

Janaina Weidgenant

**Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios
organizacionais**

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2017

Janaina Weidgenant

**Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios
organizacionais**

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2017

Janaina Weidgenant

**Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios
organizacionais**

Atesto a originalidade deste trabalho

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre
em Ciências da Comunicação, sob a orientação da
Prof. Doutora Cristina Pimentão.

RESUMO

O ponto de partida deste estudo foi perceber o interesse da mídia e das organizações em conhecer o comportamento da geração Y, muito se fala sobre o tema, mas os estudos científicos no Brasil ainda são incipientes. Considerou-se que as mudanças de comportamento e expectativas da geração Y em relação às gerações antecessoras podem trazer impactos e levantar desafios de comunicação, desde a visão estratégica aos valores organizacionais. A partir destes dois cenários comportamentais “expectativas e comprometimento” surgiu a presente pesquisa que tem como objetivo analisar as expectativas da geração Y relativamente à sua carreira profissional e identificar o tipo de comprometimento desta geração com a organização. O referencial teórico contempla os conceitos e estudos sobre as gerações que atualmente estão no mercado de trabalho a baby boomer, X e Y, assim como a dimensão da geração Y no Brasil. Da mesma forma, foi abordado sobre a construção de carreira e expectativas da geração Y. Com o objetivo de ter uma visão ampla sobre os sentimentos da geração Y, esclarecer alguns pontos desenhados no início do estudo e a partir disso poder estruturar um questionário com rigor para a pesquisa quantitativa, optou-se num primeiro momento a realizar três focus group (N=23). Num segundo momento, foi administrado um questionário online (N=277) que abordava os dados sócio demográficos, profissionais e três escalas, a escala de expectativa de carreira organizacional (EECO), a escala de expectativa de futuro organizacional (EEFO), a escala de bases do comprometimento organizacional (EBACO). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, classificando-se como descritiva. Os resultados deste estudo apontaram que em relação às expectativas, essa geração tem “expectativa de construção de carreira e futuro organizacional” acima da média. O resultado encontrado para comprometimento organizacional da geração Y é o normativo, através da base “obrigação pelo desempenho”, portanto os jovens da geração Y têm um “alto nível de comprometimento”. Este resultado revela que esta geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho, procura atingir os objetivos organizacionais, a fim de obter retorno imediato por parte da organização. Ao mesmo tempo, foi possível identificar uma lacuna entre expectativas que se referem ao presente e expectativas de futuro, o que demonstra uma necessidade de ação rápida e estratégica das organizações. Esses jovens querem construir carreira de forma rápida e ao mesmo tempo demonstram que se a organização atual não estiver de acordo com suas expectativas eles partirão para outra oportunidade.

Palavras-chave: Geração Y, expectativas, carreira, comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The starting point of this study was to understand the interest of the media and organizations in knowing the behavior of generation Y, much is said about the subject, but scientific studies in Brazil are still incipient. It was considered that the changes of behavior and expectations of generation Y in relation to the predecessor generations can bring impacts and raise communication challenges, from the strategic vision to the organizational values. From these two behavioral scenarios "expectations and commitment" emerged the present research that aims to analyze the expectations of generation Y regarding their professional career and to identify the type of commitment of this generation with the organization. The theoretical framework contemplates the concepts and studies about the generations that are currently in the job market the baby boomer, X and Y, as well as the dimension of generation Y in Brazil. In the same way, it was approached about the career building and expectations of generation Y. In order to have a broad view on the feelings of the generation Y, clarify some points drawn at the beginning of the study and from this to be able to structure a questionnaire with rigor for quantitative research, it was decided at first to perform three focus groups (N = 23). Second, an online questionnaire (N = 277) was administered that addressed socio-demographic, professional, and three-step data, the Organizational Career Expectation Scale (EECO), the Organizational Future Expectancy Scale (EEFO), the Scale Of organizational commitment (EBACO). It is a quantitative research, classified as descriptive. The results of this study pointed out that in relation to expectations, this generation has "above average career expectation and organizational future". The result found for organizational commitment of generation Y is normative, based on the "obligation for performance" basis, so the youth of generation Y have a "high level of commitment". This result reveals that this generation is concerned with performing a good job, seeking to achieve organizational goals in order to get immediate feedback from the organization. At the same time, it was possible to identify a gap between expectations that refer to the present and expectations of the future, which demonstrates a need for fast and strategic action of organizations. These young people want to build a career quickly and at the same time demonstrate that if the current organization does not meet their expectations they will leave for another opportunity.

Keywords: Generation Y, expectations, career, organizational commitment.

AGRADECIMENTOS

Fazer mestrado sempre foi um sonho, mas ao longo dos anos ficou adormecido enquanto priorizei outros. Agora olho para trás, neste momento que estou terminando este percurso e a primeira pessoa que devo agradecer é àquele que me indagou “Você não pensa em fazer mestrado?” e aquele sonho que estava adormecido retornou e se tornou minha prioridade. Obrigada Fernando, meu noivo, marido, companheiro, que desde o primeiro dia acreditou e apoiou, obrigada por ter sido tão amoroso, paciente, cuidadoso, tão especial como você é, essa conquista é nossa. Um sincero e imenso agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Pimentão, que não mediu esforços para orientar mesmo tendo um oceano que nos distanciava. Suas palavras sempre me motivaram até mesmo nos momentos mais difíceis, obrigada por acreditar, por compartilhar seus conhecimentos nas longas etapas de construção e desconstrução, tudo para obter o melhor de mim. Gratidão a todos que participaram das pesquisas, sem vocês eu não teria chegado até aqui. Aos amigos que sempre apoiaram com palavras de carinho, em especial a Rosi pela compreensão e ajustes necessários para conciliar o lado profissional. Um agradecimento pelas pessoas especiais que encontrei ao longo dessa jornada, ao meu amigo Raony que foi um companheiro ao qual pude compartilhar angústias, inseguranças, mas também novos conhecimentos e aprendizados. Um reconhecimento muito especial à Doutora Fernanda Eloise Budag que ao longo do caminho se tornou uma amiga, pela sua disponibilidade quando os tempos não o exigiam e por ter compartilhado seu conhecimento, obrigada! Não poderia deixar de agradecer à minha família, meu bem maior, meu porto seguro, à minha irmã Jaqueline que sempre esteve ao meu lado e foi incansável com as pesquisas, ao meu irmão Rodrigo, cunhada Joice e Fernando por estarem presentes no momento mais que especial, minha defesa.

Esse ciclo ficará marcado para sempre. Foi intenso, foi incrível. Porto, obrigada por tudo!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Capítulo I – As diferentes gerações, os seus objetivos e os desafios que lançam às organizações	6
1.1. Conceitos e estudos sobre as gerações	6
1.2. Geração baby boomer	10
1.3. Geração X.....	12
1.4. Geração Y.....	13
1.4.1. Dimensionamento da geração Y no Brasil	16
1.5. Construção de carreira nos dias atuais	19
1.5.1. Expectativas de carreira e futuro organizacional	22
1.6. Comprometimento organizacional	26
1.6.1. Comprometimento da geração Y no ambiente organizacional	30
1.7. Desafios das organizações na gestão da geração Y	31
Capítulo II – Definição do problema, objetivos e metodologia de investigação	36
2.1. Definição do Problema.....	36
2.2. Objetivos	38
2.2.1. Objetivo geral	38
2.2.2. Objetivos específicos	38
2.3. Metodologia de investigação.....	39
2.3.1. Primeira etapa de investigação (focus group).....	39
2.3.1.1. Objetivos	39
2.3.1.2. Amostra	39
2.3.1.3 Instrumentos	41
2.3.1.4. Procedimento.....	42
2.3.1.5. Apresentação e discussão dos resultados	44
2.3.1.6 Conclusão	51
2.3.2. Segunda etapa de investigação (questionário online).....	52
2.3.2.1. Objetivos	52
2.3.2.2. Amostra	52
2.3.2.3 Instrumentos	55
2.3.2.4. Procedimento.....	57
2.3.2.5 Apresentação e discussão dos resultados	58

2.3.2.6	Caracterização da geração Y	58
2.3.2.7.	Análise das expectativas de construção de carreira	66
2.3.2.8.	Análise das expectativas de futuro organizacional	71
2.3.2.9.	Análise do Comprometimento Organizacional	74
2.3.2.10.	Conclusão	86
CONCLUSÃO GERAL		89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		92
ANEXO I - Mensagem dirigida aos convidados do <i>focus group</i>		100
ANEXO II - Guião <i>focus group</i>		101
ANEXO III - Declaração de consentimento informado.....		102
ANEXO IV - Questionário online		103
ANEXO V – Autorizações dos autores		107
ANEXO VI – Mensagem de correio eletrónico dirigida a entidades, empresas e instituições de ensino.....		108
ANEXO VII – Indicadores de comprometimento da EBACO e respectivos pesos.....		109
ANEXO VIII – Interpretação dos resultados da EBACO.....		110
ANEXO IX - Testes de significância EECO		111
ANEXO X – Testes de significância EEFO.....		117
ANEXO XI - Testes de significância EBACO		123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Classificação americana e brasileira das gerações	9
Tabela 2. Comportamento da geração Y comparada à geração baby boomer e X	15
Tabela 3. Jovens da geração Y segundo o Censo 2010.....	16
Tabela 4. Distribuição de grau de instrução - 18 a 37 anos Censo	17
Tabela 5. Comparação das características dos profissionais da geração baby boomers, X e Y	21
Tabela 6. Estudos sobre o comprometimento organizacional.....	28
Tabela 7. Denominações e definições das bases da EBACO.....	29
Tabela 8. Caracterização da amostra etapa 1 (focus group).....	40
Tabela 9. Caracterização da amostra.....	54
Tabela 10. Análise fatorial EECO.....	68
Tabela 11. Resultados EECO	70
Tabela 12. Análise fatorial EEFO	72
Tabela 13. Resultados EEFO	74
Tabela 14. Análise fatorial EBACO.....	76
Tabela 15. Interpretação dos resultados	77
Tabela 16. Resultados EBACO	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição por gênero.....	58
Gráfico 2. Distribuição por idade.....	59
Gráfico 3. Distribuição por grau de instrução.....	59
Gráfico 4. Percentagem dos participantes que estudam.....	60
Gráfico 5. Estado civil.....	61
Gráfico 6. Número de filhos da geração Y.....	62
Gráfico 7. Tempo de empresa.....	62
Gráfico 8. Predominância de cargo atual.....	63
Gráfico 9. Cargo atual X idade.....	64
Gráfico 10. Cargo atual X tempo de empresa.....	64
Gráfico 11. Renda média.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD – Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração

EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

EECO – Escala de expectativas de construção de carreira

EEFO – Escala de expectativas de futuro organizacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP – Instituto Nacional de estudos e pesquisa educacionais Anísio Teixeira

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação nasceu de estímulos vivenciados pela autora ao longo de sua trajetória profissional e pessoal, principalmente nos últimos anos nos quais se deparou com organizações que não estão preparadas para atender a ascensão de jovens da geração Y, não sabem lidar com as expectativas de construção de carreira e não conseguem engajar esses jovens nas organizações. Falta conhecimento científico sobre o comportamento desses jovens, dessa forma, este tema apresenta-se como uma oportunidade de estudo no que tange a identificar as expectativas e o comprometimento organizacional desta geração, e que podem implicar na necessidade de um upgrade da dinâmica de comunicação organizacional.

As organizações estão se transformando, assim como a sociedade, da era industrial voltou-se para a era do conhecimento, seu foco agora é o capital humano. Na era industrial as habilidades operacionais eram mais valorizadas e, atualmente, os olhares estão voltados para as pessoas e suas competências. É um novo tempo no qual as relações se tornam mais complexas, as transformações acontecem cada vez mais rápidas e as mudanças precisam evoluir com mais velocidade (Crawford, 1994). Até o século XX o objetivo organizacional era apenas um, a maximização dos lucros e resultados, com foco em números, produção em escala e metas desafiadoras. Aos colaboradores cabia à obediência e diligência; em troca a empresa oferecia estabilidade. O papel do líder era garantir a disciplina e os números da produção. Esse período foi marcado pela revolução industrial. Já no início do século XX, duas formas de organização de produção industrial provocaram mudanças significativas no ambiente fabril: o taylorismo e o fordismo. Esses dois sistemas visavam à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, à maximização da produção e do lucro. Tanto o taylorismo quanto o fordismo tinham como objetivos a ampliação da produção em um menor espaço de tempo e dos lucros dos detentores dos meios de produção através da exploração da força de trabalho dos operários. O sucesso desses dois modelos fez com que várias empresas adotassem as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford (Taylor, 1986); (March & Simon, 1967); (Clot, 2007); (Chiavenato, 2010).

Após este período, os trabalhadores despertaram para um novo momento e começaram a exigir melhores condições de trabalho. Ao mesmo tempo, iniciaram os conflitos entre patrão e trabalhador, a principal motivação dos gestores era o enriquecimento, enquanto dos colaboradores era reivindicar melhores condições de trabalho. Neste período marcado pela administração científica acreditava-se que quanto maior o aumento de salário, maior o aumento da satisfação no trabalho, já na abordagem humanística esperava-se que o cuidado nas relações levasse ao aumento de comprometimento e de produtividade. Iniciou, a partir desses termos, o interesse no tema comprometimento, baseado na evidência de que dele derivam comportamentos e atitudes que aumentam o desempenho no trabalho.

A literatura sobre comprometimento organizacional é um construto intensamente investigado a partir dos anos 70 no estudo do comportamento microorganizacional (Bastos, 1993). Este tema se destaca no campo de estudo da teoria organizacional, pois dele decorrem efeitos substanciais para o desempenho dos indivíduos nas organizações (Rego & Souto, 2004). Vários estudos têm revelado a importância do comprometimento como preditor de desempenho individual e organizacional, rotatividade e outras variáveis importantes para se entender as relações de trabalho. O grande número de pesquisas sobre comprometimento sinaliza a importância desse construto para a compreensão da relação trabalhador-organização (Aquino & Honorio, 2012; Bandura, 1977; Bastos, 1993; Cohen, 2003; Medeiros *et al.*, 2003; Meyer *et al.*, 2002; Menetti, 2013; Mowday, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986; Pinto, 2011; Rego, 1999; Siqueira, 2008; Viana, 2012). A partir dessa evolução das relações de trabalho para um foco mais humanista, Chiavenato (2010), afirma que o século XXI tem sido caracterizado pela complexidade e o dinamismo; as mudanças acontecem de forma muito acelerada, a evolução da tecnologia e da ciência têm proporcionado soluções importantes. As organizações buscam profissionais com sensibilidade externa, com visão empreendedora, que esteja sempre monitorando as variáveis socioculturais, tenha visão abrangente, sejam estrategistas e negociadores. Capazes de conviver com incertezas, com agilidade de raciocínio e tudo isso sem perder a sensibilidade e o humanismo. Neste século XXI, o conhecimento é o ponto forte para que o indivíduo se sinta realizado e com uma vida com propósito (Cortella, 2016).

Com essas mudanças, o mundo corporativo passa por um momento significativo de adaptação, quanto à alteração no comportamento, comprometimento do colaborador e no acirramento da concorrência. Rego (1999), Codeço (2015) e (Chiavenato, 2009) defendem que, nesta realidade contemporânea, há uma necessidade de revisão e reestruturação de todos os processos, de redefinir o papel profissional e repensar a gestão das organizações. A concorrência entre as empresas, a necessidade de mão de obra cada vez mais qualificada, os novos valores e também as instabilidades que são geradas provocam reflexos e desafios para as organizações. Tudo isso provoca impactos nas pessoas e na própria sociedade, acelerando muitas mudanças que estão acontecendo e que continuarão ao longo dos anos. É importante contextualizar que as pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando. Segundo Cortella (2016) essa dependência do trabalho para o alcance do sucesso pessoal e da subsistência, do outro, as empresas precisam das pessoas para funcionar e atingir sucesso. Cada uma das partes depende da outra, uma relação onde há troca de benefícios recíprocos. E, principalmente, com a evolução das gerações, os desafios impostos às organizações é repensar também sobre seu propósito, sobre o sentido de sua existência. É cada vez mais comum as pessoas buscarem encontrar algo a mais no âmbito do trabalho, não é somente salário que importa, há uma busca por reconhecimento e realização.

O significado do trabalho, conforme afirma Clot (2007) além de merecer um estatuto inteiramente distinto entre as diversas atividades exercidas pelo homem, preenche uma função psicológica específica, à proporção que promove uma ruptura entre as preocupações pessoais do indivíduo e as ocupações sociais que deve realizar. Trata-se de uma atividade que requer “(...) a capacidade de realizar coisas úteis, de estabelecer e manter engajamentos, de prever com outros e para outros algo que não tem diretamente vínculo consigo” (Clot, 2007, p. 73). Segundo o autor, o trabalho não apenas continua a preencher uma função psicológica exclusiva – que neste caso, não pode ser integrada por qualquer outra atividade –, como mantém sua centralidade na sociedade contemporânea. Refere-se a um espaço essencial para a construção da identidade e da saúde, pois é onde decorre para o indivíduo a experiência dolorosa e decisiva do real, compreendido como algo que – na organização do trabalho e na tarefa – resiste às suas competências, capacidade e ao seu controle.

Neste âmbito do trabalho, há uma parcela significativa de profissionais chamados de geração Y, jovens nascidos segundo Lulio (2016) entre 1980 e 1994 a partir da classificação americana, e pela classificação brasileira são os nascidos entre 1985 e 1999. Esses jovens têm um papel muito importante e é através de seus pontos fortes conforme afirmam Lipkin e Perrymore (2010) que é possível compreender as vantagens de ter colaboradores desta geração nas organizações. São pessoas confiantes e que acreditam na capacidade de crescer em diversas áreas, sabem trabalhar em equipe, tem iniciativas relacionadas à tecnologia e isso pode beneficiar a organização, têm uma rede ampla de contatos, exigem condições de trabalho que beneficiam à todos, como flexibilidade de horário, menos formalidade e maior acesso a mídia social.

A geração Y tem despertado o interesse de investigadores por terem comportamentos diferentes das gerações antecessoras e por estarem em plena ascensão no mercado de trabalho. Os jovens da geração Y têm muitos pontos fortes, mas conforme afirmam Lipkin e Perrymore (2010) saber lidar com os desafios do comportamento dessa geração também é importante para as organizações. São jovens que têm dificuldade de aceitar críticas, precisam de gratificação instantânea, são impacientes em relação ao tempo de resposta do outro, não se responsabilizam por seus erros e fraquezas. Esta geração nasceu com a tecnologia a seu favor, estão fortemente ligados com as tendências e por isso têm grande afinidade com mudanças. Este grupo mistura tendência investigativa, criatividade, colaboração, interdependência e rede para alcançar seus objetivos, tudo aliado à mídia eletrônica, o que é uma combinação perfeita para as empresas que atuam e incentivam o trabalho em equipe (Codeço, 2015).

Com base nesses dados, é possível afirmar a relevância do estudo em relação às questões de comportamento geracional. Independentemente da época em que tenham nascido todos os jovens têm expectativas e anseios. Cada geração tem suas próprias características, ao qual é atribuído um perfil de acordo como a sociedade se encontra, a cultura e o comportamento da sociedade influenciam nessa definição. Porém, isso não significa que todos tenham exatamente o perfil de sua geração, uma vez que o meio em que vivemos pode alterar nossas características, a forma de pensar e de nos relacionarmos. Por isso, vivemos em uma sociedade no qual a mudança é inevitável. Esses sinais, em especial a ascensão da geração Y no mercado de trabalho, seus

comportamentos e expectativas, as várias interpretações de pesquisas e autores sobre a geração Y são os fatores que inspiraram este estudo.

Nessa ordem de ideias, foram definidos os objetivos gerais deste estudo, analisar as expectativas da geração Y relativamente à sua carreira profissional e identificar o tipo de comprometimento organizacional dessa geração. A maior mobilidade e algumas das características apresentadas por esta geração conforme Lipkin e Perrymore (2010), podem estar influenciando o grau de comprometimento que esses jovens profissionais desenvolvem com as organizações onde trabalham o que implicaria em resultados organizacionais aquém do desejado. Perante esses sinais, pretende-se com este estudo levar mais conhecimento para as organizações e apresentar estratégias de comunicação organizacional que possam promover clareza e autenticidade para não manter ou criar expectativas irreais ou ambíguas que possam afetar um compromisso afetivo do colaborador com a organização. Para tanto, este trabalho está estruturado em dois capítulos. No primeiro é apresentado a fundamentação teórica com abordagem das 3 gerações que atualmente estão inseridas no mercado de trabalho, a baby boomer, X e Y; uma exposição sobre expectativas de carreira da geração Y; o comprometimento organizacional com bases teóricas, conceitos, definições e para finalizar este capítulo entendeu-se como necessário abordar sobre a comunicação organizacional, mesmo não sendo um objetivo deste estudo o tema será fundamental para análise dos resultados e para estratégias que serão apresentadas na conclusão geral. Já o segundo capítulo aborda o método utilizado neste estudo, os objetivos, a primeira etapa e segunda etapa de pesquisa, assim como a apresentação, discussão dos resultados encontrados e conclusão. Os resultados deste estudo apontaram que essa geração tem expectativa de construção de carreira e futuro organizacional acima da média, o que demonstrou otimismo. Os jovens também apresentam comprometimento através da obrigação pelo desempenho – fator normativo, o que indica que esta geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho, procura atingir os objetivos organizacionais, segue normas e procedimentos da organização. Ao mesmo tempo, foi possível identificar uma lacuna entre expectativas que se referem ao presente e expectativas de futuro, o que demonstra uma necessidade de ação rápida e estratégica das organizações. Esses jovens querem construir carreira de forma rápida e ao mesmo tempo demonstram que se a organização atual não estiver de acordo com suas expectativas eles partirão para outra oportunidade.

Capítulo I – As diferentes gerações, os seus objetivos e os desafios que lançam às organizações

O objetivo deste capítulo é analisar os desafios que as organizações enfrentam nomeadamente na forma como gerem esta geração e como comunicam as suas estratégias, a sua visão, os seus valores, as suas práticas de gestão de pessoas, a sua cultura. Serão apresentados os conceitos que servirão como base para a investigação e também um conceito que será estratégico para a conclusão desta investigação, a comunicação organizacional.

1.1. Conceitos e estudos sobre as gerações

Mannheim (1993) é considerado uma referência quando se fala em gerações. O autor aborda que pertencer a uma geração, fazer parte de uma unidade geracional, não significa necessariamente que todas as pessoas de uma geração possuam os mesmos valores ou as mesmas convicções. O autor esclarece que a relação entre os que pertencem a uma geração, por ele chamado de conexão geracional é uma simples relação, ao contrário da formação de grupos determinados. Os indivíduos interligados por uma geração compartilham um determinado posicionamento, parecido com o posicionamento de classe, que pode ser percebido pela pressão social da sociedade, mas que não pode ser abandonado simplesmente por um ato de vontade. Nem é necessário que os indivíduos de uma geração estejam conscientes deste posicionamento. Não significa que todos da mesma geração têm o mesmo pensamento, mas a existência de uma referência que se coloca como realidade objetiva para os indivíduos. É possível citar como exemplo a geração “Diretas já”¹, visto que não necessariamente todos os brasileiros eram a favor do movimento, mas o movimento existia e mesmo aqueles que não eram a favor, não tinham como ignorar. Para o autor, as gerações são dimensões analíticas importantes para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e de formas de pensar e de agir de uma época. As gerações formam produtos específicos que, pela ação dos tempos históricos e biográficos, podem produzir mudanças sociais, mas podem ser também, o resultado de uma mudança gestada pela geração anterior.

¹Movimento político super partidário em defesa do retorno de eleições diretas para a presidência da república. Iniciou em 1983. (Gasparetto Junior, 2010)

Portanto, o que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento, não há um padrão temporal para formação de uma geração, que pode permanecer por dez ou quinze anos ou por séculos (Mannheim, 1993).

Ao longo dos anos a sociedade estudou e avaliou o comportamento humano através da idade cronológica de cada indivíduo. Desta forma, era esperado que um adolescente demonstrasse sempre o mesmo padrão de comportamento – independente da época em que ele vivia. Entretanto, logo se percebeu que esta classificação era vaga e não trazia características importantes relacionadas ao período que aquele indivíduo vivenciava; era uma classificação generalizada e limitada (Carramenha, Cappellano & Mansi, 2013). Através deste entendimento, surgiram os termos aplicados às gerações e suas categorizações. Tem havido um consenso geral sobre os tipos de grupos geracionais e as experiências compartilhadas que têm influenciado os seus valores e suas motivações. De acordo com Oliveira (2011), Codeço (2015) e Lipkin e Perrymore (2010), existem quatro gerações até o momento: baby boomers, geração X, geração Y e geração Z, mas em relação às gerações que atuam fortemente no mercado de trabalho, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), são as gerações baby boomer, X e Y.

No entanto, é importante conceituar que há variações de entendimento entre autores no que diz respeito às datas das classificações. A literatura não é sistemática em relação às datas de nascimento e há inconsistências. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) em 1950 o termo baby boomer foi utilizado pela primeira vez para definir os nascidos após o boom populacional logo depois da segunda guerra mundial. Foi a partir deste momento que houve uma classificação de gerações, tendo como base para as nomenclaturas as características sociais e comportamentais. Para Lipkin e Perrymore (2010) e Lulio (2016) os baby boomers nasceram no pós-guerra em 1945 e 1964. Codeço (2015) afirma que os baby boomers nasceram a partir de 1946 e 1964. Por sua vez, para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) os filhos do pós-guerra nasceram nas décadas de 1940 e 1950.

Logo após, vem a classificação para a geração X. Para Lulio (2016), os membros da geração X nasceram entre 1965 a 1979. Já Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) afirmam que nasceram entre 1960 e 1980. Por fim, Codeço (2015) retrata 1965 a 1976.

E, seguindo, descreve-se sobre a geração Y ou Milênio – como também são chamados – o foco deste estudo. Este grupo representa o segmento mais jovem que está em ascensão e atuando no mercado de trabalho. Para Lipkin e Perrymore (2010) eles nasceram entre 1980 a 2000. Para Codeço (2015), 1977 a 1997; já Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) afirmam que nasceram após a década de 1980. Para Lulio (2016), 1980 a 1994. Para Oliveira (2011), nasceram entre 1983 e 1994.

Estas informações variadas podem prejudicar as análises e a investigação, no entanto, como o foco deste trabalho está na geração Y do Brasil, há ainda que considerar outra classificação. Há questionamentos no país se esta classificação apresentada acima é realmente aplicável ao Brasil, uma vez que os aspectos da conjuntura social, política, econômica, cultural e tecnológica são diferentes (Lulio, 2016). De fato, todas estas questões geram incertezas acerca destas gerações, dificultando o entendimento e as possíveis ações para as organizações. Por isso, esta investigação utilizará uma pesquisa que apresenta um estudo concreto sobre as gerações no Brasil. O centro de inteligência padrão (CIP)² e a Research designed for strategy (REDS)³, desenvolveram um estudo para mapear o perfil das gerações de brasileiros. Foram entrevistadas 2000 pessoas, com idade entre 15 e 70 anos, entre outubro e novembro 2015, em todas as regiões do Brasil, cuja análise envolveu os indivíduos das gerações baby boomer, X, Y e Z (Lulio, 2016). A seguir a tabela 1 apresenta a classificação americana e brasileira das gerações, dessa forma é possível compreender as diferenças apresentadas acima.

²Unidade de inteligência e pesquisa do Grupo Padrão especializada na geração de estudos, pesquisas, análises, insights e informações estratégicas focadas em orientar o processo de gestão e a tomada de decisão nas empresas. (CIP, 2017)

³É uma empresa de pesquisa de mercado e consultoria com uma grande expertise em entender os consumidores, sua dinâmica de consumo e transformar esse entendimento em estratégia e ações para as empresas. (REDS, 2017)

Tabela 1. Classificação americana e brasileira das gerações

Geração	americana	brasileira
Baby Boomers	1945-1964	1945-1964
Geração X	1965-1979	1965-1984
Geração Y	1980-1994	1985-1999
Geração Z	1995 atual	2000 atual

Fonte: Adaptado de Lulio (2016)

É importante perceber que a tecnologia influencia muito cada geração, de acordo com o estudo, para 77,9% dos jovens com idade de 16 e 30 anos, o primeiro contato foi entre 6 e 15 anos (Lulio, 2016). Essa geração foi impactada por todas as transformações tecnológicas e sociais que aconteceram ao redor, do Brasil e do mundo. Através de uma perspectiva profissional, a geração Y pode ser classificada como a mais preparada, tanto em educação quanto em relação às vivências culturais. Esses jovens valorizam viagens e tudo que pode proporcionar experiências. No mercado de trabalho eles são mais educados, engajados, capacitados e divertidos. Também são indivíduos que querem mudar todas as situações desagradáveis e fazem isso através da conectividade, impulsionados pela vontade de mudar o mundo. Os jovens estão chegando às empresas cada vez mais conectados, impacientes e dispersos, é importante ficar atento aos movimentos que poderão ser gerados, se as empresas vão se preparar para recebê-los ou se haverá uma ação de tentar que eles se adaptem às atuais condições de trabalho (Lulio, 2016).

As gerações são estudadas há anos, mas recentemente têm despertado o interesse de estudiosos e a cada dia surgem mais estudos acadêmicos nacionais e internacionais. Atualmente é possível afirmar que existe um interesse maior dos estudos pela geração Y, observando o número de publicações nos últimos anos. Através de consulta no site da Anpad (2017) (Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração) foi possível identificar 14 estudos científicos nos últimos 7 anos sobre geração Y. De qualquer forma, ainda é possível observar que no Brasil os estudos sobre geração Y são incipientes, os autores utilizam a base de suas citações na grande maioria de bibliografia internacional, tanto para definição dos anos de divisão das gerações como para descrever suas características, cita-se Codeço (2015), Carramenha, Capellano e Mansi

(2013) e Oliveira (2011). Os artigos internacionais que tratam deste tema, geração, são em sua grande maioria de sociólogos e psicólogos como Manheim (1928), Schuman e Scott (1989). Entre os artigos teórico-empíricos internacionais que utilizam análises longitudinais cita-se Smola e Sutton (2002).

Antigamente, era no final da adolescência que ocorria o processo de consolidação da identidade pessoal, na qual os adolescentes começam o processo de amadurecimento e procuram pela independência, um período natural de desenvolvimento. Passam a ter mais afinidade com amigos, e começam a conduzir sua vida através dos valores e princípios compartilhados por seus pais. Hoje, esse processo está cada dia mais demorado e este caminho de independência se estende à idade adulta. Alguns motivos são: estudos, menos responsabilidades financeiras, casamento tardio, atuação dos pais na educação dos filhos depois dos 18 anos (Lipkin & Perrymore, 2010). Este é um novo momento que está sendo vivenciado, muito parecido com o que aconteceu em 1960-1970, em que se fala em ruptura comportamental. Diante da velocidade dos avanços tecnológicos surgem novos costumes culturais e a adaptação constante torna-se necessária. Estas mudanças acontecem a partir de ritmos distintos. Pode ser assimilada rapidamente, como ocorreu com as TVs de led em 3D e os smartphones. Também pode demorar anos para ser absorvida e só é percebida a partir do momento em que já está incorporada no estilo de vida das pessoas, como aconteceram com os e-mails, os celulares e a internet, foram quinze anos até se tornarem tecnologias comuns, atualmente quase sempre indispensáveis (Oliveira, 2011).

1.2. Geração baby boomer

Conhecidos como os filhos do pós-guerra, são trabalhadores que viveram acostumados com hierarquias rígidas, foram impossibilitados de questionar ou sugerir mudanças. São profissionais que fizeram sua carreira em apenas uma empresa. Têm dificuldade de formar sucessores, pois acreditam que há diferenças significativas na atitude – e na personalidade – das demais gerações. Dinheiro é uma recompensa valiosa, respeitam hierarquia e são orientados para processos (Carramenha, Capelano & Mansi, 2013).

Para o autor Tapscott “A explosão demográfica (baby boom) foi a maior onda populacional de todos os tempos.” (Tapscott, 1999, p. 14). Os boomers foram criados com mães que não trabalhavam, elas ficavam em casa enquanto os maridos trabalhavam. Ao longo dos anos, os avanços sociais e as mudanças econômicas fizeram ambos os pais tornarem-se responsáveis pelas despesas da casa, o que gerou grandes mudanças na infância da geração X. Isso trouxe algumas consequências como solidão, problemas escolares, acidentes em casa e a fraqueza da relação entre pais e filhos. A partir disso, os X e os boomers que criaram os Y adotaram uma educação totalmente focada nas crianças, elevando a autoestima a qualquer custo (Lipkin & Perrymore, 2010).

As pessoas da geração baby boomers são consideradas extremamente trabalhadoras e motivadas por posição, regalias e prestígio. Os boomers apreciam longas semanas de trabalho e se definem como realizados profissionalmente, acreditam que por seus sacrifícios os membros das gerações X e Y também deveriam se sacrificar para conseguir crescer em suas carreiras. Essa geração tem uma forte ética de trabalho e entende que os outros devem ter essa ética também, entende que a postura de outras gerações não é tão intensiva quanto a sua (Kane *cit. in* Harber 2011). O autor também afirma que os boomers são confiantes, independentes e autossuficientes e sentem que podem mudar o mundo. Eles não têm medo de questionar a autoridade ou de desafiar o status e não hesitam em desafiar as práticas estabelecidas. Também são orientados para a realização, dedicados, focados na carreira e em projetos para fazer a diferença. Gostam de ser competitivos no ambiente de trabalho, porque entendem que isso ajuda no desenvolvimento pessoal. A maioria dos boomers são inteligentes e têm desejos de ganhar. Eles acreditam que uma estrutura hierárquica deve ser seguida e, por isso, têm problemas de adaptação a um ambiente de trabalho flexível (Kane *cit. in* Harber 2011).

Segundo Tapscott (1999) um marco dessa geração foi o impacto da revolução da comunicação. Assim, cresceram vendo a guerra do Vietnã, os Beatles, Bob Dylan e, a maconha. O autor ainda cita a TV que se tonou rapidamente neste período a mais poderosa tecnologia de comunicação.

1.3. Geração X

Conhecidos como a geração de filhos dos baby boomers. São individualistas, acreditam no reconhecimento pelo trabalho. Precisam de feedback constante e têm medo de perder o emprego. Eles se comprometem menos com as organizações, têm mais respeito com o mérito do que com idade e tratam independência financeira e tempo livre como retribuição e recompensa (Carramenha, Cappellano & Mansi, 2013).

Em relação aos acontecimentos mundiais, Martin (2016) acredita que esta geração passou por momentos difíceis, se decepcionaram com grandes instituições, do governo à religião. Ainda conforme o autor, essa geração acompanhou o sucesso de *Nevermind*, o maior álbum do Nirvana. ‘Nós não somos dignos’, esse era o discurso de Wayne e Garth na comédia de 1992, *Wayne's World*. E ao longo do tempo, as pessoas acreditavam neles. Como resultado, não se sabe ao certo quem é esta geração, ela continua misteriosa tanto quanto a cifra "X" em seu apelido. Nas organizações, estão assumindo funções de gestão e orientando os jovens. A autora também acredita que a sensação de crescer em um mundo livre de computadores ainda está presente na geração X, que construiu a ponte do analógico para o digital. Consequentemente, eles são experientes na área de tecnologia, bem como os Millennials, ou nativos digitais. Entendem e sabem como usar as mídias sociais com facilidade, segundo Martin (2016) 81% da geração X está no Facebook e 5,9 milhões têm contas no Snapchat. Mas eles se envolvem pouco com seus perfis online, utilizando mais para acompanhar o mundo e alcançar seus filhos da geração Y. E embora tenham poder de compra, eles têm menos riqueza do que os seus pais na sua idade, há 25 anos. Isto pode ser reflexo, em partes, devido às dívidas da faculdade. Além disso: o alto custo de cuidar de seus filhos e pais (Martin, 2016).

Segundo Menetti (2013) esta geração nasceu entre os anos de 1965 e 1977. No Brasil, vivenciaram acontecimentos marcantes, como o declínio do governo militar e a redemocratização pelas “Diretas Já”. Viram a crise do petróleo, o momento de recessão no final dos anos 1970 e presenciaram a inflação subir, a taxa de juros aumentar e a desvalorização da moeda. Participaram da primeira eleição direta para presidente do Brasil. Essa geração ingressou no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 e 2000,

e com a entrada da Geração X no âmbito organizacional, os relacionamentos nas organizações modificaram-se, tornando-se mais informais e com a presença de colaboradores mais dinâmicos, bem como foi o momento em que o tradicional sistema hierárquico de relações, as posições de comando e de autoridade passaram a ser questionados (Batista, 2010).

Os indivíduos da geração X adotam uma postura de ceticismo, mostram-se descrentes e desconfiados em relação às organizações. Defendem o ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa, ao mesmo tempo, carregam o fardo de terem crescido e acompanhado o crescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência ao desenvolvimento de habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode esperar mais estabilidade. Fortemente influenciados por verem seus pais sendo demitidos, esses jovens na época, tornaram-se pessoas desconfiadas e céticas. Eles não compartilham o mesmo compromisso dos *baby boomers*, com as organizações na qual trabalham. Ao contrário, eles valorizam muito trabalhar para si próprios e tratam a autoridade de maneira informal. São empreendedores, procuram desenvolver sua própria autoestima. A geração X valoriza a qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (Smola & Sutton, 2002; Veloso, Dutra & Nakata *cit. in* Viana 2012).

1.4. Geração Y

A partir destas análises das gerações anteriores, é possível compreender o perfil da geração Y. Nascidos na era digital e com a contemporaneidade pulsando com a velocidade da informação, falar em comunicação, seus meios e facilidades é um fato natural (Almeida, 2004). Esses jovens foram criados com uma autoestima elevada e com a mentalidade de que podem ser o que quiserem. Seus pais, integrantes da geração boomer ou da geração X, se posicionaram contra o modelo de educação mais tradicional, em que as crianças eram vistas, mas não ouvidas, deveriam ser respeitadas com qualquer autoridade e se esforçar muito para conseguirem alguma recompensa ou reconhecimento. Uma das consequências dessa mudança de atitude foram as exigências no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem um novo modelo independente de

merecimento, reforçando autoestima e o sistema de recompensas (Lipkin & Perrymore, 2009).

A Cia. de Talentos⁴ (2016), uma consultoria especializada e muito respeitada sobre o assunto no Brasil, realiza anualmente, desde 2002, uma pesquisa intitulada “Carreira dos Sonhos”. Esta pesquisa, em sua edição de março e abril de 2016 buscou identificar, entender e acompanhar os desejos e comportamentos de jovens profissionais do início de carreira até jovens que já estão na alta liderança. Os assuntos abordados que guiaram a pesquisa são: propósito de vida, aspirações para carreira, o que não querem para a carreira, lideranças que inspiram e onde desejam construir a carreira dos Sonhos. Participaram da pesquisa 72.593 jovens brasileiros, sendo 63.998 estudantes e recém-formados; 5.434 da média gestão e, 3.161 da alta liderança. Sobre os resultados, 63% dos jovens relataram que o que é mais importante na vida é o sucesso profissional, desejam uma carreira marcada por um trabalho significativo, 24% citaram que equilíbrio de vida é melhor do que salário, 33% afirmam que ficam felizes ao irem trabalhar quando conseguem um aprendizado diário, 77% dos jovens desejam trabalhar em outro país, 58% se preocupam com a falta de estabilidade financeira, 50% dos jovens se preocupam com crenças e valores e, a maior atenção está voltada para empresas que inovam e promovem melhorias constantes, além de desejarem uma empresa que apresente respeito pelas pessoas e o comprometimento por um futuro melhor, que respeite e reconheça a importância do colaborador, além de haver uma valorização do compromisso com a sustentabilidade.

Na pesquisa realizada pela Cia. de Talentos (2016) é possível observar várias mudanças de comportamento da geração Y, se comparada às outras gerações: querem ser mais valorizados, têm um propósito de vida e, buscam empresas com os mesmos valores que os seus. A tabela 2 apresenta essas diferenças de comportamento da geração Y e das gerações anteriores em relação ao aspecto de relacionamento.

⁴É uma empresa com 20 anos de mercado com atuação em atração, recrutamento, seleção e desenvolvimento de profissionais em início de carreira. Realiza a pesquisa Carreira dos Sonhos. (Cia de Talentos, 2016)

Tabela 2. Comportamento da geração Y comparada à geração baby boomer e X

Comportamento	Geração Y	Geração <i>Baby boomer</i> e X
Iteração social	Começou a ter contato social antes mesmo de aprender a falar.	Ênfase na amizade fora da família não ocorre até a pré-escola.
Atividades extracurriculares	Ênfase em atividades extracurriculares.	Menos ênfase em atividades extracurriculares. As únicas estavam relacionadas à escola ou à formação.
Comunicação em contexto social	Aprendeu que é bom falar abertamente.	Aprenderam que existem coisas que se falam e coisas que não.
Idade adulta	Casamento tarde, filhos tarde, mais tempo com amigos e cônjuge antes de ter filhos.	Obrigações de família eram/são prioridade.
Relacionamentos	Os relacionamentos podem começar e dar certo sem contato pessoal via meios digitais.	Os relacionamentos começam através de contato pessoal e podem ser mantidos em conversas ao telefone e por e-mails. Raramente uma nova amizade nasce a partir de um relacionamento virtual.
Trabalho	Deixará o trabalho se suas necessidades de contato social não forem atendidas.	Difícilmente deixarão o trabalho por necessidades de contato pessoal.

Fonte: Adaptado de Lipkin e Perrymore (2010).

Algumas das características desta geração são marcantes: são habituados a mudanças, valorizam a diversidade, preocupam-se com questões sociais e crenças nos direitos individuais, são mais criadores, o lado pessoal tem mais importância do que o profissional, são imediatistas, alegres, impacientes, decididos, têm dificuldades com restrições, limitações e frustrações (Codeço, 2015). Ao ingressar nas organizações, tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, muito diferente dos seus antecessores o que pode gerar conflitos. Lipkin e Perrymore (2010) são psicólogas norte-americanas e prestam consultoria a empresas dos Estados Unidos, com um trabalho que tem como objetivo entender e integrar os jovens que pertencem à geração Y. E, elas afirmam que esses jovens querem mais informação, se engajam no que acreditam, mas o estereótipo é o que muitas vezes prejudica a comunicação assertiva. A cada dia estamos mais conectados entre pessoas, organizações e países e, profissionais do mundo todo. O nível está mais elevado, profissionais mais capacitados e preparados e estes estão em diversas empresas onde não há mais fronteiras culturais e geográficas. O diálogo é a comunicação mais rápida e assertiva do que muitos canais de comunicação, e questionar, participar de decisões, dialogar com gestores e colegas da empresa com o foco nos objetivos do negócio são formas de se sentirem protagonistas. Além disso, a tecnologia digital possibilitou meios sofisticados de estabelecer, processar e compartilhar informações em rede. A geração Y valoriza as oportunidades para aproveitar a vida pessoal, portanto, tempo livre, energia e a saúde no trabalho são fundamentais e fazem parte da vida. Também é uma geração multitalentosa, superestimulada, muito criativa, exigente e socialmente consciente. Ao mesmo tempo, a

diminuição da competição, as altas expectativas, o ganho de recompensas sem merecimento geraram efeitos colaterais, principalmente no ambiente de trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010). As autoras também reforçam alguns comportamentos característicos da geração Y que são consequências da educação dos pais da geração X: dificuldade de aceitar o fracasso; dificuldade de lidar e aprender com erros; dificuldade de aceitar críticas construtivas e feedback; dificuldade de estabelecer um sistema realista de medidas para auto avaliação do desempenho e das expectativas; dificuldade de assumir responsabilidades pelos erros cometidos; dificuldade de ver outros pontos de vista; falta de autoconhecimento; dificuldade de reconhecer suas limitações; dificuldade de assumir a responsabilidade por seus atos e suas decisões. É indispensável, segundo essas autoras, ficar atento ao ethos comunicacional desses jovens que exibem um perfil bastante singular. Eles estão conectados e não têm receio dos avanços tecnológicos. São jovens multitarefa, falam ao celular, digitam mensagens, assistem televisão e fazem tudo isso ao mesmo tempo. Se por um lado pode parecer falta de foco, por outro, a agilidade e a capacidade de se expressar em vários meios se destaca, e isso a geração Y faz com facilidade (Lipkin & Perrymore, 2010).

1.4.1. Dimensionamento da geração Y no Brasil

Para entender melhor a geração Y, segundo a definição de idade de 18 a 37 anos, o Censo⁵ (2010) apresenta um universo de 65.221.438 jovens de 18 a 37 anos. Essa distribuição pode ser aferida na tabela abaixo.

Tabela 3. Jovens da geração Y segundo o Censo 2010

Idade	Homens	Mulheres	Total
18 a 37 anos	32.283.196	32.938.242	65.221.438
18 a 24	18%	19%	37%
25 a 29	13%	13%	26%
30 a 34	12%	12%	24%
35 a 37	6%	7%	13%
Total	49%	51%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Censo (2010).

⁵O Censo Demográfico é uma pesquisa realizada pelo IBGE a cada dez anos. Através dele, reunimos informações sobre toda a população brasileira. (Censo, 2010)

Em relação a escolaridade, o Censo (2010) realizado pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística⁶ apresenta na tabela 4 a distribuição de grau de instrução, é possível verificar que 36% dos jovens têm ensino médio completo ou superior incompleto, 31% não têm instrução ou apenas fundamental incompleto, 19% fundamental completo e médio completo, enquanto apenas 13% possui superior completo.

Tabela 4. Distribuição de grau de instrução - 18 a 37 anos Censo

Instrução	Homens	Mulheres	Total
Sem instrução e fundamental incompleto	17%	14%	31%
Fundamental completo e médio	10%	9%	19%
Médio completo e superior incompleto	17%	19%	36%
Superior completo	4%	9%	13%
Não determinado	1%	0%	1%
Total	49%	51%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Censo (2010)

Segundo dados do IBGE, apresentado pelo Censo (2010) o número de estudantes na faixa etária de 18 a 24 anos no ensino superior têm crescido entre 2004 e 2014. Em 2004, a parcela representava 32,9%, passando para 58,5% em 2014 – o que representa crescimento de 25 pontos percentuais. Também é importante apresentar os dados do Censo (2010) no que se refere às mulheres que deixam de estudar porque têm filhos cedo, cerca de 90% desistem. Apenas 1 em cada 10 mulheres brasileiras entre 15 anos e 29 anos com pelo menos 1 filho continua estudando. A partir dos dados do INEP - Instituto Nacional de estudos e pesquisa educacionais Anísio Teixeira⁷ (2014) também é possível identificar mais informações sobre os números relacionados à educação no Brasil. De acordo com a última pesquisa realizada em 2014, 3,1 milhões de alunos ingressaram no ensino superior, o que equivale a uma alta de 13,4% quando comparado a 2013. Outro ponto de destaque foi à expansão do ensino a distância, principalmente entre jovens com cerca de 30 anos. A quantidade de alunos matriculados em instituições privadas e públicas registrou um aumento de 16,3%. Segundo Tokarnio (2015) o Brasil tem o maior índice de jovens que não estão estudando, em comparação com os países da

⁶O IBGE é uma organização pública responsável pelos levantamentos e gerenciamentos dos dados e estatísticas brasileiras. (IBGE, 2017)

⁷O INEP é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Sua missão é subsidiar a formulação de políticas educacionais dos diferentes níveis de governo com intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país. (INEP, 2014)

Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e parceiros, segundo relatório da Education at a Glance⁸ 2015: Panorama da Educação, 2015. Os dados mostram que no Brasil 76% dos jovens entre 20 e 24 anos estão longe dos estudos, enquanto a média dos demais países é 54%. Em relação ao estado civil desta geração, é importante apresentar os dados do Censo (2010) que apresenta as mudanças dos últimos anos. Na década de 1970, a média de idade para o casamento era de 23 anos para as noivas e 27 anos para os noivos, já em 2014, a previsão era de casar aos 30 anos para elas e 33 anos para eles. A elevação da média de idade ao casar nos últimos anos pode ser reflexo da maior dedicação aos estudos em busca de salários mais elevados.

É importante apresentar os dados em relação ao momento econômico que vive o Brasil, pois estes indicadores podem interferir nas expectativas de construção de carreira dos jovens da geração Y. Segundo Trevizan (2017) a economia brasileira passou nos últimos anos por uma brusca virada, saindo de um crescimento econômico para uma profunda recessão. O Brasil divulgou pelo seu segundo ano consecutivo a retração no Produto Interno Bruto (PIB), o pior resultado da economia já registrado pelo IBGE. Em 2016, a economia encolheu 3,6%. Essa mudança impactou a população e fez muitos brasileiros mudarem de vida, com o aumento do desemprego e da inflação, uma boa parte da população que havia conquistado novos hábitos de consumo quando a economia estava aquecida passou a perder oportunidades. Além de fatores econômicos, o cenário político é outro ponto relevante que marca o país, o clima é de incertezas após o impeachment de Dilma Rousseff. Essa crise política de 2016 atrapalhou a economia, e levou as pessoas e empresas a segurarem suas despesas. Ainda segundo o autor, há uma grande dúvida se a economia brasileira já chegou ao seu pior momento ou se a crise ainda vai piorar. Não há consenso sobre quando a economia brasileira voltará a crescer e em que ritmo.

Segundo Fagundez (2016), os dados divulgados pelo IBGE mostram que a taxa de desemprego do país foi de 11,3% entre abril e junho de 2016, 3 pontos percentuais acima da taxa registrada no mesmo período de 2015 (8,3%). Os jovens são os que mais sofrem com a falta de oportunidades, porque têm menos experiência. Estudo do

⁸Education at a Glance é a fonte autorizada de informação sobre o estado da educação em todo o mundo. O relatório abrange os 35 países da OCDE e vários países parceiros (Argentina, Brasil, China, Colômbia, Costa Rica, Índia, Indonésia, Lituânia, Federação Russa, Arábia Saudita e África do Sul).

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) de junho 2016 mostra que pessoas entre 18 e 24 anos são as mais afetadas pelo desemprego. O índice passou de 15,25%, no 4º trimestre de 2015, para 26,36% no 1º trimestre de 2016. Segundo economistas o fenômeno também se estende aos jovens de 30 anos e a quem começou a vida profissional um pouco mais tarde. Também Spaggiari (2016) entende que a escassez de oportunidades leva o jovem a abdicar de motivações pessoais para escolher seu emprego só com base nas oportunidades que aparecerem. Nesse momento há um desequilíbrio na oferta e demanda gerado pela crise no Brasil: as oportunidades de trabalho estão reduzidas, há demissões em massa e também o congelamento de vagas para corte de custos. Esse cenário deixa o jovem da geração Y em alerta e inseguro, com medo de não conseguir um emprego e de não construir a carreira que tanto sonhou. Sem muitas opções, ele aproveita a oportunidade que aparece ou continua na empresa atual.

1.5. Construção de carreira nos dias atuais

Não é possível generalizar os modelos emergentes de carreira, as trajetórias profissionais estão em constante mudança e apresenta-se um novo cenário. Tanto a instabilidade das organizações quanto a busca ativa dos indivíduos por seus ideais de trabalho tendem a transformar o futuro da carreira em um projeto aberto para muitos profissionais. E, uma vez que as trajetórias futuras não estão bem definidas e que cresce o autogerenciamento da carreira, os rumos a seguir tornam-se desafiadores para os profissionais. Nesse sentido, os riscos e as oportunidades no futuro tendem cada vez mais a capturar a atenção dos trabalhadores. Essas questões indicam como a relação dos indivíduos com o futuro na carreira atingiu certa relevância no contexto atual (Vasconcellos, 2015). A competitividade entre as empresas e a necessidade de demonstrar lucros cada vez mais robustos mudou a lógica. Ao ingressar no mercado de trabalho o jovem passa pela fase de expectativa que se mescla aos sonhos de sucesso e realização, este é o início da construção de carreira. Os primeiros líderes têm papel fundamental e ajudarão na formação do jovem. Os desafios passam a ser árduos, o cansaço aparece, os líderes agem com incoerência e o reconhecimento parece ficar mais longe. Como uma consequência, é comum ver cada vez mais os profissionais buscando sentido para seu trabalho, onde possam contemplar sua vida pessoal e profissional (Oliveira, 2011). Diante dessa questão, no mundo corporativo a pergunta sobre

propósito vem ganhando cada vez mais espaço. A maioria dos jovens buscam mais do que salário, há uma busca por reconhecimento. Há alguns anos a vida era menos complexa e o básico era sobreviver, hoje, a ideia é de realização (Cortella, 2016). A geração Y tem uma ética e uma postura no trabalho totalmente diferente devido a sua criação e à cultura de sua formação, o que abala as estruturas atuais.

Os jovens querem viver o hoje e não quando se aposentarem (Lipkin & Perrymore, 2010). Além disso, o trabalho para a geração Y é considerado uma diversão e ao mesmo tempo um desafio, prezam pelo ambiente informal com transparência e liberdade. A rotatividade não é um problema e estão em busca constante de novos aprendizados. Considerando essa visão de mundo, é possível afirmar que novos valores e motivações poderão afetar as relações no trabalho. Para as empresas é um risco, por isso a importância de rever seus processos de gestão. As novas aspirações, o comprometimento menor do que as gerações anteriores podem fazer com que esses jovens não sejam engajados e não fiquem nas empresas (Codeço, 2015). Para Oliveira (2011) os jovens da geração Y querem oportunidades de crescimento muito rápido nas organizações, é comum estabelecerem prazos para isso, mas normalmente são irreais. A priorização é pela qualificação e fatores culturais e os relacionamentos corporativos não são tão relevantes. Uma consequência desses atos é a frustração, esses jovens não ficam por muito tempo nas empresas e começam novamente sua busca pela realização em outra organização. “Muitos integrantes da Geração Internet gostariam que suas carreiras progredissem com a mesma velocidade do resto de suas vidas.” (Tapscott, 2010, p. 116).

O comportamento da geração Y no trabalho pode causar desconfortos devido a algumas atitudes. Os jovens da geração Y são audazes e diretos, têm opiniões formadas, não dão importância para hierarquia. As mudanças vividas por essa geração e suas atitudes impactam a geração X, seus pais. O fato de recusarem uma proposta de emprego com um alto salário porque não poderia aproveitar sua vida pessoal é uma atitude que deixa a geração X desconfortável (Erickson *cit. in* Codeço 2015). Existem comportamentos comuns da geração Y no trabalho. Falar ao celular ou mandar mensagens de texto durante o expediente ou em reuniões é algo normal, assim como,

utilizar piercing no rosto, utilizar chinelo é algo comum no trabalho, exigem ter horário flexível sempre, querem um crescimento rápido e em pouco tempo na empresa, ocupando um cargo de liderança no primeiro ano de trabalho, falam com supervisores, gerentes, e CEOs da mesma forma que conversam com seus amigos, não conseguem lidar com erros ou feedbacks negativos. Para compreender a visão de carreira das diferentes gerações, baby boomer, X e Y, abaixo na tabela 5 é possível identificar as diferenças e comparar as características dos profissionais de cada geração (Lipkin e Perrymore, 2010).

Tabela 5. Comparação das características dos profissionais da geração baby boomers, X e Y

Geração baby boomers	Motivados, otimistas e <i>workaholics</i> . Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais. Aplicam seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições no universo empresarial.
Geração X	Postura de ceticismo; defendem um ambiente de trabalho
Geração Y	Cresceram em contato com as tecnologias da informação; priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.

Fonte: Elaborado a partir de Veloso, Dutra e Nakata (2008) e Tapscott (1999).

Com as características apresentadas acima, é possível entender porque a geração Y, segundo Bueno (2013), não consegue ficar muito tempo nas organizações. Uma das consequências, a rotatividade, já afeta as organizações, implicando em gastos com a capacitação de novos colaboradores e custos com os desligamentos. Tem sido observado que os mais talentosos, em setores com alta demanda, têm procurado outras formas de trabalho mais recompensadoras. O autor ainda complementa que esse movimento constante tem a ver com o perfil das novas gerações e do comportamento dos líderes que não conseguem motivá-los.

Em relação às expectativas de reconhecimento financeiro, não está claro se o salário é ou será a principal consideração do trabalho para o jovem do Milênio. De acordo com Erickson (2008), as visões da geração Y sobre o dinheiro são uma das mais debatidas da

geração. Segundo Felix (2007), os indivíduos preferem flexibilidade e plano de benefícios, na medida em que o salário pague para fazê-lo. De acordo com o Robert Half International Survey (2008), uma empresa líder mundial em recrutamento e seleção com mais de 330 escritórios pelo mundo e mais de 6 décadas de experiência em recrutamento, e, há quase uma década, o guia salarial da Robert Half apresenta a mais completa pesquisa salarial e um estudo sobre tendências de contratação no mercado brasileiro. Neste estudo, o resultado obtido é que a geração Y considera salário e benefícios as duas questões mais importantes. Contudo, a pesquisa também descobriu que os benefícios não tradicionais, incluindo horários de trabalho subsidiado, estão entre os principais citados, além de benefícios mais tradicionais, como seguro de saúde e programas de aposentadoria, a geração considera mais importante para sua satisfação no trabalho.

1.5.1. Expectativas de carreira e futuro organizacional

Descobrir quais são as expectativas dos jovens se tornou um enorme desafio para as gerações anteriores: “Pais perdem a paciência com seus filhos, educadores sofrem com a insubordinação de seus alunos e gestores ficam perplexos diante da aparente falta de comprometimento e foco dos novos profissionais” (Oliveira, 2011, p.27). Diante dessa questão, os profissionais de hoje representam uma nova categoria que foi gerada pelas dimensões social, econômica, e as mudanças culturais das últimas décadas. Anteriormente, uma das principais associações de trabalhar como um profissional em uma organização era de sacrificar a vida pessoal pelo profissional, esta visão está sendo desafiada. Os jovens procuram equilíbrio, e as organizações estão sendo desafiadas a partir de uma força de trabalho menos disposta a se adaptar a padrões antigos. Os profissionais estão exigindo horários de trabalho alternativos e flexíveis, não só o trabalho em tempo parcial, mas também novas formas de integrar esses novos horários nas rotinas e estruturas de trabalho existentes. As organizações que não reconhecerem esta necessidade podem correr o risco de perder alguns dos seus mais brilhantes, mais produtivos e mais ágeis profissionais (Lawrence & Corwin, 2003).

Além disso, os jovens dessa geração têm uma necessidade de constante reconhecimento, diz Oliveira (2010). Eles preferem padrões informais, mais flexíveis e

prezam muito a individualidade como forma de expressão, além de constantemente buscarem ampliar a sua rede de relacionamento. Se fosse possível resumir todas as expectativas desses jovens em uma palavra, ela seria “reconhecimento”. Essa geração aprendeu desde cedo a receber feedback de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças (Oliveira, 2010). A partir disso, a geração Y se tornou motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente muda a direção e busca outros desafios. As organizações percebem isso quando veem a rotatividade de seus funcionários aumentar. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (Oliveira, 2010, p.131). Para avaliar essas expectativas por meio de um novo construto, chamado de expectativas de carreira na organização, definido como: as crenças sobre a probabilidade de determinados estados/situações ocorrerem no futuro profissional, dentro da atual organização, Vasconcellos (2015) buscou formular uma proposta conceitual-instrumental integradora e capaz de superar as limitações apontadas. Essa proposta conduziu a elaboração da Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO). Os acontecimentos e situações esperados pelos indivíduos se traduziram, na prática em atributos da EECO. Essa relação de atributos permite, de acordo com o pesquisador, “uma visão mais completa do fenômeno, ao contrário das escalas internacionais que tendem a mensurar atributos isolados” (Vasconcellos, 2015, p. 89). Ademais, a escala apresenta-se como instrumento delineado “especificamente para o mundo organizacional e claramente orientado para o futuro” (Vasconcellos, 2015, p. 89).

As análises fatoriais testadas por Vasconcellos (2015) sugeriram uma escala composta por dois grupos de expectativas. O primeiro fator foi denominado de “conquistas profissionais”. Os itens com maior carga nesse fator tratam da consecução de conquistas/objetivos de carreira e parecem funcionar como eixo para o qual convergem elementos tipicamente considerados pelos indivíduos em seu futuro profissional: recompensa/remuneração, prestígio/reconhecimento e obtenção de tarefas interessantes e alinhadas às preferências pessoais. O segundo fator foi nomeado de “relação carreira-vida pessoal”. Abarca itens relativos às expectativas de obtenção de uma relação favorável entre a vida privada e o trabalho/carreira no futuro. Sob essa

ótica, faz emergir o conjunto de efeitos recíprocos entre essas duas esferas, distinguindo-se, portanto, do primeiro fator. Assim, contempla-se no instrumento a relação entre os papéis associados ao trabalho e à vida pessoal.

Além de considerar questões ligadas ao futuro de suas carreiras, as pessoas costumam ter expectativas no que tange sobre o desenvolvimento das organizações. Preocupações acerca de cultura, expansão da organização. Muitas dúvidas surgem a respeito da evolução do papel das organizações do futuro e sobre o que esperar dos profissionais. É por isso que, transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas (Gonçalvez, 1997).

Vasconcellos (2015) acredita que cenários não significam previsões, mas a composição de situações futuras fadadas de incerteza. Derivando da construção de múltiplos cenários (com diferentes níveis de probabilidade), uma organização pode valer-se de possibilidades e se preparar diante de eventuais mudanças em variáveis importantes para seu desempenho. Neste sentido, conhecer as expectativas dos jovens da geração Y pode trazer ganhos importantes para o futuro das organizações e para os indivíduos.

Frente a um cenário de instabilidade econômica e organizacional, a relação das organizações com o futuro obteve atenção a partir das últimas décadas do século XX. Isso se reflete tanto no desenvolvimento de ferramentas/práticas de planejamento, estratégia, visão, quanto nas projeções de futuro organizacional (Vasconcellos, 2015). A intenção dos indivíduos de representar e projetar o futuro tem papel central na vida psíquica, influencia nas decisões e comportamentos realizados no presente (Carvalho, Pocinho & Silva *cit. in* Vasconcellos 2015). Esses comportamentos na literatura são tratados como individuais. Vasconcellos (2015) identificou nessa literatura três formas principais dos indivíduos projetarem/representarem o futuro de suas organizações: a) imagens/visão de futuro desejado (variáveis na esfera do querer/desejar que expressam como a organização deveria ser no futuro), b) expectativas/otimismo e percepções sobre

o que provavelmente ocorrerá com a organização no futuro e c) incertezas sobre o futuro (grau de ambiguidade/dúvida sobre o destino da organização). Neste âmbito, Margolis e Hansen (2003) investigaram o futuro organizacional esperado com uma projeção de dois anos numa organização. Os resultados indicaram que os profissionais vislumbravam a continuidade da missão e do crescimento da organização e, uma melhorada imagem mais positiva para os consumidores. As autoras atestam que, de modo geral, as imagens de futuro organizacional podem adquirir matizes positivas ou negativas e assumir diversos conteúdos.

Estudos exploratórios como esse de Margolis e Hansen (2003) sugerem a conexão entre expectativas de futuro organizacional e futuro de carreira. Os autores enfatizam como a literatura tem lacunas quanto à compreensão sobre projetos futuros de carreira e recomenda novas pesquisas sobre esse tema. Também Hubbard e Purcell (2001) investigaram expectativas de futuro organizacional em duas empresas envolvidas em processo de aquisição. Expectativas foram definidas como crenças individuais sobre o desenvolvimento de determinado ambiente, neste caso, o organizacional. Foram retratados à cultura da nova organização e ao ambiente laboral, tocando em pontos como a autonomia para realização do trabalho, sobrecarga de trabalho e relação de equipe. Vasconcellos (2015) após fazer estudos sobre várias escalas que aferem comprometimento organizacional e ao identificar visões genéricas do fenômeno propõe a formulação do construto expectativas de futuro organizacional, com um conjunto mais abrangente de itens e elaborado no contexto nacional. Definido como as crenças dos profissionais sobre a gestão e a efetividade de sua organização no futuro. A definição assume gestão e efetividade como atributos centrais para o construto em função de sua forte presença na literatura. Quando emergiram nas pesquisas, ambiente/clima de trabalho e cultura organizacional vincularam-se ao estilo de gestão, de modo que não foi privilegiado como atributo separado. Seguindo tal encaminhamento, o construto inclui expectativas dos profissionais sobre o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e a constituição de um ambiente organizacional favorável (gestão) e sobre a obtenção de resultados organizacionais positivos (efetividade) no futuro. O pesquisador realizou três estudos para o desenvolvimento da escala EEFO – Escala de efetividade de Futuro Organizacional. Uma pesquisa exploratória que visou conhecer as expectativas de futuro organizacional em profissionais brasileiros, fundamentando

assim a redação dos itens do instrumento. Utilizando nova amostra, o segundo estudo descreveu os procedimentos iniciais de construção da escala e análise fatorial exploratória. Por fim, o terceiro estudo apresentou a análise fatorial confirmatória conduzida em amostra independente dos estudos anteriores.

1.6. Comprometimento organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional, embora com raízes bem antigas, têm um forte crescimento no final da década de 1970, e tornaram-se um dos construtos mais investigados em comportamento organizacional (Siqueira, 2008). Comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve um relacionamento ativo que busca o bem-estar do colaborador e da organização (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982). Comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, define as questões relacionadas a decisão do colaborador de ficar, ou não, na organização (Meyer, Allen e Smith, 1993). Os autores Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (c) um forte desejo de se manter membro da organização”. O maior ativo de uma organização são as pessoas. Os colaboradores que estão comprometidos com a organização se dedicam mais e trazem mais resultados para a organização. “Na última década, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo.” (Medeiros et al., 2003, p. 190). Os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen têm sido muito referenciados por seus estudos nesta área, principalmente pelo modelo multidimensional desenvolvido, o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Assim, como no Brasil, muitos pesquisadores têm ampliado estudos a partir das escalas de Meyer e Allen e até desenvolvido novas escalas, como Medeiros (2003).

Meyer e Allen (1991) desenvolveram a conceitualização do comprometimento organizacional em três componentes: a) comprometimento como um apego (affective

commitment), ou afetivo, com a organização; b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, no qual chamam de continuance commitment que abordamos como instrumental e c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores chamam de obligatione depois reconceitualizam como normative commitment, e que refere-se ao normativo (Meyer, Allen & Smith, 1993). É possível caracterizar os indivíduos através das três dimensões da seguinte forma, conforme afirmam Allen e Meyer (1990, p. 3) “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados”. É importante ressaltar que o estudo sobre os múltiplos comprometimentos em suas variadas bases e focos tem crescido, e baseia-se no pressuposto de que vários comprometimentos demonstram comportamentos melhor do que um comprometimento isoladamente. Essa hipótese pode ser justificada, ao entender que colaboradores são comprometidos com mais de um foco e, em trabalhos distintos diferentes focos podem ter impactos diferenciados nos resultados do comportamento desses trabalhadores (Cohen, 2003).

O comprometimento organizacional afetivo tem sido estudado por muito autores, destacam-se na literatura Mowday, Steers e Porter, (1979) e Mowday, Porter e Steers, (1982). Ao longo dos anos a pesquisa sobre comprometimento afetivo tem evoluído, de acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo trata-se de um envolvimento onde há identificação com a organização. O indivíduo tem a intenção de se manter afiliado e o desejo de investir esforços de modo a concretizar os objetivos da organização. Além disso, o comprometimento afetivo também pode ser compreendido como sendo um envolvimento que para ocorrer é necessário que haja identificação com os objetivos e os valores organizacionais. Representando algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização (Meyer, Allen e Smith, 1993).

A visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização (Wiener *cit. in* Medeiros et al.,

2003). Ainda assim, é importante considerar que “esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.” (Rego, Cunha e Souto, 2007 p. 7). Uma primeira escala de comprometimento normativo foi criada por Allen e Meyer (1990) o objetivo era mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Já num segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentam um novo modelo e dessa vez validado, expondo novos indicadores, e sendo reconhecidos pela literatura nos estudos do comprometimento. O autor Becker (*cit. in* Medeiros et al., 2003) é o estudioso que iniciou as pesquisas no enfoque instrumental do comprometimento organizacional. O autor apresenta como uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade. Entende-se que o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios relacionados à sua saída, que seriam as trocas laterais. Allen e Meyer (1990) encontraram alta correlação entre comprometimento instrumental, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados. Na tabela 6 é possível identificar a visão de alguns autores e a evolução dos estudos sobre o comprometimento organizacional.

Tabela 6. Estudos sobre o comprometimento organizacional

Ano	Autores	Ideia Principal
1958	Kelman	O comprometimento é motivado por recompensas, ou seja, meramente instrumental.
1960	Becker	Comprometimento instrumental. Enfatiza investimentos que os funcionários fazem para ficar na empresa.
1982	Mowday Porters e Steers	Comprometimento afetivo como forte relação entre o indivíduo e sua organização. Sob 3 características: tendência em realizar esforços, forte aceitação dos valores organizacionais, desejo de permanecer na empresa.
1992	Becker	Comprometimento visto como conceito multidimensional. Incorpora aos estudos o conceito de focos e componentes na mesma análise.
1992	Thevenet	Comprometimento é visto sob duas dimensões: adesão e oportunidade.
1991, 1997	Meyer e Allen	Estudam o comprometimento num modelo tridimensional. Analisam sob enfoques: afetivo, instrumental e normativo.
1996	Bastos	O comprometimento é visto no foco com a organização em cinco grandes enfoques.
2006	Soldi e Zanelli	Atualmente são seis as correntes de pesquisa sobre as bases do comprometimento: afetivo atitudinal, instrumental, normativo, sociológico, comportamental e afiliativa.

Fonte: Adaptado por Souza (*cit. in* Araújo 2010)

No Brasil, Medeiros (2003) apresenta uma ampliação das quatro dimensões do comprometimento apresentadas anteriormente (afetiva, instrumental, normativa e afiliativa) e desenvolve a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional,

validada pelo próprio autor, Medeiros (2003). Na primeira fase da pesquisa foram utilizados os instrumentos de mensuração de comportamento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), contendo as dimensões afetiva, normativa e instrumental; de O'Reilly and Chatman (1986) composto pelas dimensões internalização dos valores organizacionais, identificação e submissão; por fim, o conjunto de 30 indicadores compoendo as dimensões afetiva, normativa, instrumental e afiliativa construídos a partir do referencial teórico afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos. Na análise foram identificadas sete dimensões latentes do comprometimento que posteriormente foram validadas. Ao final, foram utilizados 28 indicadores, sendo 24 oriundos dos 60 indicadores testados na parte exploratória da pesquisa, os outros quatro novos foram inseridos nesta segunda fase. Assim, o instrumento aplicado contava com 7 bases do comprometimento. O estudo gera um novo entendimento para investigações da área. Para o autor os modelos até então desenvolvidos “não tem encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados” (Medeiros, 2003, p.18). Na tabela abaixo as 7 bases e suas definições são apresentadas.

Tabela 7. Denominações e definições das bases da EBACO

Bases do Comprometimento Organizacional	Dimensões do comprometimento	Definições das Bases
Afetiva	Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Escassez de alternativas	Instrumental	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
Falta de recompensas e oportunidades	Instrumental	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensada e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
Linha consistente de atividade	Instrumental	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Obrigaçao em permanecer	Normativa	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Obrigaçao pelo desempenho	Normativa	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Fonte: Adaptado de Medeiros (2003)

Após uma extensa pesquisa chegou-se à conclusão que o questionário EBACO (Escala de Bases do Comprometimento Organizacional) seria o mais adequado para

utilizar nesta investigação, devido à sua objetividade para com o tema em estudo e tendo em consideração os objetivos iniciais. Para, além disso, este instrumento está devidamente adaptado, validado e totalmente adequado à população brasileira. Já foi utilizado em diversas investigações do mesmo gênero e, foi escolhido para fazer o levantamento de dados em investigações em condições muito semelhantes a este estudo, por conseguir avaliar o comprometimento organizacional da geração Y.

1.6.1. Comprometimento da geração Y no ambiente organizacional

Segundo Tapscott (2010) a geração Y possui oito características fundamentais para a compreensão de como está acontecendo a transformação no ambiente organizacional e dessa forma, é possível compreender sobre os fatores que levam o jovem a ser comprometido com a organização. São elas: **Liberdade**. Eles querem liberdade em tudo que fazem, desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Usam a tecnologia para fugir das restrições tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social. Busca a liberdade para mudar de emprego, para encontrar seu próprio caminho para se expressar. **Customizar e personalizar**. Os jovens podem mudar o mundo digital a sua volta. Cresceram acessando as mídias que queriam, quando queriam, e sendo capazes de mudá-la. Agora a necessidade de customizar está se estendendo para além do mundo digital e chegando a quase todos os aspectos do cotidiano com o qual essa geração tem contato, incluindo o trabalho. Por isso não gostam de descrições de cargos padronizadas no trabalho. **Investigadores**. São todos investigadores, devido ao grande número de fontes de informação na internet. A transparência permite o acesso à informações relevantes a respeito das empresas e dos produtos. Comparam e confrontam as informações sobre os produtos na internet, e assim tornam-se muito exigentes. **Integridade**. A geração Y se certifica de que os valores da empresas estão alinhados aos seus próprios valores. São colaboradores naturais, acham que suas ideias são úteis e gostam de sentir que fazem parte de um grupo bem informado e exclusivo. Hesitam em compartilhar dados se acharem que uma empresa pode usar mal essas informações, vendendo-as a outras empresas ou enchendo-os de correspondência indesejada. **Entretenimento**. Essa geração busca entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social. Leva uma mentalidade divertida ao trabalho. Esperam ficar emocionalmente satisfeitos com seu trabalho. Também não

veem nada de errado em usar tempo de trabalho para checar o perfil no Facebook ou para jogar um vídeo game online. Usam a internet para saber as últimas notícias, fazer pesquisa no Google, verificar e-mail e trocar mensagens instantâneas com amigos. Se não puderem executar essas atividades no trabalho, sentem tédio rapidamente, pois brincar com seus aparelhos tecnológicos os mantém interessados. **Colaboração e Relacionamento.** Os jovens colaboram no Facebook, jogam videogame com múltiplos jogadores ao mesmo tempo. Discutem marcas, empresas, serviços e produtos. **Velocidade.** Gostariam que sua carreira progredisse com a mesma velocidade dos e-mails. A lealdade é reforçada quando recebem regularmente um feedback que os ajuda a sentir que “estão no caminho certo” para o sucesso na empresa. **Inovação.** A inovação acontece em tempo real. Procuram empresas inovadoras, nas quais trabalhar significa colaborar, se divertir e aprender. No trabalho, inovação significa rejeitar a hierarquia tradicional de comando e controle, e inventar processos de trabalho que estimulem a colaboração e a criatividade. Não querem trabalhar em empresas com burocracias antiquadas, querem um local de trabalho inovador, criativo, dinâmico e eficiente. Logo, querem um local com tecnologia de ponta. São essas características apresentadas que levam os jovens a buscarem uma organização que esteja alinhada aos seus valores. “Os jovens insistem na liberdade de escolha.” (Tapscott, 2010, p. 95) e o autor também explica que “A Geração Internet acredita que deve gostar do que faz para viver.” (Tapscott, 2010, p. 113). Através da soma de todos esses itens e do alinhamento com a organização é que os jovens tornam-se comprometidos com a organização.

1.7. Desafios das organizações na gestão da geração Y

As organizações devem ir além dos seus objetivos econômicos e principalmente repensar sobre a conscientização de sua responsabilidade na construção de um mundo melhor, mesmo com o discurso recorrente de crise, das incertezas, da violência urbana, da deficiência de políticas públicas, da gestão ineficaz dos governos e de todos os males da pós-modernidade, é preciso praticar e difundir. Este também é um papel da comunicação organizacional nesses novos tempos (Kunsch, 2006).

As organizações têm nos dias atuais muitos desafios. Segundo Kets de Vries (2001) há um desequilíbrio na relação trabalho-família, a liderança disfuncional, excesso de

trabalho, exigências conflitantes, comunicação fraca, falta de oportunidades para crescimento na carreira, desigualdades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, controles ao comportamento e viagens excessivas; a consequência para os colaboradores e as organizações são os problemas de absentismo, desempenho abaixo do esperado, stress, depressão, desequilíbrio do sono entre outros. Ao mesmo tempo, o desafio é integrar a geração Y, jovens que valorizam o tempo livre, a saúde no ambiente de trabalho, querem equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comunicação aberta e transparente é tudo, assim como acesso a tecnologia (Lipkin & Perrymore, 2010). Neste sentido, é possível identificar o contraste de valores existente entre as organizações e sua gestão na atualidade e, os desejos e expectativas da geração Y.

Com a ascensão da geração Y ao mercado de trabalho e este comportamento diferente das gerações antecessoras, demonstra-se fundamental um upgrade da dinâmica da comunicação organizacional. Cada vez mais os públicos participam ativamente, e para que a mensagem seja atrativa e traga resultados é preciso envolvê-los. Somente dessa forma é possível ter um retorno. Na devolução de elogios, reclamações, contribuições e na participação ao compartilhar uma ação, eles se tornam protagonistas, fazem parte do processo e não são mais passivos. Se por um lado, com o surgimento das redes sociais as organizações perderam o poder e o privilégio exclusivo de divulgarem seus conteúdos e mensagens; por outro lado, ainda existem as relações presenciais, que são fundamentais, com suas necessidades de comunicação e informação, com sua satisfação ou com suas frustrações. Além disso, ganharam a oportunidade de ter fortes multiplicadores de sua mensagem — se bem envolvidos (Michel, Michel & Porciúncula, 2013). No passado, a comunicação organizacional se resumia a fazer propaganda e boletins internos. Este também era sinônimo de um clima afetivo entre os funcionários, festas de final de ano, churrasco e campeonatos internos. Ou seja, a comunicação organizacional não era prioridade. Mais recentemente, o papel da comunicação vem se transformando em parte inerente da responsabilidade de cada pessoa envolvida com a empresa. Além disso, as estruturas de comunicação absorveram diversas subáreas: equipes de marketing, relações públicas, assessorias, recursos humanos, além de agências de publicidade contratadas. O desafio agora é gerir essas equipes garantindo um alinhamento de linguagem — comunicação “one voice”, marca, visões estratégicas e padrões de comunicação da organização (Cardoso, 2004).

Torquato (2010) também apresenta a importância de uma nova abordagem para a comunicação organizacional, na qual as fronteiras desaparecem e os canais de interação imediata (internet, intranet) ao lado dos já tradicionais veículos de comunicação tendam a ganhar importância no cenário organizacional. Kunsch (2005) corrobora com a afirmação acima e complementa que nos dias atuais a área de comunicação tem que incorporar valor às organizações, ajudando-as no cumprimento de sua missão, dos objetivos, na disseminação dos valores e nas ações para atingir a visão. Todas essas questões devem estar baseadas em uma filosofia e uma política de comunicação integrada e considerar as demandas dos públicos estratégicos e da sociedade. Para a pesquisadora a proposição de que a comunicação eficiente envolve um composto comunicacional que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a administrativa. A autora defende a junção desses quatro componentes formam a comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2003).

Outro ponto importante sobre o papel da comunicação organizacional na atualidade, é que as manifestações no campo da comunicação organizacional estão relacionadas à cultura da organização e que cada pessoa, cada rede ou fluxo, cada veículo ou canal de comunicação se molda a esta cultura (Bueno *cit. in* Curvello 2012). Com este pensamento Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a cultura corporativa significa compartilhar o comportamento da empresa com seus colaboradores, que também é sinônimo de integridade. A cultura deve contribuir com a transformação da vida do colaborador, para que ele possa replicar e transformar a vida de outras pessoas. Tudo isso deve ser feito de forma criativa, compartilhada e colaborativa. Aplicando este conceito é possível aumentar a produtividade, melhorar seu desempenho junto aos consumidores e ser uma marca empregadora, que desperta o desejo dos jovens e trabalhadores para com aquela organização. Um dos desafios das organizações é, portanto, criar culturas corporativas para esta geração de colaboradores; para que isto aconteça a comunicação deverá ter também características que promovam esta cooperação. Segundo Chér (2014); Chiavenato (2010) e Siqueira (2008) a cultura organizacional é estabelecida através de valores, atitudes, normas e expectativas que são compartilhadas pelos integrantes da organização. É o conjunto das crenças e hábitos, é a

forma de pensar e agir da organização. Empresas com cultura e valores claros despertam orgulho dos colaboradores e auxiliam na retenção de talentos, assim como refletem em colaboradores felizes. A cultura é expressada através das atitudes e da forma que trata seu colaborador, seus parceiros, fornecedores, clientes e como faz seu negócio. Uma cultura é forte quando seus valores são assimilados e disseminados pelos colaboradores. As organizações estão a cada dia adotando uma cultura que seja flexível e sensitiva para receber as novas gerações, e, principalmente, para acomodar as diferenças sociais e culturais dos colaboradores. Com essa visão, Carramenha, Capelano e Mansi (2013) reforçam que hoje não há mais controle sobre a informação, as pessoas têm acesso a tudo, por isso é tão importante trabalhar a identidade da empresa e construir ao longo do tempo, uma reputação favorável, uma imagem positiva e coerente. Nos estudos sobre cultura é possível identificar duas perspectivas diferentes discutidas pelos autores. Alguns apontam a existência de apenas uma cultura na organização e há os que defendem a existência de diversas culturas (Gomes, 2000). No primeiro entendimento o foco é na centralidade e no impacto do líder no processo de criação cultural e apresenta as organizações como homogêneas e consensuais. Em resumo, percebe-se uma orientação que prevê a possibilidade e a vantagem de as organizações adotarem uma cultura forte “strong culture”, que seja coesa e uniforme e vista como única e unitária (Gomes, 2000). O segundo entendimento trata-se da diferenciação, acentuando a heterogeneidade e a conflitualidade inerentes aos processos organizacionais, ou seja, a perspectiva das organizações como um conjunto de subculturas que se entrecruzam ou sobrepõem. Das duas perspectivas apresentadas, a primeira é mais representativa na literatura.

Após identificar o tipo de cultura é preciso integrar a comunicação digital à cultura organizacional. Um passo importante é identificar a relação desta com a inovação, a tecnologia, uso de computadores, de internet, entre outros. Posteriormente, identificar os públicos estratégicos da organização: quem são e quais são as afinidades com o ambiente digital. O terceiro passo é aliar a cultura com as características dos públicos para se estruturar o conteúdo das mensagens comunicacionais, inclusive as de cunho institucional. Por fim, a última etapa refere-se à construção da estratégia de comunicação digital que inclui determinar as ferramentas que serão utilizadas: blogs, e-mail marketing, ferramentas de busca, fóruns, website, intranets, portais corporativos,

transações multimídia, podcasts, mensagens instantâneas, etc (Corrêa, 2003). Perante este panorama de desafios para as organizações e oportunidades através da comunicação organizacional, é possível um olhar otimista quando Kets de Vries (2001) recomenda medidas de gestão visando a criação e o desenvolvimento de organizações autenticizóticas, é uma tentativa de resposta a todas essas preocupações. O autor afirma que elas auxiliam as organizações modernas e oferecem às pessoas a oportunidade de atenderem os sete sentidos que compõem a existência humana e profissional: de propósito, de autodeterminação, de impacto, de competência, de pertencimento, de prazer e alegria, e de significado.

A cultura das organizações autenticizóticas é traduzida por valores que permeiam através de comportamentos (Rego & Souto, 2004). A alegria, a franqueza, o respeito pelo indivíduo, a aprendizagem contínua, confiança, a justiça, o trabalho de equipe, o empreendedorismo e a inovação, a orientação para o cliente, a responsabilidade e a abertura para a mudança. Essas empresas oferecem diversos tipos de benefícios, tais como formação e treinamento, conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, benefícios como seguros-saúde, apoio médico, espaços para a prática desportiva, creches e apoio jurídico. Também é comum proporcionarem horários flexíveis, empregos em tempo parcial e compartilhamento de postos de trabalho. A comunicação aberta e transparente aplicada pelo líder também se faz presente, a credibilidade e confiança do líder acontecem através de alinhamento entre o que se fala e faz na prática (Kets de Vries, 2001).

Capítulo II – Definição do problema, objetivos e metodologia de investigação

2.1. Definição do Problema

As gerações promovem mudanças e transformações sociais e, conforme Oliveira (2011), diante da velocidade dos avanços tecnológicos, surgem novos costumes culturais e a adaptação é fundamental (Oliveira, 2011). Sejam adaptações dos indivíduos ou das organizações, e através dos estudos das gerações é possível compreender essa evolução ao longo dos anos. A geração baby boomer viveu com hierarquia rígida e sempre foram muito dedicados ao trabalho, sacrificavam sua vida pessoal e o dinheiro sempre foi a principal recompensa (Carramenha, Capelano & Mansi, 2013). Na infância foram criados pelas mães, que eram donas de casa (Tapscott, 1999). Quando os baby boomers tiveram filhos, a realidade já havia mudado, os avanços sociais e as mudanças econômicas fizeram ambos os pais tornarem-se responsáveis pelas despesas da casa, o que gerou grandes mudanças na infância da geração X. Essas mudanças trouxeram algumas consequências como solidão, problemas escolares, acidentes em casa e a fraqueza da relação entre pais e filhos. A partir dessa experiência, os boomers e os X, que criaram os Y, adotaram uma educação totalmente focada nas crianças, elevando a autoestima a qualquer custo. E a consequência pode ser compreendida através de alguns comportamentos da geração Y (Lipkin & Perrymore, 2010).

Para a geração Y, o que é mais importante na vida é o sucesso profissional, desejam uma carreira marcada por um trabalho significativo, procuram equilíbrio entre vida pessoal e profissional, querem viajar e almejam trabalhar fora do país (Cia. de Talentos 2016). Preocupam-se com crenças, valores e a maior atenção está voltada para empresas que inovam e promovam melhorias constantes, querem ser mais valorizados, têm um propósito de vida e buscam empresas com os mesmos valores que os seus. São habituados a mudanças, valorizam a diversidade, preocupam-se com questões sociais e crenças nos direitos individuais, são imediatistas, alegres, decididos, querem mais informação, se engajam no que acreditam (Cia. de Talentos, 2016). As organizações que não reconhecerem esta necessidade podem correr o risco de perder alguns dos seus mais brilhantes, mais produtivos e mais ágeis profissionais (Lawrence & Corwin, 2003). A

geração Y é multitalentosa, muito criativa e exigente. Ao mesmo tempo, a diminuição da competição, as altas expectativas, o ganho de recompensas sem merecimento geraram efeitos colaterais, principalmente no ambiente de trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010). Por isso, têm dificuldades de aceitar o fracasso, de lidar e aprender com erros, dificuldade de aceitar críticas construtivas e feedback, dificuldade de estabelecer um sistema realista de medidas para autoavaliação do desempenho e das expectativas, de ver outros pontos de vista, falta de autoconhecimento, dificuldade de reconhecer suas limitações (Lipkin & Perrymore, 2010).

A rotatividade nas organizações já é um problema e implica em gastos com capacitação de novos colaboradores e custos com os desligamentos. Esse movimento constante tem a ver com o perfil das novas gerações e do comportamento dos líderes que não conseguem motivá-los (Bueno, 2013). Essa conduta é reflexo do desejo dos jovens crescerem de forma muito rápida nas organizações, e esse ato também pode levar à frustração (Oliveira, 2011). Da mesma forma, as mudanças comportamentais em relação ao comprometimento organizacional também podem afetar as organizações. Por isso a importância de compreender sobre o comprometimento organizacional da geração Y e as expectativas de carreira e futuro organizacional, que podem demonstrar a vontade dos colaboradores em permanecer, ou não, na organização. Através deste entendimento, as organizações podem agir de forma estratégica e criar culturas corporativas para esta geração de colaboradores; para que isto aconteça a comunicação deverá ter também características que promovam esta cooperação. Torquato (2010) reforça a importância de uma nova abordagem para a comunicação organizacional, na qual emergem os canais de interação imediata (internet, intranet) junto dos já tradicionais veículos de comunicação. Kunsch (2005) complementa que a área de comunicação precisa agregar valor às organizações, ajudando-as no cumprimento de sua missão, dos objetivos, na disseminação dos valores e nas ações para atingir a visão. A comunicação organizacional pode ser um elo importante na busca por promover clareza, autenticidade para não manter ou criar expectativas irreais ou ambíguas que possam afetar um compromisso afetivo do colaborador com a organização.

Diante das características apresentadas pela geração Y, das expectativas que são diferentes das gerações antecessoras, das dificuldades das organizações em reter talentos nos dias atuais, da possível dificuldade de dispor de colaboradores comprometidos, das dificuldades de conseguir adequar sua cultura e integrar a geração Y na organizações, este estudo visa tratar destas problemáticas em questão. Pretende-se conhecer quem são os jovens da geração Y, suas características sócio demográficas e profissionais, as expectativas de construção de carreira nas organizações, as expectativas de futuro organizacional e o tipo de comprometimento predominante destes jovens nas organizações, para assim perceber os desafios que as organizações têm em relação a estes colaboradores. Desta forma, foram definidos os objetivos desta investigação, que levam em consideração os fatores apresentados acima.

2.2. Objetivos

Apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. A definição buscou responder às questões que motivam a presente investigação.

2.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta investigação é analisar as expectativas da geração Y relativamente à sua carreira profissional e identificar o tipo de comprometimento desta geração com a organização de trabalho.

2.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil sócio demográfico e profissional da geração Y;
- Identificar as expectativas que os indivíduos da geração Y têm em relação à sua organização de trabalho e à carreira profissional;
- Identificar o tipo de comprometimento organizacional da geração Y.

2.3. Metodologia de investigação

2.3.1. Primeira etapa de investigação (focus group)

2.3.1.1. Objetivos

Esta primeira etapa da investigação teve como objetivo realizar um diagnóstico sobre as expectativas da geração Y em relação à carreira, às organizações e ao comprometimento organizacional. Segundo Malhotra (2012), com a pesquisa qualitativa é possível compreender o sentimento em relação à empresa onde trabalha atualmente, intenções de desligamento, a percepção sobre a cultura da organização e o entendimento sobre propósito e valores. Também é possível obter impressões, reações, sentimentos, ideias, percepções, preferências, dessa forma é possível elaborar uma abordagem mais assertiva na pesquisa quantitativa, estruturar o questionário, obter hipóteses que possam ser testadas. Para tal, a pesquisa realizada foi do tipo exploratória através de focus group. A pesquisa qualitativa se adequou a este tema dado que se trata de estudar significados diversos que emergem através das experiências do indivíduo, podendo assim ser descritos através de categorias de pensamento, experiências, muito mais do que por eventos ou por características quantificáveis.

2.3.1.2. Amostra

Para a constituição da amostra foi feita uma amostragem não probabilística por julgamento. Participaram nesta fase da investigação 23 participantes com as seguintes características: 15 mulheres e 8 homens, com idades entre 18 e 37 anos e com uma média de idade de 26 anos. A sua formação é variada, sendo 4 participantes com ensino médio completo, 1 participante com curso técnico completo, 5 com graduação concluída, 13 com graduação em andamento. Suas funções na empresa são variadas, sendo 11 analistas, 6 assistentes, 2 técnicos, 2 estagiários, 2 supervisores. Como pré-requisito necessário para participar deste estudo era necessário que o jovem estivesse trabalhando atualmente e com uma experiência profissional nesta empresa de no mínimo seis meses, assim, entendeu-se que já possuía um conhecimento básico sobre a organização e poderia compartilhar suas experiências, expectativas e sentimentos. O

participante também não poderia ser trabalhador autônomo e nem empresário, pois o foco deste estudo são os colaboradores das organizações. A partir destes requisitos também se procurou mesclar os jovens para que trabalhassem em empresas diferentes, dessa forma tendo um grupo bem misto. Neste contexto, foram realizados 3 focus group, 1 no estado de Santa Catarina, na cidade de Blumenau, com 8 participantes: 2 homens e 6 mulheres; 1 em Goiás, na cidade de Anápolis, com 7 participantes: 1 homem e 6 mulheres; 1 no Rio Grande do Norte, na cidade de Natal, com 8 participantes: 5 homens e 3 mulheres. Dessa forma, atingiu-se o sul, centro oeste e o norte do país tendo como amostra total 23 jovens da geração Y, entre os 18 e os 37 anos, com uma média de idades de 26 anos (ver tabela 8). Esta pesquisa foi fundamental e serviu como base de conhecimento para atingir em partes os objetivos propostos. Foi possível compreender e interpretar determinados comportamentos dos participantes, identificar seu comprometimento, suas opiniões e sentimentos em relação à organização onde atua, suas expectativas de permanecer, ou não, nesta organização e também sobre a expectativa de futuro da própria organização, identificando se os participantes são otimistas quanto ao crescimento da organização onde atua. Desta forma, foi possível identificar alguns desafios para as organizações. Os dados também auxiliaram para indicar o caminho mais assertivo na tomada de decisão, e direcionar para a segunda etapa da investigação. Na tabela 8 é possível identificar a caracterização da amostra do focus group.

Tabela 8. Caracterização da amostra etapa 1 (focus group)

Focus Group	Cidade e estado	Masculino	%	Feminino	%	Total
Focus 1	Blumenau - SC	2	25%	6	75%	8
Focus 2	Anápolis - GO	1	14%	6	86%	7
Focus 3	Natal - RN	5	63%	3	38%	8
						23

Fonte: Dados da pesquisa

2.3.1.3 Instrumentos

Para a realização da investigação foi utilizado um guião de focus group semiestruturado (ver Anexo II), elaborado a partir do guia apresentado por Malhotra (2012). As questões foram elaboradas seguindo os objetivos da investigação, sendo que o mesmo foi aplicado em 7 etapas para que o investigador utilizasse como base. Na primeira etapa do guião apresentava-se o preâmbulo que diz respeito às boas vindas e informações de abertura sobre a natureza de um grupo focal; a apresentação sobre o tema geração Y; condução da moderação; dúvidas e esclarecimentos sobre esta etapa.

A segunda etapa do guião era constituída da introdução e aquecimento; apresentação dos participantes. Na terceira etapa abordou-se sobre percepções sobre trabalho; significado do trabalho; como se descrevem como profissionais. O intuito nesta abordagem foi aquecer sobre o tema e despertar primeiro o interesse do jovem a falar sobre o sentimento dele em relação ao trabalho, se é uma obrigação, ou se trabalha por prazer e porque gosta. Também era de interesse do investigador saber como se descrevem como profissionais, e essa questão já está relacionada também a comprometimento, se acreditam que são colaboradores dedicados.

Na quarta etapa expectativas em relação à construção de carreira e futuro organizacional, a curto e longo prazo. Identificar as pretensões de deixar a organização em curto prazo; o que faria o participante ficar na empresa; futuro da organização e as expectativas em relação ao futuro profissional nesta organização. Neste ponto queríamos ir ao encontro de um dos objetivos deste estudo: identificar as expectativas que os jovens da geração Y têm em relação à carreira profissional e o futuro da organização onde atuam.

Na quinta etapa foi abordado sobre comprometimento organizacional, o sentimento de trabalhar na organização atual do participante; sobre a empresa ideal para trabalharem; as características que mais valorizam em uma organização; motivos que levariam a serem comprometidos com a organização. Nesta etapa o intuito era identificar o sentimento de comprometimento com a organização, identificar a qual base multidimensional estes jovens se enquadram: afetivo, normativo, instrumental ou

afiliativo, para posteriormente com a segunda etapa da pesquisa confrontar essas informações.

Na sexta etapa o objetivo era entender a percepção dos jovens da geração Y sobre cultura, propósito e valores. O que entendem de propósito e cultura; percepções sobre a cultura da organização onde atuam; o que acreditam que precisa mudar na organização; os valores que prezam no trabalho e os valores da organização onde atuam. Essas questões foram fundamentais para perceber se já existem ações realizadas nas organizações ou movimentos de cultura, e ao mesmo tempo foi possível identificar os desafios das organizações.

Na sétima etapa era o agradecimento e encerramento. Este guião detalhado foi importante para que o moderador pudesse conduzir a entrevista com o grupo, o guia reduz problemas de confiabilidade, já que o moderador precisa captar e desenvolver ideias importantes mencionados pelos participantes, podendo distrair ou tirar o foco (Malhotra, 2012).

2.3.1.4. Procedimento

Os participantes foram convidados a participar através de e-mail, Facebook e pessoalmente, receberam informações detalhadas incluindo sobre a confidencialidade das informações e o anonimato (Anexo I). Foi disponibilizada uma sala de reunião adequada com mesa e cadeiras; climatização; boa iluminação e acústica, para garantir a segurança da informação. Os locais selecionados para a realização da pesquisa eram acessíveis e facilitaram o deslocamento dos participantes. A empresa Cia. Hering cedeu seu espaço de reunião em Blumenau e em Natal, já em Anápolis a pesquisa foi realizada numa sala de reunião do Confort Hotel. Foi agendado um horário e data de acordo com a disponibilidade do grupo, considerando horário de trabalho e de estudos para que não houvesse interferência. Considerando as questões éticas, realizou-se uma declaração de consentimento (ver Anexo III) aplicado pelo investigador que foi apresentado a cada participante, que por livre vontade decidiu sobre sua participação, garantindo a confidencialidade das informações relatadas.

Foram realizados 3 focus group, com duração média em cada grupo de 1 hora e 30 minutos, tempo que foi acordado com os participantes no início de cada focus. A investigação ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2017. O primeiro focus group foi realizado no dia 18 de fevereiro em Blumenau SC, com a presença de 7 jovens. O segundo focus group foi realizado no dia 8 de março em Anápolis GO, com a presença de 8 jovens. E o terceiro focus group foi realizado no dia 13 de março em Natal RN, com a presença de 8 jovens. Para contextualizar o rumo da investigação, a câmera para filmagem foi ligada, assim como o celular foi colocado em cima da mesa para a gravação de áudio. O termo de consentimento livre e esclarecido de participação foi deixado em cima da mesa à frente de cada participante. A moderadora iniciou a conversa através da primeira etapa do guião de entrevista, a introdução deste estudo, a fim de deixar os participantes mais à vontade. Em seguida, foi solicitado para assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido de participação, neste momento também foi informado sobre a gravação de áudio e vídeo e solicitado o consentimento, no qual foi autorizado. A moderadora utilizou além do guião um caderno para realizar algumas anotações quando achasse necessário. De acordo com as respostas dos participantes, o focus group poderia ser guiado para uma vertente ou outra, em busca de encontrar as reais expectativas desses jovens. Ao final, conforme tempo de pesquisa acordado com os participantes e já ao sentir o cansaço do grupo, o moderador agradeceu a presença de todos, reforçou a importância deste estudo e o valor da participação de cada um, posteriormente na saída da sala foi entregue o brinde – conforme acordado no convite – no valor de até R\$ 100,00 patrocinado pela investigadora.

Após a finalização dos 3 focus group foi realizada a transcrição dos dados a fim de facilitar a análise e discussão dos resultados. A fim de preservar o anonimato dos entrevistados, suprimiram-se as informações numa palavra e um número que remetesse diretamente à sua identificação, e neste trabalho será apresentado da seguinte forma: **participante 1**, a cor vermelha refere-se ao gênero feminino e azul ao gênero masculino, **participante 2**. A análise dos resultados das entrevistas que compõe a parte qualitativa da pesquisa foi realizada através do método análise de conteúdo. Primeiramente, foi feita a leitura flutuante e, em seguida a exploração do material das entrevistas. Após a leitura criteriosa procedeu-se a organização do material por categorias, para identificar as que mais contribuem para uma melhor compreensão da forma como a geração Y

pensa em relação às expectativas de construção de carreira, comprometimento organizacional e os desafios das organizações através do entendimento de movimentos como a cultura organizacional. Embora nenhuma informação tenha sido desprezada, procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que os mesmos representam certo consenso entre os participantes. Outra análise importante, feita a partir da leitura dos conteúdos transcritos, foi a busca de relações entre os elementos, a partir das articulações que os próprios participantes realizam e o confronto destas com a literatura disponível acerca deste mesmo tema pesquisado.

2.3.1.5. Apresentação e discussão dos resultados

É possível considerar que todos os dados reunidos com os focus group se destinaram a esclarecer alguns dos objetivos deste estudo. E para alcançarmos o propósito geral do trabalho (analisar as expectativas da geração Y relativamente à sua carreira profissional e identificar o tipo de comprometimento desta geração com a organização de trabalho) foi preciso levantar as percepções dos participantes: identificar as expectativas que os indivíduos da geração Y têm em relação à sua organização de trabalho e à carreira profissional, desta forma, perceber se os participantes estão otimistas com a organização atual e se pretendem construir carreira nesta organização. O outro objetivo desta fase é perceber o tipo de comprometimento organizacional da geração Y, quais seus sentimentos e o que faz os colaboradores serem comprometidos.

Assim, abordamos esta primeira etapa do guião com o objetivo de identificar as expectativas que os participantes têm em relação à sua organização de trabalho e à carreira profissional. As questões abordadas se referem a 3ª e 4ª pergunta do guião (Percepções sobre trabalho: o que significa o trabalho pra você? como você se descreveria como profissional? expectativas de carreira e futuro: quais suas expectativas em relação à construção de carreira? você pretende sair desta empresa em curto prazo? o que faria você ficar? você acredita no futuro desta organização? quais suas expectativas em relação ao seu futuro profissional nesta organização?). Nesta etapa foi identificada uma categoria de análise chamada de **expectativa** e, através dela, surgiu outra subcategoria de resposta que foi a mais referida nos grupos, **oportunidades**. A falta de oportunidades leva o colaborador a se desligar da empresa e a geração de oportunidades

faz com que o colaborador queira permanecer, sejam oportunidades de crescimento ou de aprendizado na organização: a participante 9 afirma que *“a princípio eu estou gostando muito, tem muitas oportunidades na empresa, eu sou feliz e eu quero crescer onde eu estou”*. Este sentimento demonstra o otimismo em querer permanecer na organização. O participante 2 também demonstra essa expectativa *“na empresa que eu estou, tem muita, mas muita oportunidade mesmo, e é um caminho que eu pretendo seguir forte e firme, quero alcançar cargos altos, muito altos, é o que almejo o que quero”*. Grande parte dos participantes da investigação, à exceção de 4, relataram que têm expectativas de continuar na organização atual a curto prazo e construir carreira, ao mesmo tempo, também foi quase unânime a citação que esperam ter oportunidades e não ficarão por muito tempo nesta organização se não se sentirem desafiados, motivados, recompensados financeiramente e se não tiverem oportunidades na sua construção de carreira. Assim, o participante 4 defende que *“trabalho bastante, tenho bastante comprometimento, mas eu também não me vejo passando a vida inteira lá como meu chefe que saiu ano passado, ele estava com 39 anos de empresa, quero oportunidades mais rápidas”*. Esse sentimento do participante está de acordo com o apresentado na literatura, conforme pesquisa da Cia. de Talentos (2016) com jovens profissionais, 63% relataram que o que é mais importante na vida é o sucesso profissional, desejam uma carreira marcada por um trabalho significativo. O jovem também quer oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, além disso, Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que a rotatividade não é um problema para os jovens e eles estão em busca constante de oportunidades relacionadas a novos aprendizados. A participante 13 reforça este pensamento *“eu quero absorver o máximo de informação que eu puder, quero aprender porque departamento pessoal nunca é rotina, todo dia tem uma coisa diferente e tudo depende também do seu líder. Então hoje eu me vejo traçando outros caminhos, não pretendo ficar muitos anos, mas até o ponto que eu achar que está sendo bom e eu estou absorvendo, aprendendo eu vou ficar”*. Essa questão também está relacionada às novas características destes profissionais. Segundo Lawrence e Corwin (2003) os jovens hoje representam uma nova categoria que foi gerada pelas dimensões social, econômica, e as mudanças culturais das últimas décadas. Anteriormente, uma das principais associações de trabalhar como um profissional em uma organização era de sacrificar a vida pessoal pelo profissional, esta visão está sendo desafiada. Eles procuram equilíbrio, e as organizações estão sendo desafiadas a partir de

uma força de trabalho menos disposta a se adaptar a padrões antigos. Lipkin e Perrymore (2010) também já apresentaram anteriormente que os jovens querem viver o hoje e não quando se aposentarem, portanto não vão esperar por muito tempo para obter crescimento na carreira. Outro ponto de vista enaltecido pelo participante 19 em relação ao sentimento de ser comprometido e o que espera das organizações é *“um bom salário, fazer o que você ama, não acarretar riscos químicos e biológicos”*. Os participantes acreditam que essas características são as ideais para você ser um colaborador comprometido. O participante 16 acrescenta *“a empresa tem que buscar cuidar do funcionário, trabalhar dentro das normas e dar oportunidades, e também ser uma empresa que se preocupa com o meio ambiente. Eu não trabalharia num ambiente com muitas intrigas, onde atrasasse meu salário, onde eu não fosse valorizado como profissional”*. O participante 10 comenta sobre sua empresa ideal, o que faz ser um colaborador comprometido, o que espera da organização *“liberdade de expressão, o pessoal te ouvir, hoje minha opinião é muito válida, eu posso tomar decisões”*. Para as organizações essas novas aspirações são um risco, o possível comprometimento menor do que as gerações anteriores e os novos valores podem fazer com que esses jovens não sejam engajados e não fiquem nas empresas (Codeço, 2015). De forma geral, apesar das dificuldades que encontram nas organizações, como obter oportunidades de forma rápida, todos os participantes, sem exceção, confirmaram que são felizes no trabalho atualmente e são otimistas em relação ao futuro da organização, portanto, até mesmo os 4 participantes que no início relataram que não tinham expectativas de carreira na organização, ao final do encontro, demonstraram que se sentem felizes na organização e a curto prazo não pretendem sair. O participante 19 retrata esta questão *“eu tenho horário bom, eu posso estudar, tenho estabilidade, apesar de eu não ter falado bem dela aqui, mas eu me sinto feliz, porque eu tenho um cargo com várias regalias, e eu não sairia a curto prazo, eu gosto do que eu faço.”* O participante 10 também compartilha que *“eu acordo e tenho o maior prazer em ir trabalhar”*. O participante 14 também apresentou este sentimento *“eu me sinto feliz”*. Em relação à expectativa de futuro da organização o participante 9 afirma de forma positiva *“eu acredito no futuro da organização”*. É importante retratar que ao mesmo tempo que os participantes afirmaram que são felizes e que têm expectativa de carreira, também consideraram que as organizações precisam fazer mudanças em sua gestão, principalmente em relação ao reconhecimento.

Nesta próxima etapa, a análise aborda sobre comprometimento e cultura organizacional, referente às questões 5 e 6 do guião (Comprometimento: qual seu sentimento em trabalhar nesta empresa? como seria a empresa ideal para você trabalhar? entre as características citadas qual você mais valoriza? quais os motivos que levariam você a ser comprometido com a organização? Cultura Organizacional: o que você entende sobre propósito? qual sua percepção sobre a cultura da sua organização? o que precisa mudar? quais valores você preza no trabalho? e quais são os valores da sua empresa?). O objetivo é perceber, em pequeno ponto, o tipo de comprometimento organizacional dos participantes, identificar o que os tornam comprometidos e identificar se a cultura organizacional tem certa influência no seu comprometimento. Esta primeira análise vai contribuir mais a frente para a próxima etapa da investigação, a pesquisa quantitativa e vai responder ao objetivo específico deste trabalho: identificar o tipo de comprometimento organizacional da geração Y. Neste momento, procurou-se levar em consideração, mais uma vez, todas as respostas que serão agrupadas e categorizadas de forma a facilitar a sua leitura. Assim, foi constituída a categoria de análise **comprometimento organizacional** e através dela desdobrou-se em mais 3 subcategorias denominadas **cultura, desafios e reconhecimento**. Na análise, as características identificadas nos participantes, e de forma muito presente em todos os grupos, são de colaboradores que fazem o que é necessário pela empresa, são dedicados e entendem que precisam ser assim para obterem oportunidades. São colaboradores que seguem as regras e normas, mas também demonstram laços afetivos, apresentam, de certa forma, que estão envolvidos com o propósito da organização. Indivíduos comprometidos exibem este tipo de comportamento porque acreditam que é certo, eles aceitam os valores e objetivos da organização (Wiener *cit. in* Medeiros 2003). Estas características estão mais relacionadas com o comprometimento normativo e afetivo. As pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. A visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização (Wiener *cit. in* Medeiros 2003). Posto isto, conseguiu-se testemunhos destas afirmações que retratam a **cultura** da organização e o impacto no comprometimento. A **participante 1** retrata sua visão sobre comprometimento: “*pra mim comprometimento é cumprir o que está no meu contrato de trabalho, cumprir as*

normas e ir além pra ela reconhecer”. O participante 5 também retrata este cenário de comprometimento e cultura *“na minha empresa gosto muito da transparência, o colaborador é o principal, é realizado comemoração dos aniversariantes e outras ações, então gosto muito do jeito que eu sou tratada*”. Ao passo que os participantes demonstraram características de comportamentos que estão relacionadas a um colaborador que se preocupa com o resultado da organização na qual se insere, dedica um esforço adicional, contribui com novas ideias, sugestões e soluções que possam torná-la mais produtiva, visam nela perspectivas de futuro e desenvolvimento profissional, demonstram comportamentos afetivos. É importante reforçar que, conforme destacado por Mowday (1998), em um mundo de acirrada competitividade, o comprometimento do trabalhador não pode reduzir-se ao mero cumprimento de normas ou, menos ainda, à sua intenção de permanecer na empresa. Comprometimento vem sendo tratado, tanto por gestores quanto por estudiosos da área como sendo o fator decisivo para que os trabalhadores possam fazer mais com menos e ir além do solicitado (Meyer, Allen, & Topolnytsky 1998). O participante 16 demonstra este comportamento: *“comprometimento é uma junção entre você e a empresa, você tem que vestir uma camisa só, isso parte pelo comprometimento, você se compromete por uma causa, você busca uma solução. É estar à disposição. Na empresa que eu trabalho hoje, ela permite esse comprometimento, ela dá ferramentas pra isso*”. A participante 21 também complementa com esta visão: *“Eu me sinto muito bem, eu gosto do meu ambiente de trabalho, gosto das pessoas, eu sempre me esforço ao máximo pra fazer meu melhor pela empresa*”. Esses comportamentos apresentados pelos participantes demonstram sinais de cultura, pois é através da cultura corporativa que a organização compartilha seu comportamento com os colaboradores. A cultura deve contribuir com a transformação da vida do colaborador, para que ele possa replicar e transformar a vida de outras pessoas. Tudo isso deve ser feito de forma criativa, compartilhada e colaborativa. Aplicando este conceito é possível aumentar a produtividade, melhorar seu desempenho junto aos consumidores e ser uma marca empregadora, que desperta o desejo dos jovens e trabalhadores para com aquela organização (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010).

Na subcategoria **desafios**, todos os participantes afirmaram que desafio é o que os movem e são comprometidos a partir disso. Gostam de fazer atividades diferentes e que sintam prazer. Essa motivação corrobora com a afirmação do autor Tapscott (2010), essa geração entende que deve gostar do que faz para viver. A **participante 11** afirma que *“o sentimento de entregar, o desafio me faz ser comprometida”*. Também com este pensamento, o **participante10** compartilha que *“pra mim no trabalho e pro meu dia a dia eu tenho que me desafiar, eu preciso provar que sou melhor naquilo”*. Outro comentário é da **participante 12** *“tudo que eu faço é muito bem feito, eu gosto de tudo organizado, então se eu tenho desafios, mesmo que esteja cansada eu vou fazer o melhor para entregar, tem que fazer direito.”*E pra finalizar, a **participante 9** também compartilha deste sentimento *“todo dia eu tenho desafios novos, isso me faz ser comprometida, porque depende muito de mim, eu não posso errar, eu me julgo muito”*. Este resultado é apontado por Oliveira (2010), a geração Y se tornou motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente muda a direção e busca outros desafios. As organizações percebem isso quando veem a rotatividade de seus funcionários aumentarem. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos jovens” (Oliveira, 2010, p.131). Isso reforça a discussão já levantada de que, especialmente nos dias atuais, mesmo Meyer et al. (1998) destacam que o estudo do comprometimento continua sendo relevante nos dias atuais não por conta da sua possibilidade de prever intenção de permanência, mas sim pela sua possibilidade de trazer contribuições valiosas sobre a qualidade do tempo que o empregado dedica à organização. É válido, em diversas situações, ter um colaborador contributivo em termos de novas soluções e sugestões, participativo e que demonstre vontade de aprender e desenvolver-se, do que um colaborador que permanece na empresa por falta de alternativas ou porque já investiu demais e teme uma nova adaptação em uma realidade diferente (Meyer & Allen, 1991).

Na subcategoria **reconhecimento**, foi possível identificar que a grande maioria dos participantes afirmou que reconhecimento também é importante para serem colaboradores comprometidos, eles esperam ser valorizados pelas organizações como forma de motivação para entregar além do esperado. Através desta afirmação, foi possível identificar vários comentários a respeito da importância do reconhecimento

para os participantes. O participante 10 afirma que *“você precisa ganhar pelo seu reconhecimento, pelo que você faz. A empresa deve olhar para isso, valorizar o funcionário”*. O participante 2 também afirma *“reconhecimento e feedback positivo, eu gosto de receber”*. A participante 11 comenta sobre o que a faz ser comprometida *“eu acho que reconhecimento e plano de carreira são importantes”*. Esse resultado corrobora com Oliveira (2010), os jovens dessa geração têm uma necessidade de constante reconhecimento. Eles preferem padrões informais, mais flexíveis e prezam muito a individualidade como forma de expressão, além de constantemente buscarem ampliar a sua rede de relacionamento. Se fosse possível resumir todas as expectativas desses jovens em uma palavra, ela seria *“reconhecimento”*. Essa geração aprendeu desde cedo a receber feedback de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças (Oliveira, 2010). O reconhecimento não está atrelado somente ao lado financeiro, mas sim pelo reconhecimento através de feedback, onde o papel do gestor é fundamental. A participante 9 aproveita para fazer um desabafo em relação a essa questão *“tem muita gente que se frustra hoje por causa da gestão, eu acho que primeiro você tem que saber reconhecer o profissional, às vezes a pessoa tem uma dificuldade, mas tem que saber como falar”*.

Nesta etapa do trabalho, foi possível perceber que os participantes demonstram comportamentos e sentimentos muito similares, e a partir da finalização da análise e da discussão dos resultados do focus group, foi possível responder, de forma resumida, alguns objetivos da investigação. Os participantes têm expectativas de construção de carreira na organização atual, esperam ter oportunidades de crescimento e são otimistas quanto ao futuro da organização. Expressam comprometimentos relativos ao normativo e ao afetivo, seguem normas e regras, demonstram determinação para atingir os resultados da empresa, são dedicados. Ao mesmo tempo, foi possível identificar alguns desafios para as organizações quando os participantes citaram suas expectativas e sentimentos em relação à organização ideal. Querem oportunidades de crescimento de forma rápida e não vão ficar esperando muito tempo, querem ser reconhecidos, querem organizações onde possam aprender e se desenvolver, prezam pela qualidade de vida, querem ser felizes no trabalho, precisam gostar do que fazem. Esses resultados corroboram com o autor Cortella (2016), o qual afirma que diante dessa questão, no

mundo corporativo a pergunta sobre propósito vem ganhando cada vez mais espaço. Conforme o autor, a maioria dos jovens buscam mais do que salário, há uma busca por reconhecimento. Há alguns anos a vida era menos complexa e o básico era sobreviver, hoje, a ideia é de realização. A geração Y tem uma ética e uma postura no trabalho totalmente diferente devido a sua criação e à cultura de sua formação, o que abala as estruturas atuais.

2.3.1.6 Conclusão

Esta etapa da investigação permitiu uma visão ampla sobre os sentimentos dos participantes nas organizações, e ao mesmo, responder, ainda que de forma resumida, alguns objetivos da investigação. Foi possível identificar as expectativas que os indivíduos da geração Y têm em relação à sua organização de trabalho e à carreira profissional e identificar o tipo de comprometimento organizacional da geração Y. Ainda assim, mediante os resultados também se identificou alguns desafios para as organizações. Foi possível constatar através dos focus group que os participantes são comprometidos com a organização, são colaboradores dedicados, estão numa busca constante por aprendizados, têm alta expectativa de construção de carreira, são esforçados, mas atuam sobre pressões normativas das organizações, seguem as normas e regras, para continuarem na organização, esperam ser valorizados e reconhecidos a curto prazo, seja financeiramente ou através de oportunidades de construção de carreira, também esperam ter desafios e enquanto sentirem que estão aprendendo, que há uma relação de identificação com a organização o jovem vai continuar, seus valores precisam estar de acordo com os da organização. Os participantes também demonstraram alguns comportamentos afetivos, pois demonstram desejo de contribuir e um sentimento positivo em permanecer na organização.

Alguns participantes demonstraram que não estão contentes na organização atual, o fator principal apontado é a falta de oportunidade, desafios e de crescimento na organização, a grande maioria que apontou estar otimista, ainda assim, afirmou que a organização precisa se adequar de forma rápida e fazer mudanças na sua gestão, se não, os mesmos não continuarão na organização. Através deste entendimento Meyer et al. (1998) destacam que, a forma como os desafios e o trabalho extra é delegado será

decisivo para que o colaborador sintasse-se mais responsável (desafio, autonomia, participação) ou com sentimento de estar mais sobrecarregado. Os autores argumentam que algumas práticas de gestão, tais como oportunidades de treinamentos, encorajamento para uma maior participação nas decisões, mudança de abordagem por parte das lideranças, etc., contribuem positivamente para o desenvolvimento do comprometimento de base afetiva, que segundo os autores é a base que seria a ideal para a organização.

O próximo passo é identificar de forma detalhada o grau de expectativas dos participantes em relação à construção de carreira e futuro organizacional, confirmar e identificar o tipo de comprometimento mais presente entre os participantes e de que forma se apresentam, para que ao final seja possível identificar os desafios para as organizações e conseqüentemente propor estratégias. Portanto, medidas deverão ser tomadas pelas organizações de forma rápida, para que seja possível manter estes jovens nas organizações, promovendo uma relação positiva entre colaborador e organização.

2.3.2. Segunda etapa de investigação (questionário online)

2.3.2.1. Objetivos

Nesta fase da investigação o objetivo é identificar o perfil sócio demográfico e profissional da geração Y. Identificar através das escalas EECO e EEFO as expectativas de construção de carreira e as expectativas de futuro organizacional, identificar o nível de comprometimento dos participantes através da escala EBACO e o fator de comprometimento. E, a partir dos resultados da pesquisa confrontar as informações com a revisão de literatura apresentada anteriormente e também discutir os desafios para as organizações.

2.3.2.2. Amostra

Nesta investigação participaram jovens entre os 18 e os 37 anos. Esta classificação de idade está sendo seguida a partir dos estudos de Lulio (2016) que considera os

nascidos entre 1980-1994 como geração Y americana e entre 1985-1999 geração Y brasileira. Nesta pesquisa, são utilizadas as duas definições de forma ampla, considerando jovens nascidos entre 1980 e 1999. Como pré-requisito necessário para participar deste estudo era necessário que o jovem estivesse trabalhando atualmente e que possuísse uma experiência profissional de no mínimo seis meses, assim, entende-se que já possui um conhecimento básico sobre a organização e poderá compartilhar suas experiências, expectativas e sentimentos. O jovem também não poderia ser trabalhador autônomo e nem empresário, pois o foco desta investigação são colaboradores, visto que os mesmos precisam compartilhar sentimentos em relação à organização onde atuam. Os participantes foram cotactados através da rede social Facebook, do LinkedIn, Whatsapp e pessoalmente, além disso, foi realizado contato com instituições de ensino, empresas e entidades (Anexo VI).

Para levantamento do universo da geração Y, conforme apresentado na revisão de literatura, foram utilizados dados do Censo (2010), segundo os dados há no Brasil 65.221.438 jovens de 18 a 37 anos. Desta forma, esta pesquisa apresenta-se com nível de confiança de 90% e erro amostral de 5%, o que levou a uma amostra de 278 respondentes. Para a análise, uma dessas respostas foi descartada por pertencer a um grupo de escolaridade (ensino fundamental) que, ao final, não teve representação na pesquisa. A amostra deste estudo é composta por 277 participantes, 120 (44%) homens e 157 (56%) mulheres. A tabela 9, que se apresenta a seguir, sistematiza os dados da amostra.

Tabela 9. Caracterização da amostra

(N=277)		
Sexo	Dados	%
Masculino	120	44%
Feminino	157	56%
Sócio demográfico e profissional		
Grau de instrução	Técnico/Médio	73%
	Graduação/pós/mestrado / doutorado	27%
Estuda no momento	Não	52%
	Sim	48%
Estado Civil	Solteiro	50%
	Casado	23%
	União estável	26%
	Divorciado	1%
Filhos	Não	72%
	Sim, tenho 1	21%
	Sim, tenho 2	6%
	Sim, tenho 3 ou mais	1%
Tempo de empresa	0,5 e 1	22%
	1,1 e 3 anos	28%
	3,1 e 5	21%
	5,1 e 8	20%
	Acima de 8	9%
Cargo	Auxiliar	48%
	Consultor	25%
	Estagiário	6%
	Coord/Supervisor/Técnico	5%
	Analista	4%
	Gerente/Diretor	3%
	Professor	1%
Renda média	1 e 2 salários mínimos	47 %
	2 e 4 salários mínimos	33%
	4 ou mais salários mínimos	21%
Dados demográficos	Santa Catarina	57.6%
	São Paulo	20.1%
	Goiás	11.5%
	Rio Grande do Norte	4%
	Rio de Janeiro	2.2%
	Pará	1.4%
	Paraná	1.4%
	Minas Gerais	0.7%
	Bahia	0.4%
	Mato Grosso	0.4%
Distrito Federal	0.4%	

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser comprovado através da tabela 9, a maioria dos indivíduos da amostra são mulheres e representam 56% da totalidade, enquanto 44% são homens. Esta maior representação é expectável uma vez que no universo do país é possível comprovar que as mulheres têm uma notabilidade maior. Na sua maioria, a amostra é constituída por jovens que têm habilitação em curso técnico ou ensino médio com percentual de 73%,

esta realidade também se apresenta no universo. Os participantes em sua maioria não estão estudando no momento e representam um percentual de 52%. O estado civil é de fato solteiro e representam 50%, sobre filhos os participantes no momento não possuem e representam um percentual de 72%. Em relação aos dados profissionais, o tempo de empresa é de 1 a 3 anos e representam 28%. De acordo com as funções dos participantes, destaca-se em percentual 48% que atuam como auxiliar e têm renda média de 1 e 2 salários mínimos⁹ e representam 47%.

2.3.2.3 Instrumentos

A fim de obter os dados necessários para a execução da pesquisa quantitativa, administrou-se um questionário (ver Anexo IV), composto por itens de informações sócio demográficos e profissionais (cidade, estado, sexo, idade, nível de escolaridade, se estuda no momento, estado civil, filhos, cargo, tempo de empresa e renda). Neste caso, seguiu-se a orientação de Oliveira, Piccinini, e Bitencourt (2012), afirmando que, para que se possa discutir a relação entre a geração atual e o trabalho é necessário fazer primeiramente uma delimitação dos aspectos particulares e contextuais daquele grupo como profissão, nível de formação, etc. evitando generalizações. Ademais, foram administrados³ instrumentos, quais sejam: Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO), Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO) e a Escala de Comprometimento Organizacional (EBACO). As duas escalas de expectativas sobre o futuro foram desenvolvidas e validadas por Vasconcellos (2015). A Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO) é composta por dois fatores de expectativas: conquistas profissionais, relacionando itens como remuneração, prestígio entre pares, avanços/crescimento/sucesso na carreira e realização de atividades interessantes; e carreira-vida pessoal, com itens sobre equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, carga horária e qualidade de vida. Os itens que compõe o questionário estão relacionados ao futuro de expectativas de carreira num período de 5 anos. O instrumento é composto por 13 questões fechadas tipo Likert, variando de 1 a 6, sendo 1 nada

⁹Salário mínimo é o valor mais baixo de um salário que os empregadores devem pagar legalmente para seus colaboradores pelo esforço e tempo gasto na produção de algo e serviços. O valor do salário mínimo em 2017 é de R\$ 937,00. (IRRF, 2017)

provável e número 6 o grau máximo de concordância com a afirmação proposta—extremamente provável. A Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO) incorpora itens dedicados aos resultados futuros da organização, fator denominado de efetividade organizacional, além de atributos sobre gestão e ambiente de trabalho, intitulado de gestão e ambiente organizacional. Os itens que compõem o questionário estão relacionados ao futuro da organização num período de 5 anos, itens como evolução na gestão, ambiente de trabalho e evolução da organização/crescimento. O instrumento é composto por 9 questões fechadas tipo Likert, variando de 1 a 6, sendo 1 nada provável e número 6 o grau máximo de concordância com a afirmação proposta—extremamente provável. Ademais, não houve necessidade de fazer qualquer alteração ou adequação das escalas já que as mesmas estão adequadas para aplicação neste universo.

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi desenvolvida e validada por Medeiros (2003). O modelo EBACO é uma ampliação do modelo de Meyer e Allen (1991), incluindo o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), sendo inseridos 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos baseados na literatura. A EBACO é composta de 7 sete fatores de comprometimento organizacional: afetivo, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativo, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas. O instrumento é composto por 28 questões fechadas tipo Likert, variando de 1 a 6, sendo o número 6 o grau máximo de concordância com a afirmação proposta, sendo eles: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente. Na base afetiva (internalização de valores e objetivos) a definição é a crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. Na base instrumental (poucas alternativas) crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização. Também na base instrumental está (recompensas e oportunidades) crença de que o esforço realizado em benefício da organização deve ser melhor recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade. Normativo (obrigação em permanecer) crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. Normativo (obrigação pelo desempenho) crença de que se deve realizar esforços em benefício da organização e que se deve buscar atingir os objetivos organizacionais. Afiliativo (sentimento de fazer parte) crença de que se é

reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. Instrumental (linha consistente de atividade) crença de que se deve observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer (Medeiros, 2015). Ao final do questionário entendeu-se como importante deixar uma questão aberta para comentários, a fim de, identificar sentimentos que possivelmente os participantes gostariam de compartilhar sobre expectativas e comprometimento organizacional.

Foram solicitadas as autorizações dos autores para a utilização dos conteúdos dos seus questionários – Prof^o. Dr. Carlos Alberto F. Medeiros, para a utilização da escala EBACO e Prof^o. Dr. Vinicius Carvalho de Vasconcellos, para a utilização da EEFO e EECO (ver Anexo V). A escolha destas escalas pareceu a mais adequada para este estudo visando principalmente adequação ao universo brasileiro, considerando a cultura e costumes deste país, já que outras escalas internacionais não se adequariam a esta realidade. Outra questão importante é que estas escalas já foram utilizadas em investigações semelhantes com a geração Y e a sua administração têm sido frequente.

2.3.2.4. Procedimento

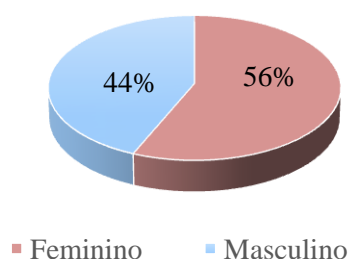
Os participantes foram convidados a participar através da rede social Facebook, do LinkedIn, Whatsapp e pessoalmente, além disso, foi realizado contato com instituições de ensino, empresas e entidades (Anexo VI). A duração da pesquisa ficou em torno de 20 minutos, este é o tempo médio identificado na administração em papel. O período de recolha dos dados ocorreu no mês de março de 2017. Deste modo, ao acessar o link da pesquisa o respondente pode verificar a descrição do objetivo do questionário, onde constavam as obrigatoriedades para participar da pesquisa; informou-se que as respostas são anônimas e confidenciais; que os questionários são utilizados exclusivamente para o estudo em causa; as instruções correspondentes acerca do seu preenchimento e a possibilidade de solicitar esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário através de contatos disponibilizados. Após a leitura das instruções, a forma de consentimento foi realizada através de uma pergunta, o participante deveria ler e aceitar, ou não, sua participação na pesquisa. Ao concluir o preenchimento do questionário foi apresentada uma mensagem de agradecimento pela participação.

2.3.2.5 Apresentação e discussão dos resultados

2.3.2.6 Caracterização da geração Y

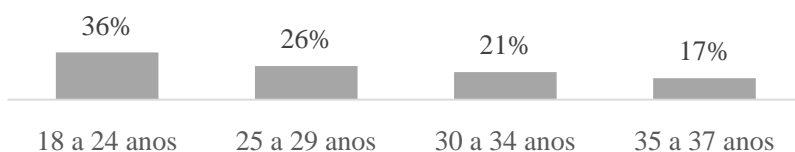
Nesta análise, tendo em vista o objetivo específico proposto, foi realizada a caracterização da geração Y através de dados sócio demográficos e profissionais, levantamos dados tais como: gênero, idade, escolaridade, se estuda no momento, filhos, estado civil, tempo de trabalho na atual organização, cargo e renda. Dessa forma, procedeu-se à análise da primeira parte do questionário e discussão do primeiro objetivo específico deste estudo. Em relação ao perfil sócio demográfico, observou-se a predominância na amostragem e no universo de mulheres, com percentual de 56% e os homens com percentual de 44%. Segundo dados do Censo (2010) no Brasil há mais mulheres do que homens, portanto a amostra se demonstra coerente de acordo com o universo. No gráfico 1 é possível identificar a distribuição por gênero.

Gráfico 1. Distribuição por gênero



Na distribuição dos respondentes por faixa etária foi possível identificar uma concentração maior de participantes com idade de 18 a 24 anos com percentual de 36%. Em seguida de 25 a 29 anos com 26%, de 30 a 34 anos com 21% e por final, de 35 a 37 anos com 17%. Esta amostra se apresenta como representativa em relação à distribuição por idade conforme dados apresentados na revisão de literatura, levantados no Censo (2010). No gráfico 2 é possível identificar a distribuição dos participantes por idade.

Gráfico 2. Distribuição por idade



No que tange ao grau de instrução, foi possível identificar na pesquisa que a maioria dos participantes possui ensino técnico ou ensino médio e, apresentam-se com percentual de 73%, enquanto 27% apresentam Graduação/Pós/Mestrado/Doutorado. Esses dados indicam o que foi apresentado anteriormente, no Brasil, ainda é baixo o índice geral de jovens nas universidades, mas ao longo dos anos esses números têm melhorado segundo Censo (2010). No gráfico 3 é possível identificar a distribuição dos participantes pelo grau de instrução.

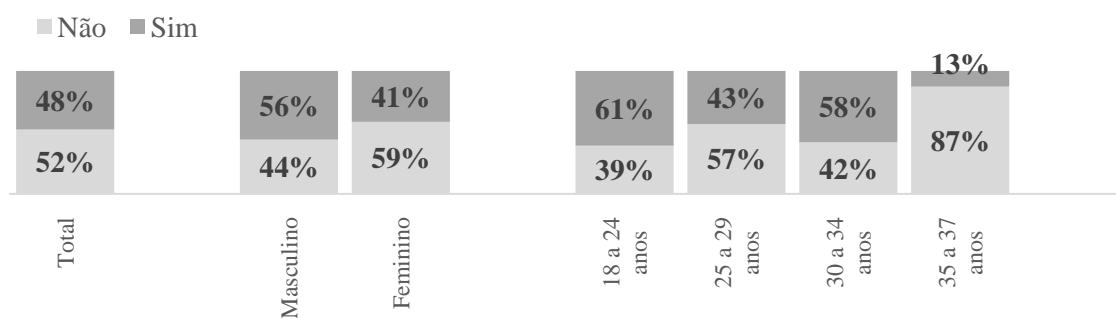
Gráfico 3. Distribuição por grau de instrução



Quando questionados na pesquisa sobre estudos no momento, foi possível identificar que há mais homens estudando e apresentam um percentual de 56%, enquanto somente 41% das mulheres estão estudando. Esse resultado pode ser explicado conforme apresentado pelo Censo (2010), os dados indicam que 90% das mulheres da geração Y que têm filhos deixam de estudar. No entanto, foi possível identificar que na faixa etária de 30 aos 34 anos os participantes voltam a estudar. Esse resultado também é explicado a partir das pesquisas do INEP (2014), há uma expansão do ensino a distância, o que facilita para jovens que trabalham e estudam ao mesmo tempo. Ainda segundo INEP (2014) a quantidade de alunos matriculados em instituições registrou um aumento de 16,3%, a faixa etária desses estudantes é de 30 anos. Ainda assim, quando analisamos o resultado dessa pesquisa na faixa etária de 35 a 37 anos, apenas 13% dos participantes estão estudando. Esse resultado também pode ser explicado através do gráfico 6 desta

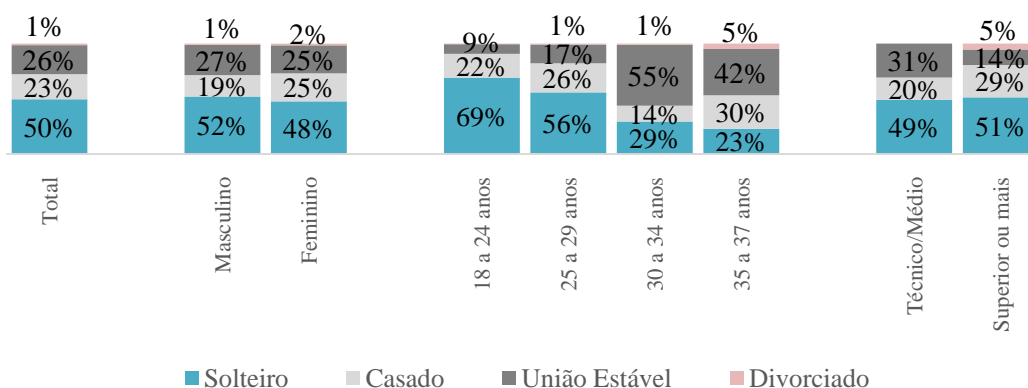
pesquisa, quando é apresentado o número de filhos dos participantes nesta faixa etária, nesta idade eles estão constituindo família e por isso o índice reduz. No gráfico 4 apresentado abaixo é possível identificar a percentagem dos participantes que estão estudando no momento, os percentuais são apresentados por gênero e faixa etária.

Gráfico 4. Percentagem dos participantes que estudam



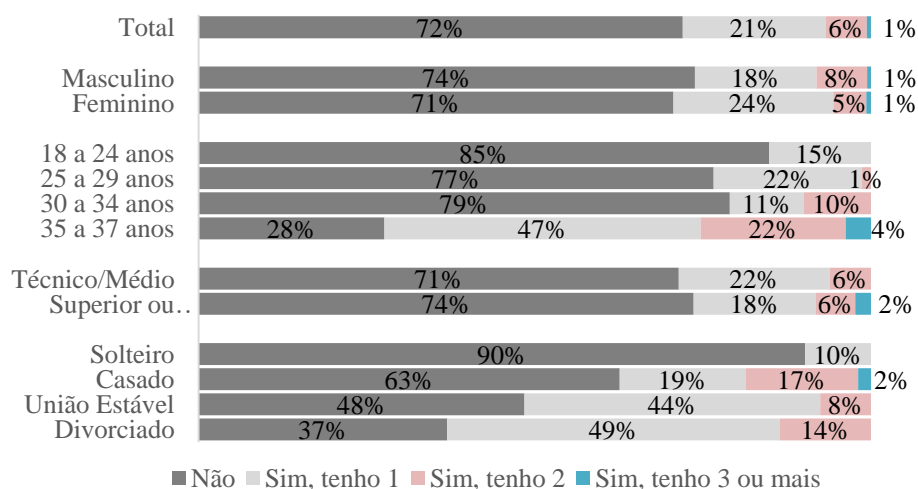
Em relação ao estado civil dos participantes, foi possível identificar que 50% é solteiro. No entanto, na faixa de 30 a 34 anos aumenta a proporção de uniões estáveis com percentual de 55%. Na faixa de 35 a 37 anos cresce o percentual de casamentos com 30%. Entre as pessoas com grau de instrução técnico/médio há mais uniões estáveis e no grupo com grau de instrução superior ou mais há mais casamentos e, ao mesmo tempo, também mais divórcios. Esse resultado pode ser explicado através dos dados apresentados pelo Censo (2010) onde segundo pesquisas a elevação da idade média ao casar nos últimos anos pode ser reflexo da maior dedicação aos estudos em busca de salários mais elevados. No gráfico 5 são apresentadas as percentagens do estado civil, qual seja o total, apresentados por gênero, idade e formação.

Gráfico 5. Estado civil



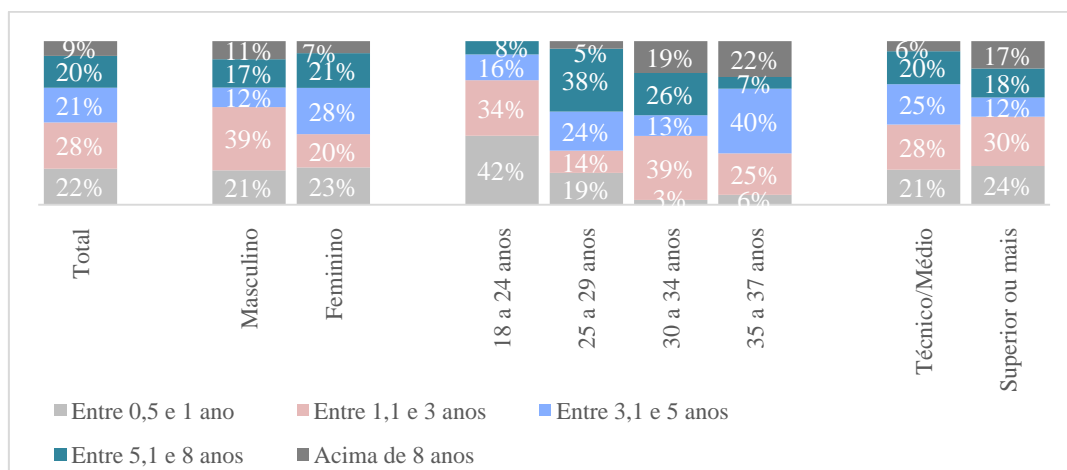
Sobre o número de filhos identificados na pesquisa, 72% dos participantes não têm filhos. No entanto, os participantes com intervalo de idade entre 35 a 37 anos são os que representam o maior percentual com filhos, 47% tem 1 filho. A partir desses resultados e dos resultados anteriores de estado civil, é possível perceber que os participantes nesta faixa etária começam a mudar seu estado civil e conseqüentemente constituir família. Conforme a idade aumenta essa proporção do resultado cresce e conforme vai mudando o estado civil também. Mais uma vez esse resultado é comprovado através dos indicadores do Censo (2010) nos quais os jovens têm priorizado estudos e crescimento profissional e, posteriormente, próximo dos 30 anos constituem família. No gráfico 6 é possível identificar o número de filhos dessa geração a partir do total, dos índices por gênero, faixa etária, escolaridade e estado civil.

Gráfico 6. Número de filhos da geração Y



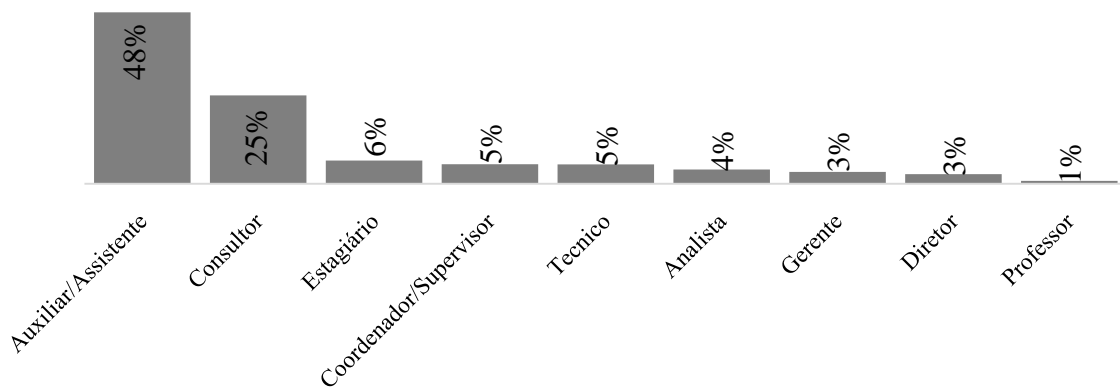
Sobre os resultados encontrados na pesquisa em relação ao tempo de empresa, foi possível identificar que 28% dos participantes estão há pouco tempo na organização, entre 1,1 e 3. Também foi possível identificar que na faixa de 30 a 34 anos crescem os percentuais acima de 8 anos de empresa e apresenta-se com percentual de 19%. Esse resultado vem ao encontro do que já foi apresentado anteriormente nesta pesquisa, é possível identificar esse resultado como uma busca por estabilidade já que, é nesta faixa etária que o jovem já constituiu família. Ainda segundo resultados da pesquisa, o grupo com grau superior ou mais é mais propício a apresentar mais tempo de empresa. No gráfico 7 é possível identificar os resultados relacionados ao tempo de empresa da geração Y a partir do total, gênero, faixa etária e escolaridade.

Gráfico 7. Tempo de empresa



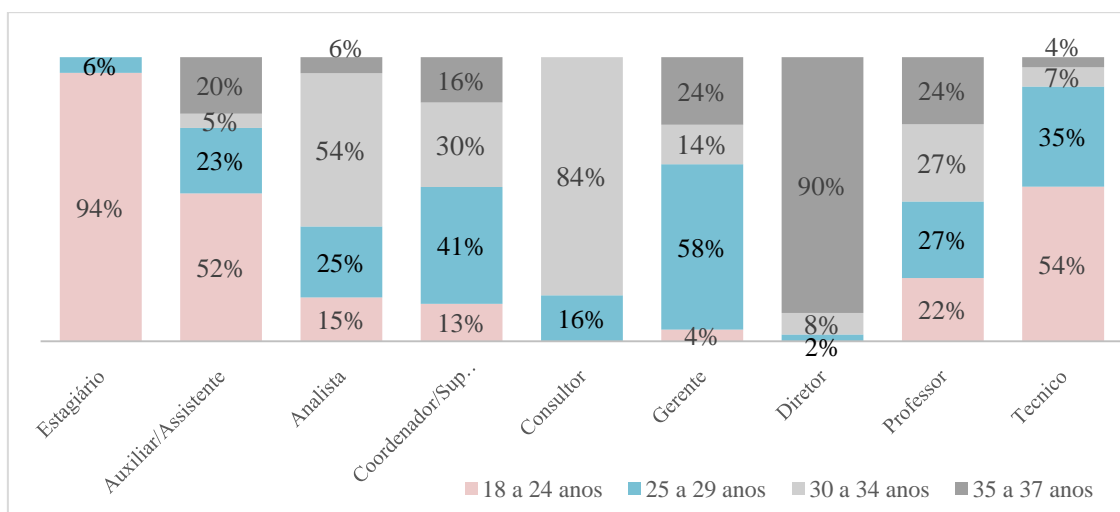
Em continuidade aos resultados da pesquisa em relação à caracterização dos participantes, apresentam-se os índices relacionados aos cargos ocupados nas organizações. Há um alto índice de que grande parte dos participantes ocupam cargos de auxiliar/assistente, com percentual de 48% como é possível identificar no gráfico 8. No entanto, ao comparar a faixa etária e o cargo conforme gráfico 9, destaca-se o cargo de consultor e o percentual aumenta na faixa etária de 25 aos 29 anos, continua aumentando de forma significativa dos 30 aos 34 anos com percentual de 84%. Há também uma predominância de cargo de gerente na faixa de 25 a 29 anos, com percentual de 58%. Já a predominância de cargo como diretor acontece na faixa de 35 a 37 anos com percentual de 90%. No gráfico 8 é possível identificar o cargo predominante dos participantes, assim como os percentuais.

Gráfico 8. Predominância de cargo atual



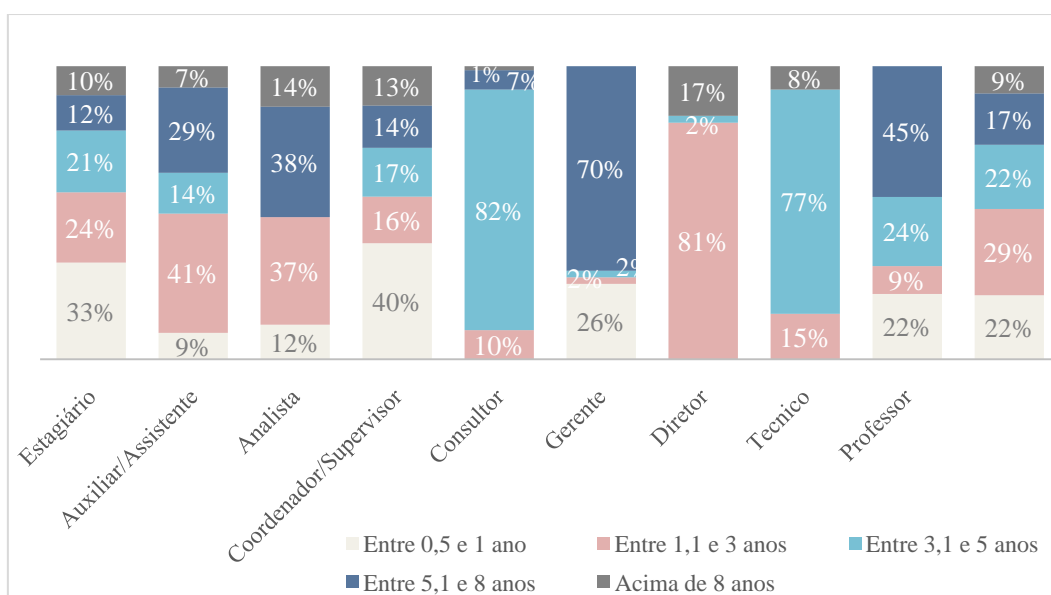
Esse resultado apresentado pela pesquisa ao identificar um crescimento de cargo conforme aumenta a idade, corrobora com a perspectiva de Tapscott (2010) que aponta a forma de crescimento desejada pela geração Y: de forma rápida e com oportunidades de crescimento. Para uma análise mais detalhada em relação ao cargo dos participantes, através do gráfico 9 apresentado abaixo, é possível identificar o cargo atual relacionado com a idade.

Gráfico 9. Cargo atual X idade



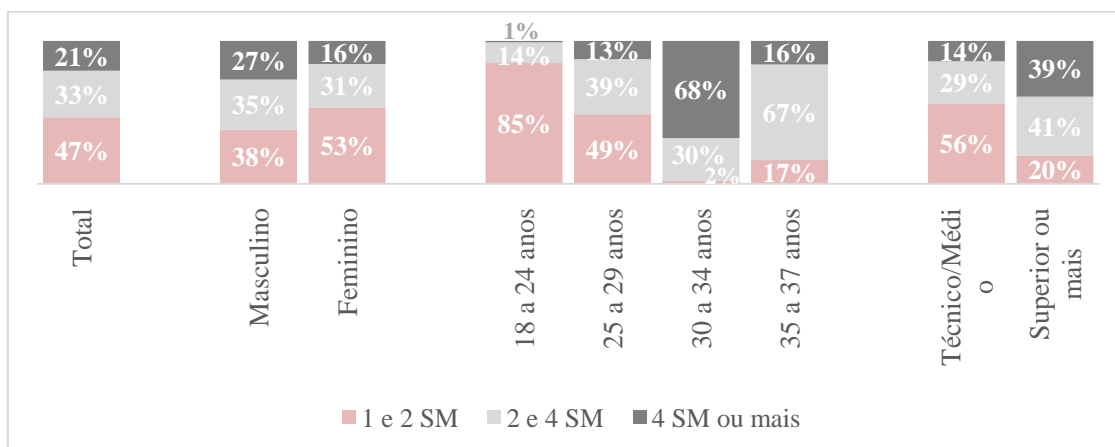
No gráfico acima é possível identificar que os participantes de 18 a 24 anos apresentam cargo de estagiário, com percentual de 94%. Os participantes de 25 a 29 anos apresentam cargo de gerente, com 58%, os participantes com idade de 30 a 34 anos apresentam cargo de consultor, com 84%, enquanto os participantes de 35 a 37 anos apresentam cargo de diretor, com 90%. Para complementar, também foi possível comparar os resultados de cargo relacionando ao tempo de empresa no gráfico 10.

Gráfico 10. Cargo atual X tempo de empresa



Foi possível identificar que o tempo de empresa influencia, de certa forma, no cargo. Os participantes com 0,5 e 1 ano de casa são em sua maioria estagiários, com 33%. Entre 1,1 e 3 anos de casa os participantes atuam como diretor, com 81%. Entre 3,1 e 5 anos os participantes atuam como consultores, e acima de 8 anos também são diretores com 17%. E para finalizar esta etapa de apresentação de resultados e análise da caracterização dos participantes, é possível observar no gráfico 11 que na faixa dos 30 aos 34 anos, 68% dos jovens apresentam a maior renda. Os homens apresentam maior renda do que as mulheres, sendo que 27% dos homens recebem acima de 4 salários mínimos, enquanto apenas 16% das mulheres recebem acima de 4 salários mínimos. Além disso, pessoas com curso superior demonstram uma renda maior. Esse resultado vem ao encontro da literatura apresentada, onde o Censo (2010) apresenta a partir de suas pesquisas e afirma que as mulheres recebem 80% do salário dos homens no Brasil, por isso há uma diferença nos índices de renda entre o gênero feminino e masculino. O gráfico 11 apresenta os percentuais de renda dos participantes identificados a partir da pesquisa. É possível analisar os índices pelo total, gênero feminino e masculino, faixa etária e formação acadêmica.

Gráfico 11. Renda média



A partir desta caracterização dos participantes e consequentemente da geração Y, foi possível identificar que há uma predominância de mulheres na pesquisa. A concentração maior dos participantes é com idade de 18 a 24 anos, no que tange ao grau de instrução, a maioria dos participantes possui ensino técnico ou ensino médio e há mais homens estudando do que mulheres. O estado civil apresenta-se bem equilibrado, 50% dessa

geração é solteira, enquanto 49% são casados ou têm união estável, e neste caso, 72% dos participantes não têm filhos. Nas empresas, prevaleceu participantes que estão há pouco tempo na organização, entre 1,1 e 3 anos e há um alto índice de que os participantes ocupam cargos de auxiliar/assistente. Os jovens de 30 a 34 anos apresentam a maior renda e 18 a 24 anos a menor renda, sendo que os homens apresentam maior renda do que as mulheres.

2.3.2.7. Análise das expectativas de construção de carreira

Esta análise através da escala EECO atende o objetivo deste estudo quando se refere a identificar as expectativas dos jovens da geração Y em relação à expectativa de construção de carreira. No intuito de confirmar os componentes propostos pelo autor Medeiros (2003) foram utilizadas técnicas de análise fatorial confirmatória e análise de consistência interna. Para esta análise, optou-se pelos testes que incluíram o Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, caracterizados como procedimentos estatísticos que permitem identificar a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial (Pestana e Gageiro, 2003). Para análise das variáveis relacionadas às características dos participantes, foi realizado teste ANOVA para comparar as médias entre os grupos. A comparação par a par foi feita com uma análise post-hoc, por meio do teste Tukey's HSD (Honest Significance Difference). Para a variável sexo, foi feito um teste t para duas amostras, já que é a única variável que tem apenas duas categorias. Os resultados dos testes de adequação e especificidade da amostra foram satisfatórios, sendo que o KMO apresentou um coeficiente de 0,89 em conquistas profissionais e 0,65 em carreira/vida pessoal. O teste de Bartlett apresentou resultado significativo (sig 0,000). O algoritmo de rotação utilizado é o Varimax. Em seguida, foram analisadas as comunalidades. Percebeu-se que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5, dessa forma mantendo as variáveis conforme proposto pelo autor e indicando confiabilidade. Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0, neste caso foram obtidos dois fatores com autovalores superiores a 1,0. Para analisar a confiabilidade dos fatores, utilizou-se teste Alfa de Cronbach, que, apresentando valores superiores a 0,70, indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna (Hair et al., 2005). Neste caso, o teste

foi excelente para o fator conquistas profissionais com alfa de 0,93 e muito bom para o fator conquistas vida pessoal, com alfa de 0,77. Portanto, em termos de confiabilidade, o instrumento EECO possui precisão para medir através de seus itens (indicadores) as dimensões (bases) do comprometimento que pretendem medir, pois possui boa qualidade psicométrica. Como resultado final da análise fatorial, encontraram-se duas dimensões, mesmo número de fatores encontrados por Vasconcellos (2015). Considerando-se os dois fatores, procedeu-se uma análise mais detalhada de cada fator, permitindo avaliar suas variáveis componentes. O primeiro fator (F1 tabela 10) é denominado de Conquistas Profissionais. Os itens nesse fator tratam da consecução de conquistas/ objetivos de carreira e parecem funcionar como eixo para o qual convergem elementos tipicamente considerados pelos indivíduos em seu futuro profissional: recompensa/remuneração, prestígio/reconhecimento e obtenção de tarefas interessantes e alinhadas às preferências pessoais. O segundo fator (F2 na tabela 10) é Relação Carreira/Vida Pessoal. Abarca itens relativos às expectativas de obtenção de uma relação favorável entre a vida privada e o trabalho/carreira no futuro. Faz emergir o conjunto de efeitos recíprocos entre essas duas esferas, distinguindo-se, portanto, do primeiro fator. Assim, contempla-se no instrumento a relação entre os papéis associados ao trabalho e à vida pessoal (Vasconcellos, 2015). Fazendo o cruzamento desses dois fatores e considerando abaixo da média ou acima da média para cada um deles, foi possível identificar que a geração Y tem níveis de expectativas de conquistas profissionais acima da média e expectativas de carreira/vida também acima da média. Esse resultado demonstra o que foi apresentado na revisão de literatura por Oliveira (2011), os jovens da geração Y querem oportunidades de crescimento muito rápido nas organizações, é comum estabelecerem prazos para isso, também são ambiciosos e têm alta expectativa na construção de carreira. Isso é resultado da criação desses jovens que foram estimulados por seus pais, criados com uma autoestima elevada e com a mentalidade de que podem ser o que quiserem conforme já apresentado anteriormente por Lipkin e Perrymore (2010). Na tabela 10 é possível identificar os resultados.

Tabela 10. Análise fatorial EECO

Conquistas profissionais $\alpha = 0,93$		
Variável	Média	DP
Terei prestígio entre meus colegas em função do	4,17	1,082
Serei bem remunerado em relação às minhas	3,73	1,286
Terei conseguido conquistas profissionais relevantes	4,06	1,220
Minha remuneração será compatível com minhas	3,58	1,350
Minhas atividades profissionais serão mais	3,97	1,235
Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.	3,99	1,248
Realizarei um trabalho compatível com minhas	4,03	1,217
Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para	3,88	1,242
Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.	4,04	1,205

Carreira/vida pessoal $\alpha = 0,77$		
Variável	Média	DP
Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	4,18	1,176
Minha vida pessoal estará preservada de	3,76	1,336
Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as	3,72	1,333
Minha carga horária de trabalho será compatível com	3,70	1,299

Fonte: Dados da pesquisa

No questionário, quando se oportunizou fazer comentários ao final da pesquisa foi possível identificar vários depoimentos que reforçam esse resultado de alta expectativa de construção de carreira. O participante 4 afirma que “...Sinto pertencer à empresa e tenho vontade de crescer e me desenvolver cada dia mais”. O participante 44 também apresentou este sentimento “tenho grandes expectativas na empresa em que atuo e estou estudando no momento na área da gestão para aperfeiçoar ainda mais meu conhecimento”. Da mesma forma, o participante 50 compartilhou que “busco me desenvolver ainda mais na atual organização, com uma experiência internacional nos próximos 5 anos. Devido a reestruturação atual que a empresa está passando, os valores que busco e acredito estarão ainda mais desenvolvidos”. Quando comparadas as variáveis sócio demográficas e profissionais, foi possível identificar que não há relação significativa entre homens e mulheres em relação às expectativas de construção de carreira, ambos demonstram resultados equilibrados tanto no fator conquistas profissionais como no fator carreira/vida pessoal. Apresentam médias de 1,61 mulheres e 1,52 homens em conquistas profissionais e médias 1,56 homens e 1,66 mulheres em carreira/vida pessoal. Os resultados indicam uma preocupação dos dois gêneros em relação à conquistas profissionais e carreira vida/pessoal, o que revela um otimismo dos participantes e corrobora com a literatura quando Cortella (2016) afirma que os jovens

prezam pela qualidade de vida, querem ser felizes no trabalho, precisam gostar do que fazem. Quando comparamos as variáveis idade, formação acadêmica, tempo de empresa, estado civil, dependentes e renda também não foram identificados resultados com significância que impactam na expectativa e construção de carreira. Esse resultado está de acordo com Oliveira (2011) quando afirma que os jovens têm expectativa de carreira e para isso querem oportunidades de crescimento muito rápido nas organizações. Para Lawrence & Corwin (2003), essas expectativas estão atreladas a novas exigências desses profissionais, os jovens querem flexibilidade, horários de trabalho alternativos e flexíveis, não só o trabalho em tempo parcial, mas também novas formas de integrar esses novos horários nas rotinas e estruturas de trabalho existentes. Os resultados das médias e desvio padrão podem ser conferidos abaixo na tabela 11, os resultados dos testes de significâncias no anexo IX.

Tabela 11. Resultados EECO

Conquistas profissionais			Carreira/vida pessoal		
Dados	Média	DP	Dados	Média	DP
Gênero			Gênero		
Masculino	1,61	0,501	Masculino	1,56	0,477
Feminino	1,52	0,491	Feminino	1,66	0,498
Idade			Idade		
18 a 24 anos	1,59	0,495	18 a 24 anos	1,62	0,489
25 a 29 anos	1,48	0,502	25 a 29 anos	1,54	0,501
30 a 34 anos	1,55	0,501	30 a 34 anos	1,57	0,498
35 a 37 anos	1,62	0,494	35 a 37 anos	1,72	0,455
Escolaridade			Escolaridade		
Ensino Médio	1,45	0,510	Ensino Médio	1,67	0,500
Ensino Técnico	1,44	0,527	Ensino Técnico	1,64	0,492
Faculdade	1,59	0,494	Faculdade	1,53	0,501
Mestrado	1,50	0,522	Mestrado	1,58	0,515
Pós-graduação	1,51	0,503	Pós-graduação	1,66	0,477
Tempo de empresa			Tempo de empresa		
Entre 6 e 11 meses	1,62	0,494	Entre 6 e 11 meses	1,38	0,494
1	1,53	0,506	1	1,72	0,454
2	1,52	0,505	2	1,63	0,488
3	1,44	0,504	3	1,66	0,483
4	1,61	0,502	4	1,5	0,514
5	1,38	0,498	5	1,57	0,507
6	1,48	0,512	6	1,62	0,498
7	1,47	0,516	7	1,53	0,516
8	1,69	0,479	8	1,69	0,479
9	1,62	0,506	9	1,46	0,519
10 anos ou mais	1,70	0,466	10 anos ou mais	1,57	0,504
Estado civil			Estado civil		
Casado	1,62	0,489	Casado	1,64	0,482
União Estável	1,48	0,505	União Estável	1,48	0,505
Divorciado	1,60	0,516	Divorciado	1,80	0,422
Solteiro	1,52	0,501	Solteiro	1,58	0,496
Dependentes			Dependentes		
Não tem filhos	1,53	0,500	Não tem filhos	1,57	0,496
Sim, tenho 1	1,61	0,493	Sim, tenho 1	1,72	0,455
Sim, tenho 2	1,50	0,522	Sim, tenho 2	1,42	0,515
Sim, tenho 3 ou mais	2,00	0,000	Sim, tenho 3 ou mais	1,67	0,577
Renda			Renda		
Entre 1 e 2 salários mínimos	1,58	0,497	Entre 1 e 2 salários mínimos	1,61	0,492
Entre 2 e 3 salários mínimos	1,51	0,504	Entre 2 e 3 salários mínimos	1,58	0,498
Entre 3 e 4 salários mínimos	1,43	0,500	Entre 3 e 4 salários mínimos	1,51	0,505
Entre 4 e 5 salários mínimos	1,53	0,505	Entre 4 e 5 salários mínimos	1,63	0,489
Entre 5 e 6 salários mínimos	1,57	0,507	Entre 5 e 6 salários mínimos	1,62	0,498
Entre 7 e 8 salários mínimos	1,65	0,493	Entre 7 e 8 salários mínimos	1,76	0,437
Acima de 9 salários mínimos	1,85	0,376	Acima de 9 salários mínimos	1,46	0,519

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante essas expectativas, os jovens também esperam desafios coerentes, não querem apenas benefícios financeiros (Oliveira, 2010). De acordo com essa imprevisibilidade apresentada pelos jovens de permanecerem nas organizações, a mobilidade cada vez maior e a responsabilidade do indivíduo na gestão da carreira na atualidade incitam os colaboradores a monitorar oportunidades e a refletir sobre o futuro constantemente (Vasconcellos e Neiva, 2016).

2.3.2.8. Análise das expectativas de futuro organizacional

A aplicação desta escala na pesquisa procurou responder o objetivo deste estudo que se refere a identificar as expectativas que os jovens da geração Y têm em relação à organização onde atuam. Para esta análise, optou-se pelos testes que incluíram o Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Para análise das variáveis relacionadas às características dos participantes, foi realizado teste ANOVA para comparar as médias entre os grupos. A comparação par a par foi feita com uma análise post-hoc, por meio do teste Tukey's HSD (Honest Significance Difference). Para a variável sexo, foi feito um teste t para duas amostras, já que é a única variável que tem apenas duas categorias. Os resultados dos testes de adequação e especificidade da amostra foram satisfatórios, sendo que o KMO apresentou um coeficiente de 0,88 em efetividade organizacional e 0,83 em gestão e ambiente organizacional. O teste de Bartlett apresentou resultado significativo (sig 0,000). O algoritmo de rotação utilizado é o Varimax. Em seguida, foram analisadas as comunalidades. Percebeu-se que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,5, dessa forma mantendo as variáveis conforme proposto pelo autor e indicando confiabilidade. Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0, neste caso foram obtidos dois fatores com autovalores superiores a 1,0. Em resumo os dois fatores se segmentam em efetividade organizacional e gestão e ambiente organizacional. Para efeito de diagnóstico, os resultados da EEFO foram apurados respeitando sua estrutura fatorial. Assim, os resultados foram calculados individualmente por fator a partir da média de seus itens. Na interpretação dos dados, conforme orientação do autor considerou-se que quanto maior for o resultado obtido, maior a probabilidade atribuída pelos respondentes à ocorrência das situações/estados descritos pelos itens. Como a redação desses últimos adquire sempre conotação positiva, resultados maiores sinalizam expectativas mais favoráveis. Dessa forma, o resultado apresentou que os fatores de expectativa para efetividade organizacional e expectativa para gestão e ambiente organizacional estão acima da média, o que indica otimismo quanto às expectativas de futuro organizacional. Para analisar a confiabilidade dos fatores, utilizou-se teste Alfa de Cronbach, que, apresentando valores superiores a 0,70, indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna (Hair et al., 2005). Neste caso, o teste foi excelente, efetividade

organizacional apresentou alfa de 0,92 e gestão de ambiente alfa de 0,93. Na tabela 12 é possível conferir o resultado encontrado através da escala EEFO.

Tabela 12. Análise fatorial EEFO

Efetividade Organizacional $\alpha = 0,92$		
Variável	Média	DP
A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.	4,20	1,133
Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.	4,15	1,086
As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.	4,02	1,003
A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.	4,25	1,126
Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.	4,22	1,072
Gestão e Ambiente Organizacional $\alpha = 0,93$		
Variável	Média	DP
A gestão da organização estará aperfeiçoada.	3,90	1,229
O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.	3,79	1,132
A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.	3,83	1,160
O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.	3,80	1,216

Fonte: Dados da pesquisa

As afirmações com médias elevadas indicam que os jovens da geração Y acreditam que num período de 5 anos é provável que a organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade, a organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação, os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso e as metas da organização para esse período serão cumpridas. Isso denota certo grau elevado de expectativa de futuro para a organização quando falamos na efetividade organizacional. Esse resultado também foi encontrado na gestão e ambiente organizacional, há uma expectativa acima da média para um ambiente de trabalho estimulante para seus profissionais, acreditam que o ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização, a execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização e a gestão da organização estará aperfeiçoada. Os resultados da análise alinham-se à tendência da literatura de privilegiar a efetividade, onde apontam os estudos de Margolis e Hansen (2003), os profissionais vislumbram o crescimento da organização e de uma imagem mais positiva para os consumidores. Para que essa expectativa seja atendida, é importante que as organizações tenham uma nova abordagem, pois o futuro organizacional depende da organização, mas também do comprometimento dos colaboradores. Torquato (2010) entende que as fronteiras devem

desaparecer e os canais de interação imediata (internet, intranet) ao lado dos já tradicionais veículos de comunicação devem ganhar importância no cenário organizacional. A autora Kunsch (2005) corrobora e afirma que a área de comunicação tem que incorporar valor às organizações, ajudando-as no cumprimento de sua missão, dos objetivos, na disseminação dos valores e nas ações para atingir suas metas. Todas essas questões devem estar baseadas em uma filosofia e uma política de comunicação integrada e considerar as demandas dos públicos estratégicos e da sociedade. Essas mudanças são um desafio para as organizações e uma das estratégias para as organizações é trabalhar a cultura organizacional. A cultura é expressada através das atitudes e da forma que trata seu colaborador, seus parceiros, fornecedores, clientes e como faz seu negócio. Uma cultura é forte quando seus valores são assimilados e disseminados pelos colaboradores. As organizações estão a cada dia adotando uma cultura que seja flexível e sensitiva para receber as novas gerações, e, principalmente, para acomodar as diferenças sociais e culturais dos colaboradores. Com essa visão, Carramenha, Capelano e Mansi (2013) reforçam que hoje não há mais controle sobre a informação, as pessoas têm acesso a tudo, por isso é tão importante trabalhar a identidade da empresa e construir ao longo do tempo, uma reputação favorável, uma imagem positiva e coerente (Chér, 2014; Chiavenato, 2010; Siqueira, 2008).

Para análise dos resultados através das características dessa geração, os autores Vasconcellos e Neiva (2017) recomendam ter cautela na interpretação dos dados já que, o setor econômico, a natureza da organização, o segmento de mercado e as práticas de gestão e de recursos humanos de cada organização podem condicionar a existência de diferenças nas expectativas de carreira em função do sexo. No entanto, nesta investigação não foi identificada relação entre expectativa e gênero. Correll e Ridgeway (2006), os quais afirmam que em situações de grupo como o ambiente de trabalho, as características pessoais como sexo e idade podem influenciar as expectativas de desempenho dos indivíduos ou do grupo. Assim como, é importante entender o impacto das experiências de realizações passadas/atuais na formação de expectativas de futuro (Bandura, 1977). Essas realizações positivas ou negativas, o fato de ser promovido e ocupar um cargo gerencial, por exemplo, podem influenciar as expectativas de carreira (Vasconcellos & Neiva, 2017). Nesta investigação, as variáveis gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa, estado civil, dependentes e renda não impactam nos

resultados. Os valores das médias e desvio padrão podem ser conferidos abaixo e os valores dos testes de significância no anexo X.

Tabela 13. Resultados EEFO

Efetividade Organizacional			Gestão e Ambiente Organizacional		
Dados	Média	DP	Dados	Média	DP
Gênero			Gênero		
Masculino	1,40	0,493	Masculino	1,50	0,503
Feminino	1,50	0,501	Feminino	1,62	0,488
Idade			Idade		
18 a 24 anos	1,55	0,501	18 a 24 anos	1,61	0,492
25 a 29 anos	1,40	0,492	25 a 29 anos	1,56	0,499
30 a 34 anos	1,51	0,503	30 a 34 anos	1,60	0,493
35 a 37 anos	1,41	0,501	35 a 37 anos	1,55	0,506
Escolaridade			Escolaridade		
Ensino Médio	1,23	0,429	Ensino Médio	1,45	0,510
Ensino Técnico	1,44	0,527	Ensino Técnico	1,56	0,527
Faculdade	1,51	0,502	Faculdade	1,56	0,498
Mestrado	1,42	0,515	Mestrado	1,58	0,515
Pós-graduação	1,49	0,503	Pós-graduação	1,66	0,477
Tempo de empresa			Tempo de empresa		
Entre 6 e 11 meses	1,55	0,506	Entre 6 e 11 meses	1,62	0,494
1	1,50	0,507	1	1,75	0,439
2	1,54	0,504	2	1,48	0,505
3	1,38	0,492	3	1,44	0,504
4	1,44	0,511	4	1,61	0,502
5	1,38	0,498	5	1,52	0,512
6	1,33	0,483	6	1,57	0,507
7	1,33	0,488	7	1,53	0,516
8	1,75	0,447	8	1,75	0,447
9	1,62	0,506	9	1,62	0,506
10 anos ou mais	1,40	0,498	10 anos ou mais	1,60	0,498
Estado civil			Estado civil		
Casado	1,46	0,502	Casado	1,63	0,486
União Estável	1,45	0,504	União Estável	1,50	0,506
Divorciado	1,60	0,516	Divorciado	1,50	0,527
Solteiro	1,48	0,501	Solteiro	1,59	0,494
Dependentes			Dependentes		
Não tem filhos	1,47	0,500	Não tem filhos	1,57	0,496
Sim, tenho 1	1,46	0,504	Sim, tenho 1	1,57	0,501
Sim, tenho 2	1,50	0,522	Sim, tenho 2	1,75	0,452
Sim, tenho 3 ou mais	1,67	0,577	Sim, tenho 3 ou mais	2,00	0,000
Renda			Renda		
Entre 1 e 2 salários mínimo	1,54	0,502	Entre 1 e 2 salários míniu	1,63	0,485
Entre 2 e 3 salários mínimo	1,39	0,492	Entre 2 e 3 salários míniu	1,53	0,504
Entre 3 e 4 salários	1,42	0,497	Entre 3 e 4 salários	1,45	0,503
Entre 4 e 5 salários	1,56	0,502	Entre 4 e 5 salários	1,67	0,474
Entre 5 e 6 salários	1,48	0,512	Entre 5 e 6 salários	1,57	0,507
Entre 7 e 8 salários	1,47	0,514	Entre 7 e 8 salários	1,65	0,493
Acima de 9 salários	1,46	0,519	Acima de 9 salários	1,69	0,480

Fonte: Dados da pesquisa

2.3.2.9. Análise do Comprometimento Organizacional

Nesta etapa, o foco é responder a um dos objetivos deste estudo: identificar o comprometimento organizacional da geração Y. Assim, procuramos identificar o tipo de comprometimento mais presente nesta geração, de acordo com modelo proposto por Medeiros (2003). Neste sentido, foi realizada a análise referente à Escala de Bases do Comprometimento Organizacional– EBACO. Para a análise fatorial das variáveis

Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, foram utilizadas as 28 questões, optou-se por adotar a análise confirmatória através dos testes Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, caracterizados como procedimentos estatísticos que permitem identificar a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial (Pestana e Gageiro, 2003). Assim, os resultados dos testes de adequação e especificidade da amostra foram satisfatórios, sendo que o KMO apresentou um coeficiente de 0,85 e o teste de Bartlett apresentou resultado significativo (sig 0,000). Em seguida, foram analisadas as comunalidades. Percebeu-se que 4 variáveis distribuídas em fatores diferentes apresentaram valores próximos a 0,5. Posteriormente, na etapa de extração dos fatores, utilizaram-se os critérios dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0, neste caso foram obtidos sete fatores com autovalores superiores a 1,0. Para analisar a confiabilidade dos fatores, utilizou-se teste Alfa de Cronbach, que, apresentando valores superiores a 0,7, indicam confiabilidade satisfatória da consistência interna (Hair et al., 2005). Neste sentido, apenas uma variável do fator (Obrigação em permanecer), ao qual compreende quatro variáveis apresentou alfa de 0,51, ainda assim, de acordo com Hair et al. (2006) sugerem que 0,50 é um patamar aceitável, dessa forma, manteve-se esta variável na análise. É importante ressaltar que, no estudo realizado por Medeiros et al. (2005), duas variáveis também apresentaram confiabilidade aceitável com alfa 0,52 e 0,58, respectivamente. Como resultado final da análise fatorial, todas as variáveis reduziram a uma dimensão, o que demonstra um resultado satisfatório, sendo mesmo número de fatores encontrados por Medeiros (2003).

Após a análise fatorial, foram analisadas as médias das variáveis e os respectivos pesos para a avaliação dos fatores da EBACO, conforme proposta desenvolvida por Medeiros (2003). Assim, inicialmente, calculou-se a média para cada item da escala, as variáveis se mantiveram conforme trabalho original de Medeiros (2003), pois, de acordo com Bastos et al. (2008), a avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar os indicadores correspondentes que permaneceram na escala após a análise fatorial. Na tabela 14 estão apresentados os resultados.

Tabela 14. Análise fatorial EBACO

Fator 1 – Obrigação pelo desempenho (NORD) $\alpha = 0,82$		
Descrição	Média	DP
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	5,1444	0,88511
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	5,0181	0,98707
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	4,6101	1,14191
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	5,0253	0,9341
Fator 2 – Afetiva (AFE) $\alpha = 0,91$		
Descrição	Média	DP
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	4,5018	1,06194
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tomado similares.	4,278	1,10597
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,6462	1,06207
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	4,5596	1,14883
Fator 3 – Afiliativo - sentimento de fazer parte (AFIL) $\alpha = 0,86$		
Descrição	Média	DP
Sou reconhecido por todos na instituição como um membro do grupo.	4,5415	1,10462
Nesta instituição, eu sinto que faço parte do grupo.	4,3466	1,21095
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,556	1,18319
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta instituição.	4,8051	0,98074
Fator 4 – Instrumental (Escassez de Alternativas) (INST) $\alpha = 0,87$		
Descrição	Média	DP
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	4,722	1,26204
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	4,0253	1,30886
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	4,7004	1,22494
Fator 5 – Normativo (Obrigação em permanecer) (NORP) $\alpha = 0,51$		
Descrição	Média	DP
Acredito que não seria certo deixar minha instituição porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	4,5884	1,04098
Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,3574	1,21824
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	4,3574	1,21824
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.	3,2671	1,17895
Fator 6 – Instrumental (Linha consistente de atividade) (INSA) $\alpha = 0,68$		
Descrição	Média	DP
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	5,0975	0,88541
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	3,5126	1,34758
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	4,6787	1,11056
Fator 7 – Instrumental (Recompensas e Oportunidades) (INSR) $\alpha = 0,79$		
Descrição	Média	DP
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	3,3863	0,892
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	3,6426	0,857

Fonte: dados da pesquisa

Na sequência, multiplicou-se a média de cada variável pelo peso correspondente (Anexo VII) e somaram-se os valores de cada variável, obtendo-se o resultado para avaliar cada base. Na tabela 15 é possível conferir os resultados obtidos para cada base.

Tabela 15. Interpretação dos resultados

Base	Resultado	Interpretação
Normativo (Obrigação pelo desempenho)	14,63	Alto comprometimento
Afetiva	13,82	Acima da média
Afiliativo (Sentimento de fazer parte)	13,52	Baixo comprometimento
Normativo (Obrigação em permanecer)	13,40	Abaixo da média
Instrumental (Linha consistente de atividade)	13,41	Abaixo da média
Instrumental (Escassez de Alternativas)	11,79	Abaixo da média
Instrumental (Recompensas e Oportunidades)	10,45	Acima da média

Fonte: dados da pesquisa

Para esta interpretação dos resultados obtidos foram consideradas que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, enquanto outras são inversamente proporcionais. Assim, destaca-se que para as bases, afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho o resultado é positivo para a organização se apresentar alto comprometimento. Já nas bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é desejável que o comprometimento seja baixo (Bastos et al., 2008). Nos resultados apresentados na pesquisa no que tange ao construto comprometimento, constata-se que há um maior comprometimento dos participantes quanto a obrigação pelo desempenho, desta forma percebe-se a existência de pressões normativas das organizações. Isso pode ser explicado, conforme apresentado por Medeiros et al. (2003) que a organização através de sua cultura, impõe sua ação e seu comportamento na organização, e, conforme pontua Weiner (1982 *cit. in* Medeiros et al., 2003), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda uma missão forte e disseminada dentro dela. Também envolve um sentimento de dever moral para com as pessoas ou a organização, levando à permanência do trabalhador. Sua relação é positiva com o desempenho da organização (Bastos et al., 2008).

Comparando os resultados apresentados com outras pesquisas que utilizaram esse mesmo instrumento em distintas organizações, percebe-se que o sentimento de obrigação pelo desempenho também predominou em estudo realizado por Schirrmeyer et al. (2008) com trabalhadores celetistas e avulsos do Porto de Santos. Em outro estudo, Rowee Bastos (2009), pesquisando o comprometimento de docentes de IES públicas e privadas encontraram resultado semelhante ao desta pesquisa, pois destacaram, também, o escore mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho, um forte vínculo afetivo e um frágil vínculo nas três dimensões relacionadas à base instrumental. Os pesquisadores Aquino e Honório (2012) também encontraram em sua pesquisa sobre comprometimento com empregados de uma indústria alimentícia alto índice em relação à base obrigação pelo desempenho. Também foi possível identificar no estudo de Viana (2012) onde abordou o comprometimento organizacional fazendo um comparativo entre grupos geracionais numa universidade federal e também encontrou o escore mais elevado para a dimensão obrigação pelo desempenho.

Com índice acima da média apresentando um resultado positivo, está a base Afetiva - alta identificação com a filosofia. É possível identificar que a base afetiva obteve um resultado que demonstra um vínculo emocional e uma identificação com os valores e objetivos da organização conforme apresentado na literatura por Medeiros (2003). Resultado semelhante foi possível identificar na pesquisa realizada por Viana (2012) sobre comprometimento organizacional de grupos geracionais em uma universidade federal, na qual constatou que a maioria destes jovens têm um comprometimento acima da média na base afetiva. Da mesma forma, essas constatações foram semelhantes aos resultados encontrados por Menetti (2013) em estudo realizado com jovens da geração Y no setor de conhecimento intensivo, onde o comprometimento afetivo também apresentou índice acima da média entre os pesquisados.

Apresenta-se a dimensão Afiliativa, que guarda relação com o sentimento de fazer parte do grupo. O resultado apurado foi baixo comprometimento, o que indica possíveis deficiências relacionadas a trabalho em equipe, também indica que o jovem não está preocupado em fazer parte do grupo, ou ser reconhecido como tal. Fazer parte do grupo não é o que os levam a lutar pela empresa. Em relação a essas constatações, elas podem

estar relacionadas ao baixo comprometimento de coesão, associado ao sentimento de fazer parte de uma organização e ser membro de determinado grupo, pois, como já firmou Medeiros et al. (2003), este sentimento é diferente da internalização de características e valores organizacionais (associados à base Afetiva).

Com resultado abaixo da média, está obrigação em permanecer. Essa dimensão retrata o comprometimento derivado de um dever moral que o colaborador sente em relação à organização, o que neste caso implica em baixo comprometimento, esse sentimento influencia pouco no comprometimento dos jovens da geração Y. Esse resultado vem de encontro com a realidade explanada no referencial teórico e evidência que os participantes demonstram certa discordância de que permanecem na instituição em decorrência de uma obrigação moral e que se sentiriam culpados em deixar a instituição (Bastos et al., 2008). Nessa abordagem, o comprometimento é visto através da internalização ou identificação com os valores e objetivos da organização, sendo que os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma ideia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização, e não ficar mudando de uma para outra (Brito & Bastos, 2001). A classificação alto comprometimento é registrada somente na base obrigação pelo desempenho que também é normativa.

A dimensão linha consistente de atividade enfoca o comportamento adotado pelo trabalhador para obter benefícios na organização. Sua origem reside na teoria de Becker (1960), o autor afirma que os indivíduos adotam certas ações com o específico propósito de conseguir recompensas. Mediante a aplicação do instrumento de coleta de dados, chegou-se ao resultado abaixo da média par esta base, o que indica que os participantes não têm crença de que devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. Também foi possível identificar este mesmo resultado nos estudos de Viana (2012). Este resultado também reforça o que foi apresentado na revisão de literatura segundo Codeço (2015), esses jovens têm dificuldade de lidar com restrições, limitações e frustrações.

Apresenta-se o resultado da base escassez de alternativas, os participantes demonstraram uma crença abaixo da média de que têm poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. Esse resultado encontrado é ideal de acordo com o que Bastos et al. (2008) apresentou na revisão de literatura, conforme o autor, nas bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é desejável que o comprometimento seja baixo. Esse mesmo resultado foi encontrado nos estudos de Viana (2012). Esse resultado apresentado pode ser positivo para as organizações, mas para os jovens pode ser um sinal negativo, a crise existente no Brasil pode ser um fator que influencia este comportamento. Segundo Fagundez (2016), a taxa de desemprego subiu nos últimos meses e os jovens são os que mais sofrem com a falta de oportunidades. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) de junho 2016 mostra que pessoas entre 18 e 24 anos são as mais afetadas pelo desemprego. Esse dado também se estende aos jovens de 30 anos e a quem começou a vida profissional um pouco mais tarde. O autor Spaggiari (2016) comenta que a falta de oportunidades leva o jovem a abdicar de motivações pessoais para escolher seu emprego só com base nas oportunidades que aparecerem. Nesse momento, as oportunidades de trabalho estão reduzidas, há demissões em massa e também o congelamento de vagas para corte de custos. Esse cenário deixa o jovem da geração Y em alerta e inseguro, com medo de não conseguir um emprego e de não construir a carreira que tanto sonhou. Sem muitas opções, ele aproveita a oportunidade que aparece ou continua na empresa atual, mesmo estando insatisfeito.

Logo após, está a falta de recompensas e oportunidades, a pesquisa apurou um resultado acima da média. Como essa base tem ligação inversamente proporcional com o desempenho da organização, quanto menor o número obtido, melhor (Bastos et al., 2008). Neste caso, o índice acima da média indica que os colaboradores não vislumbram oportunidades e recompensas atraentes no seu ambiente de trabalho atual, entendem que a organização deve lhe dar mais oportunidade, o que demonstra também uma fraqueza na condução de políticas de construção de carreira por parte das organizações. Esse resultado pode ser explicado através da literatura, quando Oliveira (2011) afirma que os jovens da geração Y querem oportunidades de crescimento muito rápido nas organizações. Uma consequência desses atos é a frustração, esses jovens não

ficam por muito tempo nas empresas e começam novamente sua busca pela realização em outra organização.

O alto comprometimento, resultado mais significativo desta análise está voltado para a base “obrigação pelo desempenho”, que está relacionada ao cumprimento de suas tarefas, na obrigação e manutenção do seu desempenho, no sentido de não apenas exercer sua função, mas exercê-la bem. Esse resultado também revela que há uma preocupação em obter os melhores resultados possíveis, demonstrando se importar com a qualidade do trabalho produzido. Ao mesmo tempo, foi possível identificar um bom resultado para a base afetiva, o que demonstra segundo Meyer e Allen (1991), um comprometimento visto como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo os autores, os colaboradores que apresentam comprometimento afetivo, permanecem na organização porque querem. Apesar de haver uma aproximação muito forte entre a base afetiva e normativa neste estudo, Meyer e Allen (1984) esclarecem que, embora sejam distintos, o comprometimento normativo e o afetivo apresentam uma interdependência. Os referidos componentes podem se distinguir ou se sobrepor em função dos processos psicológicos e psicossociais que geram o vínculo entre o trabalhador e a organização (Rowe & Bastos, 2009). Sendo assim, alguns estudos apontam forte aproximação entre as bases afetiva e normativa. A aproximação entre essas bases permite a justificativa dos resultados obtidos nesta pesquisa, porém em bases diferentes, pois obteve-se comprometimento acima da média na base afetiva, e alto comprometimento na base normativa. Este mesmo resultado também foi encontrado nos resultados da pesquisa de Menetti (2013).

Dessa forma, os resultados mostraram que a geração Y busca manter um bom desempenho na organização, cumprindo suas tarefas e atingindo os objetivos organizacionais. É possível afirmar neste estudo que os participantes revelaram que tem consciência sobre os valores destas organizações, identificam-se com os mesmos, assim como acreditam que devem atingir os objetivos da organização, mediante tarefas bem desenvolvidas, acompanhadas de bons resultados. Esse resultado reafirma o que foi apresentado por Chér (2014) no referencial teórico, os benefícios de uma organização dirigida por valores refletem em colaboradores felizes. Os valores em geral, sejam pessoais ou corporativos, dão sentido à vida das pessoas e das empresas. Quando esses

dois valores estão em sintonia, as pessoas expressam o melhor de si, elevando seu potencial criativo. Neste sentido, é importante considerar os desafios para as organizações. Ao mesmo tempo que essa geração tem comportamentos muitas vezes incompreendidos e são julgados, conforme afirmam Lipkin e Perrymore (2010), é importante refletir sobre os desafios para as organizações, desde melhoria nos seus programas de desenvolvimento de carreiras gerando mais oportunidades de crescimento, aprimoramento de competências, que aparentemente, são deficitárias nesta geração como fraca tolerância à frustração, dificuldade de reconhecer suas limitações, dificuldade de lidar com erros ou feedbacks negativos, saber se portar com seus gestores. Ainda assim, se por um lado pode parecer falta de foco, por outro, a agilidade e a capacidade de se expressar em vários meios se destaca, e isso a geração Y faz com facilidade (Lipkin & Perrymore, 2009). Por isso é importante que os gestores e as organizações compreendam esta geração, o que muitas vezes é interpretado como negativo, por outro lado pode trazer resultados positivos para a organização.

Após a apresentação das análises e discussões das bases de comprometimento, foi possível cruzar as informações do comprometimento organizacional com as características dos participantes e identificar se existem relações entre comprometimento e gênero, idade, formação acadêmica, tempo de empresa, estado civil, filhos e renda. Em relação ao gênero, na presente investigação, não foram encontradas diferenças significativas de comprometimento entre homens e mulheres, as médias ficaram equilibradas entre os gêneros, média de 2,95 homens e 3,04 para mulheres. Na literatura também foi possível encontrar este resultado. Atualmente, não existem evidências de que pode haver diferença na manifestação do construto com base no gênero, os autores Rosenblatt, Talmud e Ruvio (1999) analisaram o efeito da instabilidade no trabalho em relação a algumas atitudes, como: comprometimento organizacional, tendência de sair da organização, resistência à mudança, percepção de performance e percepção de suporte organizacional. O estudo apurou, em relação ao comprometimento organizacional, resultado semelhante tanto para homens como para mulheres. De maneira similar, numa pesquisa com profissionais de alto nível numa grande multinacional, Velde, Bossink e Jansen (2003) não encontraram significativa diferença entre o comportamento organizacional apresentado por homens e mulheres. No Brasil, Feitosa e Firmo (2013), em pesquisa sobre comprometimento e gênero,

detectaram padrões semelhantes de comprometimento para homens e mulheres. No que tange à idade, a relação positiva entre idade e comprometimento organizacional é reconhecida por vários estudos. A razão lógica por trás disso é que, com o passar do tempo, existe uma tendência de se aprofundar o vínculo do trabalhador com a organização, seja devido a laços comportamentais, seja devido a variáveis estruturais, como investimentos e falta de oportunidades externas (Cohen, 2003). Na meta-análise de Meyer et., al (2002), dados semelhantes foram encontrados que apontam para uma correlação positiva, embora fraca, de variável idade com as bases do comprometimento organizacional. Na presente pesquisa, foi possível observar que as variáveis escolaridade, filhos, tempo de empresa e estado civil demonstraram alguma diferença significativa. Em relação à formação acadêmica, na base INSA (Linha consistente de atividade) foi possível perceber que os participantes com formação técnica tiveram média de 3,67 e representam uma diferença significativa das demais variáveis, isso demonstra que esses participantes adotam um comportamento para obter benefícios na organização. Na base NORP (Obrigação em permanecer) os participantes com formação em mestrado demonstram um comprometimento significativamente menor dos que as demais variáveis de formação acadêmica, média de 1,5. Esse resultado demonstra que não sentem uma obrigação moral em permanecer na organização.

Quanto a variável tempo na organização, esta está normalmente associada ao comprometimento, especialmente instrumental, aquele que se baseia na percepção, pelo empregado, dos custos envolvidos numa possível saída da organização (Meyer et al., 2002). Segundo Mottaz (1988), o tempo de trabalho não interfere no comprometimento, pois as pessoas buscam no emprego novos desafios, recompensas e valores conquistados no período de permanência da empresa. Para este autor, as pessoas que têm maior exigência de salários e desafios empresariais são aquelas que mais desejam autonomia e oportunidades de crescimento na empresa, para se comprometerem com a organização. Nesta pesquisa foi possível perceber que os participantes com 8 anos de empresa na base AFIL (Afiliativa) tiveram média de 2,63 e demonstram uma diferença significativa dos demais, apresentam que fazer parte do grupo e ser reconhecido pelos colegas é importante para ser comprometido. Em relação ao estado civil, os estudos indicam uma correlação positiva entre o estado civil e o comprometimento organizacional. Empregados casados são, geralmente, propensos a maiores pressões

financeiras, o que os levaria a manifestar traços mais profundos de comprometimento instrumental (Bastos, 1994). No entanto, nesta pesquisa, os participantes casados demonstraram um comprometimento mais afetivo, média de 3,16, enquanto divorciado média de 2,60. Apresentam, portanto uma diferença significativa e demonstram que se identificam com a organização onde atuam, acreditam nos valores e práticas. Em relação ao número de dependentes e a sua relação com o comprometimento organizacional, nos estudos de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002), não há menção a essa variável. Já no Brasil, Pinto (2011) incluiu em sua pesquisa a análise do número de dependentes e sua relação com as três dimensões do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Sua conclusão foi que há relação significativa e positiva entre a variável analisada e as dimensões afetiva e normativa daquele modelo, há um maior comprometimento afetivo nos indivíduos com mais de um dependente. Da mesma forma, neste estudo foi incluída esta variável para análise e o resultado também mostrou que há relação significativa de comprometimento com número de filhos. A média mais significativa é para os participante que têm mais de 3 filhos na base afetiva, média 4, enquanto quem não tem filhos, ou tem entre 1 e 2 ficaram com médias 3,03, 2,87 e 3 respectivamente, portanto é possível concluir que há uma diferença significativa no comprometimento afetivo dos participantes com mais de três filhos, estes são mais comprometidos afetivamente, acreditam nos valores da organização. Também foi possível observar este resultado na base afiliativa, quem tem mais de 3 filhos tem diferença significativa nesta base, com média de 3,33 enquanto quem não tem filhos média de 1,87, quem tem 1 filho média de 1,70 e quem tem 2 filhos média 1,83. Esse resultado demonstra que os participantes estão preocupados em fazer parte do grupo e serem reconhecidos como tal. Na tabela 16 é possível aferir todos os resultados das médias e desvio padrão das variáveis, já no anexo XI é possível conferir as tabelas dos testes de significância.

Tabela 16. Resultados EBACO

Dados	AFE		AFIL		INSA		INSR		INST		NORD		NORP	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Gênero														
Feminino	2,95	0,65	1,93	1,08	3,07	0,858	3,10	0,826	2,35	0,921	3,79	0,515	2,17	0,663
Masculino	3,04	0,63	1,83	0,94	3,17	0,744	3,10	0,739	2,53	0,857	3,85	0,415	2,09	0,656
Idade														
18 a 24 anos	2,99	0,6	1,77	0,93	3,15	0,804	3,28	0,759	2,51	0,860	3,80	0,467	2,20	0,646
25 a 29 anos	3,02	0,53	1,78	0,9	3,12	0,697	3,03	0,736	2,42	0,833	3,86	0,428	2,01	0,592
30 a 34 anos	3,00	0,720	1,93	1,02	3,06	0,851	3,00	0,816	2,48	0,946	3,80	0,483	2,13	0,733
35 a 37 anos	3,10	0,82	2,10	1,21	3,41	0,733	3,17	0,658	2,62	0,903	3,86	0,351	2,17	0,658
Formação acadêmica														
Curso técnico	2,89	0,33	2,00	1,000	3,67	0,500	3,78	0,667	2,89	0,333	4,00	0	2,22	0,667
Ensino médio	2,86	0,640	1,68	0,72	3,23	0,752	3,32	0,716	2,55	0,671	3,73	0,456	2,18	0,664
Faculdade	2,99	0,660	1,88	1,02	3,12	0,824	3,06	0,767	2,47	0,951	3,84	0,447	2,09	0,642
Mestrado	2,75	0,75	1,58	0,900	2,75	0,622	2,75	0,965	1,83	0,718	3,58	0,515	1,50	0,674
Pós-Graduação	3,15	0,59	1,87	0,97	3,14	0,726	3,09	0,718	2,52	0,825	3,86	0,441	2,19	0,645
Filhos														
Não	3,03	0,6	1,87	0,99	3,10	0,783	3,08	0,777	2,50	0,884	3,83	0,431	2,10	0,665
Sim, tenho 1	2,87	0,72	1,70	0,81	3,22	0,786	3,20	0,719	2,39	0,881	3,80	0,542	2,17	0,677
Sim, tenho 2	3,00	0,85	1,83	1,12	3,33	0,651	3,00	0,739	2,25	0,754	3,83	0,389	2,08	0,515
Sim, tenho 3 ou mais	4,00	0	3,33	1,16	4,00	0	3,67	0,577	3,33	0,577	4,00	0	2,33	0,577
Renda														
Entre 1 e 2 salários	3,15	0,63	1,72	0,88	3,23	0,778	3,32	0,732	2,51	0,892	3,82	0,457	2,23	0,659
Entre 2 e 3 salários	3,03	0,64	1,78	1,02	3,03	0,768	2,97	0,809	2,46	0,953	3,81	0,508	2,08	0,596
Entre 3 e 4 salários	2,97	0,62	1,74	0,9	3,13	0,778	2,98	0,665	2,36	0,834	3,81	0,395	1,89	0,610
Entre 4 e 5 salários	2,92	0,74	2,09	1,21	2,95	0,830	2,98	0,809	2,51	0,935	3,74	0,581	2,02	0,801
Entre 5 e 6 salários	3,07	0,55	2,05	0,97	3,19	0,761	3,14	0,665	2,57	0,746	3,95	0,218	2,33	0,577
Entre 7 e 8 salários	3,18	0,39	2,12	0,93	3,41	0,602	3,12	0,697	2,47	0,874	3,94	0,243	2,41	0,618
Acima de 9	3,15	0,83	2,00	0,71	3,38	0,712	3,31	0,751	2,69	0,751	4,00	0	2,08	0,494
Estado civil														
Casado	3,16	0,67	1,87	1	3,30	0,783	3,17	0,719	2,57	0,899	3,79	0,573	2,16	0,694
Divorciado	2,60	0,97	1,80	1,23	3,20	1,033	3,10	1,197	2,60	1,174	3,80	0,422	2,30	0,823
Solteiro	3,01	0,6	1,80	0,94	3,10	0,756	3,13	0,752	2,44	0,877	3,85	0,394	2,11	0,642
União Estável	2,89	0,54	2,05	1,03	2,98	0,762	2,89	0,754	2,43	0,789	3,84	0,370	2,00	0,610
Tempo de empresa														
Entre 6 e 11 meses	3,00	0,8	1,83	0,89	3,14	0,639	2,97	0,865	2,38	0,979	3,83	0,468	2,03	0,731
1	3,06	0,53	1,92	1,05	3,03	0,774	3,03	0,736	2,53	0,654	3,83	0,378	2,08	0,554
2	2,98	0,61	1,67	0,97	3,30	0,756	3,15	0,759	2,35	0,924	3,87	0,341	2,07	0,611
3	2,84	0,72	1,72	0,85	2,81	0,821	3,06	0,878	2,41	0,946	3,84	0,369	1,97	0,740
4	3,00	0,69	1,78	1,06	3,22	0,808	3,17	0,707	2,39	1,037	3,89	0,323	2,00	0,767
5	3,14	0,57	1,9	1,04	3,38	0,498	3,43	0,598	2,48	0,814	3,86	0,359	2,24	0,539
6	3,14	0,57	1,67	0,91	3,24	0,768	3,29	0,784	2,43	0,926	3,86	0,478	2,19	0,680
7	2,67	0,62	1,67	0,900	3,00	0,845	2,87	0,743	2,13	0,990	3,67	0,816	2,00	0,756
8	3,38	0,62	2,63	1,09	3,38	0,719	3,13	0,806	2,94	0,772	3,88	0,342	2,31	0,793
9	3,15	0,69	2,00	1,000	3,15	1,068	3,08	0,641	2,85	0,899	3,62	0,870	2,31	0,630
10 anos ou mais	2,97	0,490	2,00	0,95	3,03	0,850	3,00	0,743	2,67	0,711	3,83	0,379	2,23	0,568

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à renda, não houve relação significativa, o que se entende que receber um salário reduzido entre 1 e 2 salários mínimos ou receber acima de 9 salários mínimos não influencia no comprometimento dos participantes.

2.3.2.10. Conclusão

Com a realização do estudo quantitativo, foi possível responder os objetivos deste trabalho, caracterizar o perfil sócio demográfico e profissional da geração Y, identificar as expectativas que os indivíduos da geração Y têm em relação à sua organização e a carreira e identificar o tipo de comprometimento organizacional da geração Y. É possível afirmar que o primeiro objetivo foi alcançado. Foi possível concluir que essa geração é representada em maior parte por mulheres, o grau de instrução está entre ensino técnico e médio e grande parte dessa geração não está estudando no momento. O estado civil em sua grande maioria é solteiro e no momento não têm filho, o tempo de empresa na atual organização está entre 1 e 3 anos e em relação ao cargo, grande parte desses jovens atuam como auxiliar e sua renda média é entre 1 e 2 salários mínimos. Ao identificar as expectativas que os jovens da geração Y têm em relação à carreira profissional e à organização onde atuam, de acordo com o objetivo, foi possível concluir que a geração Y tem expectativas de conquistas profissionais e carreira vida/pessoal acima da média, esse resultado demonstra que esses jovens são ambiciosos e têm alta expectativa na construção de carreira, esperam crescimento e oportunidades, ao mesmo tempo, querem poder conciliar sua vida pessoal e profissional com equilíbrio. Ao mesmo tempo, também há uma expectativa de efetividade organizacional e gestão e ambiente organizacional acima da média, portanto revelam otimismo também em relação ao futuro da organização onde atua, ou seja, o jovem espera que a organização cresça assim como deseja crescimento para sua carreira. Este resultado é reforçado pelos estudos de Margolis e Hansen (2003), os autores sugerem a conexão entre expectativas de futuro organizacional e futuro de carreira. Os jovens da geração Y são determinados e comprometidos diretamente naquilo que lhes convêm e que esteja dentro de seus interesses pessoais, eles têm alta expectativa de construção de carreira e de futuro organizacional, o que demonstra otimismo em manter-se na organização atual.

Identificar o tipo de comprometimento organizacional da geração Y era o terceiro objetivo e, foi possível concluir que a base predominante nesta população é a “obrigação pelo desempenho” que pertence à abordagem normativa do comprometimento organizacional. Este fato transcorre porque esta geração consegue se dedicar ao máximo em seu trabalho e têm expectativas de construir carreira nas

organizações onde atuam. No entanto, é necessário lembrar que os indivíduos que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização e demonstram laços normativos, tendem a adotar comportamentos positivos. Contudo, “esses sentimentos tendem a não suscitar o mesmo entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.” (Rego, Cunha e Souto, 2007 p. 7). Da mesma forma, foi possível concluir que os jovens almejam um trabalho significativo, desafiador, que ofereça oportunidades. Gostam de ser julgados pelo seu desempenho, acham importante ter horário flexível e esperam receber feedback, mas não são leais à empresa e sim à suas carreiras (Cia de Talentos, 2016). Permanecem na empresa que ofereça estrutura e mobilidade interna, mas se não conseguirem, saem em busca de novas oportunidades, essa mesma percepção foi apresentada por Tapscott (2010). A partir desta contextualização é possível compreender o resultado desta pesquisa, no que tange à base “obrigação pelo desempenho” é a base de comprometimento organizacional que se refere à crença de que as pessoas devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais (Medeiros, 2013). Os colaboradores devem desempenhar suas funções e da melhor maneira possível, para que possam atingir os melhores resultados (Siqueira, 2008). Este resultado vai ao encontro da afirmação de Chér (2014), os benefícios de uma organização dirigida por valores refletem em colaboradores felizes. As energias emocionais vêm daquilo que se acredita e valoriza, as tarefas realizadas, o que compartilha sobre a empresa com amigos e familiares, como expressa suas opiniões e sentimentos quando se trata das pessoas com o qual trabalha. Os valores em geral, sejam pessoais ou corporativos, dão sentido à vida das pessoas e das empresas. Quando esses dois valores estão em sintonia, as pessoas expressam o melhor de si, elevando seu potencial criativo.

A geração Y ingressa nas organizações sabendo o que vai ser ofertado, esta geração está em busca de salário compatível com a função, oportunidade de construir carreira, clima organizacional positivo, ter um bom gestor, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ter uma equipe unida e cultura, valores e propósito alinhados ao seu (Lipkin & Perrymore, 2010; Cortella, 2016; Oliveira, 2011). Em contrapartida, as organizações precisam estar preparadas e devem atuar de forma estratégica para que

ambos trabalhem com foco em adequar expectativas desta geração e reforçar o laço psicológico e, como consequência obter um maior comprometimento afetivo. Lipkin e Perrymore (2010) são consultoras e reforçam a importância de ter profissionais qualificados, que conheçam as características desta geração e que atuem como consultores para informar e treinar os gestores a lidar com este público. Estamos passando por um novo tempo, as organizações e a sociedade estão se transformando, da era industrial agora estamos na era do conhecimento, e a valorização das pessoas é o principal (Crawford, 1994).

As demais bases do comprometimento organizacional revelaram que há também um nível de comprometimento alto para a base afetiva e instrumental, o que confirma um vínculo emocional, uma identificação com os valores e objetivos da organização, assim como, a crença de que devem manter certas atitudes, regras da organização com o objetivo de se manter nela, a crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade Medeiros (2003). Ao mesmo tempo, no que se refere ao sentimento de permanecer na organização e se sentir como parte integrante do grupo, o resultado é baixo. O que denota que fazer parte do grupo não é o que leva o jovem a ser comprometido, o que corrobora com a literatura, quando Oliveira (2011) afirma que os jovens da geração Y priorizam pelas oportunidades de aprendizado e crescimento rápido, já os relacionamentos corporativos não são tão relevantes. Cabe ressaltar como aspecto positivo desta etapa a utilização de um instrumento de coleta de dados já validado, e a existência de pesquisas que utilizaram esse modelo, inclusive com contexto e público-alvo semelhantes, o que permitiu estabelecer comparações de resultados, enriquecendo as análises apresentadas.

CONCLUSÃO GERAL

As organizações estão se transformando, assim como a sociedade, da era industrial voltou-se para a era do conhecimento, seu foco agora é o capital humano, os olhares estão voltados para as pessoas e suas competências. É um novo tempo no qual as relações se tornam mais complexas, as transformações acontecem cada vez mais rápidas e as mudanças precisam evoluir com mais velocidade (Crawford, 1994).

A presente investigação teve como ponto de partida a identificação das expectativas de construção de carreira, futuro organizacional e comprometimento da geração Y. Ao longo desta investigação procuramos identificar, a partir dos resultados encontrados, os desafios para as organizações, no sentido de trazer estratégias que promovam clareza e autenticidade para não manter ou criar expectativas irreais ou ambíguas que possam afetar um compromisso afetivo do colaborador com a organização. No primeiro momento (etapa qualitativa), foi utilizado como instrumento de recolha de dados um guião de focus group aplicado a uma amostra de jovens de 18 a 37 anos de diferentes estados do Brasil e diferentes organizações. Os resultados obtidos permitiram-nos constatar a existência de expectativas de construção de carreira e futuro organizacional, assim como os jovens demonstraram que são comprometimentos com a organização seguindo normas, processos e também com certa identificação dos valores. Através desta pesquisa também foi possível identificar que os jovens esperam oportunidade de aprendizado e crescimento de forma rápida e se não conseguirem partirão para outra oportunidade no mercado. Segundo Oliveira (2010), quando o jovem não identifica essa possibilidade, rapidamente muda a direção e busca outros desafios. As organizações percebem isso quando vêem a rotatividade de seus funcionários aumentar. Na segunda etapa da investigação, foi possível identificar as características dessa geração, conhecer seu perfil e desta forma apresentar para os gestores e as organizações quem é este jovem, oportunizando novos conhecimentos sobre esta geração. Foi possível concluir que essa geração é representada em maior parte por mulheres, o grau de instrução dessa geração está entre ensino técnico e médio e grande parte não está estudando no momento. Essa geração é solteira e não tem filhos, o tempo de empresa na atual organização está entre 1 e 3 anos, grande parte desses jovens atuam como auxiliar e sua renda média é de 1 e 2 salários mínimos. Para identificar a expectativa de carreira e de futuro da organização e identificar o comprometimento organizacional, foram utilizadas

as escalas EECO, EEFO e EBACO, ao qual demonstraram consistência para aplicação neste estudo. Os resultados demonstraram otimismo da geração Y nos três objetivos. Os jovens têm expectativa acima da média em construção de carreira e futuro organizacional e demonstram um comprometimento mais normativo, ao qual segundo Rego, Cunha e Souto (2007), esse resultado normativo tende a não representar de forma tão esperada o envolvimento e entusiasmo do colaborador, assim como é apresentado no afetivo o que pode levar a resultados organizacionais menores. Ainda assim, quando analisadas as demais bases do comprometimento, conforme orienta Bastos et al., (2008), para as bases, afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho o resultado é positivo para a organização se apresentar alto comprometimento. Já nas bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é desejável que o comprometimento seja baixo. Nesta investigação foi possível concluir que a base afetiva, linha consistente de atividade e escassez de alternativa apresentaram resultados positivos. Já outras três delas, obrigação em permanecer, recompensas e oportunidades, afiliativa, tiveram resultado contrário ao desejado. Pode-se concluir, portanto, que o resultado de forma geral é positivo. Conforme apresentado no decorrer desta pesquisa, o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização segundo Meyer, Allen e Smith (1993), portanto devido ao resultado obtido, pode-se afirmar que o comportamento da geração está fortemente relacionado aos aspectos psicológicos ao se perceber que o jovem denota maior comprometimento, enquanto lhe for atraente permanecer naquela organização. E, durante o período que permanecer, apresentará um bom desempenho.

Frente a todo contexto pesquisado e apresentado, a questão que se coloca são os desafios para as organizações, é fundamental conhecer e reconhecer estes jovens, ofertar oportunidades de aprendizado e crescimento, horários de trabalho mais flexíveis, oportunizar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, atuar com uma comunicação interna transparente e alinhar sua cultura e valores em conjunto com as expectativas destes jovens (Tapscott, 2010; Lipkin e Perrymore, 2010, Oliveira, 2011). É relevante administrar as diferenças a partir da criação, redesenho de práticas e políticas de gestão de pessoas e, de comunicação organizacional que ajudem na condução dessa ação. As organizações que não reconhecerem esta necessidade de forma rápida podem correr o risco de perder alguns dos seus mais brilhantes, mais produtivos e mais ágeis

profissionais (Lawrence & Corwin, 2003). Outra consequência para as organizações segundo Bueno (2013), é a rotatividade, implicando em gastos com a capacitação de novos colaboradores e custos com os desligamentos. Como estratégia recomendada para as organizações, cita-se o papel das organizações autenticizadoras, segundo Rego e Souto (2004) a cultura das organizações autenticizadoras é traduzida por valores que permeiam através de comportamentos. O autor Kets de Vries (2001) complementa que a alegria, a franqueza, o respeito, a aprendizagem, a justiça, o trabalho de equipe, a inovação, a orientação para o cliente, a responsabilidade e a abertura para a mudança fazem parte desta organização. Diversos benefícios também fazem parte dessa organização, além de proporcionarem horários flexíveis, trabalho em tempo parcial, compartilhamento de postos de trabalho e a comunicação aberta e transparente aplicada pelo líder. Esse perfil de organização, demonstra-se muito pertinente e alinhado as expectativas da geração Y de acordo com os resultados desta investigação, o que pode gerar um comprometimento mais afetivo e apresentar melhores resultados para as organizações.

Os resultados do estudo são importantes para nortear gestores e profissionais de gestão de pessoas e comunicação organizacional, no que se refere a compreender e lidar com esta geração. Sendo que a principal contribuição deste trabalho consistiu em gerar novos conhecimentos sobre expectativas e comprometimento organizacional desse grupo geracional, salientando os desafios e apresentando estratégias para as organizações, oportunizando a criação de iniciativas e ações específicas.

No entanto, não podemos deixar de referir algumas limitações do estudo. Por isso, essa etapa deve ser compreendida no contexto de um estudo exploratório, a partir de um primeiro contato com uma realidade. Estudos futuros são importantes para novas análises, assim como, se recomenda a realização de um estudo mais completo sobre o perfil da geração Y do Brasil, o tema geração Y é recente, e a maior parte de sua fundamentação teórica é voltada para a realidade dos EUA. Também se apresenta como válido a realização desta mesma pesquisa após a estabilização econômica do país, a crise que afeta o Brasil no momento, pode, de certa forma, impactar a opinião da geração Y. Os estudos voltados para esta geração só trazem informações relevantes acerca destes jovens que são o futuro do país, e que estão cada vez mais presentes e envolvidos na política, nas organizações, nas universidades, por isso, todo estudo científico é válido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Almeida, L. (2004) *O trabalhador no mundo contemporâneo: psicodrama nas organizações*. São Paulo, Ágora.
- Anpad (2017) [Internet] Disponível em <http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php?pesq_txt=&pg=1> [Consult. 10 de abril 2017].
- Aquino, C. V. & Honório, L. C. (2012) Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, VII. Curitiba.
- Araújo, S. M. (2010) *Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: Um estudo de caso IFRN – Campus de Natal/Central*. Dissertação de mestrado, Universidade Pontifícia – UNP.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, pp. 191-215.
- Batista, F. H. A. (2010) *Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo de uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul.
- Bastos, A. V. B. (1993) Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3) Maio-Junho, pp. 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994) *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F. & Menezes, G. I. (2008) Comprometimento Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed.
- Brito, A. P. M. P. & Bastos, A. V. B. (2001) O *schema* de ‘trabalhador comprometido’ e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, 8 (22), pp. 1-24.

- Bueno, W. C. (2013) Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Revista Organicom*. [Internet] Disponível em<<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/637/474>>[Consult. 02 de Novembro 2016].
- Cardoso, C.(2004) *Comunicação organizacional hoje II: novos desafios, novas perspectivas*. Salvador, Edufba.
- Carramenha, B. & Cappellano, T. Mansi, V. (2013) *Comunicação com empregados. A comunicação interna sem fronteira*. São Paulo, In house.
- Censo (2010) *Atlas do censo demográfico 2010*. [Internet] Disponível em <http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas/> [Consult. 12 de fevereiro 1017].
- Chér, R. (2014) *Engajamento. Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- Chiavenato, I. (2009) *Recursos Humanos*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Cia de Talentos (2016) *Carreira dos Sonhos 2016*. Cia de Talentos. [Internet] Disponível em<<http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html>>[Consult. 17 de janeiro 2017].
- CIP (2017) [Internet] Disponível em<<http://centrodeinteligenciapadiao.com.br/quem-somos/>>[Consult. 18 de junho 2017].
- Clot, I. (2007) *A função psicológica do trabalho*. Rio de Janeiro, Vozes.
- Codeço, P. V. (2015) *Gerações X e Y e seus perfis motivacionais*. Curitiba, Appris.
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in workplaces: An integrative approach*. [s.d.]. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cortella, M.S. (2016) *Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização*. São Paulo, Planeta.
- Corrêa, E. S. (2003) *Estratégias para a mídia digital*. São Paulo, Editora Senac.
- Correll, S. J. & Ridgeway, C. L. (2006) Expectation states theory. In Delamater J. (Ed.). *Handbook of Social Psychology*, pp. 29-51.
- Curvello, J. J. (2012) *Comunicação interna e cultura organizacional*. Brasília, Casa das musas.
- Erickson, T. J. (2008) *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work*. Harvard Business Press. Boston, Harvard Business Press.

Fagundez, I. (2016) O dilema da geração Y na crise: Voltar a estudar ou aceitar 'qualquer coisa'? *BBC Brasil*. [Internet] Disponível em <<http://www.bbc.com/brasil-36920677>>[Consult. 04 de abril 2017].

Feitosa, M.J.D.S. & Firmo, L.A (2013) Bases do comprometimento organizacional: Um estudo comparativo em empresas Juniores. *Gestão da sociedade*, 16 (7) Janeiro-Abril, pp. 51-69.

Felix, S. (2007) A Flexible Workplace. *Benefits Canada*, 31 (6) pp. 16-20.

Gasparetto Junior, A. (2010) Diretas Já. *História Brasileira*. [Internet] Disponível em <<http://www.historiabrasileira.com/brasil-republica/diretas-ja/>>[Consult. 18 de junho 2017].

Gonçalves, J.E.L (1997) Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 37 (3) pp. 10-19.

Gomes, D. (2000) *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra, Quarteto Editora.

Hair Junior, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005) *Fundamentos de método de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman.

Hair, Junior., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006) *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Harber, J. G. (2011) *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Doctoral thesis, Tennessee State University.

Hubband, N. & Purcell, J. (2001) Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource management journal*, 11(2) April, pp. 17–33.

INEP (2014) *Censo da Educação Superior 2014 - Notas Estatísticas* [Internet] Disponível em <[br/download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_superior_2014.pdf](http://download/superior/censo/2014/resumo_tecnico_superior_2014.pdf)>[Consult. 10 de maio 2017].

IBGE (2017) *Significado de IBGE* [Internet] Disponível em <<https://www.significados.com.br/ibge/>>[Consult. 18 de junho 2017].

IRRF (2017) *Tabela do salário mínimo* [Internet] Disponível em <<https://www.tabeladoirrf.com.br/tabela-do-salario-minimo.html>>[Consult. 24 de junho 2017].

Kets de Vries, M. F. R. (2001) Creating authentic organizations: wellfunctioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 1 (54), pp. 101-111.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010) *Marketing 3. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. [s.d.]. Rio de Janeiro, Elsevier.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo, Summus.

Kunsch, M.M. K. (2005) Comunicação organizacional no Brasil: panorama histórico e perspectivas. In Laboratório Integrado de Marketing e Cultura, *Políticas de Comunicação Corporativa*. São Paulo, Comarte, pp. 11-31.

Kunsch, M. M.K. (2006) Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. *Novos Olhares. Revista de estudos sobre práticas de recepção a produtos midiáticos*, 18, pp.23-31.

Lawrence, T. B. & Corwin, V. (2003). Being there: the acceptance and marginalization of part-time professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 923-943.

Linpkin, N. & Perrymore, A. (2010) *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Lulio, M. (2016) O estudo comportamento do consumidor brasileiro, realizado pelo centro de inteligência padrão (CIP) e pela Reds, apresenta hipóteses e dados sobre as gerações no Brasil. *Revista Consumidor Moderno*, 211 (3) Março, pp. 30-64.

Malhotra, N. (2012) *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre, Bokman.

Manheim, K. (1993) El problema de las geraciones. *Revista Espanhola de Investigaciones Sociológicas*, 62, pp. 145-168.

March, G. J., Herbert, S. A. (1967) *Administração para o desenvolvimento: escola superior de administração industrial Carnegie Institute of Technology*. Tradução de Haroldo Wahrlich. Rio de Janeiro, Usaid.

Margolis, S. L. & Hansen, C. D. (2003) Visions to guide performance: a typology of multiple future organization AI images. *Performance Improvement Quarterly*, 16(4), pp. 40-58.

Martin, S. M. (2016) The Undetected Influence Of Generation X. *Forbes*. [Internet] Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/nextavenue/2016/09/13/the-undetected-influence-of-generation-x/#7f4b2a2f36ab>> [Consult. 17 de janeiro de 2017].

Medeiros, C. A. F. (2003) *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M. & Marques, G.M. (2003) Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil, *Rac*, 7 (4) Outubro-dezembro, pp. 187-209.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984) Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp. 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A Three-component conceptualization of Organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998) Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39 (1), pp. 83-93.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Menetti, A. P. P. (2013) *O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intensivo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Michel, M. Michel, J. & Porciúncula, C. G. (2013) Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1102-1.pdf>> [Consult. 02 de Novembro 2016].
- Mottaz, C. J. (1988) Determinants of organizational commitment. *Human Review*, 41, (6), pp. 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp. 224-247.
- Mowday, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), pp. 387-401.
- Oliveira, S. (2010) *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo, Integrare.

Oliveira, S. (2011) *Geração Y. Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo, Integrare.

Oliveira, S. R., Piccinini, V.C. & Bitencourt, B.M. (2012) Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? *Revista OES*, 19 (62), pp. 551-558.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-49.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003) *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa, Sílabo.

Pinto, M.P.C. (2011) *Comprometimento organizacional um estudo de suas relações com desempenho na carreira*. Dissertação de Mestrado, FUMEC Belo Horizonte.

REDS (2017) [Internet] Disponível em <http://redsresearch.com.br/o_que_fazemos> [Consult. 18 de junho 2017].

Rego, A. (1999) *Comunicação nas Organizações*. Lisboa, Sílabo.

Rego, A., Cunha, M. P. & Souto S. (2007) Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE* 6 (2) Julho-Dezembro, pp. 2-27.

Rego, A. & Souto, S. (2004) Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro, *ERA* 44 (3) Julho-Setembro, pp. 31-43.

Robert Half International Survey (2008) [Internet] Disponível em <http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf> [Consult. 15 de maio 2017].

Rosenblatt, Z., Talmud, I. & Ruvio, A. (1999) A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), pp. 197-217.

Rowe, D. E. O. & Bastos, A. V. B. (2009) Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, XXXIII. São Paulo, ENANPAD.

Schuman, H., Scott, J. (1989) Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*, 54 (3), 359–381.

Siqueira, M.M.M. (2008) *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed.

Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), pp. 363-382.

- Spaggiari, A. (2016) [Internet] Disponível em <<https://noticias.uol.com.br/opiniaocoluna/2016/12/15/com-crise-jovens-voltam-a-valorizar-estabilidade-da-geracao-x.htm>> [Consult. 04 de Abril 2017].
- Taylor, F. W. (1986) *Princípios da Administração Científica*. São Paulo, Atlas S. A.
- Tapscott, D. (1999) *Geração Digital: A Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net*. São Paulo, Makron Books.
- Tapscott, D. (2010) *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro, Agir Negócios.
- Tokarnio, M. (2015)[Internet] Disponível em<<http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2015-11/editada-jovens-no-brasil-trabalham-mais-e-estudam-menos-mostra-relatorio>>[Consult. 10 de Maio 2017].
- Torquato, F. G. (2010) *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo, Cengage Learning.
- Trevizan, K. (2017) Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após boom econômico. *GI* [Internet] Disponível em<<http://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>[Consult. 18 de Junho 2017].
- Vasconcellos, V. C. (2015) *Antecedentes e conseqüentes de expectativas de carreira e de futuro organizacional*. Dissertação de Doutorado, Universidade de Brasília.
- Vasconcellos, V. C. & Neiva, E.R. (2017) Antecedentes de Expectativas de Carreira na Organização. *Temas em Psicologia*, 25 (1), pp. 193-205.
- Velde, M., Bossink, C. & Jansen, P. (2003) Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes. *Sex Roles*, 49 (3) pp.153-169.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J.S. & Nakata, L.E. (2008) *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração e pesquisa – ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Viana, M. A. (2012) *Comprometimento Organizacional: Estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal*. Dissertação de Mestrado, Fundação Pedro Leopoldo.

ANEXOS

ANEXO I - Mensagem dirigida aos convidados do focus group



Colaboração em investigação

Prezado,

Estou a desenvolver, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, através da Universidade Fernando Pessoa de Porto – Portugal, uma investigação sobre a geração Y, jovens de 18 a 37 anos.

Tomo a liberdade de pedir a vossa importante colaboração para participar deste estudo. A pesquisa será em grupo e terá duração de 1 e 30 minutos.

Os dados recolhidos são confidenciais, sendo utilizados exclusivamente para efeitos estatísticos da pesquisa.

Obrigatoriedades para participar da pesquisa:

- Ter entre 18 e 37 anos;
- Estar trabalhando atualmente e no mínimo há seis meses nesta empresa;
- Não pode ser autônomo e nem dono do próprio negócio.

Ao confirmar seu interesse em participar, entrarei em contato para agendar a data conforme sua disponibilidade e do grupo. Informo que os participantes receberão ao final da pesquisa um kit com brindes no valor de até R\$ 100,00 oferecidos pela investigadora.

Qualquer dúvida entre em contato através do e-mail: 34554@ufp.edu.pt

Agradeço pela colaboração,

Janaina Weidgenant

ANEXO II - Guião focus group

1. Preâmbulo (5 minutos)

Agradecimento e boas vindas
Informação sobre a natureza de um grupo focal
Não há respostas certas ou erradas
Gravação em áudio e vídeo
Bebidas e comidas servidas
Vamos falar sobre a geração Y
Alguma pergunta, dúvida ou esclarecimento?

2. Introdução e aquecimento (5 minutos)

Gostaria que vocês se apresentassem à medida que vou passando.
Nome
Idade
Qual ocupação?

3. Percepções sobre trabalho (10 minutos)

O que significa o trabalho pra você?
Como você se descreveria como profissional?

4. Expectativas de carreira (10 minutos)

Quais suas expectativas em relação à construção de carreira?

5. Comprometimento (15 minutos)

Qual seu sentimento em trabalhar nesta empresa?
Como seria a empresa ideal para você trabalhar?
Entre as características citadas qual você mais valoriza?
Quais os motivos que levariam você a ser comprometido com a organização?

6. Cultura, Propósito e Valores (15 minutos)

O que você entende sobre propósito?
Qual sua percepção sobre a cultura da sua organização?
O que precisa mudar?
Quais valores você preza no trabalho?
E quais são os valores da sua empresa?

7. Futuro (10 minutos)

Você pretende sair desta empresa em curto prazo?
Por quê?
O que faria você ficar?
Você acredita no futuro desta organização?
Quais suas expectativas em relação ao seu futuro profissional nesta organização?

8. Encerramento (2 minutos)

Agradecer, entregar os brindes e encerrar a sessão.

ANEXO III - Declaração de consentimento informado

CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO

Sobre a pesquisa expectativas da geração Y relacionadas à construção de carreira, comprometimento e desafios das organizações.

Você está sendo convidado (a) a participar de um estudo científico sobre a geração Y. A participação nesta pesquisa é voluntária. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, sinta-se a vontade para expor seus sentimentos e opinião. Esclareço que as informações obtidas são sigilosas e confidenciais, e, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

Obrigatoriedades para participação na pesquisa: Ter idade entre 18 e 37 anos, estar trabalhando atualmente e por no mínimo 6 meses na empresa atual, não pode ser autônomo e nem dono do próprio negócio.

Por favor, com o aceite deste convite você deverá formalizar a sua participação com a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Obrigada!

Janaina Weidgenant
Mestranda em Ciências da Comunicação

Dra. Cristina Pimentão
Orientadora

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG _____
expedido em ____/____/____, assino o consentimento para participar da pesquisa sobre as expectativas da geração Y relacionadas à construção de carreira, comprometimento e comunicação organizacional, ciente dos objetivos do estudo depois de ter lido e compreendido a carta de informações sobre a pesquisa.

Cidade, ____ de _____ de 2017

ANEXO IV - Questionário online

Comunicação_Geração Y

Esta investigação integra-se num projeto do curso de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa de Porto – Portugal. O questionário está dividido em 4 partes. Peço que leia atentamente as instruções de preenchimento antes de responder. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Esclareço que a pesquisa é anônima, você não será identificado e todos os cuidados necessários serão tomados a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

Caso tenha dúvidas ou pretenda contatar o autor, poderá fazê-lo para: 34554@ufp.edu.pt

Obrigatoriedades para participar desta pesquisa:

- Ter entre 18 e 37 anos;
- Estar trabalhando atualmente por no mínimo 6 meses nesta organização;
- Não pode ser autônomo ou dono do próprio negócio.

Agradeço pela colaboração.

Janaina Weidgenant

Mestranda em Ciências da Comunicação

1. Termo de Consentimento

- Aceito participar desta pesquisa
- Não aceito participar desta pesquisa

PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO

2. Estado onde reside

3. Cidade (escreva o nome da sua cidade conforme exemplos: Blumenau, São Paulo, Porto Seguro)

4. Sexo

- Feminino
- Masculino

5. Idade

6. Escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso técnico
- Faculdade
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

7. Estuda no momento?

- Sim
- Não

8. Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- União Estável
- Divorciado
- Viúvo

9. Tem filhos?

- Não
- Sim, tenho 1
- Sim, tenho 2
- Sim, tenho 3 ou mais

9. Tempo na atual empresa (incluindo estágio)

11. Cargo atual

- Diretor
- Gerente
- Coordenador/Supervisor
- Consultor
- Analista
- Auxiliar/Assistente
- Trainee
- Estagiário
- Outro (especifique)

12. Qual sua renda média mensal atual? (salário mínimo R\$ 937,00)

- Entre 1 e 2 salários mínimos
- Entre 2 e 3 salários mínimos
- Entre 3 e 4 salários mínimos
- Entre 4 e 5 salários mínimos
- Entre 5 e 6 salários mínimos

- Entre 7 e 8 salários mínimos
- Acima de 9 salários mínimos

PARTE 2 – COMPROMETIMENTO

13. Levando em consideração o seu sentimento em relação à organização onde atua, e sua percepção a respeito de cada uma das questões, responda as afirmativas abaixo conforme a indicação da escala:

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco
------------------------	-------------------	-------------------	------------------------	-------------------	-------------------

- AFE1 - Eu me identifico com a filosofia desta organização
AFE2 - Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado similares
AFE3 - Eu acredito nos valores e objetivos desta organização
AFE4 - A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores
AFIL1 - Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo
AFIL2 - Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa
AFIL3 - Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo
AFIL4 - Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho
NORP1 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora
NORP2 - Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui
NORP3 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
NORP4 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora
NORD1 - O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis
NORD2 - Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa
NORD3 - O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas
NORD4 - Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa
INSR1 - A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização
INSR2 - Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente
INSR3 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar
INSR4 - Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa
INSA1 - Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego
INSA2 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo
INSA3 - Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa
INSA4 - Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego
INST1 - Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho
INST2 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
INST3 - Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho
INST4 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada

PARTE 3 – EXPECTATIVAS DE CARREIRA

14. Imagine os seus próximos cinco anos em sua atual organização. Em seguida, indique a probabilidade de ocorrerem algumas das situações apresentadas abaixo:

Nada provável	Pouco provável	Nem improvável, nem provável	Provável	Muito provável	Extremamente provável
------------------	-------------------	------------------------------------	----------	-------------------	--------------------------

- EECO1 - Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.
- EECO2 - Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.
- EECO3 - Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.
- EECO4 - Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período.
- EECO5 - Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.
- EECO6 - Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.
- EECO7 - Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.
- EECO8 - Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.
- EECO9 - Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.
- EECO10 - Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
- EECO11 - Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.
- EECO12 - Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.
- EECO13 - Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas expectativas.

PARTE 4 – EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL

17. Imagine como estará sua atual organização nos próximos cinco anos. Em seguida, indique a probabilidade de ocorrerem algumas das situações apresentadas abaixo:

Nada provável	Pouco provável	Nem improvável, nem provável	Provável	Muito provável	Extremamente provável
------------------	-------------------	------------------------------------	----------	-------------------	--------------------------

- EEFO1 - A gestão da organização estará aperfeiçoada.
- EEFO2 - O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.
- EEFO3 - A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.
- EEFO4 - O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.
- EEFO5 - A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.
- EEFO6 - Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.
- EEFO7 - As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.
- EEFO8 - A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade
- EEFO9 - Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.

18. Deixe seus comentários a respeito de seu comprometimento no trabalho, expectativas de carreira, do que valoriza em uma organização.

ANEXO V – Autorizações dos autores

Prof. Dr. Carlos Alberto Freire Medeiros – Escala EBACO

Autorização_Escala Caixa de entrada x

Janaina Weidgenant <34554@ufp.edu.pt> 8/02 (há 5 dias) ☆

para carlosalbertof. ▾

Boa noite Dr. Carlos Alberto F. Medeiros,

Venho através deste solicitar sua autorização para utilizar a escala EBACO, validada por Medeiros e Enders (1998) e estruturado por Medeiros (2003).

Estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado no curso de Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa de Porto - Portugal. O objetivo da investigação é identificar as expectativas de Carreira e Comprometimento da Geração Milênio, assim como, posteriormente identificar as Oportunidades para a Comunicação Organizacional.

Fico no aguardo de uma resposta positiva, tão logo seja possível.

Agradeço pela atenção desde já.

Atenciosamente,
Janaina Weidgenant

Carlos Alberto Freire Medeiros 9/02 (há 4 dias) ☆

para mim ▾

Estimada Janaina,

Seu estudo será muito interessante, ficarei muito feliz em conhecer seus resultados. Quem sabe não poderei estar na sua defesa. Desde já, se sinta autorizada a utilizar a escala. Sucesso em seu mestrado!

Atente que utilizei duas escalas diferentes, Meyer & Allen e depois a EBACO (Medeiros, 2003).

Atenciosamente,
Carlos Alberto
55(84)99982-2290

Prof. Dr. Vinicius Carvalho de Vasconcelos – Escala EEFO e EECO.

Autorização_Escalas Caixa de entrada x

Janaina Weidgenant <34554@ufp.edu.pt> 8/02 (há 5 dias) ☆

para viniciuscarval. ▾

Boa noite Dr. Vinicius C. de Vasconcelos,

Venho através deste solicitar sua autorização para utilizar as duas escalas validadas em sua tese de doutorado Vasconcelos (2015). A Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO) e a Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO).

Estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado no curso de Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa de Porto - Portugal. O objetivo da investigação é identificar as expectativas de Carreira e Comprometimento da Geração Milênio, assim como, posteriormente identificar as Oportunidades para a Comunicação Organizacional.

Fico no aguardo de uma resposta positiva, tão logo seja possível.

Agradeço pela atenção desde já.

Atenciosamente,
Janaina Weidgenant

Vinicius Carvalho de Vasconcelos 9/02 (há 4 dias) ☆

para mim ▾

Olá Janaina. Fico feliz que as escalas possam ser úteis para seu estudo. Na verdade, apesar de elegante de sua parte, não é necessário pedir autorização para usar as escalas que já estão disponíveis em dissertações/teses ou periódicos :)

Fique à vontade para usá-las. O artigo da EEFO ainda está tramitando, sendo necessário citar a tese. No caso da EECO, a escala já está disponível na forma de artigo, de modo que esta fonte seria a preferencial no momento das referências bibliográficas http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712018000200245&lng=pt&nm=iso&lng=en

Desejo sucesso no mestrado e estou à disposição caso tenha alguma dúvida ou queira alguma ajuda.

Atenciosamente

Vinicius Carvalho de Vasconcelos

Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (UnB)
Currículo: lattes.cnpq.br/0195311358482668

ANEXO VI – Mensagem de correio eletrônico dirigida a entidades, empresas e instituições de ensino.



Colaboração em investigação

Prezado,

Estou a desenvolver, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, através da Universidade Fernando Pessoa de Porto – Portugal, uma investigação que pretende analisar as expectativas da geração Y acerca de sua construção de carreira, fatores de comprometimento organizacional e as oportunidades para a comunicação organizacional.

Tomo a liberdade de pedir a vossa importante colaboração para partilhar esta mensagem aos seus contatos juntamente com o link de preenchimento do questionário—online, que poderá encontrar em:

<Link a ser disponibilizado para preenchimento do questionário>

O seu preenchimento tem a duração aproximada de 20 minutos.

Os dados recolhidos são confidenciais, sendo utilizados exclusivamente para efeitos estatísticos da pesquisa.

Obrigatoriedades para participar da pesquisa:

- Ter entre 18 e 37 anos;
- Estar trabalhando atualmente e no mínimo há seis meses nesta empresa;
- Não pode ser autónomo e nem dono do próprio negócio.

Qualquer dúvida ou comentário sobre o questionário ou sobre a investigação poderá ser feito através do e-mail: 34554@ufp.edu.pt

Agradeço pela colaboração,

Janaina Weidgenant

ANEXO VII – Indicadores de comprometimento da EBACO e respectivos pesos

Base: Afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornando mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Base: Obrigação em permanecer	
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
Base: Obrigação pelo desempenho	
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
Base: Afiliativa	
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60
Base: Linha consistente de atividade	
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Base: Escassez de alternativas	
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Fonte: Bastos et al. 2008, p. 64.

ANEXO VIII – Interpretação dos resultados da EBACO

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento

Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento

Base: Obrigação pelo desempenho	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento

Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento

Base: Falta de recompensas e oportunidades	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento

Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento

Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo

Fonte: Bastos et al. 2008, p. 66.

ANEXO IX - Testes de significância EECO

Resultados por gênero

Fator	Gênero	Sig.
Conquistas	feminino	0,160
	masculino	
Carreira Vida Pessoal	feminino	0,120
	masculino	

Resultados EECO por idade – Significância

Fator	Idade	Idade comparativa	Sig.
Conquistas	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,519
		30 a 34 anos	0,952
		35 a 37 anos	0,993
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,519
		30 a 34 anos	0,826
		35 a 37 anos	0,571
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,952
		25 a 29 anos	0,826
		35 a 37 anos	0,909
35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,993	
	25 a 29 anos	0,571	
	30 a 34 anos	0,909	
Carreira Vida Pessoal	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,706
		30 a 34 anos	0,937
		35 a 37 anos	0,771
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,706
		30 a 34 anos	0,961
		35 a 37 anos	0,279
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,937
		25 a 29 anos	0,961
		35 a 37 anos	0,489
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,771
		25 a 29 anos	0,279
		30 a 34 anos	0,489

Resultados por escolaridade

Fator	Escolaridade	Escolaridade comparação	Sig.
Conquistas Profissionais	Curso técnico	Ensino médio	1
		Faculdade	0,919
		Mestrado	0,999
		Pós-Graduação	0,997
	Ensino médio	Curso técnico	1
		Faculdade	0,771
		Mestrado	0,999
		Pós-Graduação	0,993
	Faculdade	Curso técnico	0,919
		Ensino médio	0,771
		Mestrado	0,977
		Pós-Graduação	0,749
	Mestrado	Curso técnico	0,999
		Ensino médio	0,999
		Faculdade	0,977
		Pós-Graduação	1
Pós-Graduação	Curso técnico	0,997	
	Ensino médio	0,993	
	Faculdade	0,749	
	Mestrado	1	
Carreira Vida Pessoal	Curso técnico	Ensino médio	1
		Faculdade	0,935
		Mestrado	0,995
		Pós-Graduação	1
	Ensino médio	Curso técnico	1
		Faculdade	0,893
		Mestrado	0,998
		Pós-Graduação	1
	Faculdade	Curso técnico	0,935
		Ensino médio	0,893
		Mestrado	0,997
		Pós-Graduação	0,340
	Mestrado	Curso técnico	0,995
		Ensino médio	0,998
		Faculdade	0,997
		Pós-Graduação	0,988
Pós-Graduação	Curso técnico	1	
	Ensino médio	1	
	Faculdade	0,340	
	Mestrado	0,988	

Resultados por tempo de empresa

Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.	Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.
Conquistas Profissionais	1	10 anos ou mais	0,948	1	1	10 anos ou mais	0,972
		2	1			2	0,999
		3	1			3	1
		4	1			4	0,895
		5	0,992			5	0,990
		6	1			6	1
		7	1			7	0,976
		8	0,993			8	1
		9	1			9	0,865
	Entre 6 e 11 meses		1	Entre 6 e 11		0,166	
	10 anos ou mais	1	0,948	10 anos ou mais	1	0,972	
		2	0,911		2	1	
		3	0,599		3	1	
4		1	4		1		
5		0,473	5		1		
6		0,891	6		1		
7		0,925	7		1		
8		1	8		0,999		
9		1	9		1		
Entre 6 e 11 meses		1	Entre 6 e 11		0,931		
Conquistas Profissionais	2	1	1	Carreira Vida Pessoal	2	1	0,999
		10 anos ou mais	0,911			10 anos ou mais	1
		3	1			3	1
		4	1			4	0,997
		5	0,992			5	1
		6	1			6	1
		7	1			7	1
		8	0,987			8	1
		9	1			9	0,991
Entre 6 e 11 meses		0,999	Entre 6 e 11		0,540		
3	3	1	1	3	3	1	1
		10 anos ou mais	0,599			10 anos ou mais	1
		2	1			2	1
		4	0,984			4	0,992
		5	1			5	1
		6	1			6	1
		7	1			7	0,999
		8	0,865			8	1
		9	0,992			9	0,982
Entre 6 e 11 meses		0,939	Entre 6 e 11		0,510		
4	4	1	1	4	4	1	0,895
		10 anos ou mais	1			10 anos ou mais	1
		2	1			2	0,997
		3	0,984			3	0,992
		5	0,938			5	1
		6	0,999			6	1
		7	0,999			7	1
		8	1			8	0,990
		9	1			9	1
Entre 6 e 11 meses		1	Entre 6 e 11		0,999		

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa comparação	Sig.	Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa comparação	Sig.
Conquistas Profissionais	1	10 anos ou	0,473	5	1	1	0,990
		2	0,992		10 anos ou	1	
		3	1		2	1	
		4	0,938		3	1	
		6	1		4	1	
		7	1		6	1	
		8	0,748		7	1	
		9	0,962		8	1	
		Entre 6 e 11 meses	0,846		9	1	
		Entre 6 e 11 meses	0,846		Entre 6 e 11 meses	0,956	
	6	1	1	6	1	1	1
		10 anos ou	0,891		10 anos ou	1	
		2	1		2	1	
		3	1		3	1	
		4	0,999		4	1	
		5	1		5	1	
		7	1		7	1	
		8	0,972		8	1	
9		0,999	9		0,998		
Entre 6 e 11 meses		0,995	Entre 6 e 11 meses		0,834		
7	1	1	7	1	0,976	1	
	10 anos ou	0,925		10 anos ou	1		
	2	1		2	1		
	3	1		3	0,999		
	4	0,999		4	1		
	5	1		5	1		
	6	1		6	1		
	8	0,978		8	0,999		
	9	0,999		9	1		
	Entre 6 e 11 meses	0,997		Entre 6 e 11 meses	0,996		
8	1	0,993	8	1	1	1	
	10 anos ou	1		10 anos ou	0,999		
	2	0,987		2	1		
	3	0,865		3	1		
	4	1		4	0,99		
	5	0,748		5	1		
	6	0,972		6	1		
	7	0,978		7	0,999		
	9	1		9	0,979		
	Entre 6 e 11 meses	1		Entre 6 e 11 meses	0,641		
9	1	1	9	1	0,865	1	
	10 anos ou	1		10 anos ou	1		
	2	1		2	0,991		
	3	0,992		3	0,982		
	4	1		4	1		
	5	0,962		5	1		
	6	0,999		6	0,998		
	7	0,999		7	1		
	8	1		8	0,979		
	Entre 6 e 11 meses	1		Entre 6 e 11 meses	1		
Entre 6 e 11 meses	1	1	Entre 6 e 11 meses	1	0,166	1	
	10 anos ou	1		10 anos ou	0,931		
	2	0,999		2	0,540		
	3	0,939		3	0,510		
	4	1		4	0,999		
	5	0,846		5	0,956		
	6	0,995		6	0,834		
	7	0,997		7	0,996		
	8	1		8	0,641		
	9	1		9	1		

Resultados por dependentes

Fator	Filhos	Filhos comparação	Sig.
Conquistas Profissionais	Não	Sim, tenho 1	0,750
		Sim, tenho 2	0,998
		Sim, tenho 3 ou mais	0,363
	Sim, tenho 1	Não	0,750
		Sim, tenho 2	0,907
		Sim, tenho 3 ou mais	0,552
	Sim, tenho 2	Não	0,998
		Sim, tenho 1	0,907
		Sim, tenho 3 ou mais	0,407
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,363
		Sim, tenho 1	0,552
		Sim, tenho 2	0,407
Carreira Vida Pessoal	Não	Sim, tenho 1	0,250
		Sim, tenho 2	0,721
		Sim, tenho 3 ou mais	0,986
	Sim, tenho 1	Não	0,250
		Sim, tenho 2	0,235
		Sim, tenho 3 ou mais	0,998
	Sim, tenho 2	Não	0,721
		Sim, tenho 1	0,235
		Sim, tenho 3 ou mais	0,860
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,986
		Sim, tenho 1	0,998
		Sim, tenho 2	0,860

Resultados por estado civil

Fator	Estado civil	Estado civil comparação	Sig.
Conquistas Profissionais	Casado	Divorciado	1
		Solteiro	0,537
		União Estável	0,443
	Divorciado	Casado	1
		Solteiro	0,966
		União Estável	0,896
	Solteiro	Casado	0,537
		Divorciado	0,966
		União Estável	0,948
	União Estável	Casado	0,443
		Divorciado	0,896
		Solteiro	0,948
Carreira Vida Pessoal	Casado	Divorciado	0,783
		Solteiro	0,773
		União Estável	0,275
	Divorciado	Casado	0,783
		Solteiro	0,512
		União Estável	0,241
	Solteiro	Casado	0,773
		Divorciado	0,512
		União Estável	0,630
	União Estável	Casado	0,275
		Divorciado	0,241
		Solteiro	0,630

Resultados por renda

Fator	Renda média mensal	Renda média mensal comparação	Sig.	Fator	Renda média mensal	Renda média mensal comparação	Sig.
Conquistas Profissionais	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,553	Carreira Vida Pessoal	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,961
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,288			Entre 2 e 3 salários mínimos	0,989
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,106			Entre 3 e 4 salários mínimos	1
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,429			Entre 4 e 5 salários mínimos	0,938
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,703			Entre 5 e 6 salários mínimos	0,972
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,931			Entre 7 e 8 salários mínimos	0,640
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,553		Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,961
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,986			Entre 2 e 3 salários mínimos	1
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,687			Entre 3 e 4 salários mínimos	0,936
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,999			Entre 4 e 5 salários mínimos	1
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1			Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,999			Entre 7 e 8 salários mínimos	0,897
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,288		Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,989
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,986			Entre 1 e 2 salários mínimos	1
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,985			Entre 3 e 4 salários mínimos	0,992
		Entre 4 e 5 salários mínimos	1			Entre 4 e 5 salários mínimos	0,999
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,999			Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,950			Entre 7 e 8 salários mínimos	0,809
	Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,106		Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,687			Entre 1 e 2 salários mínimos	0,936
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,985			Entre 2 e 3 salários mínimos	0,992
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,956			Entre 4 e 5 salários mínimos	0,905
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,935			Entre 5 e 6 salários mínimos	0,978
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,720			Entre 7 e 8 salários mínimos	0,513
	Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,429		Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,938
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,999			Entre 1 e 2 salários mínimos	1
		Entre 2 e 3 salários mínimos	1			Entre 2 e 3 salários mínimos	0,999
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,956			Entre 3 e 4 salários mínimos	0,905
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1			Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,986			Entre 7 e 8 salários mínimos	0,961
Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,703	Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,972		
	Entre 1 e 2 salários mínimos	1		Entre 1 e 2 salários mínimos	1		
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,999		Entre 2 e 3 salários mínimos	1		
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,935		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,978		
	Entre 4 e 5 salários mínimos	1		Entre 4 e 5 salários mínimos	1		
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,999		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,972		
Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,931	Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,640		
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,999		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,897		
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,950		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,809		
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,720		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,513		
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,986		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,961		
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,999		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,972		

ANEXO X – Testes de significância EEFO

Resultados por gênero

Fator	Gênero	Sig.
Efetividade Organizacional	fem	0,127
	masc	
Gestão e Ambiente Organizacional	fem	0,081
	masc	

Resultados por idade

Fator	Faixa etária	Faixa etária comparação	Sig.
Efetividade Organizacional	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,227
		30 a 34 anos	0,968
		35 a 37 anos	0,606
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,227
		30 a 34 anos	0,443
		35 a 37 anos	0,999
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,968
		25 a 29 anos	0,443
		35 a 37 anos	0,798
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,606
		25 a 29 anos	0,999
		30 a 34 anos	0,798
Gestão e Ambiente Organizacional	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,928
		30 a 34 anos	1
		35 a 37 anos	0,961
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,928
		30 a 34 anos	0,952
		35 a 37 anos	1
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	1
		25 a 29 anos	0,952
		35 a 37 anos	0,974
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,961
		25 a 29 anos	1
		30 a 34 anos	0,974

Resultados por escolaridade

Fator	Escolaridade	Escolaridade comparação	Sig.	Fator	Escolaridade	Escolaridade comparação	Sig.
Efetividade Organizacional	Curso técnico	Ensino médio	0,805	Curso técnico	Ensino médio		0,986
		Faculdade	0,996			Faculdade	1
		Mestrado	1			Mestrado	1
		Pós-Graduação	0,999			Pós-Graduação	0,976
	Ensino médio	Curso técnico	0,805	Ensino médio	Curso técnico	0,986	
		Faculdade	0,104		Faculdade	0,881	
		Mestrado	0,827		Mestrado	0,950	
		Pós-Graduação	0,168		Pós-Graduação	0,418	
	Faculdade	Curso técnico	0,996	Gestão e Ambiente Organizacional	Faculdade	Curso técnico	1
		Ensino médio	0,104			Ensino médio	0,881
		Mestrado	0,975			Mestrado	1
		Pós-Graduação	1			Pós-Graduação	0,591
	Mestrado	Curso técnico	1	Mestrado	Curso técnico	1	
		Ensino médio	0,827		Ensino médio	0,950	
		Faculdade	0,975		Faculdade	1	
		Pós-Graduação	0,987		Pós-Graduação	0,988	
	Pós-Graduação	Curso técnico	0,999	Pós-Graduação	Curso técnico	0,976	
		Ensino médio	0,168		Ensino médio	0,418	
		Faculdade	1		Faculdade	0,591	
		Mestrado	0,987		Mestrado	0,988	

Resultados por tempo de empresa

Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.	Fator	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.
Efetividade Organizacional	1	10 anos ou mais	0,999	1	1	10 anos ou mais	0,978
		2	1			2	0,322
		3	0,994			3	0,249
		4	1			4	0,996
		5	0,999			5	0,849
		6	0,980			6	0,965
		7	0,991			7	0,940
		8	0,848			8	1
		9	1			9	0,999
		Entre 6 e 11 meses	1		Entre 6 e 11 meses	0,993	
	10 anos ou mais	1	0,999	10 anos ou mais	1	0,978	
		2	0,979		2	0,993	
		3	1		3	0,969	
		4	1		4	1	
		5	1		5	1	
		6	1		6	1	
		7	1		7	1	
		8	0,455		8	0,996	
		9	0,967		9	1	
		Entre 6 e 11 meses	0,985		Entre 6 e 11 meses	1	
2	1	1	2	1	0,322		
	10 anos ou mais	0,979		10 anos ou mais	0,993		
	3	0,928		3	1		
	4	1		4	0,997		
	5	0,977		5	1		
	6	0,879		6	1		
	7	0,942		7	1		
	8	0,940		8	0,717		
	9	1		9	0,998		
	Entre 6 e 11 meses	1		Entre 6 e 11 meses	0,980		
3	1	0,994	3	1	0,249		
	10 anos ou mais	1		10 anos ou mais	0,969		
	2	0,928		2	1		
	4	1		4	0,983		
	5	1		5	1		
	6	1		6	0,997		
	7	1		7	1		
	8	0,331		8	0,599		
	9	0,928		9	0,991		
	Entre 6 e 11 meses	0,951		Entre 6 e 11 meses	0,934		
4	1	1	4	1	0,996		
	10 anos ou mais	1		10 anos ou mais	1		
	2	1		2	0,997		
	3	1		3	0,983		
	5	1		5	1		
	6	1		6	1		
	7	1		7	1		
	8	0,786		8	0,999		
	9	0,997		9	1		
	Entre 6 e 11 meses	1		Entre 6 e 11 meses	1		
5	1	0,999	5	1	0,849		
	10 anos ou mais	1		10 anos ou mais	1		
	2	0,977		2	1		
	3	1		3	1		
	4	1		4	1		
	6	1		6	1		
	7	1		7	1		
	8	0,481		8	0,952		
	9	0,962		9	1		
	Entre 6 e 11 meses	0,982		Entre 6 e 11 meses	1		

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

		1	0,980			1	0,965
		10 anos ou mais	1			10 anos ou mais	1
		2	0,879			2	1
		3	1			3	0,997
	6	4	1		6	4	1
		5	1			5	1
		7	1			7	1
		8	0,295			8	0,991
		9	0,878			9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,907			Entre 6 e 11 meses	1
		1	0,991			1	0,940
		10 anos ou mais	1			10 anos ou mais	1
		2	0,942			2	1
		3	1			3	1
	7	4	1		7	4	1
		5	1			5	1
		6	1			6	1
		8	0,415			8	0,979
		9	0,920			9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,952			Entre 6 e 11 meses	1
		1	0,848			1	1
		10 anos ou mais	0,455			10 anos ou mais	0,996
		2	0,940			2	0,717
		3	0,331			3	0,599
		4	0,786			4	0,999
		5	0,481			5	0,952
		6	0,295			6	0,991
		7	0,415			7	0,979
		9	1			9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,971			Entre 6 e 11 meses	0,999
		1	1			1	0,999
		10 anos ou mais	0,967			10 anos ou mais	1
		2	1			2	0,998
		3	0,928			3	0,991
		4	0,997			4	1
		5	0,962			5	1
		6	0,878			6	1
		7	0,920			7	1
		8	1			8	1
		Entre 6 e 11 meses	1			Entre 6 e 11 meses	1
		1	1			1	0,993
		10 anos ou mais	0,985			10 anos ou mais	1
		2	1			2	0,980
		3	0,951			3	0,934
		4	1			4	1
		5	0,982			5	1
		6	0,907			6	1
		7	0,952			7	1
		8	0,971			8	0,999
		9	1			9	1
		Entre 6 e 11 meses	1			Entre 6 e 11 meses	1
		1	1			1	0,993
		10 anos ou mais	0,985			10 anos ou mais	1
		2	1			2	0,980
		3	0,951			3	0,934
		4	1			4	1
		5	0,982			5	1
		6	0,907			6	1
		7	0,952			7	1
		8	0,971			8	0,999
		9	1			9	1
		Entre 6 e 11 meses	1			Entre 6 e 11 meses	1

Resultados por dependentes

Fator	Filhos	Filhos comparação	Sig.	
Efetividade Organizacional	Não	Sim, tenho 1	0,997	
		Sim, tenho 2	0,998	
		Sim, tenho 3	0,910	
	Sim, tenho 1	Não	0,997	
		Sim, tenho 2	0,993	
		Sim, tenho 3	0,896	
	Sim, tenho 2	Não	0,998	
		Sim, tenho 1	0,993	
		Sim, tenho 3	0,956	
		Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,910
			Sim, tenho 1	0,896
			Sim, tenho 2	0,956
Gestão e Ambiente Organizacional	Não	Sim, tenho 1	1	
		Sim, tenho 2	0,606	
		Sim, tenho 3	0,439	
	Sim, tenho 1	Não	1	
		Sim, tenho 2	0,656	
		Sim, tenho 3	0,452	
	Sim, tenho 2	Não	0,606	
		Sim, tenho 1	0,656	
		Sim, tenho 3	0,861	
		Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,439
			Sim, tenho 1	0,452
			Sim, tenho 2	0,861

Resultados por estado civil

Fator	Estado Civil	Estado civil comparação	Sig.	
Efetividade Organizacional	Casado	Divorciado	0,842	
		Solteiro	0,996	
		União Estável	1	
	Divorciado	Casado	0,842	
		Solteiro	0,875	
		União Estável	0,842	
	Solteiro	Casado	0,996	
		Divorciado	0,875	
		União Estável	0,994	
	União	Casado	1	
		Estável	Divorciado	0,842
			Solteiro	0,994
Gestão e Ambiente Organizacional	Casado	Divorciado	0,859	
		Solteiro	0,910	
		União Estável	0,498	
	Divorciado	Casado	0,859	
		Solteiro	0,953	
		União Estável	1	
	Solteiro	Casado	0,910	
		Divorciado	0,953	
		União Estável	0,750	
	União	Casado	0,498	
		Estável	Divorciado	1
			Solteiro	0,750

Resultados por renda

Fator	Renda mensal	Renda mensal comparação	Sig.	Fator	Renda mensal	Renda mensal	Sig.
Efetividade Organizacional	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2	0,999	Gestão e Ambiente Organizacional	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2	1
		Entre 2 e 3	0,999			Entre 2 e 3	0,926
		Entre 3 e 4	1			Entre 3 e 4	0,701
		Entre 4 e 5	0,997			Entre 4 e 5	1
		Entre 5 e 6	1			Entre 5 e 6	0,993
		Entre 7 e 8	1			Entre 7 e 8	1
		Entre 1 e 2	0,999			Entre 1 e 2	1
		Entre 2 e 3	0,653			Entre 2 e 3	0,874
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Entre 3 e 4	0,842		Entre 2 e 3 salários mínimos	Entre 3 e 4	0,402
		Entre 4 e 5	1			Entre 4 e 5	1
		Entre 5 e 6	0,999			Entre 5 e 6	0,999
		Entre 7 e 8	0,999			Entre 7 e 8	1
		Entre 1 e 2	0,999			Entre 1 e 2	0,926
		Entre 2 e 3	0,653			Entre 2 e 3	0,874
		Entre 3 e 4	1			Entre 3 e 4	0,987
		Entre 4 e 5	0,634			Entre 4 e 5	0,740
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Entre 5 e 6	0,994		Entre 3 e 4 salários mínimos	Entre 5 e 6	1
		Entre 7 e 8	0,997			Entre 7 e 8	0,973
		Entre 1 e 2	1			Entre 1 e 2	0,701
		Entre 2 e 3	0,842			Entre 2 e 3	0,402
		Entre 4 e 5	1			Entre 4 e 5	0,987
		Entre 5 e 6	0,807			Entre 5 e 6	0,304
		Entre 7 e 8	0,999			Entre 7 e 8	0,967
		Entre 1 e 2	1			Entre 1 e 2	0,794
	Entre 3 e 4 salários mínimos	Entre 2 e 3	0,997		Entre 4 e 5 salários mínimos	Entre 2 e 3	1
		Entre 3 e 4	1			Entre 3 e 4	1
		Entre 4 e 5	0,634			Entre 4 e 5	0,740
		Entre 5 e 6	0,807			Entre 5 e 6	0,304
Entre 7 e 8		0,996	Entre 7 e 8	0,986			
Entre 1 e 2		0,996	Entre 1 e 2	1			
Entre 3 e 4		1	Entre 3 e 4	0,993			
Entre 5 e 6		1	Entre 5 e 6	0,999			
Entre 4 e 5 salários mínimos	Entre 7 e 8	0,999	Entre 6 e 7 salários mínimos	Entre 7 e 8	1		
	Entre 1 e 2	0,994		Entre 1 e 2	0,999		
	Entre 2 e 3	0,994		Entre 2 e 3	1		
	Entre 3 e 4	0,999		Entre 3 e 4	0,967		
	Entre 4 e 5	0,996		Entre 4 e 5	0,986		
	Entre 7 e 8	1		Entre 7 e 8	0,999		
	Entre 1 e 2	1		Entre 1 e 2	1		
	Entre 3 e 4	0,999		Entre 3 e 4	1		
Entre 5 e 6 salários mínimos	Entre 5 e 6	0,997	Entre 8 e 9 salários mínimos	Entre 5 e 6	0,973		
	Entre 7 e 8	1		Entre 7 e 8	0,794		
	Entre 1 e 2	0,999		Entre 1 e 2	1		
	Entre 2 e 3	0,997		Entre 2 e 3	1		
	Entre 3 e 4	1		Entre 3 e 4	0,973		
	Entre 4 e 5	0,996		Entre 4 e 5	1		
	Entre 5 e 6	1		Entre 5 e 6	0,999		
	Entre 7 e 8	1		Entre 7 e 8	1		

ANEXO XI - Testes de significância EBACO

Resultados por Idade

Base	Idade	Idade comparativa	Sig.	Base	Idade	Idade comparativa	Sig.	
AFE	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,985	AFIL	18 a 24 anos	25 a 29 anos	1	
		30 a 34 anos	0,999			30 a 34 anos	0,772	
		35 a 37 anos	0,838			35 a 37 anos	0,423	
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,985		25 a 29 anos	18 a 24 anos	1	0,748
		30 a 34 anos	0,996			30 a 34 anos	0,401	
		35 a 37 anos	0,930			35 a 37 anos	0,772	
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,999		30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,748	0,837
		25 a 29 anos	0,996			25 a 29 anos	0,423	
		35 a 37 anos	0,877			35 a 37 anos	0,401	
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,838		35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,423	0,837
		25 a 29 anos	0,930			25 a 29 anos	0,401	
		30 a 34 anos	0,877			30 a 34 anos	0,837	
INSA	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,989	INSR	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,156	
		30 a 34 anos	0,878			30 a 34 anos	0,103	
		35 a 37 anos	0,432			35 a 37 anos	0,914	
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,989		25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,156	0,993
		30 a 34 anos	0,966			30 a 34 anos	0,818	
		35 a 37 anos	0,272			35 a 37 anos	0,103	
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,878		30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,993	0,720
		25 a 29 anos	0,966			25 a 29 anos	0,914	
		35 a 37 anos	0,155			35 a 37 anos	0,818	
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,432		35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,914	0,720
		25 a 29 anos	0,272			25 a 29 anos	0,818	
		30 a 34 anos	0,155			30 a 34 anos	0,720	
INST	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,925	NORD	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,826	
		30 a 34 anos	0,996			30 a 34 anos	1	
		35 a 37 anos	0,937			35 a 37 anos	0,932	
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,925		25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,826	0,824
		30 a 34 anos	0,977			30 a 34 anos	1	
		35 a 37 anos	0,710			35 a 37 anos	1	
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,996		30 a 34 anos	18 a 24 anos	1	0,824
		25 a 29 anos	0,977			25 a 29 anos	0,824	
		35 a 37 anos	0,872			35 a 37 anos	0,935	
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,937		35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,932	0,932
		25 a 29 anos	0,710			25 a 29 anos	1	
		30 a 34 anos	0,872			30 a 34 anos	0,935	
NORP	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,271	NORP	18 a 24 anos	25 a 29 anos	0,271	
		30 a 34 anos	0,935			30 a 34 anos	0,597	
		35 a 37 anos	0,998			35 a 37 anos	0,652	
	25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,271		25 a 29 anos	18 a 24 anos	0,935	0,935
		30 a 34 anos	0,597			30 a 34 anos	0,597	
		35 a 37 anos	0,652			35 a 37 anos	0,993	
	30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,935		30 a 34 anos	18 a 24 anos	0,998	0,652
		25 a 29 anos	0,597			25 a 29 anos	0,652	
		35 a 37 anos	0,993			35 a 37 anos	0,993	
	35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,998		35 a 37 anos	18 a 24 anos	0,998	0,993
		25 a 29 anos	0,652			25 a 29 anos	0,652	
		30 a 34 anos	0,993			30 a 34 anos	0,993	

Resultados por escolaridade

Base	Escolaridade	Escolaridade compartilhado	Sig.	Base	Escolaridade	Escolaridade compartilhado	Sig.
AFE	Curso técnico	Ensino médio	1	INSR	Curso técnico	Ensino médio	0,538
		Faculdade	0,992			Faculdade	0,047
		Mestrado	0,988			Mestrado	0,019
		Pós-Graduação	0,758			Pós-Graduação	0,076
	Ensino médio	Curso técnico	1		Ensino médio	Curso técnico	0,538
		Faculdade	0,915			Faculdade	0,568
		Mestrado	0,987			Mestrado	0,224
		Pós-Graduação	0,315			Pós-Graduação	0,727
	Faculdade	Ensino médio	0,915		Faculdade	Ensino médio	0,568
		Mestrado	0,726			Mestrado	0,646
		Pós-Graduação	0,303			Pós-Graduação	0,998
		Curso técnico	0,988			Curso técnico	0,019
Mestrado	Ensino médio	0,987	Mestrado	Ensino médio	0,224		
	Faculdade	0,726		Faculdade	0,646		
	Pós-Graduação	0,239		Pós-Graduação	0,577		
	Curso técnico	0,758		Curso técnico	0,076		
Pós-Graduação	Ensino médio	0,315	Pós-Graduação	Ensino médio	0,727		
	Faculdade	0,303		Faculdade	0,998		
	Mestrado	0,239		Mestrado	0,577		
AFIL	Curso técnico	Ensino médio	0,925	INST	Curso técnico	Ensino médio	0,857
		Faculdade	0,996			Faculdade	0,635
		Mestrado	0,872			Mestrado	0,050
		Pós-Graduação	0,996			Pós-Graduação	0,743
	Ensino médio	Curso técnico	0,925		Ensino médio	Curso técnico	0,857
		Faculdade	0,905			Faculdade	0,996
		Mestrado	0,999			Mestrado	0,156
		Pós-Graduação	0,929			Pós-Graduação	1
	Faculdade	Curso técnico	0,996		Faculdade	Curso técnico	0,635
		Ensino médio	0,905			Ensino médio	0,996
		Mestrado	0,855			Mestrado	0,107
		Pós-Graduação	1			Pós-Graduação	0,996
Mestrado	Curso técnico	0,872	Mestrado	Curso técnico	0,050		
	Ensino médio	0,999		Ensino médio	0,156		
	Faculdade	0,855		Faculdade	0,107		
	Pós-Graduação	0,877		Pós-Graduação	0,084		
Pós-Graduação	Curso técnico	0,996	Pós-Graduação	Curso técnico	0,743		
	Ensino médio	0,929		Ensino médio	1		
	Faculdade	1		Faculdade	0,996		
	Mestrado	0,877		Mestrado	0,084		
INSA	Curso técnico	Ensino médio	0,605	NORD	Curso técnico	Ensino médio	0,525
		Faculdade	0,244			Faculdade	0,844
		Mestrado	0,059			Mestrado	0,208
		Pós-Graduação	0,300			Pós-Graduação	0,893
	Ensino médio	Curso técnico	0,605		Ensino médio	Curso técnico	0,525
		Faculdade	0,975			Faculdade	0,774
		Mestrado	0,424			Mestrado	0,894
		Pós-Graduação	0,990			Pós-Graduação	0,726
	Faculdade	Curso técnico	0,244		Faculdade	Curso técnico	0,844
		Ensino médio	0,975			Ensino médio	0,774
		Mestrado	0,499			Mestrado	0,285
		Pós-Graduação	1			Pós-Graduação	0,999
Mestrado	Curso técnico	0,059	Mestrado	Curso técnico	0,208		
	Ensino médio	0,424		Ensino médio	0,894		
	Faculdade	0,499		Faculdade	0,285		
	Pós-Graduação	0,474		Pós-Graduação	0,259		
Pós-Graduação	Curso técnico	0,300	Pós-Graduação	Curso técnico	0,893		
	Ensino médio	0,990		Ensino médio	0,726		
	Faculdade	1		Faculdade	0,999		
	Mestrado	0,474		Mestrado	0,259		
NORP	Curso técnico	Ensino médio	1	NORP	Curso técnico	Ensino médio	1
		Faculdade	0,979			Faculdade	0,977
		Mestrado	0,087			Mestrado	0,029
		Pós-Graduação	1			Pós-Graduação	1
	Ensino médio	Curso técnico	1		Ensino médio	Curso técnico	0,977
		Faculdade	0,977			Faculdade	0,977
		Mestrado	0,029			Mestrado	0,020
		Pós-Graduação	1			Pós-Graduação	0,825
	Faculdade	Curso técnico	0,979		Faculdade	Curso técnico	0,087
		Ensino médio	0,977			Ensino médio	0,029
		Mestrado	0,020			Mestrado	0,020
		Pós-Graduação	0,825			Pós-Graduação	0,006
Mestrado	Faculdade	0,020	Mestrado	Faculdade	0,020		
	Pós-Graduação	0,006		Pós-Graduação	0,006		
	Curso técnico	1		Curso técnico	1		
	Ensino médio	1		Ensino médio	1		
Pós-Graduação	Faculdade	0,825	Pós-Graduação	Faculdade	0,825		
	Mestrado	0,006		Mestrado	0,006		
	Curso técnico	1		Curso técnico	1		
	Ensino médio	1		Ensino médio	1		

Resultados por filhos

Base	Filhos	Filhos comparativo	Sig.	Base	Filhos	Filhos comparativo	Sig
AFE	Não	Sim, tenho 1	0,383	INST	Não	Sim, tenho 1	0,871
		Sim, tenho 2	0,998			Sim, tenho 2	0,771
		Sim, tenho 3 ou mais	0,043			Sim, tenho 3 ou mais	0,361
	Sim, tenho 1	Não	0,383		Sim, tenho 1	Não	0,871
		Sim, tenho 2	0,919			Sim, tenho 2	0,960
		Sim, tenho 3 ou mais	0,015			Sim, tenho 3 ou mais	0,274
	Sim, tenho 2	Não	0,998		Sim, tenho 2	Não	0,771
		Sim, tenho 1	0,919			Sim, tenho 1	0,960
		Sim, tenho 3 ou mais	0,068			Sim, tenho 3 ou mais	0,224
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,043		Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,361
		Sim, tenho 1	0,015			Sim, tenho 1	0,274
		Sim, tenho 2	0,068			Sim, tenho 2	0,224
AFIL	Não	Sim, tenho 1	0,684	NORD	Não	Sim, tenho 1	0,979
		Sim, tenho 2	0,999			Sim, tenho 2	1
		Sim, tenho 3 ou mais	0,049			Sim, tenho 3 ou mais	0,919
	Sim, tenho 1	Não	0,684		Sim, tenho 1	Não	0,979
		Sim, tenho 2	0,972			Sim, tenho 2	0,997
		Sim, tenho 3 ou mais	0,025			Sim, tenho 3 ou mais	0,884
	Sim, tenho 2	Não	0,999		Sim, tenho 2	Não	1
		Sim, tenho 1	0,972			Sim, tenho 1	0,997
		Sim, tenho 3 ou mais	0,080			Sim, tenho 3 ou mais	0,939
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,049		Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,919
		Sim, tenho 1	0,025			Sim, tenho 1	0,884
		Sim, tenho 2	0,080			Sim, tenho 2	0,939
INSA	Não	Sim, tenho 1	0,796	NORP	Não	Sim, tenho 1	0,891
		Sim, tenho 2	0,746			Sim, tenho 2	1
		Sim, tenho 3 ou mais	0,194			Sim, tenho 3 ou mais	0,927
	Sim, tenho 1	Não	0,796		Sim, tenho 1	Não	0,891
		Sim, tenho 2	0,967			Sim, tenho 2	0,975
		Sim, tenho 3 ou mais	0,329			Sim, tenho 3 ou mais	0,978
	Sim, tenho 2	Não	0,746		Sim, tenho 2	Não	1
		Sim, tenho 1	0,967			Sim, tenho 1	0,975
		Sim, tenho 3 ou mais	0,544			Sim, tenho 3 ou mais	0,936
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,194		Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,927
		Sim, tenho 1	0,329			Sim, tenho 1	0,978
		Sim, tenho 2	0,544			Sim, tenho 2	0,936
INSR	Não	Sim, tenho 1	0,782				
		Sim, tenho 2	0,986				
		Sim, tenho 3 ou mais	0,549				
	Sim, tenho 1	Não	0,782				
		Sim, tenho 2	0,859				
		Sim, tenho 3 ou mais	0,730				
	Sim, tenho 2	Não	0,986				
		Sim, tenho 1	0,859				
		Sim, tenho 3 ou mais	0,531				
	Sim, tenho 3 ou mais	Não	0,549				
		Sim, tenho 1	0,730				
		Sim, tenho 2	0,531				

Resultados por Renda

Base	renda média mensal	renda média mensal Comparativo.	Sig.
AFE	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,995
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,962
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,909
		Entre 4 e 5 salários mínimos	1
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,994
		Entre 7 e 8 salários mínimos	1
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,995
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,998
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,973
		Entre 4 e 5 salários mínimos	1
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,978
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,962
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,998
		Entre 3 e 4 salários mínimos	1
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,984
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,896
Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,909	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,973	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	1	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,926	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,999	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,795	
Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	1	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,984	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,926	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	1	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,997	
Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,994	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	1	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	1	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,999	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	1	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,98	
Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,978	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,896	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,795	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,997	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,98	

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

AFIL	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,963
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,99
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,976
		Entre 4 e 5 salários mínimos	1
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	1
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,963
		Entre 2 e 3 salários mínimos	1
		Entre 3 e 4 salários mínimos	1
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,425
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,823
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,735
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,99
		Entre 1 e 2 salários mínimos	1
		Entre 3 e 4 salários mínimos	1
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,682
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,933
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,87
Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,976	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	1	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	1	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,561	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,878	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,8	
Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,425	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,682	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,561	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	1	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	1	
Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,823	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,933	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,878	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	1	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	1	
Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,735	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,87	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,8	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	1	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	1	

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

INSA	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,994
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,76
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,941
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,58
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,992
		Entre 7 e 8 salários mínimos	1
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,994
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,802
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,994
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,541
		Entre 5 e 6 salários mínimos	1
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,974
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,76
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,802
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,994
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,999
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,985
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,571
Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,941	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,994	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,994	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,921	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	1	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,855	
Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,58	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,541	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,999	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,921	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,913	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,379	
Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,992	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	1	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,985	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	1	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,913	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,976	
Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,974	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,571	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,855	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,379	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,976	

INSR	Acima de 9 salários mínimos	Entre 1 e 2 salários mínimos	1
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,76
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,804
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,811
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,996
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,994
	Entre 1 e 2 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	1
		Entre 2 e 3 salários mínimos	0,106
		Entre 3 e 4 salários mínimos	0,165
		Entre 4 e 5 salários mínimos	0,213
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,961
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,951
	Entre 2 e 3 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,76
		Entre 1 e 2 salários mínimos	0,106
		Entre 3 e 4 salários mínimos	1
		Entre 4 e 5 salários mínimos	1
		Entre 5 e 6 salários mínimos	0,969
		Entre 7 e 8 salários mínimos	0,991
Entre 3 e 4 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,804	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,165	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	1	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	1	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,982	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,995	
Entre 4 e 5 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,811	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,213	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	1	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	1	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	0,982	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	0,995	
Entre 5 e 6 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,996	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,961	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,969	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,982	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,982	
	Entre 7 e 8 salários mínimos	1	
Entre 7 e 8 salários mínimos	Acima de 9 salários mínimos	0,994	
	Entre 1 e 2 salários mínimos	0,951	
	Entre 2 e 3 salários mínimos	0,991	
	Entre 3 e 4 salários mínimos	0,995	
	Entre 4 e 5 salários mínimos	0,995	
	Entre 5 e 6 salários mínimos	1	

Resultados por tempo de empresa

Base	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.	Base	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.	Base	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.
	10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	0,989		10 anos ou mais	1	0,879
		2	1			2	0,989			2	0,987
		3	0,952			3	0,999			3	0,999
		4	1			4	1			4	0,853
		5	1			5	1			5	0,996
		6	1			6	0,997			6	0,921
		7	0,646			7	0,999			7	1
		8	0,842			8	0,351			8	0,921
		9	1			9	1			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	0,939		10 anos ou mais	1	0,921
		2	1			2	0,939			2	0,989
		3	1			3	0,988			3	0,989
		4	1			4	1			4	0,999
		5	0,996			5	1			5	0,890
		6	0,996			6	0,981			6	0,998
		7	0,918			7	0,992			7	1
		8	0,586			8	0,591			8	0,941
		9	0,998			9	1			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	0,939		10 anos ou mais	1	0,921
		2	1			2	1			2	0,921
		3	0,998			3	1			3	0,179
		4	1			4	1			4	1
		5	0,996			5	0,998			5	1
		6	0,996			6	1			6	1
		7	0,854			7	1			7	0,964
		8	0,531			8	0,033			8	1
		9	0,998			9	0,992			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	0,952		10 anos ou mais	1	0,999		10 anos ou mais	1	0,987
		2	0,998			2	0,988			2	0,989
		3	0,999			3	1			3	0,179
		4	0,841			4	1			4	0,781
		5	0,841			5	1			5	0,246
		6	0,841			6	1			6	0,678
		7	0,998			7	1			7	1
		8	0,184			8	0,087			8	0,388
		9	0,921			9	0,998			9	0,961
		Entre 6 e 11	0,997		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	0,999
		2	1			2	1			2	0,999
		3	0,999			3	1			3	0,781
		4	1			4	1			4	1
		5	1			5	1			5	1
		6	1			6	1			6	1
		7	0,915			7	1			7	0,999
		8	0,819			8	0,285			8	1
		9	1			9	1			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	0,996		10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	0,853
		2	0,996			2	0,998			2	0,890
		3	0,841			3	1			3	0,246
		4	1			4	1			4	1
		5	1			5	0,999			5	1
		6	1			6	1			6	1
		7	0,484			7	1			7	0,933
		8	0,990			8	0,480			8	1
		9	1			9	1			9	0,999
		Entre 6 e 11	0,999		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	0,996		10 anos ou mais	1	0,997		10 anos ou mais	1	0,996
		2	0,996			2	0,981			2	0,998
		3	0,841			3	1			3	0,678
		4	1			4	1			4	1
		5	1			5	0,999			5	1
		6	1			6	1			6	1
		7	0,484			7	1			7	0,998
		8	0,990			8	0,105			8	1
		9	1			9	0,996			9	1
		Entre 6 e 11	0,999		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	0,918		10 anos ou mais	1	0,992		10 anos ou mais	1	1
		2	0,854			2	1			2	0,964
		3	0,998			3	1			3	1
		4	0,915			4	1			4	0,999
		5	0,484			5	1			5	0,933
		6	0,484			6	1			6	0,998
		7	0,071			7	0,184			7	0,959
		8	0,623			8	0,184			8	0,959
		9	0,623			9	0,998			9	1
		Entre 6 e 11	0,854		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	0,842		10 anos ou mais	1	0,351		10 anos ou mais	1	0,921
		2	0,531			2	0,591			2	0,941
		3	0,184			3	0,033			3	0,388
		4	0,819			4	0,087			4	1
		5	0,990			5	0,285			5	1
		6	0,990			6	0,105			6	1
		7	0,071			7	0,184			7	0,959
		8	0,997			8	0,821			8	1
		9	0,997			9	0,821			9	1
		Entre 6 e 11	0,712		1		Entre 6 e 11		0,234	1	
	10 anos ou mais	1	0,998		10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	1
		2	0,998			2	0,992			2	0,998
		3	0,921			3	0,998			3	0,961
		4	1			4	1			4	1
		5	1			5	1			5	0,999
		6	1			6	0,996			6	1
		7	0,623			7	0,998			7	1
		8	0,997			8	0,821			8	1
		9	1			9	1			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	
	10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	1		10 anos ou mais	1	1
		2	1			2	1			2	0,998
		3	0,997			3	1			3	0,864
		4	1			4	1			4	1
		5	0,999			5	1			5	0,991
		6	0,999			6	1			6	1
		7	0,854			7	1			7	1
		8	0,712			8	0,234			8	0,996
		9	1			9	1			9	1
		Entre 6 e 11	1		1		Entre 6 e 11		1	1	

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

Base	Tempo na atual empre	Tempo na atual empres	Sig.	Base	Tempo na atual empre	Tempo na atual empres	Sig.	Base	Tempo na atual empr	Tempo na atual empres	Sig.
INRSR	1	10 anos ou	1	1	1	10 anos ou	1	1	1	10 anos ou	1
		2	1			2	0,998			2	1
		3	1			3	1			3	1
		4	1			4	1			4	1
		5	0,713			5	1			5	1
		6	0,979			6	1			6	1
		7	1			7	0,929			7	0,981
		8	1			8	0,898			8	1
		9	1			9	0,989			9	0,92
	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1					
	10 anos ou mais	2	0,999	2	0,900	2	1				
		3	1	3	0,985	3	1				
		4	1	4	0,993	4	1				
		5	0,672	5	1	5	1				
		6	0,966	6	0,997	6	1				
		7	1	7	0,699	7	0,985				
		8	1	8	0,996	8	1				
		9	1	9	1	9	0,932				
		Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	0,974	Entre 6 e 11	1				
2	10 anos ou	0,999	10 anos ou	0,900	10 anos ou	1					
	3	1	3	1	3	1					
	4	1	4	1	4	1					
	5	0,955	5	1	5	1					
	6	1	6	1	6	1					
	7	0,975	7	0,999	7	0,913					
	8	1	8	0,422	8	1					
	9	1	9	0,771	9	0,780					
	Entre 6 e 11	0,995	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1					
3	10 anos ou	1	10 anos ou	0,985	10 anos ou	1					
	2	1	2	1	2	1					
	4	1	4	1	4	1					
	5	0,834	5	1	5	1					
	6	0,994	6	1	6	1					
	7	0,999	7	0,996	7	0,975					
	8	1	8	0,661	8	1					
	9	1	9	0,909	9	0,904					
	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1					
4	10 anos ou	1	10 anos ou	0,993	10 anos ou	1					
	2	1	2	1	2	1					
	3	1	3	1	3	1					
	5	0,993	5	1	5	1					
	6	1	6	1	6	1					
	7	0,989	7	0,999	7	0,944					
	8	1	8	0,764	8	1					
	9	1	9	0,938	9	0,849					
	Entre 6 e 11	0,999	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1					
5	1	0,713	1	1	1	1					
	10 anos ou	0,672	10 anos ou	1	10 anos ou	1					
	2	0,955	2	1	2	1					
	3	0,834	3	1	3	1					
	4	0,993	4	1	4	1					
	6	1	6	1	6	1					
	7	0,528	7	0,986	7	0,976					
	8	0,983	8	0,886	8	1					
	9	0,968	9	0,982	9	0,911					
Entre 6 e 11	0,571	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1						
6	1	0,979	1	1	1	1					
	10 anos ou	0,966	10 anos ou	0,997	10 anos ou	1					
	2	1	2	1	2	1					
	3	0,994	3	1	3	1					
	4	1	4	1	4	1					
	5	1	5	1	5	1					
	7	0,873	7	0,996	7	0,976					
	8	1	8	0,806	8	1					
	9	1	9	0,958	9	0,911					
Entre 6 e 11	0,932	Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	1						
7	1	1	1	0,929	1	0,981					
	10 anos ou	1	10 anos ou	0,699	10 anos ou	0,985					
	2	0,975	2	0,999	2	0,913					
	3	0,999	3	0,996	3	0,975					
	4	0,989	4	0,999	4	0,944					
	5	0,528	5	0,986	5	0,976					
	6	0,873	6	0,996	6	0,976					
	8	0,997	8	0,277	8	0,970					
	9	1	9	0,543	9	1					
Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	0,998	Entre 6 e 11	0,989						
8	1	1	1	0,898	1	1					
	10 anos ou	1	10 anos ou	0,996	10 anos ou	1					
	2	1	2	0,422	2	1					
	3	1	3	0,661	3	1					
	4	1	4	0,764	4	1					
	5	0,983	5	0,886	5	1					
	6	1	6	0,806	6	1					
	7	0,997	7	0,277	7	0,970					
	9	1	9	1	9	0,903					
Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	0,615	Entre 6 e 11	1						
9	1	1	1	0,989	1	0,920					
	10 anos ou	1	10 anos ou	1	10 anos ou	0,932					
	2	1	2	0,771	2	0,780					
	3	1	3	0,909	3	0,904					
	4	1	4	0,938	4	0,849					
	5	0,968	5	0,982	5	0,911					
	6	1	6	0,958	6	0,911					
	7	1	7	0,543	7	1					
	8	1	8	1	8	0,903					
Entre 6 e 11	1	Entre 6 e 11	0,882	Entre 6 e 11	0,944						
Entre 6 e 11 meses	1	1	1	1	1	1					
	10 anos ou	1	10 anos ou	0,974	10 anos ou	1					
	2	0,995	2	1	2	1					
	3	1	3	1	3	1					
	4	0,999	4	1	4	1					
	5	0,571	5	1	5	1					
	6	0,932	6	1	6	1					
	7	1	7	0,998	7	0,989					
	8	1	8	0,615	8	1					
9	1	9	0,882	9	0,944						

Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais

Base	Tempo na atual empresa	Tempo na atual empresa	Sig.
NORP	1	10 anos ou mais	0,998
		2	1
		3	1
		4	1
		5	0,999
		6	1
		7	1
		8	0,987
		9	0,994
		Entre 6 e 11 meses	1
	10 anos ou mais	1	0,998
		2	0,992
		3	0,891
		4	0,984
		5	1
		6	1
		7	0,990
		8	1
		9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,986
	2	10 anos ou mais	0,992
		3	1
		4	1
		5	0,996
		6	1
		7	1
		8	0,970
		9	0,985
		Entre 6 e 11 meses	1
		3	10 anos ou mais
	2		1
	4		1
	5		0,934
	6		0,983
	7		1
	8		0,835
	9		0,897
	Entre 6 e 11 meses		1
	4		10 anos ou mais
		2	1
		3	1
		5	0,989
		6	0,998
		7	1
		8	0,953
		9	0,972
		Entre 6 e 11 meses	1
		5	10 anos ou mais
	2		1
	3		0,996
	4		0,934
	6		0,989
	7		1
	8		0,993
	9		1
	Entre 6 e 11 meses		0,992
	6		10 anos ou mais
		2	1
		3	0,983
		4	0,998
		5	1
		7	0,999
		8	1
		9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,999
		7	10 anos ou mais
	2		1
	3		1
	4		1
	5		0,993
	6		0,999
	8		0,965
	9		0,979
	Entre 6 e 11 meses		1
	8		10 anos ou mais
		2	1
		3	0,970
		4	0,835
		5	0,953
		6	1
		7	0,965
		9	1
		Entre 6 e 11 meses	0,959
		9	10 anos ou mais
	2		1
	3		0,985
	4		0,897
	5		0,972
	6		1
	7		1
	8		0,979
	9		1
	Entre 6 e 11 meses		0,977
	Entre 6 e 11 meses	10 anos ou mais	0,986
		2	1
		3	1
		4	1
		5	0,992
		6	0,999
		7	1
8		0,959	
9		0,977	

Resultados por estado civil

Base	Estado Civil	Estado Civil	Sig.	Base	Estado Civil	Estado Civil	Sig.	Base	Estado Civil	Estado Civil	Sig.
AFE	Casado	Divorciado	0,044	INSR	Casado	Divorciado	0,993	NORP	Casado	Divorciado	0,919
		Solteiro	0,325			Solteiro	0,980			Solteiro	0,952
		União	0,105			União	0,201			União	0,586
		Casado	0,044			Casado	0,993			Casado	0,919
		Solteiro	0,198			Solteiro	0,999			Solteiro	0,811
		União	0,564			União	0,854			União	0,564
	Divorciado	Casado	0,325	Casado	0,980	Casado	0,952				
		Divorciado	0,198	Divorciado	0,999	Divorciado	0,811				
		Solteiro	0,681	Solteiro	0,251	Solteiro	0,771				
		Casado	0,105	Casado	0,201	Casado	0,586				
		União	0,564	União	0,854	União	0,564				
		Estável	0,681	Estável	0,251	Estável	0,771				
AFIL	Casado	Divorciado	0,997	INST	Casado	Divorciado	0,999	NORD	Casado	Divorciado	1
		Solteiro	0,953			Solteiro	0,754			Solteiro	0,771
		União	0,776			União	0,853			União	0,930
		Casado	0,997			Divorciado	0,999			Divorciado	1
		Solteiro	1			Solteiro	0,947			Solteiro	0,986
		União	0,891			União	0,948			União	0,994
	Divorciado	Casado	0,953	Casado	0,754	Casado	0,771				
		Divorciado	1	Divorciado	0,947	Divorciado	0,986				
		Solteiro	0,450	União	1	União	0,999				
		Casado	0,776	União	0,853	Casado	0,930				
		União	0,891	Divorciado	0,948	Divorciado	0,994				
		Estável	0,450	Solteiro	1	Solteiro	0,999				
INSA	Casado	Divorciado	0,979	NORD	Casado	Divorciado	1	NORD	Casado	Divorciado	0,986
		Solteiro	0,261			Solteiro	0,771			Solteiro	0,999
		União	0,122			União	0,930			União	0,930
		Casado	0,979			Divorciado	1			Divorciado	0,994
		Solteiro	0,980			Solteiro	0,986			Solteiro	0,999
		União	0,845			União	0,994			União	0,999
	Divorciado	Casado	0,261	Casado	0,771	Casado	0,771				
		Divorciado	0,980	Divorciado	0,986	Divorciado	0,986				
		Solteiro	0,785	União	0,999	União	0,999				
		Casado	0,122	União	0,930	Casado	0,930				
		União	0,845	Divorciado	0,994	Divorciado	0,994				
		Estável	0,785	Solteiro	0,999	Solteiro	0,999				