabalha em médias empresas (18%). Mas é de salientar que as percentagens estão bastante próximas umas das outras para as médias empresas (18%), pequenas empresas (19,9%) e microempresas (24,5%). A maioria dos inquiridos do Luxemburgo e de Portugal trabalha em grandes empresas, mas verifica-se que o número de inquiridos de Portugal que trabalha em grandes empresasé igual ao número de inquiridos que trabalha em microempresas. Já uma minoria dos inquiridos do Luxemburgo trabalha em microempresas. Quanto ao trabalho por turnos, verifica-se que a maioria dos inquiridos (77,5%) não trabalha por turnos. O número de inquiridos que trabalham por turnos no Luxemburgo e em Portugal é praticamente igual.No que se refere à permanência na empresa, a maioria dos inquiridos permanece na mesma empresa entre 6 meses e 2 anos (41,8%). Observa-se que a maioria dos inquiridosde Portugal permanece na mesma empresa entre 6 meses e 2 anos (46,71%), mas tambémentre 3 e 5 anos (17,76%) e menos de 6 meses (17,76%). Já no Luxemburgo a grande maioria dos inquiridos trabalha entre 6 meses e 2 anos na mesma empresa (37,01%). Relativamente ao número de horas que os inquiridos trabalham por dia, verifica-se que agrande maioria dos inquiridos trabalha entre 8 e 10 horas por dia (73,9%). Conclui-se quetanto os inquiridos do Luxemburgo (76,62%), como os de Portugal trabalham na maioriaentre 8 e 10 horas por dia (71,05%).

3.2. Medidas

Para a medição da variável independente "valores no trabalho" da Geração *Millennials*, foram utilizados 25 itens validados por Lyons, Higgins e Duxbury (2010).

Através destes itens podemos estudar as 4 dimensões dos valores no trabalho da Geração *Millennials*. Para as respostas destes itens relacionados com as quatro dimensões dos valores no trabalho, foi pedido para que os participantes pensassem em empregos em geral, e não apenas no seu trabalho atual, de forma a permitir estudar os fatores que levamum indivíduo a aceitar um possível emprego ou a permanecer no seu trabalho atual. A medição das diferentes dimensões dos valores no trabalho, foi realizada através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 "Nada importante" e 5 "Absolutamente essencial".

Para medir a variável "Valores instrumentais", foram utilizados 9 itens dos 25 itens validados por S. T. Lyons *et al*. (2010). A variável "Valores instrumentais" apresenta umaconsistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .787.

Para a medição da variável "Valores cognitivos", foram utilizados 8 itens dos 25 itens validados por S. T. Lyons *et al*. (2010). Uma vez que o Alpha de Cronbach tem um valorde .829, a variável "Valores cognitivos" apresenta uma consistência interna boa.

De forma a medir a variável "Valores sociais", foram utilizados 4 itens dos 25 itens validados por S. T. Lyons *et al*. (2010). E uma vez que o Alpha de Cronbach tem um valorde .637, a variável "Valores cognitivos" apresenta uma consistência interna aceitável.

Para a medição da variável "Valores de prestígio", foram utilizados 4 itens dos 25 itens validados por S. T. Lyons *et al*. (2010). A variável "Valores de prestígio" apresenta umaconsistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .731.

A variável *Engagement* foi medida através de 9 itens desenvolvidos e aplicados por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002). Os itens nesta secção de afirmações aplicam-se ao participante enquanto funcionário, ou seja, o participante teve de relacionar as afirmações expostas ao seu emprego atual. Para a avaliação desses itensfoi utilizado uma escala do tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1 "Raramente" e 5 "Sempre". Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .924.

Para medir a variável dependente IT, recorreu-se a 4 itens utilizados por Bozeman e Perrewé (2001). Esses itens são classificados numa escala do tipo Likert de cinco pontosque varia entre 1 "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente", e o participante respondeu às afirmações que se referiam à sua vida profissional atual, de modo a possibilitar a avaliação da IT. A variável "IT" apresenta uma consistência interna boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de .739.

4. RESULTADOS

A Tabela 1 permite-nos efetuar uma análise das correlações entre as variáveis em estudo,mediante os coeficientes de *Spearman*. Ao analisar as correlações entre as diferentes variáveis do estudo, verifica-se que a variável "País" está negativamente relacionada coma variável "Valores instrumentais" (-.170**), "Valores de prestígio" (-.156**) e "IT" (-.206**). Ou seja, estamos perante uma relação linear inversa, que

significa que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal dão mais importância aos valores instrumentais e aos valores de prestígio, mas também se percebe que a Geração *Millennials* de Portugal tem mais intenções de abandonar as organizações onde trabalham, do que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo. Também é possível constatar que a variável "País" relaciona-se positivamente com a variável"Valores sociais" (.124*) e "*Engagement*" (.154**). Estamos então perante uma relaçãolinear que significa, que os indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo valorizammais valores sociais e apresentam um maior nível de *Engagement* nos seus trabalhos do que os indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal.

No que diz respeito à análise das correlações existentes entre o *Engagement* e as quatro dimensões dos valores no trabalho: Valores instrumentais (.192**), Valores cognitivos (.382**), Valores sociais (.340**) e Valores de prestígio (.335**), nota-se que o *Engagement* está positivamente relacionado com cada uma das dimensões. Isso significa que os indivíduos desta geração que dão mais importância aos valores instrumentais, cognitivos, sociais e de prestígio, apresentam maiores níveis de *Engagement* na execução dos seus trabalhos. Mas é de salientar, que a variável "*Engagement*" apresenta um nível de relação mais forte com a variável "Valores cognitivos" do que com as outras dimensões, o que nos leva a pressupor que os indivíduos com mais valores cognitivos, são os que estão mais "engajados" no trabalho.

Relativamente à variável "IT", percebe-se que a IT não está significativamente correlacionada com as quatro dimensões dos valores no trabalho. Em contrapartida, verifica-se uma correlação negativa entre a IT e o *Engagement* (-.484**). Isto é, os indivíduos da Geração *Millennials* que mostram um maior nível de *Engagement* no trabalho, não têm tanta intenção de abandonar a organização.

Tabela 1 - Coeficientes de *Spearman*

		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	País (a)	1						
2	Valores instrumentais	-.170**	1					
3	Valores cognitivos	-.094	.712**	1				
4	Valores sociais	.124*	.494**	.531**	1			
5	Valores de prestígio	-.156**	.649**	.708**	.483**	1		
6	*Engagement*	.154**	.192**	.384**	.340**	.335**	1	
7	IT	-206**	.046	-.026	-.093	-.018	-.484**	1

* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) ** A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)
(a) 1 – Portugal; 2 – Luxemburgo

De forma a testar as quatro primeiras Hipóteses, ou seja, a relação entre os Valores no Trabalho e o *Engagement*, mais especificamente a relação de cada uma das quatro dimensões dos Valores no Trabalho e o *Engagement*, foi inserido, numa primeira etapa, o *Engagement* como variável dependente, e a variável "País", que estava correlacionadacom quase todas as variáveis em estudo, como variável de controlo. É importante referir,que apenas foi utilizada uma variável sociodemográfica, uma vez que tencionamos analisar a influência que a variável sociodemográfica "País" tem sobre as variáveis em estudo. Numa segunda etapa, foram adicionadas, de cada vez, as seguintes variáveis: "Valores instrumentais" (Tabela 3), "Valores cognitivos" (Tabela 4), "Valores sociais"(Tabela 5) e "Valores de prestígio" (Tabela 6), como variáveis independentes.

Na Tabela 2, encontram-se os resultados da análise de regressões hierárquicas para a relação entre os Valores instrumentais e o *Engagement*. Verifique-se que o valor de F é de 12.623 com uma significância ao nível de .000. A variável "Valores instrumentais" explica 5.3% da variância única do *Engagement*. Os resultados mostram que os valores instrumentais se relacionam de uma forma positiva (β = .241) e significativa (p = .000) com o *Engagement*. A hipótese 1.1 foi suportada.

Tabela 2 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e *Engagement*

		Engagement
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R^2 ajustado	.018
2ª Etapa	País	.188***
	Valores instrumentais	.241***
	Teste F	12.623***
	R^2 ajustado	.071
	Δ R^2 ajustado	.053

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

Os resultados da Tabela 3, informa-nos que os Valores cognitivos têm um efeito positivoe significativo no *Engagement* (β = .423; p = .000). O valor de F é de 37.576 e é significativo ao nível de .000, sendo a variável "*Engagement*" explicada através da variável "Valores cognitivos" em 17.5% (variância única). A Hipótese 1.2 foi assim suportada.

Tabela 3 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e *Engagement*

		Engagement
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R^2 ajustado	.018
f2ª Etapa	País	.180***
	Valores cognitivos	.423***
	Teste F	37.576***
	R^2 ajustado	.193
	Δ R^2 ajustado	.175

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

A análise da Tabela 4 permite-nos verificar uma relação positiva com um nível de significância de .000, entre os Valores sociais e o *Engagement* (β = .423). A variável "*Engagement*" é explicada através da variável "Valores sociais" em 8.5% (variância única) e o valor de F é de 18.593, sendo este significativo ao nível .000. A hipótese 1.3 também é suportada.

Tabela 4 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e *Engagement*

		Engagement
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R^2 ajustado	.018
2ª Etapa	País	.117*
	Valores sociais	.299***
	Teste F	18.593***
	R^2 ajustado	.103
	Δ R^2 ajustado	.085

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

Na Tabela 5, constatamos um valor F de 27.578, tendo esta um nível de significância de .000 e sendo a variável "*Engagement*" explicada através da variável "Valores de prestígio" em 13% (variância única). Reparamos numa relação positiva e significativa entre os Valores instrumentais e *Engagement* (β = .370; p = .000). Assim conclui-se quea Hipótese 1.4 também é suportada.

Tabela 5 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e *Engagement*

		Engagement
1ª Etapa	País	.144*
	Teste F	6.469
	R^2 ajustado	.018
2ª Etapa	País	.206***
	Valores de prestígio	.370***
	Teste F	27.578***
	R^2 ajustado	.148
	Δ R^2 ajustado	.130

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

Os resultados obtidos na Tabela 6 dão-nos a possibilidade de estudar os resultados obtidos para a relação entre os Valores instrumentais e a IT. Observa-se uma relação negativa (β = -.042) com uma significância ao nível de .426, entre os Valores instrumentais e a IT. Uma vez que o nível de significância é muito elevado, e não respeitaassim os seguintes pressupostos para que um coeficiente seja significativo: (1) * p < 0.05, (2) ** p < 0.01 e (3) ***p < 0.001. Conclui-se que a Hipótese 2.1 não é suportada.

Tabela 6 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores instrumentais e IT

		Intenção *de Turnover*
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.213***
	Valores instrumentais	-.042
	Teste F	6.981*
	R^2 ajustado	.038
	Δ R^2 ajustado	-.001

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

Na Tabela 7 constatamos a existência de uma relação negativa (β = -.081) com um nívelde significância de .150, entre a variável "Valores cognitivos" e a variável IT. A Hipótese 2.2 não é suportada, pelo facto que os pressupostos para que um coeficiente sejasignificativo, não são respeitados.

Tabela 7 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores cognitivos e IT

		Intenção *de Turnover*
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.213***
	Valores cognitivos	-.081
	Teste F	7.784*
	R^2 ajustado	.043
	Δ R^2 ajustado	.004

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

A relação entre os Valores sociais e a IT é negativa (β = -.050) com um nível de significância de .379 (Tabela 8), e uma vez que este nível de significância é muito elevado comparando com os pressupostos apresentados anterior, a Hipótese 2.3 não é suportada.

Tabela 8 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores sociais e IT

		Intenção *de Turnover*
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.201***
	Valores sociais	-.050
	Teste F	7.103*
	R^2 ajustado	.038
	Δ R^2 ajustado	.001

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

No que diz respeito a relação entre os Valores de prestígio e a IT, verificamos que existe uma relação negativa (β = -.070) com um nível de significância de .218 (Tabela 9). A Hipótese 2.4 não é suportada, uma vez que o nível de significância da relação entre as duas variáveis não respeita os pressupostos apresentados anteriormente.

Tabela 9 - Regressões hierárquicas: Relação entre Valores de prestígio e IT

		Intenção *de Turnover*
1ª Etapa	País	-.206***
	Teste F	13.440
	R^2 ajustado	.039
2ª Etapa	País	-.218***
	Valores de prestígio	-.070
	Teste F	7.493*
	R^2 ajustado	.041
	Δ R^2 ajustado	.002

*p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

De acordo com pesquisas anteriores, um dos principais resultados aponta para a grande importância dada pela Geração *Millennials* ao *feedback* e ao apoio por parte dos supervisores de acordo com vários autores (Bakker *et al*., 2006; S. T. Lyons *et al*., 2010; Ng *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016; Schaufeli *et al*., 2002). Bakker *et al*. (2006) e Schaufeli *et al*. (2002) declaram que uma pessoa que recebe *feedback* e apoio por parte do seu supervisor, apresenta mais *Engagement* na execução do seu trabalho. Segundo Rani e Samuel (2016), a Geração *Millennials* dá muita importância à recolha de informações, uma vez que esta geração gosta de efetuar o seu trabalho e saber o que está a fazer. Os indivíduos da Geração *Millennials* têm a necessidade de serem reconhecidos pelo trabalho que efetuam, caso contrário, os *Millennials* sentirão que o seu trabalho nãoestá a ser valorizado, e perderão a motivação e interesse no trabalho (S. T. Lyons *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016). Afonso (2018) e Lyons *et al*. (2010) defendem que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é uma característica fundamental para a Geração *Millennials*. No mesmo sentido Lyons *et al*. (2010) afirmam que um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de um indivíduo faz com que o indivíduo apresente mais *Engagement* no seu trabalho. Para vários autores, os benefícios,sejam eles financeiros ou não, e o salário são de uma importância fundamental para o nível de *Engagement* dos indivíduos, ou seja, uma pessoa que recebe mais recompensas,por exemplo, aumento do salário ou dias de férias extra, faz com que o indivíduo esteja mais motivado e envolvido na realização do seu trabalho (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; S. T. Lyons *et al*., 2010; Saks, 2006). O mesmo se verificou neste estudo, sendo assim suportada a Hipótese 1.1.

Através da análise também foi possível concluir que, comparando com a Geração *Millennials* de Portugal que possuem valores instrumentais, a Geração

Millennials do Luxemburgo apresenta mais *Engagement* no trabalho quando possuem os mesmosvalores.

As características apresentadas anteriormente, tais como o feedback, o apoio dos supervisores, a segurança no trabalho, a recolha de informações, o reconhecimento, o equilíbrio, os benefícios e o salário, que constituem a dimensão Valores instrumentais têm uma influência positiva sobre o *Engagement*. Supomos, então que, quando a Geração *Millennials* sentir que a organização não respeita a importância que esta geração dá aos valores instrumentais, os indivíduos da Geração *Millennials* poderão não mostrar tanto *Engagement* na realização das suas tarefas.

Para Martin (2005), os indivíduos da Geração *Millennials* gostam de liberdade naexecução dos seus trabalhos, ou seja, gostam de gerir o seu tempo e realizar as suas tarefasao seu ritmo, de forma a conseguir alcançar os resultados desejados e com sucesso. Comum nível de dedicação elevado, os indivíduos não têm tanto receio em aceitar novos desafios e alcançar resultados com orgulho (Schaufeli & Bakker, 2004). Através do estudo realizado por Anitha J. (2014), verifica-se que os indivíduos que têm umaaprendizagem contínua e um desenvolvimento de carreira, apresentam um nível de *Engagement* mais elevado. Também Sortheix, Dietrich, Chow e Salmela-Aro (2013) asseguram que as pessoas que trabalham em atividades para as quais estudaram e pelas quais têm o maior interesse, mostram um nível de *Engagement* mais elevado, do que se estivessem a trabalhar numa área pela qual não têm interesse nenhum e para a qual não tenham estudado. Neste estudo, essas afirmações foram verificadas e assim suporta-se a Hipótese 1.2.

Os resultados deste estudo também sugerem que a Geração *Millennials* de Portugal, que dá importância aos valores cognitivos, não demonstra um nível de *Engagement* tão elevado como a Geração *Millennials* do Luxemburgo que dá importânciaaos mesmos valores. Tendo em conta que as condições apresentadas estão ligadas com ascaracterísticas da dimensão dos valores cognitivos (e.g., a liberdade, o alcance deresultados, o desafio, a variedade, a aprendizagem contínua, o avanço na carreira, o interesse e o uso das habilidades), neste estudo, verifica-se que todas elas estão relacionadas de uma forma positiva com o *Engagement*. Arriscamos então afirmar que os inquiridos da Geração *Millennials* deste estudo, ao verem os seus valores cognitivos respeitados no local de trabalho, mostram um maior nível de *Engagement* na execução das suas tarefas e no seu trabalho.

Diferentes autores descrevem o local de trabalho ideal para os indivíduos, como olocal onde existe uma boa relação entre os trabalhadores, onde sabem que estão a efetuarum trabalho que ajuda pessoas, onde existe interação social e diversão (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; S. Lyons *et al*., 2012; Ng *et al*., 2010; Rani & Samuel, 2016; Sortheix *et al*.,2013). Da mesma forma, a Geração *Millennials* é uma geração que dá muita importânciaà diversão no trabalho e à boa relação entre os trabalhadores (Ng *et al*., 2010; Rani e Samuel, 2016). A geração Millennials dá uma forte relevância à componente social, valoriza o trabalho em equipa e altamente diversificada por culturas, costumes, valores, fazendo com que os mesmos tenham preferência pela interação social cara a cara e valorizem um ambiente de trabalho com fortes relações interpessoais (Yap & Zainal Badri, 2020). Tal pode ter sido acentuado pelo contexto pandémico provocado pela COVID19, tendo em conta que se geraram alterações

significativas nos comportamentos dos Millennials e na forma destes "valorizarem o trabalho" (Wolor *et al*., 2020).

Vários autores afiançam que um bom ambiente no trabalho tem um impacto positivo e fundamental no *Engagement*, uma vez que os indivíduos se sentem mais confiantes, motivados e envolvidos, num ambiente de trabalho que lhes é agradável (Anitha J., 2014; Kahn, 1990; Sortheix *et al*., 2013), que está de acordo com os resultadosobtidos no presente estudo suportando a Hipótese 1.3.

No entanto, é de salientar que os indivíduos inquiridos da Geração *Millennials,* dePortugal, não mostram tanto *Engagement* quando apresentam valores sociais, como a mesma geração do Luxemburgo.

A Geração *Millennials* é tida como uma geração que preza valores como o prestígio, a autoridade e poder de influência que lhes é atribuído na organização. A Geração *Millennials* gosta que as suas opiniões sejam ouvidas e bem recebidas, de forma a poder influenciar decisões que podem vir a ter impacto na sociedade (S. Lyons *et al*., 2012; Rani & Samuel, 2016). Neste estudo, confirmam-se esses dados, suportando a Hipótese 1.4.

Também nos foi possível perceber que a Geração *Millennials* do Luxemburgo, mostra um maior nível de *Engagement* quando apresentam valores de prestígio, do que a Geração *Millennials* de Portugal. Sendo as características apresentadas anteriormente, tais como: o prestígio, a autoridade, a influência e o impacto, características que formama dimensão de prestígio, supõe-se que, que os *Millennials* deste estudo estão muito maisenvolvidos no seu trabalho, apresentando assim um maior nível de *Engagament*, se os seus valores de prestígio forem respeitados.

Mamun e Hasan (2017) afirmam que os indivíduos apresentam uma maior IT quando não recebem benefícios, ou seja, recompensas pelo trabalho efetuado. Da mesma forma, Rani & Samuel (2016) declaram que os indivíduos da Geração *Millennials*, também têm intenções de abandonar a organização onde trabalham, se não receberem benefícios, ou seja, recompensas quer sejam essas financeiras ou não. Os mesmos autorestambém evidenciam que, se a organização não respeitar os valores sociais e de prestígio valorizados pela Geração *Millennials*, esta não terá qualquer problema em procurar novasoportunidades em outras organizações, uma vez que, como Lyons (2003), descreve a Geração *Millennials*, é a Geração que tem a maior mobilidade profissional.

Ao contrário de outros estudos, os resultados encontrados neste trabalho não permitiram suportar as Hipóteses 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4. Isto significa que não se encontrou qualquer efeito significativo entre as dimensões dos valores no trabalho da Geração *Millennials* e a IT.

Foram poucos os estudos que analisaram a relação entre os valores no trabalho e a IT para a Geração *Millennials*. Importa não esquecer que outros preditores da IT podem ter um efeito mais forte para a Geração *Millennials*. Pode-se supor, por exemplo, que a Geração *Millennials* apresenta um maior nível de IT, devido, por exemplo, a problemas de rotina e integração (Price, 1989; Price & Mueller, 1981).

Sendo a Geração *Millennials*, uma geração composta de indivíduos que não têm medo de procurar novas oportunidades, os indivíduos desta geração podem ficar muito facilmente exaustos da rotina do dia a dia e questionar o seu lugar na empresa. A

GeraçãoMillennials também pode ter a intenção de abandonar a organização onde trabalha, pelo facto de não conseguir integrar-se e não se sentir bem no seu local de trabalho. Além da rotina e da integração, outros preditores da IT são o stress, o tipo de liderança dos seus supervisores e a justiça (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Com este trabalho, também se conclui que o facto de se trabalhar em países diferentes (Portugal versus Luxemburgo) pode condicionar as respostas organizacionais da Geração *Millennials*. Isto é, as pessoas nos dois países que possuem os mesmos valoresno trabalho, apresentam respostas diferentes relativamente à ligação e intenção deabandonar a organização. Por exemplo, o estudo demonstrou que as pessoas da Geração *Millennials* do Luxemburgo demonstram um maior nível de *Engagement* quando dão mais importância aos valores instrumentais, valores cognitivos, valores sociais e valoresde prestígio.

Não foram encontrados estudos que afirmassem que as respostas atitudinais e comportamentais da Geração *Millennials* eram diferentes de país para país, devido aos seus valores no trabalho. Mas atendendo aos estudos de Hofstede (1980), pode-se supor que a cultura seja uma das razões desta diferença.

Segundo Hofstede (1980), a cultura é a distinção feita entre vários grupos de pessoas e esta distinção é feita através da programação coletiva da mente do ser humano.Ou seja, cada grupo tem as suas próprias formas de pensar e apresenta comportamentos e sentimentos diferentes quando são confrontados com diversas situações. O mesmo autortambém dividiu a cultura em quatro categorias: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. A categoria "Valores" explica que todo grupo de pessoas pode ser diferente e quea importância dada a certos valores também se altera de grupo para grupo. Desta forma, é importante entender que a cultura depende dos comportamentos de diferentes sociedades e os comportamentos apresentados regularmente numa sociedade, influenciarão a tendência dos indivíduos a atuar da mesma forma.

Assim, se a cultura difere de país para país, foi tido em conta neste estudo que oscomportamentos e os valores no trabalho da Geração *Millennials* sejam diferentes nos dois países em análise. Podemos presumir que a Geração *Millennials* de Portugal cresceu numa sociedade diferente da sociedade do Luxemburgo, e desta forma demonstram comportamentos organizacionais diferentes.

A Geração *Millennials* de Portugal e do Luxemburgo podem dar a mesma importância aos valores no trabalho, mas apresentarem diferentes respostas organizacionais a esses valores. Como vimos, este estudo mostrou que o nível de *Engagement* das pessoas da Geração *Millennials* do Luxemburgo é mais elevado do queo nível da Geração *Millennials* de Portugal, apresentando os mesmos valores.

Outra diferença que se destacou neste estudo foi o facto de que a maioria dos indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo entra no mercado de trabalho depoisde concluírem o secundário, enquanto a maioria dos indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal continuam com os estudos. Podemos supor que esta diferença pode também ser causada pela diferença cultural, uma vez que os indivíduos do Luxemburgo podem não ter tanto receio de integrar o mercado de trabalho o mais cedo possível, pelo facto doLuxemburgo ser conhecido por ter uma forte economia, e daí os

jovens sentirem-se maisseguros em integrarem-se no mercado de trabalho mais cedo, comparando com os jovensde Portugal.

O salário também pode ser um dos motivos que pode provocar essa diferença, umavez que o salário mínimo do Luxemburgo é um dos mais elevados do mundo e daí os indivíduos quererem começar a trabalhar o mais cedo possível e tornarem-se independentes o mais cedo possível. O que poderá não ser o caso em Portugal, uma vez que em comparação com o Luxemburgo, o salário mínimo é muito mais baixo e daí quererem estudar mais, e acreditarem que um dia mais tarde conseguirão receber o salárioque desejam.

6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

No que diz respeito às limitações deste estudo, considera-se a extensão do questionário e a tendência para se responder ao que é socialmente desejável. A segunda limitação é a utilização de uma amostra por conveniência, o que nos impede a generalização dos resultados obtidos. Outra limitação é o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, podendo implicar riscos de contaminação pelavariação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003), pelo que se sugere a recolha de dados em momentos diferentes para contornar os riscos indicados. Por último, o tamanho da amostra, 306 participantes, dos quais 154 indivíduos da Geração *Millennials* do Luxemburgo e 152 indivíduos da Geração *Millennials* de Portugal. Sugere-se que o estudo seja desenvolvido com amostras de maior dimensão, envolvendo outros países para que se conclua se efetivamente o país pode condicionar as respostas organizacionais e/ou os valores no trabalho desta geração.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras incluam outras variáveis como o *commitment* ou a *performance* dos colaboradores como respostas aos diferentes valores no trabalho da Geração *Millennials* e da nova geração que está a entrar no mercado de trabalho, os Centennials ou Geração Z.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afonso, T. F. A. (2018). *Millennials in transition* (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense).Obtido de http://repositorio.uportu.pt/xmlui/handle/11328/2170?show=full

Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*,*63*(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *129*, 186–190. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention.

InternationalReview of Management and Marketing, *1*(3), 43–53. Obtido de https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=8882cfbd-b4c4-41d5- 8b99-4365bb25e7f4%40sessionmgr103&bdata=JkF1dGhUeXBlPWlwLGNvb2tpZSxza GliLHVpZCZsYW5nPXB0LXB0JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#AN=edsdoj.1ec410cb9e343cfba096ff80a37965a&db=ed

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, *33*(4), 464–489. https://doi.org/10.1177/0730888406291310

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*(1), 161–173. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161

Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study ofhospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(6), 595–615. https://doi.org/10.1108/09596110810892182

Collins, J. (1998). Why we must keep baby boomers working. *New Zealand Business*, *12*(8), 53. Obtido de https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0cc60c79-6275- 44be-ae3e-983d18bbb8ed%40sdc-v-sessmgr01

Gabrielova, K., & A. Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons, 64*(4), 489-499.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & 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(3), 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, *32*(1), 40–48. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002

Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, *27*(4), 615–641. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-RelatedValues* (5.ª ed.; SAGE, Ed.).

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causesof turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, *44*(3), 337–352. https://doi.org/10.1002/hrm.20074

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs boomers vs Matures: Generationalcomparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18--37. Obtido de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.887.2479

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of «Generation X» and «Generation Y». *Journal of Youth Studies*, *17*(1), 92–112. Obtido de https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=18b2e89e-dc2d- 4a0d-b4dd-2bf2b2400144%40sessionmgr4007

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K., & Business School, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Obtido de https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf

Kumar, A., Devadas, U. M., & Dhammika, K. A. S. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour, 2*(3), 19-33.

Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, *19*(1), 65–76. Obtido de https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6580ee8e-38d0- 4b6c-aabc-b451a2c99654%40pdc-v-sessmgr02

Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, *44*(6), 991–1009. https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024

Lyons, S. (2003). *An exploration of Generational Values in Life and at Work* (Tese de doutoramento, Carleton University). Obtido de https://curve.carleton.ca/c3cc861c- e720-47a1-a33f-e8d570474474

Lyons, S., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada. Em *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (pp. 64–85). https://doi.org/10.4337/9780857933010.00009

Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(7), 969–1002. https://doi.org/10.1002/job.658

Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(1), 63–71. https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers needto know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, *37*(1), 39–44. https://doi.org/10.1108/00197850510699965

Miller, P., & Yu, H. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business and Social Enquiry*, *1*(3), 138–153. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/37358433_Organisational_values_and_g enerational_values_a_cross_cultural_study

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, *7*(1), 111–116. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations:A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 281–292. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Porfeli, E. J., & Mortimer, J. T. (2010). Intrinsic work value-reward dissonance and worksatisfaction during young adulthood. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(3), 507– 519. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.004

Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*,*16*(4), 461–473. https://doi.org/10.1177/0730888489016004005

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, *24*(3), 543–565. https://doi.org/10.2307/255574

Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, *39*(12), 1695–1719. https://doi.org/10.1108/MRR- 10-2015-0249

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Em *Institute for employment studies*. https://doi.org/IES Report No. 408.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied psychology: An international review*, *48*(1), 49–71. Obtido de https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=96b56ad5-f937- 4d74-a1ae-3b5c46b28764%40sdc-v-sessmgr01

Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview anda model of their effects. *Journal of Organizational Behavior Management*, *17*(SUPPL.), 503–514. Obtido de https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ada913b0-84b4-47d0-a084-de877e5d1ca1%40sdc-v-sessmgr03

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Article in Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout A two sample confirmatory factor analyticapproach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92. Obtido de

https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a8c5d4e2-b991- 4e9b-a6f5-17096d85a9d4%40sdc-v-sessmgr02

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 363– 382. https://doi.org/10.1002/job.l47

Sortheix, F. M., Dietrich, J., Chow, A., & Salmela-Aro, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 466–475. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.003

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, tunover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings. *Personnel Psychology*, *46*(2), 259–293. Obtido de https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e1e7b6ac-d3cf- 4a83-96ef-87ad7e361d15%40sdc-v-sessmgr01

Van der Heijden, B. I. J. M., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnoverintention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, *108*, 108–120. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008

Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(17), 1997–2015. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102161

Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The Importance of work-lifebalance on employee performance milennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews, 7*(9), 1103-1109.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris,

T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(8), 766–786.

Yap, W. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). What makes millennials happy in their workplace? Asian Academy of Management Journal, 25(1), 103-121.