

UNIVERSIDADE FUMEC
FACE – FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELIANE RODRIGUES ZARAMELLA

CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA GERAÇÃO Y:

Um Estudo com Servidores de Tribunais de Justiça

Belo Horizonte - MG

2021

ELIANE RODRIGUES ZARAMELLA

CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA GERAÇÃO Y:

Um Estudo com Servidores de Tribunais de Justiça

Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima

Belo Horizonte - MG

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Z36c Zaramella, Eliane Rodrigues, 1958-
Carreira e comprometimento organizacional da Geração Y: um estudo com servidores de Tribunais de Justiça / Eliane Rodrigues Zaramella. - Belo Horizonte, 2021.
128 f. : il.

Orientador: Luiz Cláudio de Lima
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2021.

1. Comprometimento organizacional. 2. Geração Y. 3. Orientação profissional. 4. Poder judiciário. I. Título. II. Lima, Luiz Cláudio de. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.013



Dissertação intitulada **“CARREIRA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA GERAÇÃO Y: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE TRIBUNAIS DE JUSTIÇA”** de autoria de Eliane Rodrigues Zaramella, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima (Orientador) - Universidade Fumec

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - UFMG

Prof.^a. Dr.^a. Vera Lúcia Cançado Lima - Universidade Fumec

Belo Horizonte, 24 de março de 2021

Luiz Cláudio de Lima

Vera L. Cançado

Dr. Carlos Alberto Gonçalves



	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	e759cdac-41fb-43a4-949b-7f095c048839.pdf
	REQUEST ID	signature_request_7202636e-1c7e-41c6-8d07-8ed57
REQUESTED	REQUESTED BY	Júlio César Teixeira e Silva
	STATUS	● Completed

Professor (lcl@fumeec.br)

	29/03/2021 16:19:22UTC±0		29/03/2021 17:23:46UTC±0 177.97.193.159
SENDED		SIGNED	

Professor (vera.cancado@fumeec.br)

	29/03/2021 17:23:46UTC±0		23/04/2021 15:34:59UTC±0 186.206.169.143
SENDED		SIGNED	

Professor (carlos11ag@gmail.com)

	23/04/2021 15:34:59UTC±0		24/04/2021 21:18:05UTC±0 177.131.1.58
SENDED		SIGNED	

	24/04/2021 21:18:05 UTC±0	The document has been completed.	
COMPLETED			

Assinado Por:
EVELYN FERNANDA DE LELIS
MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
Validade: 15/06/2022
Emissor: AC LINK RFB v2
Data: 04/05/2021 15:34

**Assinado por:STOQUE SOLUCOES TECNOLOGICAS
S/A:05388674000129**

Data do Certificado:08/05/2020 16:45:15

Data de Validade:07/05/2021 18:05:00

Data da Assinatura:24/04/2021 18:18:06

**REQUERENTE:
CN=STOQUE SOLUCOES TECNOLOGICAS S/A:05388674000129
OU=Certificado PJ A1
OU=09155925000186
OU=AC SOLUTI Multipla
OU=AC SOLUTI
OU=Autoridade Certificadora Raiz Brasileira v2
O=ICP-Brasil
C=BR**

**EMISSOR:
CN=AC SOLUTI Multipla
OU=AC SOLUTI
OU=Autoridade Certificadora Raiz Brasileira v2
O=ICP-Brasil
C=BR**

Assinatura Válida

**Assinado por:EVELYN FERNANDA DE LELIS MOREIRA DE
FREITAS:03475835630**

Data do Certificado:15/06/2020 15:00:00

Data de Validade:15/06/2022 15:00:00

Data da Assinatura:04/05/2021 15:34:07

**REQUERENTE:
CN=EVELYN FERNANDA DE LELIS MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
OU=31171733000112
OU=(EM BRANCO)
OU=RFB e-CPF A3
OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB
O=ICP-Brasil
C=BR**

**EMISSOR:
CN=AC LINK RFB v2
OU=Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB
O=ICP-Brasil
C=BR**

Assinatura Válida

Assinado por:CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER:71206671653

Data do Certificado:03/02/2021 10:17:00

Data de Validade:03/02/2024 10:17:00

Data da Assinatura:20/05/2021 14:00:39

**REQUERENTE:
CN=CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER:71206671653
OU=Certificado PF A3
OU=Presencial
OU=27510943000110
OU=AC SOLUTI Multipla v5
O=ICP-Brasil
C=BR**

**EMISSOR:
CN=AC SOLUTI Multipla v5
OU=AC SOLUTI v5
O=ICP-Brasil
C=BR**

Assinatura Válida

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que ilumina meus caminhos e me provê de todos os recursos que necessito para concluir meus projetos e sonhos.

Aos meus pais, Adelino Leandro e Leny (*in memoriam*), grandes e eternos amores, que sempre torceram por mim e estão o tempo todo presentes em minha vida, como faróis que iluminam e embelezam meus caminhos.

Ao meu filho, Álvaro, que me apoiou, dedicou momentos estudando junto e dando suporte para a execução de muitas das atividades do meu curso.

Aos meus irmãos e familiares que compartilharam essa jornada comigo e, em especial, ao meu querido irmão Ênio que, durante este meu estudo de mestrado, seguiu a vida em uma nova dimensão; ainda assim, está sempre junto a mim.

À Eva Catarina (*in memoriam*), tia muito amada que, junto com minha mãe, cuidava do meu filho, criança na época, para que eu pudesse dar meus primeiros passos na trajetória acadêmica, em curso de graduação.

Em especial, agradeço ao Marcos Elan, querido amigo que, tendo já concluído essa mesma etapa acadêmica, incentivou-me a também seguir nessa direção. E bem mais que isso, durante todo o curso dedicou muito do seu tempo para me dar suporte didático e força para superar as adversidades do caminho.

Ao meu orientador, Professor Dr. Luiz Cláudio de Lima pela disponibilidade, cordialidade e direcionamentos valiosos que me permitiram trilhar com segurança os passos para conclusão deste trabalho.

Aos meus professores, funcionários do mestrado e a todos os meus colegas de curso que contribuíram de diversas formas para que essa minha jornada acadêmica se tornasse uma vivência tão rica e agradável como foi; experiência inesquecível.

Agradeço aos sindicatos que apoiaram e divulgaram minha pesquisa junto a seus filiados e a todos os participantes que contribuíram para a conclusão dessa importante fase do trabalho.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos que torceram por mim e estão sempre presentes, me apoiando em todos os meus projetos.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a correlação entre as âncoras de carreira e as dimensões de comprometimento organizacional considerando a realidade vivenciada pelos servidores da geração Y em Tribunais de Justiça. A pesquisa estruturou-se a partir do conceito da dimensão subjetiva da carreira, de Edgar Schein (1990), no contexto de inclinações profissionais do indivíduo e, quanto ao comprometimento organizacional, a partir do conceito tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Foi realizada pesquisa de campo, descritiva, de natureza quantitativa, por meio de questionário eletrônico que foi respondido por 164 (cento e sessenta e quatro) servidores da geração analisada, pertencentes ao quadro de pessoal efetivo dos Tribunais de Justiça dos Estados de Minas Gerais, Paraná e Sergipe. Para tratamento dos dados, utilizou-se análise descritiva simples e análise exploratória para identificar o perfil, as categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores da geração Y. Para o tratamento dos dados da relação entre os construtos investigados, foi realizada uma análise multivariada, a partir da análise fatorial exploratória, seguida da técnica da modelagem de equações estruturais. Os resultados quanto às categorias de âncoras de carreira predominantes da Geração Y pesquisada apontam Segurança e Estabilidade e Desafio Puro, nessa ordem e com diferença apenas de um ponto percentual. Esses achados sinalizam interesses conflitantes dessa parcela de colaboradores. Os dados do comprometimento organizacional revelam a prevalência da dimensão afetiva que indica um resultado positivo pois evidencia o desejo se empenhar para o alcance das metas institucionais. No entanto, essa dimensão foi verificada para a metade dos respondentes, seguida da dimensão instrumental. Esse segundo resultado pode ser indício de interesse do servidor apenas na manutenção do vínculo empregatício, podendo levá-lo a cumprir somente os requisitos mínimos exigidos à garantia de sua estabilidade. A análise da correlação entre os construtos revelou associações muito baixas, não se confirmando a hipótese de que âncoras de carreira têm influência significativa no comprometimento organizacional. No entanto, “carreira” foi analisada neste estudo em sua perspectiva subjetiva. O termo carreira possui outros conceitos e, por isso, pode ser analisado e correlacionado na perspectiva de sua dimensão objetiva, como abordagens que tratam o tema sob a ótica de etapas ou passos concretos de crescimento no ambiente profissional, dentre outras, na relação com o comprometimento organizacional, sendo essas as sugestões para novas pesquisas.

Palavras-chave: carreira, âncora de carreira, comprometimento organizacional, geração Y, Poder Judiciário

ABSTRACT

This study sought to analyze the relationship between career anchors and the dimensions of organizational commitment considering the reality experienced by generation Y employees in Courts of Justice. The research was structured based on the concept of the subjective career perspective, by Edgar Schein (1990) and, regarding organizational commitment, based on the three-dimensional concept proposed by Meyer and Allen (1991). This is a descriptive quantitative research field research was carried out by means of an electronic questionnaire which was answered by 164 (one hundred and sixty-four) employees of the Generation Y, belonging to the effective staff of the Courts of Justice of the States of Minas Gerais , Paraná and Sergipe. For data treatment, simple descriptive analysis and exploratory analysis were used to identify the profile and as categories of career anchors and dimensions of organizational commitment of generation Y employees. Then, the multivariate analysis was performed, based on exploratory factor analysis, followed by the equation modeling technique. The results regarding the predominant Generation Y career anchor categories surveyed point to Safety and Stability and Pure Challenge, in that order and with a difference of only one percentage point. These findings signal conflicting interests of this portion of employees. The organizational commitment data reveal the prevalence of the affective dimension that indicates a positive result because it shows the desire to strive for the achievement of institutional goals. However, this dimension was verified for half of the respondents, followed by the instrumental dimension.. This result may be an an indication of the server's interest only in maintaining the employment relationship, being able to perform only the minimum necessary to ensure stability . The analysis of the correlation between the constructs revealed very low associations, the hypothesis that career anchors has an influence the organizational commitment has not been confirmed. However, the “career” was analyzed in this study from subjective career perspective. The term career has other concepts and, therefore, can be analyzed and correlated from the perspective of the objective dimension, as approaches that deal with the term from the perspective of concrete steps of growth in the professional environment, among others, in relation to organizational commitment, these being the suggestions for further research.

Keyword: career, career anchor, organizational commitment, generation Y, Courts of Justice

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais fases da carreira	30
Figura 2 – Modelo Hipotético.	52
Figura 3 - População da Pesquisa.....	56
Figura 4 - Percentual da amostra por órgão pesquisado	57
Figura 5 – Ano de Nascimento	62
Figura 6 – Tempo de Trabalho no Órgão.	63
Figura 7 - Percentual da amostra quanto ao Estado da Federação.	64
Figura 8 - Nível de escolaridade dos respondentes.	65
Figura 9 – Gênero.	66
Figura 10 - Comparação de médias dos construtos por cluster.	79
Figura 11 - Modelo Estrutural Principal.....	84
Figura 12 - Modelo Estrutural Alternativo.....	85
Figura 13 - Resultados do Algoritmo PLS.	88
Figura 14 - Síntese dos Resultados do Modelo Principal.....	104
Figura 15 - Modelo alternativo: pesos padronizados e R2 no PLS.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa Bibliométrica.	21
Tabela 2 - Descrição dos tipos de carreiras.	27
Tabela 3 - Características das âncoras de carreira.	32
Tabela 4 - Estudos nacionais sobre carreira.	36
Tabela 5 - Conceitos de comprometimento organizacional	38
Tabela 6 - Estudos nacionais sobre comprometimento organizacional.....	40
Tabela 7 - Instrumento da Coleta de Dados.	59
Tabela 8 - Análise do tamanho da amostra.....	58
Tabela 9 – Média por dimensão.	66
Tabela 10 - Classificação das notas por dimensão	67
Tabela 11 - Classificação percentual das notas por dimensão.....	67
Tabela 12 – Classificação das notas e percentual por dimensão.	68
Tabela 13 – Média por dimensão.	71
Tabela 14 - Classificação das notas por dimensão.	72
Tabela 15 - Classificação percentual das notas por dimensão.....	72
Tabela 16 - Classificação das notas e percentual por dimensão.....	72
Tabela 17 - Tamanho do efeito por construto para 4 clusters.	74
Tabela 18 - Distribuição da Idade por cluster.....	75
Tabela 19 - Distribuição % da Idade por cluster.	75
Tabela 20 - Distribuição dos gêneros por cluster	76
Tabela 21 - Distribuição % dos gêneros por cluster.....	76
Tabela 22 - Distribuição da Escolaridade por cluster.....	76
Tabela 23 - Distribuição % da Escolaridade por cluster.	77
Tabela 24 - Distribuição do Tempo de Trabalho por cluster.....	77
Tabela 25 - Distribuição % do Tempo de Trabalho por cluster	77
Tabela 26 - Distribuição das Regiões por cluster.	78
Tabela 27 - Distribuição % das Regiões por cluster.....	78
Tabela 28 - Média por construto por cluster.	78
Tabela 29 - Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração.....	80
Tabela 30 - Resumos das análises fatoriais das escalas.....	81
Tabela 31 – Poder Estatístico da Amostra.....	85
Tabela 32 – Diagnóstico de Colinearidade.....	86

Tabela 33 - Regras para a avaliação do modelo.	87
Tabela 34 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).	89
Tabela 35 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador).	90
Tabela 36 - Teste de Significância dos Indicadores.	92
Tabela 37 - Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	94
Tabela 38 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante). ..	96
Tabela 39 - Teste de Significância do Caminho Estrutural.	98
Tabela 40 - Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural.....	99
Tabela 41 - Teste de Significância do Efeito Total.	100
Tabela 42 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva.	102
Tabela 43 - Ajuste Geral do Modelo.	102
Tabela 44 – Resultado das relações do Modelo Alternativo.	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo Geral	19
1.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	20
1.4 Estrutura da Dissertação	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Carreira	24
2.1.1 <i>Carreira na visão de Jean-François Chanlat</i>	25
2.1.2 <i>Carreira na visão de Douglas T. Hall</i>	28
2.1.3 <i>Carreira na visão de Edgar H. Schein - Âncoras de Carreira</i>	30
2.1.4 <i>Carreira na visão de outros autores</i>	34
2.1.5 <i>Estudos nacionais sobre carreira</i>	35
2.2 Comprometimento Organizacional	37
2.2.1 <i>Conceitos de Comprometimento Organizacional</i>	37
2.2.2 <i>Estudos sobre Comprometimento Organizacional</i>	39
2.2.3 <i>O modelo tridimensional de Meyer e Allen</i>	42
2.3 A Geração Y	43
2.4 Relação entre os construtos	46
2.4.1 <i>Estudos nacionais sobre as âncoras de carreira da geração Y</i>	47
2.4.2 <i>Estudos nacionais de comprometimento organizacional no setor público</i>	47
2.4.3 <i>Estudos da relação entre comprometimento organizacional e âncoras de carreira</i>	49
2.4.4 <i>Modelo Hipotético</i>	51
2.5 Ambiência da pesquisa	52
3 METODOLOGIA	55
3.1 População e amostra	56
3.2 A coleta de dados	59
3.3 Preparação dos dados	61
3.4 Tamanho da amostra a partir da margem de erro	57
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa	61
4.2 Resultados e análises das âncoras de carreira	66
4.3 Resultados e análises do comprometimento organizacional	71
4.4 Análise de Clusters	74
4.5 Análise Fatorial Exploratória	80
4.6 Modelos Estruturais	83
4.6.1 <i>Modelo Principal</i>	83
4.6.2 <i>Modelo Alternativo</i>	84
4.7 Parâmetros de referência para os efeitos	85
4.7.1 <i>Análise de Multicolinearidade</i>	86
4.8 Parâmetros de avaliação dos modelos estruturais	87
4.9 Resultados do Modelo Principal	88
4.9.1 <i>Efeitos do Modelo Principal</i>	103
4.10 Resultados do Modelo Alternativo	104
4.10.1 <i>Poder do teste</i>	105
5 CONCLUSÕES	106
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
APÊNDICE	123
ANEXO I	126
ANEXO II	127
ANEXO III	128

1 INTRODUÇÃO

Para responder às crescentes demandas da sociedade e pela limitação de recursos financeiros, a gestão de pessoas na administração pública se depara com o enorme desafio de alcançar cada vez mais eficiência de seu corpo funcional. Nesse sentido, é fundamental que os servidores estejam de fato comprometidos com os objetivos da organização, sendo a carreira, segundo Schein (1996), um relevante propulsor desse envolvimento.

Quando o quadro funcional do setor público passa a ser ocupado por jovens profissionais, acentua ainda mais o desafio dos gestores, por se tratar de geração que vem revolucionando a forma de se pensar as relações de trabalho (Bolton et al., 2013; Muller & Dewes, 2012). A rápida transformação do mundo verificada nas décadas recentes impacta fortemente a vida pessoal e profissional das novas gerações, assim como a gestão das organizações nas relações estabelecidas com seus colaboradores. Esse novo cenário tem fortalecido a importância do debate e da pesquisa acadêmica sobre comprometimento organizacional e sobre carreira, em suas diversas dimensões (Cantarelli, Estivalet, & Andrade, 2014; Ananthanarayanan & Priyadarshini, 2018). A percepção de que o alinhamento da âncora de carreira de um indivíduo com as características de seu trabalho possa ter relação com o comprometimento organizacional deu origem aos esforços desta pesquisa.

O conceito de comprometimento organizacional está relacionado a um forte envolvimento do indivíduo com a organização onde trabalha. O engajamento, o orgulho de fazer parte, o envolvimento e a identificação com os valores e objetivos da organização são algumas das dimensões com significados comuns entre as diversas definições de comprometimento organizacional (La Falce, Giacomini, Chaves, & de Muijder, 2019).

Quanto aos estudos sobre carreira, autores como Chanlat (1995) concentram seus esforços na sua dimensão objetiva, com enfoque nos novos modelos, desenhos e formas de gerenciamento das carreiras. Outros autores direcionam suas pesquisas na investigação da dimensão subjetiva da carreira, buscando compreender a perspectiva das pessoas, suas percepções e expectativas sobre carreira, sobretudo considerando os impactos causados pelas novas formas e concepções do tema na atualidade.

Nessa linha da dimensão subjetiva da carreira, destacam-se neste trabalho os estudos sobre âncoras de carreira desenvolvidos por Edgar Schein a partir da década de 70. Após pesquisa longitudinal com um grupo de graduados em MBA no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), o autor desenvolveu o conceito de oito âncoras de carreira que podem ser definidas como um autoconceito da pessoa sobre a percepção que se tem dos talentos e

habilidades, dos valores básicos e necessidades relacionados à carreira (Schein, 1990). Pesquisas voltadas para a ampliação do conhecimento sobre as novas gerações no mercado de trabalho valem-se dessa linha de pesquisa de Edgar Schein (Ananthanarayanan & Priyadarshini, 2018; Talita & Cordeiro, 2012; Trevisan, Veloso, Dutra, & da Silva, 2016; Vasconcelos, Merhi, Goulart, & Silva, 2010). É sob essa perspectiva que a pesquisa do presente estudo se apoia.

Atualmente, há profissionais de gerações diversas trabalhando juntos: Baby Boomers, Geração X, Geração Y (Pena & Martins, 2015; Lampkowski, Acosta, Magalhães, & Acosta, 2016). A geração Y, nascida nas duas décadas que antecederam a virada do milênio, por isso também chamada *Millennials*, foi a primeira a conviver desde a vida escolar com a tecnologia da informação (Hershatter & Epstein, 2010). No início, foram os videogames e computadores domésticos; depois a internet e a velocidade com que circulam as informações. Chegando ao mercado de trabalho, vão impondo sua visão de mundo e desafiando os gestores e profissionais de RH.

Segundo Valente (2011), as características destacadas nos estudos acadêmicos sobre essa geração são: autoconfiança, foco no sucesso pessoal, independência, imediatismo, autenticidade. Ainda segundo o autor, essas características conduzem para pontos em comum: comportamentos que valorizam a igualdade, liberdade de escolha e tolerância à diversidade, bem como o foco nas conquistas pessoais; autoconfiança, impaciência e consumismo. Complementando esse entendimento, Borges (2014) esclarece que esses jovens profissionais valorizam muito a informalidade, a flexibilidade de horário, a liberdade para desenvolver suas ideias e escolher seu modo de executar as tarefas.

Com esse perfil, tão irreverente e desafiador, uma novidade para as ciências do comportamento no trabalho, não há como pensar em comprometimento dos *Millennials* na administração pública sem considerar, com profundidade, as características e peculiaridades das condições de trabalho dessas organizações e da nova geração de profissionais que as escolheu para trabalhar.

Nesse contexto, os Tribunais de Justiça são a fonte de pesquisa deste trabalho. No âmbito do Poder Judiciário Nacional, a organização da Justiça Estadual é de competência dos Tribunais de Justiça de cada um dos 27 estados brasileiros e do Distrito Federal. Chamada de Justiça Estadual Comum, é composta por juízes de Direito, que atuam na primeira instância, e pelos chamados desembargadores, que atuam na segunda instância, além dos juizados especiais cíveis e criminais. Cabe a esses tribunais processar e julgar causas que não sejam da competência de outros órgãos jurisdicionais, quais sejam, Justiça Federal Comum, do Trabalho, Eleitoral e Militar, o que representa o maior volume de litígios no Brasil. Sua regulamentação

está expressa nos artigos constitucionais 125 a 126 (Constituição, 1988) e seu quadro de pessoal efetivo é composto por servidores selecionados por meio de concurso público.

A partir das perspectivas ora apresentadas, verificar somente os construtos, de forma isolada, tende a limitar a análise da temática. Assim, este estudo pretende aprofundar a investigação, analisando as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional da geração Y nos Tribunais de Justiça e a correlação entre essas variáveis. Por conseguinte, apresenta-se como problema de pesquisa: *As âncoras de carreira influenciam o comprometimento organizacional dos servidores da geração Y do Poder Judiciário?*

Com este embasamento, o presente estudo irá proceder a diversas análises no contexto dos estudos acadêmicos, tendo como ambiente de pesquisa os Tribunais de Justiça dos Estados de Minas Gerais, Paraná e Sergipe, o que permite maior amplitude da investigação ao estender a pesquisa a tribunais das regiões norte, sudeste e nordeste do país.

1.1 Objetivo Geral

Tendo como referência a questão de pesquisa que norteia este trabalho, foi estabelecido como objetivo geral:

Analisar a influência das âncoras de carreira nas dimensões de comprometimento organizacional dos servidores da geração Y de Tribunais de Justiça.

1.2 Objetivos Específicos

A partir do Objetivo Geral estabelecido neste trabalho, foram definidos quatro objetivos específicos a serem atingidos:

- Caracterizar o perfil dos servidores pertencentes à geração Y participantes da pesquisa;
- Identificar as âncoras de carreira da geração Y nas organizações investigadas;
- Identificar as dimensões do comprometimento organizacional da geração Y nas organizações investigadas.
- Analisar a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional dos servidores da geração Y nas organizações investigadas.

1.3 Justificativa

A relevância deste estudo está sustentada pela contribuição gerencial e acadêmica que ele pode oferecer. Iniciando sob o enfoque acadêmico, o presente trabalho visa contribuir, sobretudo, para o preenchimento da lacuna quanto a pesquisas geracionais no ambiente organizacional. Para Statnické (2019), os estudos sobre gerações têm sido insuficientemente explorados, não somente pelos especialistas em gestão de pessoas como também pelos acadêmicos, dada a constatação de que, na maioria dos artigos com alto índice de citação que abordam o tema, os pesquisadores reconhecem essa lacuna em suas orientações para as pesquisas futuras.

A atualização dos estudos acadêmicos e, conseqüentemente, a constatação das lacunas mencionadas foi verificada através de levantamento bibliométrico - um instrumento eficaz para análise de como está a produção intelectual sobre um ou diversos temas. Sua utilização é uma prática frequente nas pesquisas em ciências sociais aplicadas para melhorar o entendimento sobre determinados temas, identificar tendências para pesquisas futuras, associar registros, identificar autores e publicações relevantes (Creswell, 2010).

As buscas acadêmicas foram atualizadas e revisadas no mês de abril de 2020. Na mecânica de pesquisa utilizada, foram trabalhados os seguintes descritores, a saber: “Comprometimento Organizacional”; “Âncoras de Carreira”; “Poder Judiciário” “Administração Pública”; e “Geração Y”. Para estes últimos, foram utilizados também os termos de busca “*Millennials*” ou “Nova Geração”, “Setor Público” ou “Serviço Público” “Judiciário”, “Tribunal” visando o alcance de maior número de estudos.

Para as pesquisas nacionais, foi utilizada a base de dados Spell e para as internacionais, utilizou-se a plataforma *Web of Science*. Essa última foi escolhida por ser mais completa e por apresentar interação com a ferramenta *workbook* (Gimenez, Perez, de Medeiros Junior, & Popadiuk, 2019) que, utilizando o Microsoft Excell, sistematiza e automatiza o processo do estudo bibliométrico. As buscas internacionais foram realizadas com as palavras-chaves: “*Career Anchors*”; “*Organizational Commitment*”; “*Public Administration*” e “*Generation Y*” ou “*Millennials*”.

A Tabela 1 apresenta o quantitativo de trabalhos publicados sobre cada tema pesquisado e a interação dos termos, sem delimitação de período.

Tabela 1 - Pesquisa Bibliométrica

Pesquisa Nacional	Base de Dados		Pesquisa Internacional
	Variáveis	Spell	
"Âncoras de Carreira";	25	48	"Career Anchors"
"Comprometimento Organizacional"	88	1.844	"Organizational Commitment"
"Administração Pública"	363	4.156	"Public Administration"
"Geração Y"	26	464	"Generation Y"
"Âncoras de Carreira" "Geração Y"	5	0	"Career Anchors" and "Generation Y"
"Âncoras de Carreira" "Comprometimento Organizacional"	1	2	"Career Anchors" and "Organizational Commitment"
"Administração Pública" "Geração Y"	0	1	"Public Administration" and "Generation Y"
"Comprometimento Organizacional"; "Administração Pública" ou "Tribunal" ou "Judiciário"	5	3	"Organizational Commitment" and "Public Administration"
"Comprometimento Organizacional" e "Geração Y"	5	21	"Organizational Commitment" and "Generation Y"
"Âncoras de Carreira"; "Comprometimento Organizacional" e "Geração Y"	0	1	"Career Anchors"; "Organizational Commitment" and "Generation Y"
"Âncoras de Carreira"; "Comprometimento Organizacional" e "Administração Pública"	1	1	"Career Anchors"; "Organizational Commitment" and "Public Administration"
"Âncoras de Carreira"; "Comprometimento Organizacional"; "Administração Pública" e "Geração Y"	0	0	"Career Anchors"; "Organizational Commitment"; "Public Administration" and "Generation Y"
TOTAL	519	6.542	TOTAL

Fonte: Elaborado pela autora

A partir desse levantamento, constatou-se, conforme Tabela 1, que, dos 1.932 artigos relativos a comprometimento organizacional, somente 04 relacionam esse construto com “âncoras de carreira” e desses, apenas 01 relaciona tais construtos com a Geração Y. Os resultados desses estudos estão sintetizados no item 2.4 do referencial teórico “Relações entre os construtos”. Nota-se, assim, a necessidade do desenvolvimento de novos trabalhos abarcando essa relação. Considerando, sobretudo, que não foram encontradas pesquisas que contemplassem, ao mesmo tempo, “Comprometimento Organizacional”; “Âncoras de Carreira”; “Geração Y”; “Administração Pública” ou “Poder Judiciário” ou “Tribunal”, a avaliação desses fatores e construtos, em conjunto, auxiliará na redução de uma lacuna

acadêmica, de forma que a análise da relação entre eles poderá contribuir na construção do conhecimento fundamentado.

É notório ser o construto “comprometimento organizacional” foco de muitos estudos, como demonstrado, em função de sua importância para as estratégias de Gestão de Pessoas nas organizações. Conforme Schlindwein & Olea (2019), colaboradores mais comprometidos têm maior propensão em permanecer nas empresas e empenharem-se para atingimento de metas. Segundo esses autores, verifica-se a relevância de estudos com esse enfoque para ampliar a compreensão sobre as dimensões comportamentais dos colaboradores e as contribuições que podem gerar para as organizações.

Assim, sob o ponto de vista gerencial, a investigação de como se interage o construto “comprometimento organizacional” com o de “carreira” na perspectiva dos colaboradores, pode ter relevante contribuição ao considerar a afirmativa de Chanlat (1995) de que a carreira tem forte impacto no desejo dos profissionais de permanecer nas empresas, ressaltando-se a importância da atenção dos gestores aos anseios, necessidades e motivações de seu pessoal, uma vez que afetam o comprometimento desses com a organização. A investigação do autoconceito das categorias de âncoras de carreira pode constituir-se, portanto, em um recurso útil nesse sentido e, ainda, na verificação de possíveis tensões do colaborador com a organização que podem impactar no comprometimento organizacional (Cantarelli et al., 2014)

Quanto à contribuição para o ambiente de estudo desta pesquisa, a investigação dos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional com os servidores da Geração Y justifica-se pela oportunidade de identificar as inclinações profissionais desses servidores, avaliar de que forma seus valores relacionam-se com suas opções profissionais e, ainda, as dimensões do seu comprometimento com a instituição do Poder Judiciário que escolheram trabalhar.

Para evidenciar essa contribuição, é importante apresentar uma breve explanação acerca do ambiente da pesquisa. Trata-se de Tribunais de Justiça Estaduais, órgãos pertencentes ao Poder Judiciário Nacional cuja missão é: “realizar justiça, fortalecendo o Estado Democrático e fomentando a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (Conselho Nacional de Justiça - CNJ, 2020). Para o alcance de sua missão, é fundamental a estruturação da gestão de pessoas do Poder Judiciário sob a nova realidade das relações de trabalho, resguardadas as peculiaridades da administração pública para, dessa maneira, alcançar comprometimento organizacional de seus servidores e, com isso, avançar no alcance de maior eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade.

Conforme enfatiza Matias-Pereira (2008), os esforços para a melhoria do desempenho dos órgãos governamentais passam “pela formação de equipes de trabalho comprometidas com as instituições e com as missões primordiais do Estado, especialmente com a prestação de serviços de qualidade à população e com a geração de estímulos ao desenvolvimento econômico do país.” (Matias-Pereira, 2008 p.7-8). Portanto, a investigação dos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional com os jovens profissionais que têm ingressado no Poder Judiciário constitui-se em um instrumento importante para balizar os esforços dos gestores públicos com vistas ao alcance da modernização das carreiras e da potencialização do capital humano.

A partir destas perspectivas, o estudo busca analisar a correlação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional dos servidores da geração Y em Tribunais de Justiça brasileiros.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro aborda a introdução apresentando os temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional no contexto da pesquisa, a definição do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, bem como a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta as teorias e os conceitos fundamentais, reunindo a base do conhecimento dos dois construtos principais carreira e comprometimento organizacional, bem como o perfil da geração Y, as relações entre si dos construtos, apresentando, por fim, a composição do modelo estrutural e da hipótese a ser investigada.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados. São abordados o delineamento da pesquisa, sua caracterização e os métodos e técnicas utilizados para a coleta dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo seguidos das análises dos dados. Primeiramente é apresentado o perfil dos participantes da pesquisa e, em seguida, os construtos âncoras de carreira e comprometimento organizacional são analisados, separadamente, quanto à prevalência de suas categorias e dimensões na percepção dos pesquisados. Ao final do capítulo, é analisada a relação entre esses dois construtos para o alcance do objetivo geral.

Por fim, são apresentadas no último capítulo as conclusões deste estudo, sendo retomados os objetivos e a forma como foram alcançados, assim como as contribuições e limitações da pesquisa, encerrando-se com as sugestões para investigações futuras.

Encerra-se a dissertação com as referências bibliográficas contendo as informações referentes às obras, artigos e a bibliografia geral utilizados na sedimentação deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo norteia a investigação e contribui para a compreensão do problema de pesquisa apresentando, inicialmente, os pilares teóricos que propiciaram o embasamento dos temas a serem investigados e, posteriormente, a apresentação da correlação entre eles.

2.1 Carreira

A palavra “carreira” tem muitos significados em dicionários, dentre eles: caminho estreito; vereda; espaço fechado entre barreiras para corrida de cavalos; profissão com possibilidade de crescimento. Quanto à sua origem, esclarece Santos (2001) que a palavra “carreira” surge do latim *via carraria*, que significa estrada de carros, sendo que somente a partir do século XIX passa a ser definição de trajetória de vida profissional. Essa analogia deve-se a um conceito que imperava até recentemente de carreira com o atributo de previsibilidade, o “caminho pré-existente” no qual o indivíduo ingressa conhecendo as condições e possibilidades do percurso profissional a ser trilhado.

Nessa abordagem, considerada a tradicional, o conceito de carreira, ainda segundo Santos (2001), pode ser entendido sob três pontos distintos, sendo um deles no sentido de progressão, de avanço vertical gradual na hierarquia de uma organização, acompanhado de crescimento de ganhos financeiros e status. Outra abordagem do uso do termo “carreira” diz respeito à trajetória de profissões como as de médico, militar ou sacerdote, sendo que, nessa concepção, trabalhadores de atividades mais genéricas tais como funcionário de escritório ou operário de fábrica não seriam detentores de carreira. Por fim, o termo carreira sendo utilizado como pressuposto de estabilidade ocupacional, no sentido de uma trajetória na qual o indivíduo trilharia a sua profissão ao longo de toda a sua vida laboral, encerrando-se com a aposentadoria (Santos, 2001).

Uma outra perspectiva é apresentada por Schein (1996b), trazendo o conceito de “carreira interna”, termo utilizado pelo autor para abordar o tema no sentido da inclinação profissional, da autoimagem de uma pessoa quanto a suas preferências, orientações e limites

para tomada de decisões profissionais, ou seja, a palavra carreira em uma dimensão mais subjetiva. Para a carreira em uma dimensão objetiva, no sentido de etapas ou passos concretos de crescimento no ambiente profissional, esse autor utiliza o termo “carreira externa” (Schein , (1996b).

Com a evolução dos estudos sobre carreira, encontra-se na literatura científica uma gama considerável de abordagens, destacando-se, nas próximas seções, alguns estudos de renomados autores sobre o tema.

2.1.1 Carreira na visão de Jean-François Chanlat

Para melhor entendimento do tema, dentre os autores que se destacam nas abordagens sobre carreira, iniciamos este capítulo com os estudos de Jean-François Chanlat (1995), que trata das dimensões objetivas da carreira, com enfoque em sua evolução histórica.

Em uma dimensão cronológica, Chanlat (1995;) esclarece que a noção de carreira surgiu com o capitalismo. No sistema que antecedeu a esse, o feudal, verificava-se uma grande desigualdade social entre as três classes existentes - Clero, Nobreza e Terceiro Estado, essa última composta na sua maioria pelos camponeses, artesãos e mercadores que estavam submetidos a uma rígida divisão social sem possibilidade de ascensão a outra classe, a menos que fosse essa a vontade do monarca.

No decorrer do século XIX, tendo na América do Norte um de seus terrenos mais férteis, conforme evidencia o autor, a noção de carreira surge na sociedade industrial capitalista liberal que, buscando igualdade, liberdade e progresso econômico e social, partia do pressuposto da ideologia individual de êxito abrindo portas à promoção social. Nesse contexto histórico, observa-se que carreira, como entendida atualmente, é uma noção moderna que se desenvolveu a partir dessa época.

Já “gestão de carreira” é uma concepção mais recente ainda, que surge nos anos 80 pela necessidade de sobrevivência das empresas face às turbulências do cenário socioeconômico mundial. Segundo Chanlat (1995), sempre houveram empresas interessadas no desenvolvimento de pessoal; a novidade, desde a década de 80, está na relevância do tema e no caráter sistemático de abordagens.

A constatação de que o quadro funcional se torna um recurso fundamental diante da necessidade de sobrevivência das empresas ameaçadas por novos valores sociais e pela

concorrência nacional e internacional fez emergir os estudos sobre gestão de carreiras. Por conseguinte, gestão de carreira passa a ser um instrumento estratégico relevante na política organizacional, como reforçam Chagas & Mello (2016), evidenciando a importância da atenção dos dirigentes aos anseios, necessidades e motivações de seu pessoal.

De acordo com as influências sociais e dinâmicas do mercado de trabalho, Chanlat (1995) agrupa as carreiras das sociedades industrializadas em dois grandes modelos que englobam suas características fundamentais: o modelo tradicional e o modelo moderno que emerge a partir da segunda metade da década de 70. O modelo tradicional tem como principais características a estabilidade, o enriquecimento, o progresso e divisão sexual do trabalho, onde a carreira é feita por um homem e, ainda, é marcada pela previsibilidade de estabilidade e progressão linear vertical na hierarquia da organização.

A partir dos anos 70, surge um novo modelo em meio a grandes transformações que emergiram nas sociedades industrializadas. Segundo Chanlat, (1995), essas sociedades viveram seus 30 anos gloriosos, ou seja, o período pós 2ª Grande Guerra que foi marcado por abundância de empregos, melhoria contínua dos benefícios sociais e elevado nível econômico do Estado – período sintetizado pela expressão “*american way of life*” - símbolo da prosperidade americana almejada pelas demais sociedades ocidentais. No entanto, já em meados dos anos 70, essa realidade começa a mudar: a sociedade se fragmenta, aumenta o número de excluídos, o sistema educacional entra em crise, a concorrência internacional expande-se e as tensões comunitárias endurecem.

Esse novo cenário afeta consideravelmente a gestão de carreiras, alicerçada na estabilidade do emprego, na boa remuneração, na previsibilidade do futuro profissional bem traçado, na formação adequada e ética profissional. Como resposta a essas profundas mudanças, um novo modelo de carreira emerge, trazendo oportunidades profissionais para as mulheres e para grupos sociais variados. O progresso na carreira passa a ser marcado pela descontinuidade, a hierarquia organizacional torna-se mais horizontalizada e a instabilidade no emprego passa a dominar o mercado de trabalho (Chanlat, 1996).

Além desses dois grandes modelos, o tradicional e o moderno, Chanlat, (1995) apresenta uma síntese, conforme Tabela 2, dos quatro tipos de carreira, a burocrática, a profissional, a empreendedora e a sociopolítica, presentes nas sociedades industrializadas.

Tabela 2 - Descrição dos tipos de carreiras.

Tipos de Carreira	Recursos Principais	Elemento central de ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de Sociedade
Burocrática	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia, habilidades profissionais	Organização de peritos, burocracia profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas; Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Chanlat (1995, p.72)

A carreira do tipo burocrática, como se verifica na Tabela 2, caracteriza-se pelas estruturas que, como o próprio nome indica, são mais rígidas quanto à hierarquia de papéis e de estatutos, apresenta divisão elaborada do trabalho, centralização do poder e impessoalidade das relações. A ascensão na carreira é restrita à pirâmide organizacional, em níveis, cada qual com responsabilidades, salários e vantagens prévia e formalmente definidos. Geralmente, a seleção e recrutamento se dão por concursos, já a promoção privilegia a antiguidade. Segundo Chanlat (1995), a carreira burocrática predominou por décadas, associada ao desenvolvimento das grandes empresas. Na atualidade, esse tipo de carreira está ameaçado em decorrência de diversos fatores emergentes como a crise do Estado, a horizontalização da estrutura hierárquica das empresas e o apelo à flexibilização, inovação, criatividade e iniciativa individual presentes no novo discurso gerencial.

A carreira do tipo profissional, por sua vez, apoia-se no monopólio do saber, da especialização, qualificação e habilidades do indivíduo, conforme detalha Chanlat (1995). O avanço na carreira se dá pelo investimento que é feito por esse profissional quanto a sua reputação e saber, o que lhe permite crescer na sua profissão com maior autonomia que aquele de carreira burocrata. Assim, sua ascensão pode ocorrer por meio de participação em projetos de seu interesse, dada a sua especialização. Tais características podem explicar sua maior lealdade com a profissão que com uma organização, resultando em maior mobilidade quando o profissional não se sente satisfeito com seu empregador. Um certo risco para as empresas,

apontado por Chanlat (1995), diz respeito a uma gestão formada por grupos de especialistas que, com foco mais restrito a um dado saber, pode levar a um distanciamento da realidade mais concreta da vida organizacional.

A carreira do tipo empreendedora é caracterizada pela ideologia de sucesso individual, constitutiva da sociedade capitalista liberal, valorizada particularmente no séc. XIX por evidenciar a superioridade liberal sobre o sistema da aristocracia feudal. No entanto, no século XX, essa carreira ficou relegada a um segundo plano pela expansão das grandes organizações e do Estado, ressurgindo posteriormente quando essas mesmas organizações passam a enfrentar dificuldades (Chanlat, 1995).

Ainda segundo o mesmo autor, identificada com o empreendedor econômico e com as atividades de uma empresa independente, a carreira empreendedora volta posteriormente a ser valorizada pelos governos, empresas e pelas sociedades. A razão disso decorreu da precarização do trabalho e da crescente ameaça de desemprego, fatores esses que motivaram fortemente profissionais a se transformarem em empreendedores, buscando criar seu próprio negócio. Outro atrativo para a busca pela carreira empreendedora se refere aos ganhos materiais; se, por um lado, oferece mais riscos que as demais, por outro, em caso de sucesso, as recompensas são consideráveis, podendo levar o empreendedor a se tornar milionário.

A carreira do tipo sociopolítica está ligada às habilidades sociais e ao poder de relações do profissional. É construída sob as bases do capital de conhecimentos, de relações e de pertencimento a um nível social bem estruturado. Embora sejam atributos com relativa importância nos demais tipos de carreira, na sociopolítica, especificamente, o capital de relações se sobrepõe aos demais. Carreira com tais características substitui com vantagem, em certas organizações, a formação acadêmica, antiguidade e competência profissional, podendo ser encontrada com mais frequência em empresas de tipo familiar, comunitárias ou em clãs (Chanlat, 1995; 1996).

2.1.2 Carreira na visão de Douglas T. Hall

Dentre os estudos da temática das transformações de carreira, Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna (2006) afirmam que:

“O livro *Handbook of Careers*, organizado por Arthur, Laurence e Hall (1989), constitui um importante marco, reunindo contribuições de autores como Alderfer, Arthur, Barley, Kanter, entre outros. Douglas Hall já havia lançado o clássico *Careers in Organizations*, em 1976 e, em 1996, publica o artigo “*Protean careers of the 21st century*”, na *Academy of Management Executive*, difundindo o conceito da carreira proteana. Publica, também, o livro *The careerisdead – longlivethecareer*, em 1996, apontando o fim da carreira tradicional e o surgimento da moderna

carreira, caracterizada pela passagem por diversas organizações e pelo autogerenciamento” (Kilimnik et al., 2006, p. 3).

Conforme destacado, os estudos de Douglas Hall trouxeram importantes contribuições para as novas visões sobre o tema ao apresentar um novo conceito de carreira, a proteana. Para melhor entendimento dessa abordagem, Hall & Moss (1998), caracterizam os acordos até então implícitos da relação entre o empregador e o empregado em dois tipos: o contrato relacional, que tem como base a expectativa de um relacionamento de longo prazo que seja satisfatório para ambos, e o transacional, baseado em desempenho e trocas de curto prazo, também satisfatório tanto para o indivíduo como para a organização.

Ainda segundo Hall & Moss (1998), com o passar do tempo, surge um novo contrato, que se desloca da modalidade relacional tácita para uma modalidade híbrida, relacional-transacional, na qual são negociados explicitamente os termos da troca. Uma das chaves para entender o novo contrato é o fato de que as necessidades das organizações mudam e, acompanhando essas transformações, as necessidades dos profissionais e as preocupações com a carreira também mudam ao longo da vida, de uma maneira muito mais dinâmica que no passado. É necessário aprendizado constante para garantir o sucesso contínuo (Hall & Moss, 1998).

As etapas da carreira não operam mais como antes, quando o ambiente organizacional era mais estável. Esse novo contrato, que combina características das relações relacionais com as transacionais, foi denominado “proteano” (Hall & Moss, 1998). Nasce, assim, o conceito de carreira proteana. O termo ‘proteano’ é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (Dugnani & Cruz, 2003; Dante Cordeiro & de Albuquerque, 2016).

A carreira proteana é desenhada mais pelo trabalhador do que pela organização e pode ser redirecionada por ele, ocasionalmente, para atender às suas necessidades. Em consonância com seus valores e interesses pessoais, esse profissional prioriza suas ações e define os atributos do sucesso que pretende alcançar, investindo no desenvolvimento de suas qualificações, habilidades e competências (Santos, 2001).

Os estudos de Hall trouxeram importantes contribuições para o entendimento dos novos formatos de construção de carreira nos tempos atuais.

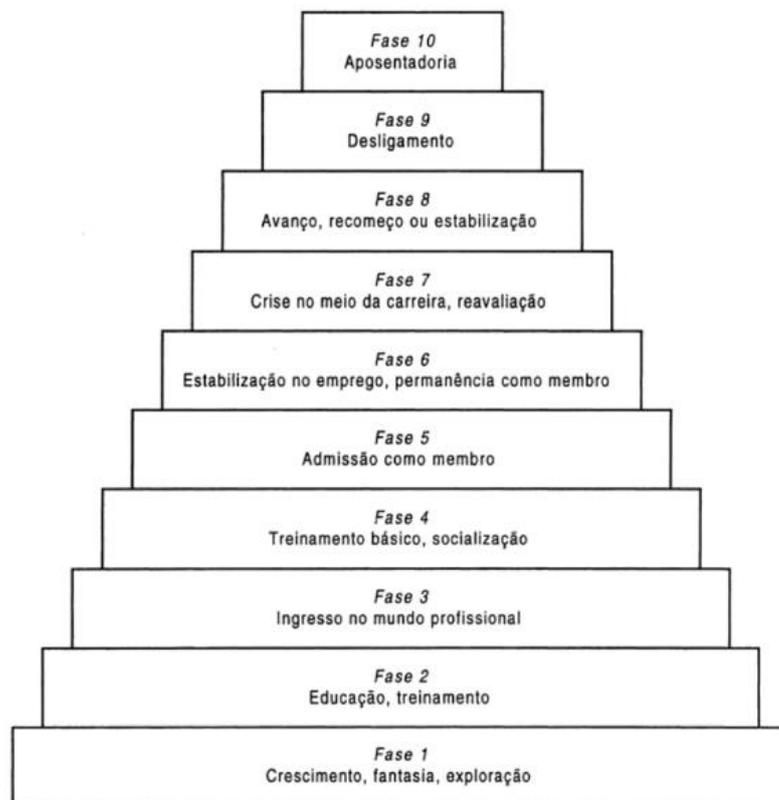
2.1.3 Carreira na visão de Edgar H. Schein - Âncoras de Carreira

Os estudos de Edgar Schein foram direcionados às dimensões subjetivas da carreira, no contexto de inclinações profissionais, estando relacionada à forma como o indivíduo desenvolve sua vida profissional ao longo do tempo e como é vista por ele.

A palavra "carreira", é apresentada por Schein (1990) como um conjunto de experiências e papéis ocupacionais que compõem a vida profissional de uma pessoa. Nesse sentido, ainda que determinados trabalhos sejam considerados pela sociedade como "não profissionais", todos os trabalhadores possuem carreiras e desenvolvem o que o autor denominou como suas "âncoras de carreira".

De acordo com (Schein, 1996b), uma carreira profissional é formada por várias fases, e o tempo de progresso para as etapas posteriores depende muito da profissão escolhida e de quem a exerce. As fases a que se refere o autor estão representadas na Figura 1.

Figura 1 - Principais fases da carreira



Fonte: (Schein, 1996b).

Nesse sentido, como preceitua o autor, a fase 1 corresponde a da infância e pré-adolescência de uma pessoa, onde o pensamento sobre profissão está ainda se formando e o processo educacional nessa etapa se dá de forma genérica. Na fase 2, "educação e treinamento",

vai se tornando mais clara a necessidade de definição de profissão e carreira, exigindo tomadas de decisão para se ter os pré-requisitos necessários ao alcance do caminho profissional escolhido. A fase 3, denominada “ingresso no mundo profissional”, é a época de adaptação e conhecimento do mundo do trabalho. O autor considera a fase seguinte, a 4, o período principal de aprendizado pessoal pelas exigências da organização ao jovem profissional. Encerra-se, assim, a fase do aprendizado dos rituais formais e das primeiras experiências da vida profissional, sendo as fases seguintes correspondentes ao processo de desenvolvimento, estabilização, crises com a carreira e aposentadoria.

Ainda segundo o autor, conforme ascende na carreira, a pessoa passa a ter um conceito a seu próprio respeito, buscando respostas para três grupos de questões:

1. Quais são minhas aptidões, habilidades e áreas de competência? Quais são meus pontos fortes e fracos?

2. Qual minha verdadeira motivação? Quais são minhas principais necessidades, estímulos e objetivos na vida? O que quero e deixo de querer, seja porque nunca o desejei, seja porque alcancei um ponto de autopercepção que me fez não desejar mais?

3. Quais são meus valores? Os principais critérios pelos quais julgo o que estou fazendo? Estarei trabalhando em uma organização ou ocupando um cargo compatível com meus valores? Quão bem me sinto em relação ao que estou fazendo? Quão orgulhoso ou envergonhado estou de meu trabalho e carreira? (Schein, 1996b).

Âncoras de Carreira

Aprofundando seu estudo sobre carreira, no campo do autoconhecimento do indivíduo quanto a sua vida profissional, Edgar Schein apresenta o conceito de “Âncoras de Carreira”, com a pretensão de criar uma padronização de componentes que determinam as prioridades das pessoas em relação a suas inclinações profissionais. O autor esclarece que âncora de carreira é o autoconceito de um indivíduo sobre quais são os elementos que regem suas escolhas na vida profissional. Tais elementos refletem a autopercepção de habilidades, necessidades e valores pessoais que determinam as preferências por certa ocupação, carreira, empresa ou oportunidade de trabalho (Schein, 1990).

O conhecimento sobre suas próprias preferências profissionais, segundo Schein (1990), propicia ao indivíduo escolhas mais conscientes pois possibilitam identificar os tipos de trabalho e seus padrões de ambição e sucesso. Ainda segundo Schein (1996b), o ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não

abre mão dela e, dessa forma, define sua autoimagem em função dessa área, que passa a predominar em todas as etapas de sua carreira.

Os estudos realizados por Schein (1990; 1996a; 1996b) resultaram na determinação de oito tipologias de inclinações profissionais ou “as oito âncoras de carreira”, como é o conjunto denominado pelo autor. São elas:

- i. Aptidão técnico-funcional (TF)
- ii. Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG)
- iii. Autonomia e Independência (AI)
- iv. Segurança e Estabilidade (SE)
- v. Criatividade Empreendedora (CE)
- vi. Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa (SD)
- vii. Puro desafio (DP)
- viii. Estilo de vida (EV)

As oito categorias das âncoras de carreira estão descritas a seguir, na Tabela 3, juntamente com um resumo das principais características de cada uma em relação aos seguintes pontos: tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão.

Tabela 3 - Características das âncoras de carreira.

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplos Profissão
Aptidão técnico-funcional (TF)	Aplicação de conhecimentos especializados.	Equidade externa: grau de especialização.	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave.	Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.	Cientistas; diretor técnico; supervisor técnico.
Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG)	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas.	Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções de compra de ações.	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados.	Promoções; Maior poder de controle e responsabilidades; aprovação de seus superiores.	Diretor; gerente; líder.
Autonomia/ Independência (AI)	Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo, etc.	Mérito de seu desempenho, bônus; benefícios móveis, etc.	Promoções que reflitam realizações; ganho de autonomia e flexibilidade.	Reconhecimento móveis (Medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.	Profissional liberal.

Segurança/ Estabilidade (SE)	Trabalho estável e previsível.	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria.	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho.	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade.	Funcionário público
Criatividade empreendedor a (CE)	Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade.	Posse das ações de sua organização e de patentes; acumulação de riquezas.	Poder e Liberdade para exercer a capacidade de criação.	Fazer fortuna; criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público.	Empresário; publicitário.
Vontade de servir/ Dedicação a uma causa (SD)	Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis.	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa.	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles.	Assistente social; médico; sacerdote.
Puro desafio (DP)	Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios.	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados.	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas.	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas.	Vendedor; atleta; investidor de risco.
Estilo de vida (EV)	Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais.	Benefícios opcionais; licença-prêmio; horários flexíveis, etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida.	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais.	Consultor; empresário.

Fonte: elaborado por Alberto (2008 p.40).

Conforme se observa ao analisar na Tabela 3, as âncoras de carreira se constituem em um conjunto de necessidades, habilidades e valores que norteiam as decisões profissionais dos indivíduos. O tipo de trabalho, remuneração e benefícios, a forma de reconhecimento e sistemas de promoção são aspectos da vida profissional com características diferentes entre as âncoras. Cada indivíduo, portanto, se identifica com a âncora de carreira que melhor representa os seus valores, aptidões e objetivos. (Alberto, 2008); (Vasconcelos *et al*, 2010).

Avançando em seus estudos na temática, Edgar Schein criou o questionário intitulado “Inventário de Âncoras de Carreira” para a identificação da âncora predominante, que é aquela que o profissional não abrirá mão em seus processos de decisão de caminhos profissionais (Schein, 1996b).

Como se comprova pela pesquisa bibliométrica realizada no presente estudo, o construto “âncoras de carreira” tem sido foco de muitos estudos, sendo o questionário proposto por Schein um instrumento de pesquisa muito utilizado nas investigações científicas sobre carreira. Analisando a evolução da carreira e seus diversos significados, Kilimnik *et al*. (2006) utilizaram em sua pesquisa o questionário de Schein e reforçam que sua aplicação permite revelar valores

peçoais que auxiliam na reflexão do indivíduo sobre suas áreas de competência, objetivos e valores, delineando, assim, o seu perfil.

A aplicação do referido questionário como ferramenta investigativa nos estudos posteriores de Schein possibilitaram o autor afirmar que, à medida que a concepção de carreira foi mudando, os indivíduos passaram a ter maior autonomia e poder para gerir suas próprias carreiras, verificando-se uma maior valorização da âncora de carreira com predomínio no “Estilo de Vida” (Schein, 1996a). A partir da década de 1970, tornou-se evidente que um número crescente de profissionais passou a definir suas carreiras como parte de um sistema de vida maior, buscando um equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e a profissional. Essa tendência pode ser verificada em diversos estudos como os de Gomes, Trevisan, Silva, & Veloso (2013) que investigaram o construto com respondentes da Geração Y, utilizando como ferramenta de pesquisa o questionário “Inventário de Âncoras de Carreira” de Edgar Schein, e o resultado corroborou a predominância da âncora “Estilo de Vida”.

Conforme descrito, os estudos e ferramentas apresentados nos trabalhos de Edgar Schein possibilitam ao profissional, seja qual for o estágio ou época de vida, traçar estratégias para o desenvolvimento de sua carreira de modo a combinar suas habilidades e valores com as oportunidades de mercado. Para os gestores, as pesquisas sobre âncoras de carreira são relevantes considerando que, como salientam Ghalavandi, Arbabisarjou, Yarmohammadzadeh, & Soltanzadeh (2012), a relação positiva entre as orientações profissionais e as condições de trabalho leva à satisfação, alto desempenho e comprometimento do colaborador, enquanto a falta dessa relação leva à insatisfação e maior rotatividade.

2.1.4 Carreira na visão de outros autores

Em 2004, Yehuda Baruch, professor de administração na UEA, Norwich, Reino Unido, apresentou várias perspectivas de carreira, seus significados e implicações para indivíduos, organizações e sociedade. Essa tendência, segundo o autor, pode ser retratada como uma transição de um sistema linear para um sistema multidirecional de carreira, uma vez que não há um caminho único para se alcançar o sucesso; daí o termo “carreiras multidirecionais” utilizado pelo autor. Podem as carreiras serem caminhos que conduzam a uma maior satisfação interior ou a maior equilíbrio da vida, autonomia e liberdade, dentre outras medidas de autopercepção. Todos esses aspectos entram na análise de escolha, juntamente com as medidas externas tradicionais de renda, posição e status (Baruch, 2004).

Outra visão é a de “carreira sem fronteiras” ou, no inglês, *boundaryless career*, termo esse que, segundo Silva, Dias, Silva, Krakauer, & Marinho (2012), serviu de título ao livro de Arthur e Rousseau publicado em 1996 nos Estados Unidos. O profissional com atitude desse tipo de carreira é caracterizado como um indivíduo independente, que não se identifica com os arranjos tradicionais da carreira organizacional e busca oportunidades que vão além de um único empregador.

Carreira sem fronteiras, na verdade, é um termo que abarca vários tipos de carreiras que se desenvolvem em diversos cenários como: a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações, tendo como exemplo a prática comum das relações de trabalho no Vale do Silício; a carreira que se desenvolve e se valida fora do ambiente do empregador, como é o caso da carreira acadêmica; a carreira que se desenvolve em redes de relacionamento e de informação fora da organização, como a do corretor de imóveis; ou ainda a carreira em que a pessoa se permite passar um tempo dedicando-se a outras atividades não profissionais como cuidar de sua família ou investir em novos estudos (Lacombe, 2005).

Como esclarecem Defillippi & Arthur (1994), carreiras sem fronteiras referem-se àquelas onde o indivíduo desenvolve uma relação independente e transacional com a organização e se torna totalmente responsável pelo aprimoramento do seu conhecimento e das habilidades profissionais necessárias ao cumprimento do trabalho contratado. Para se manter competitivo no mercado de trabalho, salienta Lacombe (2005), nessas carreiras os indivíduos investem em competências como o *know-how* (o conhecimento, a técnica), o *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e o *know-whom* (a rede de relacionamento).

À medida que avançam as pesquisas sobre carreira, ampliam-se as abordagens, ensejando novas pesquisas que correlacionem o tema com construtos que permitam enriquecer os achados científicos.

2.1.5 Estudos nacionais sobre carreira

No âmbito nacional, pesquisas apontadas a seguir, na Tabela 4, revelam a amplitude da temática nas investigações científicas realizadas.

Tabela 4 - Estudos nacionais sobre carreira.

Autores	Resumo do Estudo
Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006	Analisaram a evolução da carreira e seus diversos significados em um estudo realizado com profissionais de Administração de empresas, suas autopercepções e aspirações (âncoras) de carreira e as exigências em termos de competências profissionais, aplicando o Inventário de Âncoras de Carreira de Edgar Schein. Os profissionais estudados revelaram um perfil mais próximo do detentor da carreira proteana, no sentido de que estão mudando por sua própria determinação.
Santos & Abraham, 2008	Investigaram a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira fundamentado nos estudos de Schein (1993) e Rokeach (1981) sobre carreiras e valores. Concluiu-se, que há coerência entre os resultados e a hipótese desta pesquisa de que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas, contudo demanda-se em pesquisas futuras a utilização de procedimentos estatísticos capazes de verificar correlações entre as âncoras e os valores.
Kilimnik, Corrêa, & Oliveira, 2009	Focalizaram o estudo na experiência de se transitar na carreira, da gerência para a docência, em um contexto de expansão do ensino superior, especialmente na área de Administração. Pretendeu-se analisar as mudanças com que gerentes e profissionais se defrontam ao ingressar no ambiente acadêmico, no que se refere a novas competências e estratégias de carreira. Os resultados revelam a expectativa, quase sempre concretizada, desse profissional em transição, no que se refere a melhorar sua qualidade de vida, bem como a intenção de continuar atuando no meio empresarial, ainda que como consultor, por considerar esse um requisito importante para a docência na área de Administração.
Andrade, Kilimnik, & Pardini, 2011	Verificaram se as atitudes e os valores dos profissionais que atualmente se inserem ou se encontram no mercado de trabalho são mais aderentes à ideia da carreira tradicional ou à da carreira autodirigida/proteana. Buscou identificar, ainda, as âncoras de carreira dos entrevistados. Foram entrevistados 113 estudantes de Graduação e de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu em Administração. Como resultado, encontrou-se a âncora de carreira "Estilo de Vida" com a média mais elevada, indicando a tendência de se buscar uma carreira que permita integrar as necessidades pessoais, familiares e de trabalho. Detectou-se aqui uma maior inclinação dos pesquisados para trilhar a carreira autodirigida ou proteana, e não foram encontradas correlações entre âncoras de carreira e satisfação com a carreira, indicando que não há determinada âncora que possa proporcionar maior satisfação profissional do que outra.
Silva, Balassiano, & Silva, 2012	Buscaram identificar a existência de características proteanas e mudanças de atitude a elas relacionadas, comumente associadas ao setor privado (Hall & Moss, 1998), nos servidores de uma Secretaria de Estado. Os resultados revelam o rompimento da lógica da construção de carreira do setor público no contexto investigado, com servidores em busca de uma carreira sem fronteiras, vinculada às suas perspectivas pessoais.
Pauli, Kilimnik, Ruffatto, & Lazzarotto, 2017	Analisaram a relação entre modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação geral com a vida em uma pesquisa com 215 estudantes de pós-graduação em Administração. As conclusões evidenciaram que as inclinações profissionais mais próximas do modelo de carreira autodirigida foram: Autonomia e Independência, Criatividade Empreendedora, Desafio Puro, Dedicação a Uma Causa, Estilo De Vida e Gerência Geral. As inclinações Segurança e Estabilidade e Competência Técnico-Funcional foram associadas à carreira tradicional. Na relação entre inclinações profissionais e satisfação com a vida, autonomia, independência e desafio puro apresentaram uma relação significativa e positiva, evidenciando que o modelo de carreira autodirigida reforça a ideia de vinculação a aspectos subjetivos na percepção de carreira desses profissionais.
Alvarenga, Freitas, Bizarrias, & Costa, 2019	Buscaram compreender de que forma as atitudes de maturidade de carreira se associam às concepções contemporâneas de carreira sem fronteiras e de carreira proteana. Os resultados destacaram que quanto mais o indivíduo amadurece em relação à sua carreira, apresentando atitudes de planejamento e de exploração de carreira, mais atitudes relacionadas às concepções de carreira proteana e de carreira sem fronteiras poderão ser adotadas por ele.
Souza, Kilimnik, & Sant'Anna, 2019	Investigaram as relações entre as metáforas de carreira e inclinações de jovens trabalhadores quanto a perfis de carreira, posicionando-se mais aderentes a um modelo tradicional ou a um modelo mais dinâmico de carreira - proteana e ou sem fronteiras. Constatou-se, a partir do cruzamento de dados entre os construtos "metáforas" e "perfis" de carreira, inexistência de relação estatisticamente significativa. Não foram encontradas relações entre os perfis de carreira e as metáforas da História, do Recurso e dos Ciclos, configurando-se tais resultados como <i>outliers</i> , aos quais, todavia, se podem supor interveniências geracionais – sugerindo a realização de novos estudos.

Fonte: elaborado pela autora.

A leitura da Tabela 4 permite verificar que, na realidade brasileira, o tema carreira tem sido pesquisado sob diferentes perspectivas, dentre elas a transição de carreira, metáforas de carreira, inclinações profissionais e âncoras de carreira, bem como a sua relação com construtos

diversos como valores pessoais e satisfação geral com a vida. Pesquisas de âncoras de carreira com a geração Y serão abordadas no item 2.4.1.

2.2 Comprometimento Organizacional

Comprometimento é um termo que suscita muitos conceitos e entendimentos. Segundo Bastos (1994), a origem do termo técnico, no idioma inglês, “commitment”, significa: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar. Pode significar, ainda, envolver, juntar, engajar. Neste estudo, será abordada a fundamentação teórica de comprometimento sob o foco organizacional, por ser o construto a ser investigado na pesquisa.

2.2.1 Conceitos de Comprometimento Organizacional

O conceito de comprometimento organizacional preserva o significado de grande envolvimento do colaborador com sua atividade e com a organização onde trabalha, como pode se verificar pela análise dos conceitos de diversos autores compilados na Tabela 5.

Tabela 5 - Conceitos de comprometimento organizacional

Autores	Conceitos de comprometimento organizacional
Salancik (1977)	É um estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e, por meio dessas mesmas ações, a uma determinada atividade.
Mowday, Porter e Steers (1979)	É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
Wiener (1982)	É a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
Mowday, Porter e Steers (1982)	É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular e pode ser expressa em três fatores: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante.
Rusbult e Farrel (1983)	É a probabilidade de um colaborador ficar “preso” ao seu trabalho e se sentir psicologicamente ligado a ele, quer este o satisfaça ou não.
Blau (1985)	É a atitude de um indivíduo perante a sua profissão ou vocação.
O’Reilly e Chatman (1986)	É a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau em que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização.
Lathan, Erez e Locke (1988)	É a ligação de um indivíduo a um determinado objetivo, independentemente da sua origem.
Mathieu e Zajac (1990)	É um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização, que o influencia em sua decisão de permanecer ou deixar a empresa.
Tubbs (1993)	É a assunção e manutenção de uma determinada performance que levará à concretização de um certo objetivo, independentemente das dificuldades existentes.
Borges-Andrade (1993)	É o grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e em que estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer.
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	É o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização.
Medeiros e Enders (1997)	É uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.
Gama (1997)	É um enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo no trabalho, a partir de suas percepções e relações com os elementos ambientais.
Allen e Meyer (2000)	É um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer e Herscovith (2001)	É uma força que estabiliza ou abriga, que direciona o comportamento - por exemplo, restringe a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação.
Soldi (2006)	É uma aceitação dos valores e objetivos da organização, uma disposição de exercer grandes esforços em benefício da organização, com forte desejo de nela se manter.
Shahnawaz e Juyal (2006)	É uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto

Fonte: Adaptado de La Falce et al. (2019 p.365)

Verifica-se, pelas sínteses apresentadas na Tabela 5, que há uma multiplicidade conceitual sobre comprometimento organizacional, que se apresenta de diferentes formas e pode ser orientado para vários objetivos ou focos. Ainda assim, observa-se um ponto em comum: a constatação da conexão que o comprometimento promove entre o indivíduo e a organização. Allen & Meyer (1990) corroboram esse entendimento ao conceituar comprometimento organizacional como sendo um estado psicológico que conecta o indivíduo à organização e determina a relação existente entre ambos, produzindo implicações na decisão do funcionário de nela permanecer.

2.2.2 Estudos sobre Comprometimento Organizacional

Com a diversidade de conceituações sobre comprometimento organizacional, verifica-se na literatura científica distintas abordagens e, conseqüentemente, propostas de mensuração diferenciadas do construto, ao longo da evolução dos estudos.

Para Bastos (1993), a importância de pesquisas sobre comprometimento organizacional parte do pressuposto de que elevados níveis de comprometimento dos funcionários conduzem ao aprimoramento de seu desempenho, propiciando resultados positivos para si e para a organização, o que leva, portanto, a uma maior eficácia organizacional. Segundo (Camargo & Goulart Júnior, 2018), o acelerado ritmo das mudanças impostas às organizações, tanto pelas questões macro, como política e economia, quanto pelos aspectos relacionados a estrutura, modelos de gestão, busca incessante por produtividade e excelência, e ainda, a crescente presença da tecnologia no trabalho, acentua a necessidade do comprometimento dos trabalhadores para com as organizações. Assim, segundo os autores, entender como esse fenômeno ocorre e quais as situações e condições envolvidas tem sido um desafio crescente para os estudiosos do comportamento humano no trabalho. Vale complementar que o comprometimento deve ocorrer entre ambas as partes e não somente por parte dos funcionários com relação à organização (Baruch, 1998).

Uma vertente bastante pesquisada encontra-se associada à perspectiva sociológica e tem suas primeiras concepções em 1960, nas teorias de Becker. Este teórico apresenta o comprometimento como um conceito relacionado a atitudes características de certos tipos de pessoas. Aborda esse construto no conceito que denominou de *side bet*, como uma tendência do trabalhador de manter o vínculo no emprego devido às trocas laterais entre ele e a organização. Para ele, o profissional permanece na empresa devido a equação de custos e benefícios que resultaria de sua saída (Becker, 1960). Becker foi o primeiro estudioso que associou o conceito de comprometimento organizacional da noção de permanência.

No início da década de 70, Mowday, Porter e Steers (1979) aprofundaram os estudos na temática, culminando na validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*. A corrente que emergiu dessa teoria é comumente chamada de “afetiva” caracterizada como uma abordagem atitudinal/afetiva do vínculo do profissional com os objetivos e valores da organização. Essa afetividade está relacionada a sentimentos de lealdade e a um estado no qual o indivíduo se identifica, deseja permanecer e se esforça em prol da organização. Pode ser caracterizada por três fatores: a disposição para exercer grandes esforços em benefício da organização, a aceitação dos valores

e objetivos da organização e, por fim, um forte desejo de manter o vínculo com a organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Já nos anos 80, um marco importante na discussão sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional emergiu das investigações de Meyer & Allen (1984). Nos estudos iniciais, ressaltaram as bases afetiva e de continuação ou instrumental como constituintes do comprometimento, defendendo o caráter bidimensional do fenômeno. Em 1990, estes autores adicionaram uma terceira dimensão: a normativa, a qual relacionaram aos sentimentos de obrigação dos trabalhadores de permanecerem na organização (J. P. Meyer, Allen, & Smith, 1993). Esses estudos trouxeram contribuições significativas sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional, adicionando proposições de que a permanência do indivíduo em uma organização pode advir não só do desejo, como também da necessidade e, ou, do senso de dever ou obrigação (Ronzani & Costa, 2020). Ao longo das últimas décadas, pesquisas nacionais sobre o construto têm sido constantes, como demonstram La Falce *et al.* (2019), por meio de quadro síntese, adaptado neste estudo com a denominação de Tabela 6.

Tabela 6 - Estudos nacionais sobre comprometimento organizacional

Autores	Conceitos de comprometimento organizacional
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Realizaram um estudo com servidores de quatro universidades federais (UnB, UFBA, UFMG, UFU), e identificaram os principais <i>focos e bases</i> do conceito de comprometimento expresso pelos respondentes. Os resultados foram confrontados com os conceitos de comprometimento organizacional referendados na pesquisa.
Rego & Souto (2004)	Mostraram como as variáveis autênticas (espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunhão aberta com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família) explicam o comprometimento e os resultados apresentaram as dimensões mais relevantes, que são o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.
Morais, Godoi e Batista (2004)	Buscaram sintetizar o estado da arte do comprometimento no Brasil, analisando os 46 artigos publicados nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração ENANPAD, nos últimos 10 anos, e demonstraram que o tema tem crescido vertiginosamente no país, sendo que a maioria dos artigos utiliza a estratégia de estudo de caso do tipo quantitativo, e que há predominância do modelo de Meyer e Allen.
Siqueira e Gomide Junior (2004)	Afirmam que o comprometimento afetivo apresenta como consequentes o melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menor número de faltas e atrasos.
Medeiros e Albuquerque (2005)	Aplicaram uma pesquisa em 82 hotéis de 3 capitais brasileiras e os resultados mostraram que as características organizacionais estudadas apresentaram relações significantes com as dimensões do comprometimento, enfatizando a importância do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados.
Estivalet Löbler, Visentini e Andrade (2010)	Constataram em sua pesquisa que os colaboradores apresentaram comprometimento instrumental com o cumprimento das regras da empresa, visando a sua estabilidade e demonstrando a relação entre os valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional.
Bastos e Menezes (2010)	Demonstraram que o nível de recompensa distinto entre dois grupos de funcionários de uma mesma organização influencia a média de comprometimento e de justiça organizacional.
Botelho e Paiva (2011)	Pesquisa realizada com servidores da 1ª Instância do Tribunal de Justiça de MG, Fórum Lafayette. Concluíram que a falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e a falta de valorização do servidor influenciam a falta de comprometimento. Perceberam também que fatores como a estabilidade e benefícios adquiridos são responsáveis por mantê-los ligados à instituição.
Menezes e Bastos (2011)	Descreveram o comprometimento dos empregados de empresas da construção civil na região metropolitana de Belo Horizonte, e os resultados mostraram que os homens se comprometem mais afetivamente em razão de fatores relacionados à remuneração, ao exercício do poder, à autonomia e ao orgulho pela execução do trabalho. Para as mulheres, o trabalho representa a possibilidade de inserção em um mercado e propicia a oportunidade de aquisição de conhecimento e de crescimento na carreira.

Moscon, Bastos e Souza (2012)	Mostraram que os gestores pesquisados relacionam o conceito de comprometimento à sua base afetiva e consideram o comprometimento instrumental como a antítese do comprometimento.
Traldi e Demo (2012)	Investigaram 104 professores de Administração de uma Universidade Federal e revelaram que o comprometimento organizacional normativo foi o único que contribuiu para a explicação da satisfação com o salário; o comprometimento organizacional calculativo contribuiu para a explicação dos fatores satisfação com a chefia e satisfação com as promoções; e o comprometimento organizacional afetivo foi o principal preditor do bem-estar e da satisfação no trabalho.
Paiva e Morais (2012)	Descreveram e analisaram as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do campus I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), e os resultados indicaram que o enfoque calculativo assumiu destaque com o afetivo de modo interdependente.
Magalhães (2012)	Constatarem que o interesse empreendedor foi associado a maior comprometimento de base afetiva, e o comprometimento instrumental foi mais elevado em trabalhadores com interesses artísticos e investigativos.
Menetti (2013)	Revelou em sua pesquisa que a geração Y está preocupada em desempenhar um bom trabalho, procurando atingir os objetivos organizacionais e atingir resultados relevantes, em busca de um retorno imediato por parte da organização. Em contrapartida, é uma geração que não estabelece vínculo e, por isso, não sente obrigação em permanecer, não está preocupada em fazer parte da equipe, acredita que, se sair da organização, encontrará nova colocação facilmente e não avalia a relação custo-benefício para permanecer na empresa.
Paiva, La Falce e De Muylder (2013)	Pesquisaram como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. Concluíram que as maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguida da calculativa e da normativa, contraditoriamente à quantidade de motivos de inserção, aspectos positivos e negativos e desejos de mudanças voltados para a calculativa.
Fernandes, Siqueira e Vieira (2014)	Concluíram que a variável “percepção de suporte organizacional” exerce forte e significativo impacto sobre o comprometimento organizacional afetivo, enquanto a variável “estilos de liderança” não consegue aumentar nem diminuir a força.
Tessaro (2016)	Apontaram como resultados de sua pesquisa a predominância da base afetiva, seguida das bases normativa e instrumental. Como antecedentes do comprometimento, os trabalhadores enfatizaram características pessoais, experiências no trabalho e falta de alternativas. Com relação aos consequentes, os trabalhadores destacaram o desempenho como resultante da base afetiva.

Fonte: Adaptado de La Falce et al. (2019, pp 367-369).

Com base nos estudos apresentados na Tabela 6, verifica-se a amplitude da utilização do construto em artigos científicos e, ainda, que as investigações sobre comprometimento organizacional apresentam resultados relevantes para a gestão de pessoas por terem impacto em fatores como absenteísmo, rotatividade e desempenho nas mais variadas organizações. Para Bastos (1993), o pressuposto de que altos níveis de comprometimento do trabalhador com a organização seja um fator altamente positivo ou benéfico para ambos é a motivação para se desenvolver tantas pesquisas com esse tema. E acrescenta que as consequências do afrouxamento do vínculo entre esses dois atores, resultantes das crescentes mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais na atualidade têm ampliado o interesse científico em estudos dessa natureza.

Pesquisa mais recente de revisão de literatura nacional, abrangendo o período de 2010 a 2015, foi realizada por Camargo & Goulart Júnior (2018). Constatarem que os estudos sobre o comprometimento organizacional mantêm sua importância nos campos tanto da Psicologia Organizacional e do Trabalho como da Administração de Empresas, e com tendência de crescimento. Essa constatação, segundo a análise dos autores, se deve às características atuais do mundo do trabalho, que demandam profissionais cada vez mais comprometidos, ainda que

se reconheça a fragilidade das relações empregatícias e a valorização de carreiras autônomas e de projetos empreendedores.

Corroborando essa análise, Schlindwein & Olea (2019), demonstram que, na atualidade, o interesse do tema no meio empresarial se dá pela estreita relação que possui comprometimento organizacional com o desejo do colaborador de permanecer na organização e, ainda, em decorrência de seu maior envolvimento com o alcance das metas organizacionais.

Quanto aos instrumentos de pesquisa do construto, estudos de revisão de literatura brasileira realizados por Moraes, Godoi & Batista (2004), abarcando o período de 1994 a 2003; e de Camargo & Goulart Júnior (2018), em revisão do período de 2010 a 2015, constataam a prevalência do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen nas investigações de comprometimento organizacional nas últimas décadas. Resultado similar também foi verificado por Pinho & Oliveira (2017), investigando o tema no âmbito das organizações públicas, no período de 1990 a 2016.

Como demonstrado na literatura científica, seguindo a tendência atual de tratar o comprometimento no modelo de conceitualização em três dimensões, adotou-se nesta pesquisa o modelo tridimensional de Meyer e Allen, abordado a seguir.

2.2.3 O modelo tridimensional de Meyer e Allen

Os professores canadenses John Meyer e Natalie Allen iniciaram estudos de comprometimento vinculando-o ao processo psicológico da relação do indivíduo com a sua organização. Como resultado, na década de 90, validaram um modelo de comprometimento em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Assim, o comprometimento organizacional é conceitualizado por Meyer & Allen (1991) como um construto multidimensional que se diferencia em função dos processos psicológicos e psicossociais que geram o vínculo e podem ser medidos por três componentes do comprometimento:

a) afetivo, onde o indivíduo estabelece uma relação afetiva com a organização, identifica-se com seus valores, estabelece alto envolvimento e sente-se plenamente integrado ao ambiente de trabalho;

b) instrumental, que tem relação com a permanência do indivíduo na organização atrelada aos custos monetários, psicológicos, dentre outros, onde seu desligamento geraria custos muito altos para o mesmo;

c) normativo, onde o indivíduo sente-se obrigado a permanecer por um entendimento de que há obrigações e deveres morais para com a organização.

De acordo com esse modelo de três fatores, os mesmos autores salientam que o comprometimento pode assumir formas variadas, cada qual caracterizado por um estado psicológico diferente no vínculo com a organização: o afetivo está relacionado a um apego emocional e desejo de permanecer; o instrumental está relacionado a uma consciência dos custos associados à saída e o normativo é vivenciado como um senso de obrigação de permanecer e compromisso de continuidade (Allen & Meyer, 1990).

A maioria dos estudos relacionados à análise dos três fatores propostos por Allen e Meyer concentra-se no comprometimento afetivo, por ser o que apresenta as consequências mais favoráveis às organizações e, portanto, o mais desejável, como salientam Mohamed, Taylor, & Hassan (2006). Esses autores esclarecem, ainda, que há uma relação entre o comprometimento afetivo e o sentimento de que a organização lhes proporciona suporte, tratamento adequado, preocupação com seu bem-estar e valorização de seus esforços.

2.3 A Geração Y

O conceito de geração é abordado em muitos campos científicos, como na sociologia, filosofia, pedagogia, antropologia, biologia, história, dentre outros. No campo da gestão de pessoas, o tema tem sido de crescente interesse uma vez que a intensificação das mudanças sociais, econômicas e políticas têm criado lacunas entre as gerações no mundo corporativo (Statnickè, 2019). Segundo o autor, o aumento da expectativa de vida fez com que as diferenças geracionais se tornassem mais presentes nas organizações, despertando a necessidade de se aprofundar no tema.

Para Trevisan et al. (2016), as organizações enfrentam, na atualidade, o desafio de gerenciar grupos heterogêneos em decorrência da diversidade de características das pessoas inseridas no mercado de trabalho, com destaque para o fator idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa geracional. Reforçando esse entendimento, Ferreira (2016) esclarece que um dos grandes desafios impostos à gestão contemporânea de pessoas é a possibilidade da existência de, pelo menos, três grupamentos etário-geracionais de profissionais se interagindo dentro dos mesmos ambientes organizacionais, com crenças, valores, expectativas e modelos de pensar e atuar muitas vezes distintos. A presença de conflitos geracionais acaba por produzir novos impactos, tanto em termos da eficácia organizacional quanto profissional e a literatura

científica apresenta uma diversidade de pesquisas que corroboram essas afirmativas (Ferreira, 2016).

Ao se abordar o tema geracional, é importante esclarecer os conceitos utilizados para se caracterizar um grupo nessa perspectiva. Para Corsten (1999), a simples presença em um momento histórico-social não é suficiente para o desenvolvimento de uma perspectiva ou visão de mundo comum entre indivíduos de idades próximas. O autor vale-se dos ensinamentos de Mannheim para afirmar que é preciso existir uma conexão geracional entre eles, ou seja, a participação em uma prática coletiva, seja ela concreta ou virtual, para produzir um vínculo geracional a partir da vivência e da reflexão coletiva em torno dos mesmos acontecimentos. Ainda assim, o autor chama a atenção para o fato de que em uma mesma conexão geracional pode existir distintas unidades geracionais que correspondem a diferentes perspectivas ou posições em relação a um mesmo acontecimento.

Dois conceitos são utilizados comumente ao se estudar o tema: coorte geracional e geração - embora parecidos, possuem conotações diferentes. Conforme esclarece Carneiro (2012), enquanto momentos históricos definem o termo “coortes”, o período entre a data de nascimento e a idade reprodutiva de uma pessoa é que define o conceito “geração”. Assim, esse último está relacionado a um grupo formado por pessoas que nasceram em um determinado período. Já o conceito de coorte geracional, ou apenas “coortes”, não se vincula ao ano de nascimento dos indivíduos e, sim, ao compartilhamento de experiências comuns em uma mesma época de nascimento e formação. Não se prende, portanto, a um período previamente estabelecido; depende da magnitude e da frequência dos eventos que marcaram uma época, podendo englobar intervalos de anos diferentes, uns mais curtos, outros mais abrangentes. Nessa base conceitual, uma crise, seja de ordem social, econômica ou outra de grandes repercussões constitui-se em um momento histórico que define um coorte, impactando uma transformação geracional (Carneiro, 2012).

Quanto ao conceito de geração, há diferenças de entendimento entre os estudiosos sobre o que distingue e delimita os grupos em termos geracionais (Motta & Weller, 2010; Tomaz, 2014). Comumente, define-se intervalos de tempo de 20 a 25 anos entre uma geração e outra, tempo esse considerado necessário para que uma pessoa cresça e se reproduza. Aprofundando nos conceitos, Borges (2014) afirma que o termo geração está relacionado com os indivíduos que nasceram em um mesmo período cujo contexto histórico exerceu influência em seu comportamento, gerando impactos diretos na evolução da sociedade. Complementando esse conceito, Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves (2016) afirmam que a diferenciação entre uma geração e outra é percebida pelo conjunto de crenças, valores e

prioridades de cada uma, que são consequência direta do momento histórico no qual cresceram e se desenvolveram.

No presente estudo, está sendo adotado o conceito de “geração” por ser mais amplamente utilizado que o de “coortes” nas pesquisas com as quais se pretende traçar análises comparativas, como pode ser observado no tópico 2.4 - Relação entre os construtos. Para a delimitação do período, como já enfatizado, não há consenso nos estudos acadêmicos quanto a faixa etária que delimita as gerações. Por isso, iremos assumir neste trabalho que geração Y corresponde aos nascidos entre 1980 e 2000, valendo-se dos estudos de Gomes (2016) e de Toni, dal Ponte, Graciola, & Milan (2018).

Antes de aprofundar nos aspectos que caracterizam a geração Y, é importante traçar um breve perfil da anterior, para melhor compreensão das transformações comportamentais - a geração X. Abordando de forma generalizada, trata-se de indivíduos oriundos de famílias numerosas, cresceram tendo que dividir o que tinham, desde roupas a brinquedos e até o quarto. É na geração X que a ruptura com as atitudes formais tem início, transformando a autoridade hierárquica rígida em estruturas mais horizontais e flexíveis. Políticas de flexibilidade, de conciliação e o empreendedorismo são marcos dessa época (Tridapalli, Silva, Ziede, & Marcolla, 2017). As características que marcam a geração X, segundo os autores, são: a busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; a busca por seus direitos; um declínio ao respeito com a família e a valorização e busca de liberdade.

Passando à análise da geração Y, a expressão *Millennial Generation* foi atribuída a essa geração por terem esses jovens nascido próximos à virada Milênio - ano 2000 (Tomaz, 2014). O grande marco que devemos considerar para delinear seu perfil é o fato de que nasceram no momento do surgimento de diversas tecnologias de entretenimento e comunicação das décadas de 1980 e 1990, com destaque para o surgimento da internet, sendo a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. Sua diferenciação das demais gerações decorre sobretudo da familiaridade, interatividade e hiperestimulação do ambiente digital e essas características influenciam fortemente sua visão de mundo e seu comportamento em um cenário de rápidas transformações (Lancaster & Stillman, 2010).

Para os que nasceram antes, houve um esforço de adaptação às novas tecnologias para saber usá-las efetivamente. Já a geração do milênio, conectada com a tecnologia e para quem é parte integrante de suas atividades acadêmicas, sociais e da vida pessoal, não houve essa adaptação; tecnologia para eles já foi incorporada desde sua formação como forma de conhecer e se interagir com o mundo (Hershatte & Epstein, 2010). No ambiente familiar, Lancaster &

Stillman (2011) enfatizam os fortes vínculos desses jovens com seus pais, que participam ativamente de sua vida pessoal e profissional e, quanto à autoestima, que foi muito estimulada em sua educação, eles se veem como merecedores de tratamento especial quando entram no mercado de trabalho.

Nos estudos de Gomes (2016), a autora destaca algumas características que os distinguem das demais gerações. Esses jovens têm como forte fator motivacional a expectativa das autorrealizações. A vida profissional e a particular são vivenciadas a um só tempo, sem muita distinção de horário para uma coisa e outra. No ambiente de trabalho, a geração Y se alinha naturalmente aos objetivos delineados nos planos estratégicos: eles são otimistas em relação ao futuro de suas empresas, valorizam o trabalho em equipe e a comunidade e querem se envolver com clientes e missões corporativas. Visto pelas lentes certas, eles são comprovados agentes de mudança, comprometidos em melhorar as organizações e comunidades em que operam (Hershatte & Epstein, 2010).

Segundo Hershatte & Epstein (2010), a diferença mais marcante da geração Y com as demais, no local de trabalho, refere-se à incorporação da tecnologia como “um sexto sentido”, como um meio totalmente integrado de interagir com o mundo. Essa característica tão peculiar é de fácil entendimento ao considerar que a Internet, como a conhecemos, foi criada em 1982 - quando nasceram os primeiros *Millennials*. Ainda segundo os autores, quando parte desses jovens estavam no ensino médio, em 1997, o número de sites atingiu um milhão. Dois ícones do estilo de vida do novo milênio, telefones celulares smartphones e as redes sociais on-line, também cresceram ao lado dessa geração, a exemplo do Facebook que foi lançado em 2004.

Pode-se concluir, pelos estudos apresentados, que o trabalho é percebido pela geração Y de forma bem diversa do que até então era registrado na literatura. Com essa visão, os novos estudos relativos a conceitos de carreira e comprometimento organizacional sob o enfoque geracional tem grande relevância para a gestão de pessoas nas organizações. Foi essa a razão que motivou a escolha de se investigar a geração Y, sobretudo pela escassez de estudos relacionando esse público aos construtos referenciados, como demonstra o tópico seguinte.

2.4 Relação entre os construtos

A partir da revisão bibliométrica, como foi sintetizado na Tabela 1, apresentamos um panorama geral dos resultados de estudos que estabeleceram relação entre âncoras de carreira e comprometimento organizacional, assim como os que relacionam um e outro destes construtos com geração Y e, também, com o setor público. Considerando as abordagens

apresentadas e objetivando desenvolver um estudo que possa preencher uma lacuna existente, ao final deste item é apresentado o Modelo Hipotético.

2.4.1 Estudos nacionais sobre as âncoras de carreira da geração Y

Dentre as muitas perspectivas pesquisadas sobre o tema, um importante fator que deve ser levado em conta nos estudos de carreira é o geracional, uma vez que as diversas ambições que são específicas da faixa etária do trabalhador impactam nas análises das carreiras. (Velooso et al., 2016); (Vasconcelos et al., 2010). Os estudos desenvolvidos nesse contexto buscam compreender quais âncoras têm orientado as carreiras, se há semelhanças e diferenças nessa ótica entre as gerações e quais são as consequências das mesmas. Cada geração, ao crescer em um determinado momento histórico, apresenta expectativas e interesses peculiares, possivelmente impactando na orientação de carreira.

Por meio da pesquisa bibliométrica apresentada neste trabalho, podemos afirmar que são poucos os estudos no contexto específico de âncoras de carreira da geração Y. Analisando os resultados desse acervo, constata-se que “Estilo de Vida” é âncora de carreira com grande destaque para essa geração que almeja satisfação e aprendizado na vida profissional e que, ainda, esteja o trabalho em equilíbrio com aspectos da vida pessoal, (Vasconcelos et al., 2010); (Lemos, Mello, & Guimarães, 2014); (Santarossa Dante & Arroyo, 2017), o que corrobora a afirmativa de Schein (1996) de que essa é a âncora com maior crescimento.

2.4.2 Estudos nacionais de comprometimento organizacional no setor público

No setor público, Oliveira e Costa (2015) realizaram levantamento bibliográfico sobre o comprometimento organizacional, apresentando um conjunto de evidências empíricas sobre o tema na realidade brasileira. Os resultados revelaram que a percepção de existência de oportunidades de crescimento e progressão da carreira na administração pública são os melhores pilares do comprometimento organizacional. Ressaltam que as políticas salariais e de RH, o ambiente social e o cumprimento do contrato psicológico influenciam significativamente o comprometimento organizacional dos servidores. Ainda segundo os autores, o servidor que participa e coopera das mudanças organizacionais tende a apresentar um comprometimento mais elevado com a instituição. Verificaram, ainda, não haver diferença significativa na dimensão do comprometimento nos diversos grupos geracionais (Oliveira & Costa, 2015).

Da mesma forma que se observa um interesse crescente de estudos sobre comportamento organizacional na iniciativa privada, observa-se o mesmo na esfera pública, face a constatação de que elevados níveis de comprometimento dos servidores impactam positivamente para o alcance dos objetivos organizacionais e da qualidade no serviço público, segundo os autores Oliveira & Rowe (2018), que realizaram levantamento bibliográfico com o objetivo de analisar a produção científica brasileira sobre o construto no setor público. Os resultados revelaram que somente a partir de 2012 constatou-se um crescimento na publicação de artigos sobre o tema e a escala mais utilizada de pesquisa é a do modelo tridimensional proposta por Meyer e Allen.

Em 2011, foi realizado estudo no Tribunal de Justiça de Minas Gerais por Botelho & Paiva, (2011), com o intuito de verificar o comprometimento dos servidores após um período de mudanças com demissão em massa de terceirizados e substituição do quadro funcional. Os resultados demonstraram a prevalência do comprometimento afetivo e indicaram correlações, com dimensões do comprometimento normativo e instrumental, ora positivas, ora negativas.

Outra pesquisa no ambiente do Poder Judiciário foi realizada em 2016, por Oliveira & Tanaka, analisando o nível de comprometimento dos servidores do Poder Judiciário de São Paulo. Os resultados demonstraram que esses servidores percebem como boa a instituição para se trabalhar e procuram exercer suas atividades de forma comprometida com os bons resultados. No entanto, os pesquisadores constataram que os servidores sentem, ocasionalmente, que não há reciprocidade por parte da instituição e que esta não procura investir na melhoria da qualidade de vida dos servidores, o que afeta significativamente o comprometimento no trabalho. Em síntese, os autores revelam que os servidores públicos se sentem comprometidos com a instituição em alguns aspectos, mas ainda há algumas lacunas a serem preenchidas para aumentar o seu nível de seu comprometimento para com a organização. (Oliveira & Tanaka, 2016).

Uma pesquisa mais recente na esfera pública foi realizada por Oliveira & Honório (2020), investigando o mesmo construto e sua relação com as práticas de RH de uma grande empresa pública de saneamento urbano. Os autores constataram que a maior parte das práticas de recursos humanos associadas ao planejamento de carreira e benefício tem forte e positiva influência no resultado de maior prevalência do comprometimento afetivo dentre os pesquisados.

O comprometimento organizacional da geração Y na esfera pública, pela pesquisa bibliométrica realizada neste estudo, foi tema de somente um estudo brasileiro, realizado por Silva (2012). Como instrumento de pesquisa, o autor utilizou a Escala de Bases do

Comprometimento Organizacional (EBACO), que mede as múltiplas bases do comprometimento organizacional. A escala avalia sete bases do comprometimento: afetiva; afiliativa; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Os resultados indicaram que os colaboradores da geração Y na organização pesquisada se comprometem mais nas bases afetiva e obrigação pelo desempenho. O autor conclui que elevados resultados nestas duas bases indicam que os colaboradores da Geração Y do BNDES possuem forte ligação com as crenças e valores da organização em que estão inseridos e que se comprometem com o cumprimento dos objetivos institucionais. Conclui, ainda, que possuem o foco na carreira e, por conseguinte, se comprometem com os resultados da organização posto que uma das suas características é de se desenvolverem e continuarem atrativos no mercado (Silva, 2012).

Com relação a diferenças geracionais em estudos do tema, é interessante destacar as conclusões do estudo de Abreu-Cruz, Oliveira & Werneck-Leite (2019). Os autores buscaram evidências empíricas na realidade brasileira para verificar se há diferença no comprometimento organizacional ao longo das gerações. Segundo os autores, na prática gerencial e na mídia brasileira percebe-se a afirmativa de que as novas gerações são menos comprometidas com a organização quando comparadas com as demais. Os resultados do estudo desses autores, no entanto, não comprovaram as afirmativas de menor comprometimento das novas gerações na realidade brasileira ao se comparar com outras.

Com o exposto neste item, percebe-se que os estudos nacionais no setor público têm apresentado em seus resultados a prevalência da dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Quanto aos instrumentos de pesquisa, destaca-se a prevalência da utilização do modelo tridimensional de Meyer e Allen nas investigações do comprometimento organizacional no âmbito da gestão pública. Uma das razões, segundo Pinho & Oliveira (2017), pode ser pelo fato de os autores Meyer e Allen terem investido bastante no aperfeiçoamento desse modelo.

2.4.3 Estudos da relação entre comprometimento organizacional e âncoras de carreira

Na consulta bibliométrica realizada, contemplando 1.932 artigos relacionados a comprometimento organizacional, como já mencionado, somente foram encontradas quatro que relacionam esse construto com “âncoras de carreira” e desses, apenas 01 apresenta resultados com a Geração Y. Assim, apresentamos, em linhas gerais, os quatro estudos.

A pesquisa de Schreuder, Tladinyane, & Coetze (2007), desenvolvida na África do Sul, teve como objetivo determinar a relação entre o comprometimento organizacional, medido pelo Questionário de Comprometimento Organizacional de Allen & Meyer (1990), e âncoras de carreira, medidas pelo Inventário de Orientações de Carreira de Schein (1990). Foi utilizada uma amostra de conveniência de 157 estudantes de uma instituição de ensino superior da África do Sul. Os resultados demonstraram que as âncoras de carreira explicam apenas 0,03% da variação de comprometimento, enquanto as variáveis de comprometimento explicam apenas 0,4% da variação das âncoras de carreira, indicando, assim, associações baixas na correlação entre os construtos.

Ghalavandi et al. (2012) desenvolveram pesquisa similar com o objetivo de examinar a relação dos mesmos construtos com professores da Universidade de Urmia, no Irã. A análise empírica foi baseada em uma amostra de 70 membros do corpo docente. Os dados foram coletados por meio de questionários similares: de âncoras de carreira com o modelo de Schein e de comprometimento organizacional com o modelo de Meyer e Allen. Nesse estudo também foram encontradas poucas associações significativas na correlação entre os dois construtos. Os autores constataram relação positiva e significativa entre as âncoras Competência Técnica-funcional e Gerência Geral com todos os fatores do comprometimento organizacional. Não foram identificadas relações significativas entre as âncoras Autonomia e Independência, Segurança e Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida com os fatores do comprometimento organizacional.

Pesquisa semelhante foi realizada no Brasil por Cantarelli et al. (2014), a partir da perspectiva de 655 servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição de ensino superior pública do Rio Grande do Sul. O que difere essa pesquisa das duas anteriores é quanto ao questionário de Comprometimento Organizacional que, no caso, utilizou-se a Escala de Bases do EBACO. Considerando a relação entre os construtos, percebeu-se, de maneira geral, que as associações são muito baixas ou baixas. A maior correlação, considerada positiva e baixa (0,258), foi verificada entre a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa e a base Afetiva do comprometimento organizacional.

A única pesquisa encontrada na literatura acadêmica que traz resultados da geração Y na relação de âncoras de carreira e de comprometimento organizacional foi realizada na Índia, por Ananthanarayanan & Priyadarshini (2018). Foram pesquisados 100 funcionários de diferentes faixas etárias que trabalham em empresas de tecnologia da informação. Com o objetivo de fornecer informações para subsidiar a melhoria das práticas de RH e desenho das carreiras da organização pesquisada, buscaram investigar quais âncoras de carreira, dentre os

fatores que afetam o comprometimento organizacional, são proeminentes. Os resultados permitiram verificar a existência de algumas correlações, dentre elas: a) que para os homens entrevistados pertencentes à da geração Y, Segurança e Estabilidade têm a maior correlação com comprometimento afetivo, sendo que a âncora da carreira Gerência Geral tem maior correlação com os comprometimentos instrumental e normativo. b) quanto às mulheres da geração Y, a Segurança e Estabilidade têm a maior correlação com comprometimento afetivo e a âncora na carreira de Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa tem alta correlação com comprometimento normativo.

As quatro pesquisas ora apresentadas destacam, em suas recomendações, a necessidade de um maior aprofundamento sobre as interações entre âncoras de carreira e comprometimento organizacional. Observa-se que os pressupostos teóricos apontam a existência de relação entre esses construtos (Schreuder et al., 2007; Ghalavandi et al., 2012) sendo que as investigações dessas interações têm demonstrado ser de forma pouco significativa.

Com o exposto, evidencia-se a importância da realização de novas pesquisas, em outros ambientes e contextos, com o objetivo de ampliar a compreensão acerca da interação e significância das relações entre os mencionados construtos. Assim, com a pretensão de aprofundar a análise com a geração Y e com base nos resultados das pesquisas de descritas neste tópico, sobretudo a de Ananthanarayanan & Priyadarshini (2018) que, dentre sua amostra, investigou a geração Y, foi levantada a seguinte hipótese de pesquisa:

H1 - As âncoras de carreira têm influência significativa no comprometimento organizacional da geração Y.

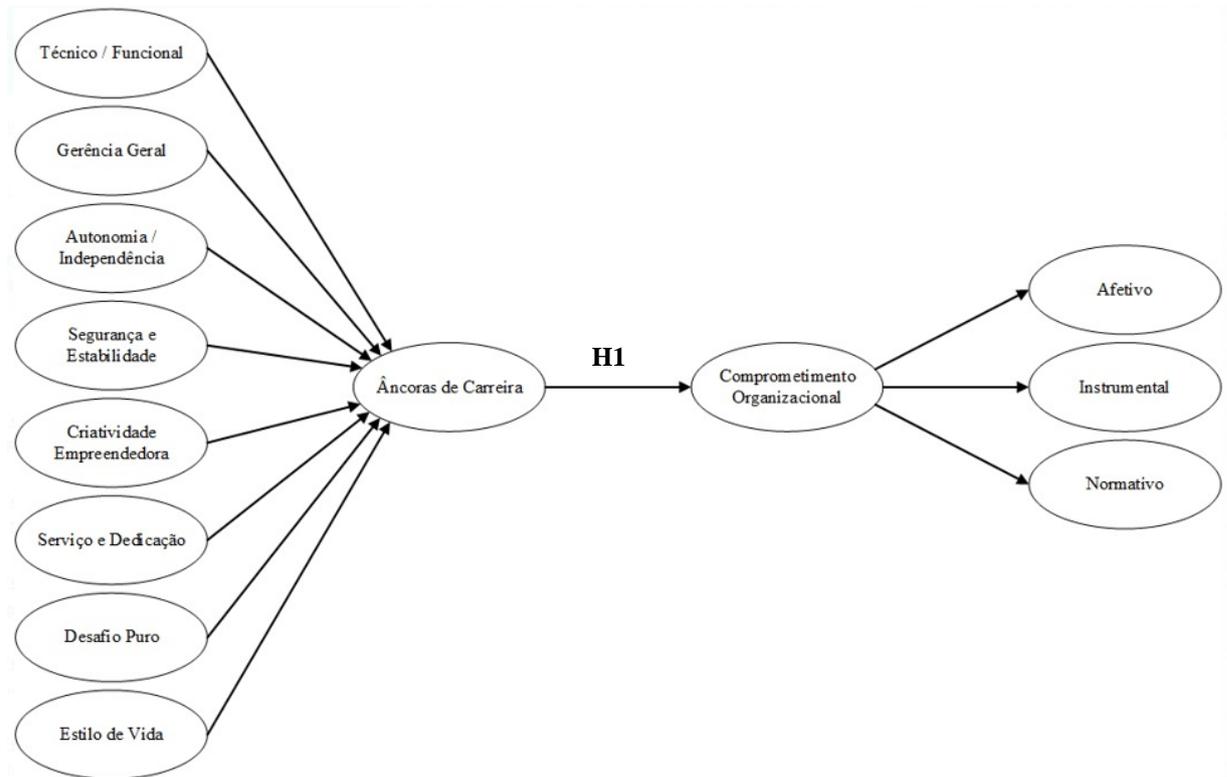
A formulação da hipótese levantada ampara-se nos ensinamentos de Marconi & Lakatos (2010) de que as fontes para se levantar hipóteses podem advir das averiguações de estudos com conexões similares entre as variáveis que se pretende investigar.

2.4.4 Modelo Hipotético

Este trabalho se propõe a analisar as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional dos servidores da geração Y nos Tribunais de Justiça, bem como a interação e significância das relações entre os construtos, a partir dos estudos apresentados no referencial.

Através do modelo teórico da Figura 2 busca-se averiguar a hipótese formulada e alcançar os objetivos da pesquisa.

Figura 2 – Modelo Hipotético.



Fonte: Elaborado pela autora 2020

Hipótese da pesquisa (H1): As âncoras de carreira têm influência significativa no comprometimento organizacional da geração Y.

2.5 Ambiência da pesquisa

No contexto deste trabalho, foram escolhidos como fonte da pesquisa os Tribunais de Justiça dos Estados de Minas Gerais, Paraná e Sergipe, integrantes do Poder Judiciário Nacional. A abrangência da pesquisa levou em consideração a afirmativa do CNJ (2020c) de que o Brasil é um país de vasta extensão territorial e, diante disso, alguns tribunais de um mesmo ramo possuem realidades muito distintas. Assim, a escolha destes três tribunais como fonte de pesquisa foi motivada pela pretensão de se alcançar maior amplitude da investigação ao estendê-la a servidores das regiões sul, sudeste e nordeste do país. Neste tópico, apresentamos

um breve relato sobre a estrutura, atribuições e funcionamento dos Tribunais de Justiça Estaduais a fim de propiciar um panorama do ambiente da pesquisa.

O Poder Judiciário Nacional tem por missão promover a justiça de acordo com as leis. Fazem parte do Poder Judiciário a Justiça Federal, que julga os processos do Poder Executivo Federal; a Justiça Militar, a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Estadual, representada pelos Tribunais de Justiça. Cabe aos Tribunais de Justiça Estaduais processar e julgar causas que não sejam da competência desses outros órgãos jurisdicionais, o que representa o maior volume de litígios no Brasil. A regulamentação dos Tribunais de Justiça se dá nos artigos constitucionais números 125 a 126 (Constituição, 1988) e seu quadro de pessoal efetivo é composto por servidores selecionados por meio de concurso público.

A organização da justiça comum nos estados da federação é de competência dos Tribunais de Justiça de cada um dos 27 Estados e do Distrito Federal, nos quais as funções judicantes são realizadas por regiões, denominadas comarcas, cada qual com seu respectivo fórum – órgão julgador de primeira instância. Cada comarca é formada por um ou mais municípios, de acordo com o número de habitantes da região. As comarcas correspondem a 48,1% dos municípios brasileiros, instaladas em locais com grande abrangência populacional. Quanto ao número de comarcas instaladas, os Tribunais de Justiça onde foram realizadas as pesquisas, o de Minas Gerais, do Paraná e de Sergipe contam com 296, 161 e 40 comarcas, respectivamente (CNJ, 2020).

O início de um processo judicial de competência da justiça comum se dá nas comarcas, fase essa denominada de primeira instância, onde será formalizado o processo judicial e proferida a sentença por um juiz de direito. Caso uma das partes discordem da sentença, pode impetrar recurso, passando o processo a ser julgado por desembargadores do Tribunal de Justiça do estado da federação a que pertence a comarca. Por essa razão, os Tribunais de Justiça são denominados órgãos julgadores de segunda instância. Se as partes de um conflito ainda não concordarem com a decisão do Tribunal de Justiça Estadual, podem, em alguns casos, recorrer aos tribunais superiores, em Brasília: o Superior Tribunal de Justiça ou, dependendo da competência, o Supremo Tribunal Federal. Os julgadores desses tribunais são chamados ministros e compete a eles rever a decisão dos Tribunais de Justiça.

Quanto ao modelo e práticas de gestão, o Poder Judiciário vem se mobilizando para a modernização de seus órgãos, seguindo a dinâmica das organizações públicas brasileiras em geral, que têm enveredado grandes esforços na melhoria de suas estruturas e de seus processos. Segundo Matias-Pereira (2008), o modelo clássico ou tradicional da administração pública caminhou em direção a uma nova gestão pública, sobretudo após a década de 80, face à

necessidade de encontrar soluções para os problemas como os de eficiência, eficácia, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, dentre outras questões que requerem enfrentamentos rápidos e efetivos.

No Poder Judiciário, as grandes mudanças de estrutura e processos se deram, sobretudo, a partir de 2005, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Principal ponto da Reforma do Judiciário, o CNJ, criado por meio da Emenda Constitucional n. 45, em 14 de junho de 2005, foi um marco da nova era para o Judiciário brasileiro. A partir de sua atuação, muitos foram os avanços para o alcance da tão desejada modernização, destacando-se o planejamento e o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, como também o controle do cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados (CNJ, 2020c).

Por iniciativa do CNJ, os Presidentes dos órgãos que integram o Poder Judiciário Nacional, através da Carta do Judiciário, em 2008 (Conselho Nacional de Justiça - CNJ, 2014) firmaram compromisso com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltado ao aperfeiçoamento da instituição e à melhoria da prestação jurisdicional. Esse compromisso teve como foco o desenvolvimento de “mecanismos eficazes para o aprimoramento dos serviços judiciários, para a realização efetiva dos direitos individuais e sociais, de forma a impulsionar a realização do Estado de Direito”. Dentre as diretrizes contidas no documento, destaca-se o aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais e a valorização e a qualificação do corpo funcional.

Dando continuidade aos programas de modernização, o CNJ, por meio da Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014, (CNJ, 2014) instituiu-se a Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Atualmente está em vigor a correspondente ao sexênio 2015/2020. A melhoria de gestão de pessoas é citada no instrumento como um dos macrodesafios institucionais:

“Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho” (Conselho Nacional de Justiça - CNJ, 2014).

As diretrizes contidas na referida Estratégia Nacional do Poder Judiciário demonstram o reconhecimento por parte de seus dirigentes da necessidade de que sejam empreendidos esforços na busca de novos rumos de modernização na gestão desse grande contingente de colaboradores. O quadro de pessoal do Poder Judiciário Nacional, ao final de 2019, era de 268.175 servidores, sendo 227.189 do quadro efetivo (84,7%), 21.609 requisitados e cedidos

de outros órgãos (8,1%) e 18.775 comissionados sem vínculo efetivo (7%). Cerca de 67% dos cargos existentes estão na Justiça Estadual, ou seja, nos Tribunais de Justiça Estaduais.

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa está diretamente relacionada ao problema a ser estudado e sua escolha depende da natureza dos fenômenos, do objetivo, dos recursos e outros elementos do campo da investigação que será realizada (Vergara, 2009).

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo seguiu um desenho de pesquisa empírica, uma vez que serão investigadas características da população-alvo para verificação de hipótese derivada dos estudos realizados anteriormente por autores que estudaram as relações das variáveis que se pretende pesquisar (Marconi & Lakatos, 2010), referendados no item 2.4.3. A metodologia deste estudo se configura como a mais apropriada para o alcance do objetivo da pesquisa, que é analisar a correlação entre as categorias de âncoras de carreira e as dimensões de comprometimento organizacional dos servidores da geração Y.

A pesquisa foi realizada de forma descritiva. Segundo Vergara (2009), pesquisa descritiva explora as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno e pode estabelecer correlações entre variáveis, que é o propósito deste trabalho. Vale ressaltar que a pesquisa descritiva pode explicar os fenômenos que descreve, embora não seja esse o seu propósito, (Vergara, 2009). A abordagem escolhida, a quantitativa, busca quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é apropriada para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, que podem ser medidas por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos.

A investigação deste trabalho foi realizada por meio de pesquisa de campo. Segundo Marconi & Lakatos (2010), este tipo de pesquisa tem o propósito de obter informações ou conhecimento sobre fenômenos para os quais se procura uma resposta ou uma hipótese a ser testada, permitindo, ainda, explorar a relação entre eles. Podem ser utilizadas ferramentas como entrevistas, aplicação de questionários, testes, ou até mesmo observação participante. Neste trabalho, os colaboradores das instituições pesquisadas foram entrevistados por meio de questionário eletrônico, utilizando-se a ferramenta *Google Forms*.

3.1 População e amostra

A população-alvo da pesquisa corresponde aos servidores efetivos pertencentes à geração Y, ou seja, os nascidos entre 1980 e 2000. A pesquisa foi realizada no âmbito do Poder Judiciário, em três Tribunais de Justiça do território nacional, quais sejam: o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), o Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR) e o Tribunal de Justiça de Sergipe (TJSE). A escolha dessas três instituições do Poder Judiciário Nacional como fonte de pesquisa foi motivada pela pretensão de se alcançar maior amplitude da investigação ao estendê-la a servidores das regiões sul, sudeste e nordeste do país.

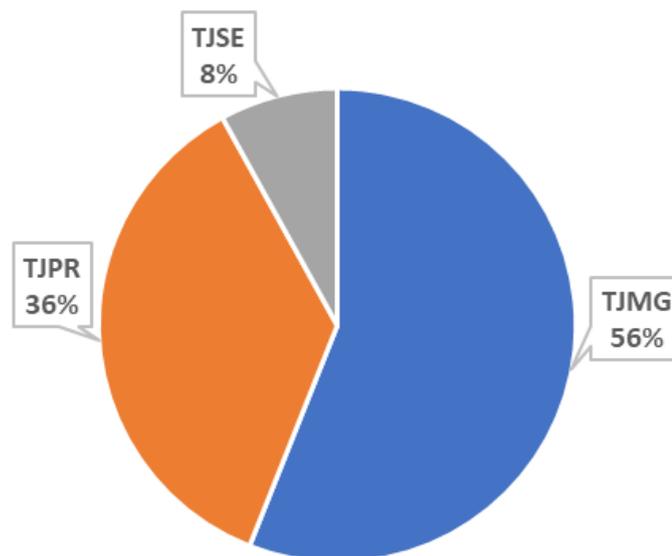


Figura 3 - População da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 3 apresenta o percentual da população dos órgãos pesquisados. Somando-se servidores e auxiliares, o TJMG possui um quadro total de 28.037; o TJPR corresponde a 18.377 e o TJSE conta com um total de 4.180 (CNJ, 2020).

A amostra, em virtude do modelo de pesquisa escolhido, foi probabilística, com baixo número de descarte, somente 08 (oito), e todos pelo motivo de não estarem dentro do limite da faixa etária a qual foi destinada a pesquisa. Essa pequena quantidade de descarte se deve ao fato de ter sido utilizado como instrumento de pesquisa a ferramenta eletrônica *Google Forms*, com recurso de obrigatoriedade de marcação de resposta para se avançar nas questões. Assim, o

retorno dos respondentes correspondeu a 172 (cento e setenta e dois) questionários, finalizando a pesquisa com 164 (cento e sessenta e quatro) questionário válidos.

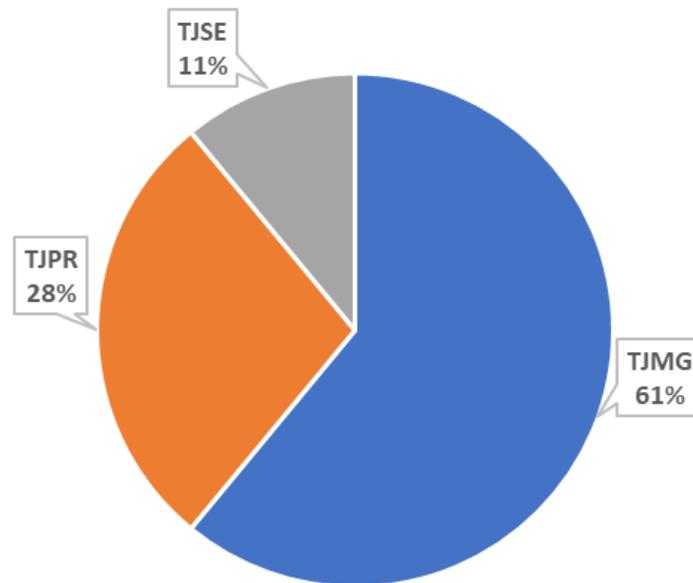


Figura 4 - Percentual da amostra por órgão pesquisado

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 4 apresenta o percentual da amostra por órgão pesquisado. Do TJMG, o retorno de questionários válidos correspondeu ao total de 100; do TJPR o retorno foi de 46 e do TJSE o total foi de 18. A proporção da amostra entre os tribunais pesquisados apresentou conformidade com a da população dos respectivos órgãos, o TJMG, o TJPR e o TJSE, como se verifica pela comparação das Figuras 3 e 4.

3.4 Tamanho da amostra a partir da margem de erro

Conforme demonstrado por Spiegel (2006, p. 195), o tamanho da amostra, a partir da margem de erro, pode ser dada por:

$$e = \frac{z \sigma}{\sqrt{n}} \quad (1)$$

Em que:

e = é a margem de erro, definida como o raio ou a metade da largura do intervalo de confiança

z = escore padrão z para um dado intervalo de confiança

σ = desvio padrão populacional

n = tamanho de uma amostra de população qualquer

Simplificando a fórmula, temos que:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{e^2} \quad (2)$$

Aplicando-se os seguintes parâmetros na equação ($z=1,96$ que é relativo a um intervalo de confiança de 95%; $\sigma=3$ que é desvio padrão das escalas de 1 a 7; $e=0,3$ que é a margem de erro de 5% sobre a amplitude das escalas 1 a 7), chega-se a uma amostra mínima de 384,14, que deve ser arredondada para cima, ou seja, 385 casos.

Geralmente, são estabelecidos intervalos de confiança de 95% (Dancey & Reidy, 2011, p. 110). Portanto, uma amostra ideal deveria possuir 385 respostas para que esse estudo estivesse adequado a um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% , o que é um patamar seguro e convencionalmente aceito, conforme sugerido por Malhotra (2007). Entretanto, a amostra do presente estudo, com 164 casos, também é adequada para os fins do estudo em questão, mas sendo representativa para uma margem de erro de 7,7%, com 95% de confiança e $Z = 1,96$.

Tabela 7 - Análise do tamanho da amostra.

Escala	Margem de Erro	Erro sobre a Escala	Intervalo de Confiança	Z	CASOS
Mínimo 1	0%	0,00	100%	3,89	3.784.177
Máximo 5	1%	0,04	99%	2,57	16.543
Média 3	2%	0,08	98%	2,32	3.377
desvio padrão (s)	5%	0,20	95%	1,96	385
variância (s ²)	10%	0,40	90%	1,64	68
Amplitude 4	7,7%	0,31	95%	1,96	164

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Para melhor entendimento, tomando-se que, caso 50% dos entrevistados tenham feito uma afirmação, deve-se considerar que esse número, na verdade, pode oscilar entre 42,3% e 57,7%. Assim, a amostra deste trabalho, constituída por 164 (cento e sessenta e quatro) questionário válidos, também se encontra num intervalo de confiança de 95%, ou seja, essa é a probabilidade de uma pesquisa ter os mesmos resultados se for aplicada com um outro grupo de pessoas, dentro do mesmo perfil de amostra e com a mesma margem de erro.

3.2 A coleta de dados

Estabeleceu-se o período de outubro a dezembro de 2020 para a fase de pesquisa de campo, realizada por meio do questionário eletrônico enviado a todos os filiados dos Sindicatos dos Tribunais de Justiça do TJMG, TJPR e TJSE, ressaltando em seu texto explicativo que o instrumento de pesquisa se destinava aos servidores nascidos entre 1980 a 2000. Buscando-se obter o número máximo de retorno, o questionário, além de pesquisa acadêmica, constituiu-se também em uma autoavaliação com objetivo de estimular reflexões sobre as inclinações profissionais dos respondentes, de acordo com a metodologia adotada para o levantamento das âncoras de carreira. Àqueles que se interessaram por receber os resultados dessa autoavaliação, após o retorno do questionário preenchido, receberam e-mail contendo o somatório de suas respostas, por categoria, e a descrição de cada uma das oito âncoras de carreira, para que, de acordo com o rol de suas pontuações, pudessem obter as informações sobre suas inclinações profissionais.

Como método de coleta de dados, foi aplicado questionário estruturado, elaborado a partir de dois modelos. O primeiro refere-se à identificação das categorias das âncoras de carreira, que teve como base o modelo conceitual de Schein (1990). O segundo refere-se à avaliação das dimensões do comprometimento organizacional, tendo sido utilizado o questionário proposto por Allen & Meyer (1990). Ambos os questionários estão referendados na fundamentação teórica. O instrumento de coleta de dados é constituído de três partes, como demonstra a Tabela 7.

Tabela 8 - Instrumento da Coleta de Dados.

Instrumentos de Coleta e Análise de Dados	
Questionário único subdividido em 3 partes	Estrutura do instrumento pesquisa
1 ^a	Questionário para levantamento dos dados sociodemográficos e ocupacionais
2 ^a	Questionário para identificação das categorias das âncoras de carreira tendo como base o modelo conceitual de Schein (1990) denominado “Inventário de Âncoras de Carreira”
3 ^a	Questionário para avaliação das dimensões de comprometimento organizacional, utilizando-se a escala de bases do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1990)

Fonte: Elaborado pela autora

1ª Parte: refere-se às questões do levantamento do perfil sociodemográfico dos respondentes;

2ª Parte: utilizou-se o questionário proposto por Schein (1990), denominado de Inventário de Âncoras de Carreira, que é composto por quarenta questões fechadas, as quais o respondente, com base em uma escala de avaliação, define o quanto cada questão se aplica à sua autopercepção em relação aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada questão está relacionada a uma âncora de carreira e cada âncora, num total de oito, possui cinco questões a ela relacionadas, utilizando-se a escala likert de 5 pontos. Quanto mais frequentemente a questão se aplica ao respondente, maior a pontuação obtida pela questão. A escala prevê as seguintes alternativas para a pergunta “Quanto cada item é verdadeiro para você? ”: 1 Nunca | 2 Raramente | 3 Ocasionalmente | 4 Frequentemente | 5 Sempre.

3ª Parte: refere-se a questões relacionadas às dimensões do comprometimento organizacional, conforme questionário proposto por Meyer e Allen (1990), em escala likert de 5 pontos, com as seguintes alternativas de resposta: Quanto cada item é verdadeiro para você? Considere esta escala: 1 Discordo totalmente | 2 Discordo | 3 Não concordo nem discordo | 4 Concordo | 5 Concordo totalmente.

Para a divulgação e envio do questionário à população-alvo, foi solicitada autorização de pesquisa formalizando carta à direção do TJMG, pedido esse que foi indeferido. Assim, foi adotada nova estratégia, solicitando a sindicatos de Tribunais de Justiça de diversos estados brasileiros a divulgação dos questionários. Tais pedidos receberam apoio dos Sindicatos dos Tribunais de Justiça de Minas Gerais – SINJUS (2ª Instância) e SERJUSMIG (1ª Instância); Sindicato do Tribunal de Justiça do Paraná - SINDIJUS/PR e Sindicato do Tribunal de Justiça de Sergipe - SINDIJUS/SE, pelo reconhecimento da importância de se conhecer o perfil e as aspirações profissionais dos seus filiados pertencentes à geração Y.

Os referidos sindicatos divulgaram a pesquisa a seus filiados enviando o *link* do questionário eletrônico do *Google Forms*, por meio de suas mídias sociais, dentre elas os recursos do *Whatsaap* e e-mails. Publicaram em seus informativos matéria ressaltando que as informações resultantes do estudo contribuirão para seus esforços na luta pela defesa dos interesses da nova geração de servidores e para nortear a estruturação de novos serviços e benefícios aos seus filiados.

O questionário, em sua íntegra, encontra-se no Apêndice e as matérias de divulgação da pesquisa realizadas pelos sindicatos deste trabalho encontram-se nos Anexos I, II e III.

3.3 Preparação dos dados

O questionário foi estruturado de modo a não ser possível se deixar questões em branco, o que foi possível por ter sido utilizado como instrumento de pesquisa a ferramenta eletrônica *Google Forms*, com recurso de obrigatoriedade de marcação de resposta a uma questão para se passar à próxima. Assim, não ocorreram dados ausentes. Após a coleta, os dados completos foram armazenados em uma planilha do Microsoft Excel. Para tratamento dos dados, utilizou-se análise descritiva simples e análise exploratória para identificar o perfil, as categorias das âncoras de carreira e as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores da geração Y. Foi utilizada a técnica de análise de clusters para investigar a existência de perfis diferentes da geração Y pesquisada, por conglomerados. Para investigar a relação entre os construtos, realizou-se uma análise multivariada, a partir da análise fatorial exploratória, seguida da técnica da modelagem de equações estruturais. Os dados foram submetidos ao *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (IBM, 2016) para a realização dos testes. Não foram encontrados *outliers* univariados ou multivariados (*Mahalanobis Distances*). Quanto à normalidade, verificou-se que os dados apresentam desvios de uma distribuição normal, bem como curtose e assimetria – o que justifica a utilização do software PLS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os diversos dados trabalhados referentes à pesquisa realizada com a amostra da geração Y dos Tribunais de Justiça do TJMG, TJPR e TJSE, analisando-se os resultados obtidos à luz da perspectiva acadêmica que embasou este estudo. Assim, os resultados serão devidamente abordados e interpretados, sendo correlacionados à fundamentação teórica.

A primeira parte dessa seção é destinada à apresentação dos resultados e análises relativos ao perfil dos participantes da pesquisa, seguida da identificação e análise das respectivas âncoras de carreira e das dimensões do comprometimento organizacional.

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Neste item são apresentadas as análises descritivas correspondentes às características sociodemográficas dos respondentes.

A Figura 5 apresenta o ano de nascimento da geração Y participante da pesquisa.

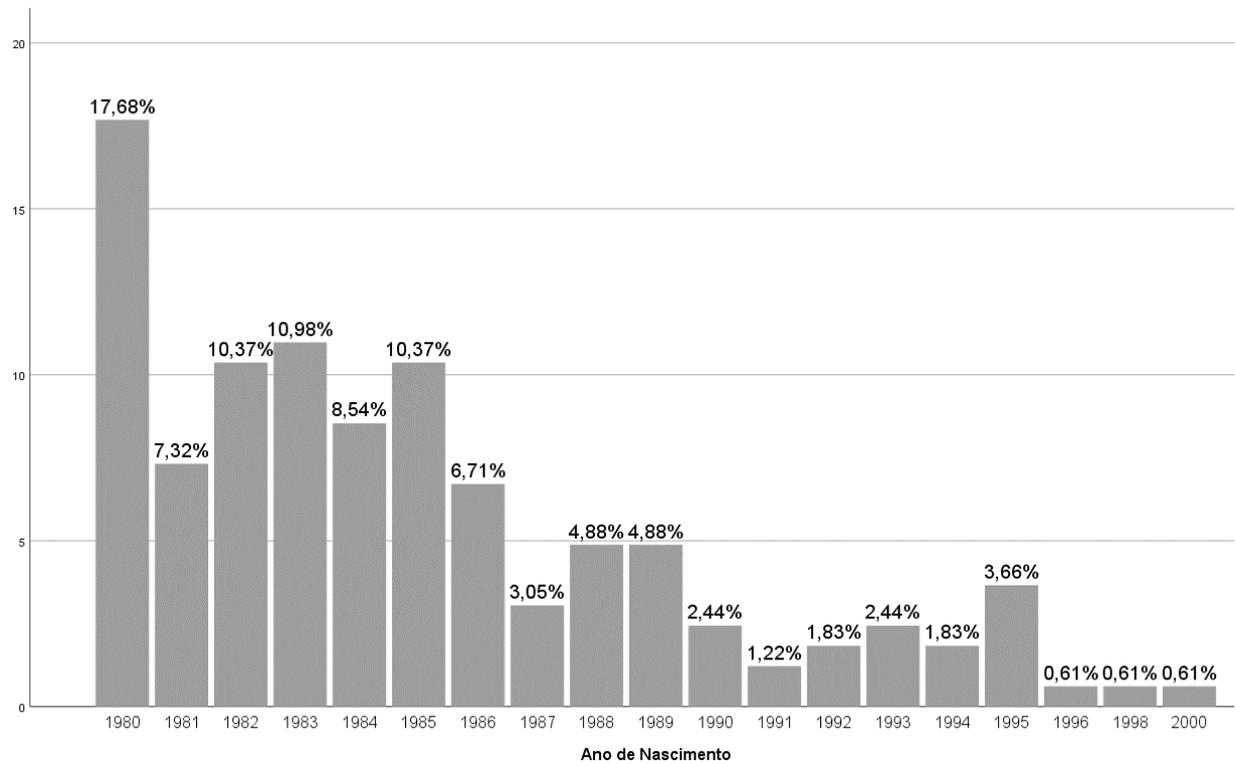


Figura 5 – Ano de Nascimento
Fonte: Dados da pesquisa.

Um dos critérios de validade do questionário foi a faixa etária, que deveria corresponder à da geração Y, população-alvo do estudo. Assumiu-se neste trabalho, como referendado, o entendimento de que é considerada geração Y os nascidos entre 1980 e 2000. Analisando o gráfico, observa-se que 71,97% dos respondentes concentram-se na faixa de 1980 a 1986, ou seja, estão atualmente com idade entre 34 a 40 anos.

A constatação de que os servidores mais jovens, entre 20 a 33 anos de idade, correspondem ao menor percentual da amostra (28,03%) pode ser explicada ao se considerar os seguintes fatores: 1) pelos dados da pesquisa de Albrecht & Krawulski (2011), 84% dos aspirantes ao serviço público, os chamados concurseiros, pertencem à faixa de 23 a 35 anos e se preparam para prestar concursos entre 06 a 30 meses. 2) medidas adotadas, na última década, de contenção de gastos dos órgãos públicos que resultaram em redução de concursos públicos em alguns órgãos, como se verifica no TJMG, que abarca 61% dos respondentes da pesquisa; este órgão realizou o último concurso público para servidores da segunda instância em 2011 (TJMG, 2020).

A Figura 6 apresenta o percentual do tempo de trabalho dos respondentes no Tribunal onde estão lotados.

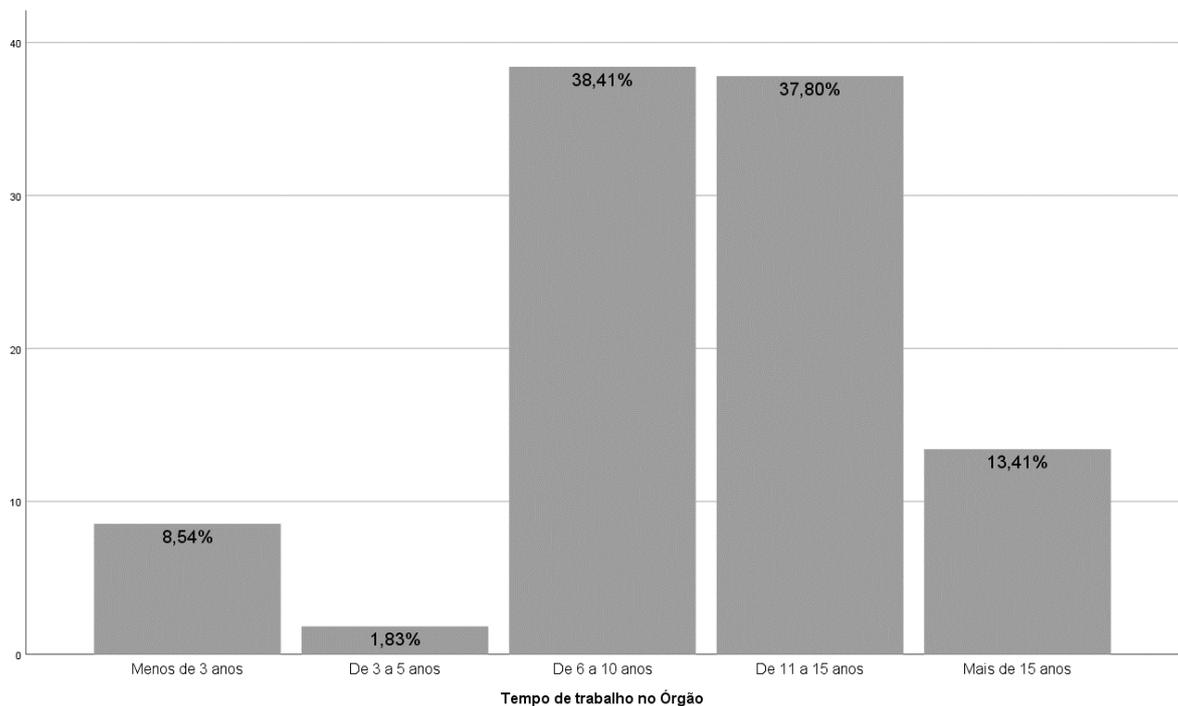


Figura 6 – Tempo de Trabalho no Órgão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao considerar os dados apresentados na Figura 6, constata-se que a maioria da geração Y tem de 06 a 15 anos de trabalho no respectivo Tribunal, representando um percentual de 76,21%. Considerando que 71,97% dos participantes estão atualmente com idade entre 34 e 40 anos, como demonstra a Figura 5, conclui-se que grande parte da amostra ingressou nos Tribunais no decênio da vida que corresponde a faixa dos 20 a 30 anos de idade, ou seja, esses servidores escolheram o serviço público para iniciar o caminho da sua carreira profissional. Constatação similar foi observada por Albrecht & Krawulski (2011) que, investigando o perfil dos concurreiros em Florianópolis, SC, constataram que 84% dos aspirantes ao serviço público estavam na fase jovem adulta.

De acordo com (Schein, 1996b), como ilustrado na Figura 1 (no referencial teórico) – “Principais Fases da Carreira”, uma carreira profissional é formada por várias fases, iniciando-se na fase 1, de “crescimento, fantasia e exploração”, que se dá ainda na infância e pré-adolescência, até a fase final da vida laboral, a 10, da aposentadoria. Adotando as fases descritas pelo autor, podemos afirmar que uma parcela significativa dos sujeitos pesquisados aspirou ingressar no Poder Judiciário na “fase 3 - ingresso no mundo profissional”, que corresponde ao início de sua inserção na vida laboral.

A Figura 7 apresenta o percentual da amostra quanto ao Estado da Federação.

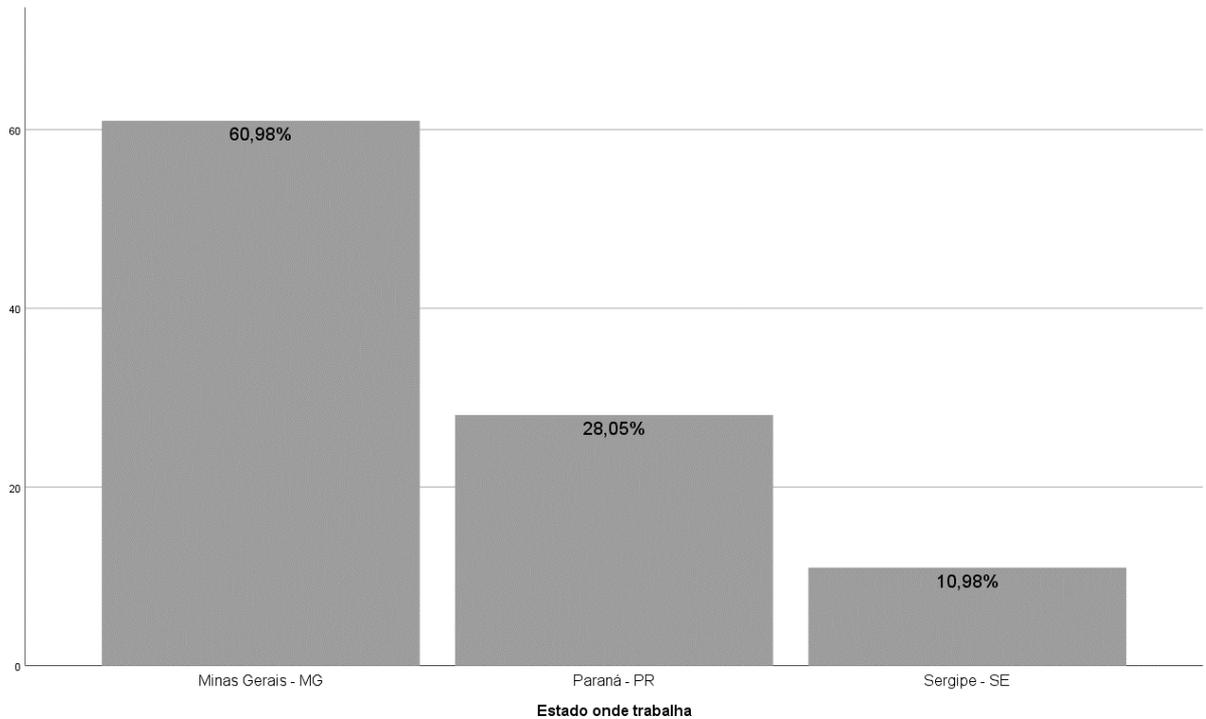


Figura 7 - Percentual da amostra quanto ao Estado da Federação.
Fonte: Dados da pesquisa.

A discrepância de respondentes por Estado da Federação é explicada pelo quadro de pessoal de cada órgão pesquisado. Como demonstrado no item 3.1, a população total da pesquisa, em percentuais, ficou assim distribuída: o TJMG com 56%, TJPR com 36% e TJSE com 8% de servidores. Proporcionalmente, verifica-se coerência dos percentuais da amostra e do quadro de pessoal dos Tribunais pesquisados.

A Figura 8 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes.

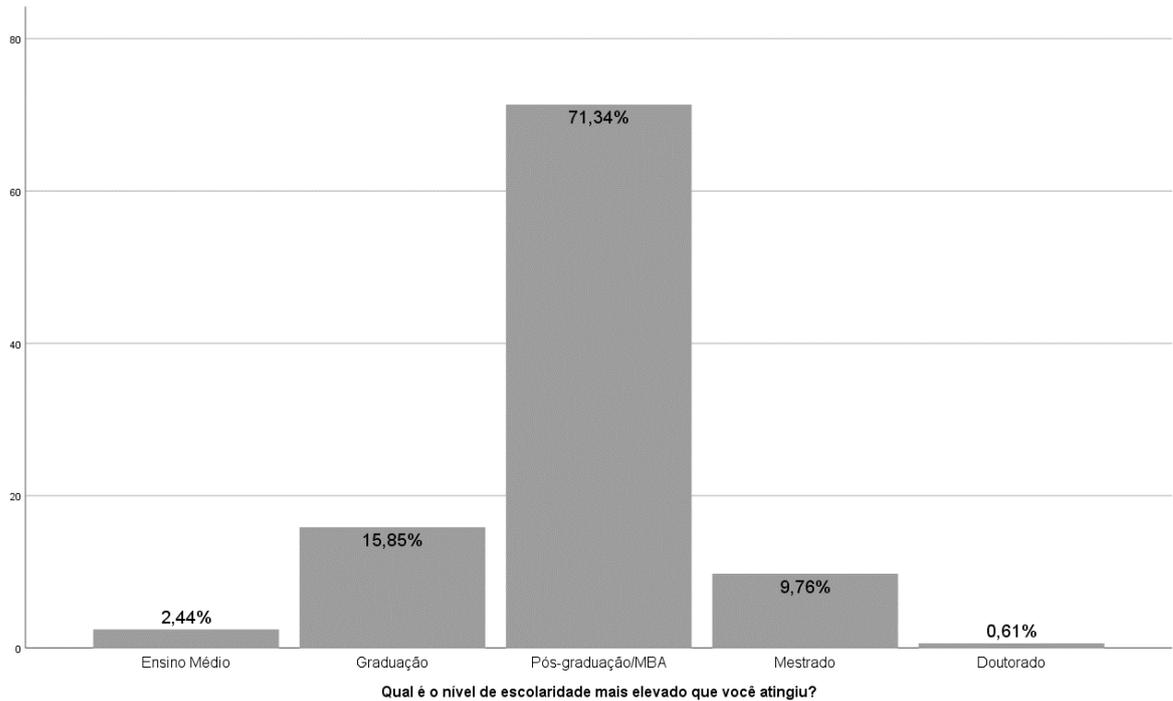


Figura 8 - Nível de escolaridade dos respondentes.

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante à variável escolaridade, os dados da Figura 8 evidenciam que um número expressivo dos respondentes, ou seja, 80,71%, possui formação que se estende após a graduação, demonstrando escolaridade acima do exigido nos requisitos dos concursos de provimento dos cargos efetivos: ensino médio ou superior, de acordo com a especificidade do cargo. É evidente que os vencedores de concursos públicos são, em sua maioria, pessoas com grande dedicação aos estudos, o que facilita a obtenção de mais títulos em sua escolaridade. Além disso, tal evidência da escolaridade formal acima da exigida para o ingresso no Poder Judiciário pode ser explicada pelas políticas das ações de treinamento e desenvolvimento dessas instituições com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo de seus servidores e pelo incentivo de benefícios na remuneração decorrentes dos planos de carreiras do Poder Judiciário (Presidência da República, 2006); (CNPJ, 2020b).

A Figura 9 apresenta o percentual dos respondentes por gênero.

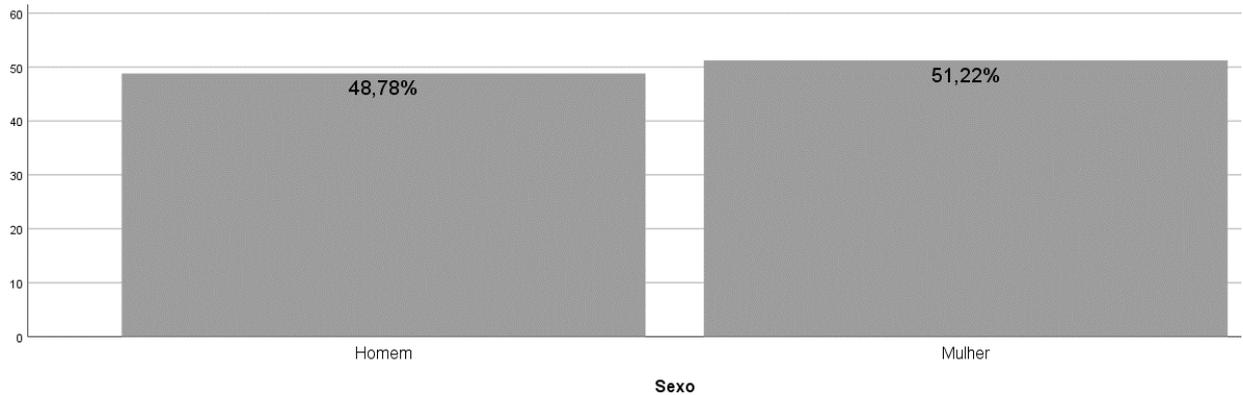


Figura 9 – Gênero.
Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados apresentados na Figura 9, observa-se que, pelo pequeno percentual de 2,44 favorável às mulheres, não há predominância significativa de gênero.

Concluída a abordagem sociodemográfica dos pesquisados, alcança-se o primeiro objetivo específico que é caracterizar o perfil dos servidores da Geração Y participantes da pesquisa. Passa-se, a seguir, aos resultados e análises dos dados quantitativos relativos aos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional.

4.2 Resultados e análises das âncoras de carreira

Neste item realizou-se a análise exploratória para identificar percepções e preferências de âncoras de carreira dos servidores da geração Y dos Tribunais de Justiça pesquisados. Para tanto, foram levantadas as médias, por dimensão, de cada uma das categorias a serem analisadas, como demonstra as tabelas, a seguir.

Tabela 9 – Média por dimensão das categorias de âncoras de carreira.

Dimensão	Média	Mediana	Desvio Padrão
AC - Técnico / Funcional	3,4	3,6	0,8
AC - Gerência Geral	2,5	2,4	0,9
AC - Autonomia / Independência	3,3	3,4	0,8
AC - Segurança e Estabilidade	3,9	3,9	0,7
AC - Criatividade Empreendedora	2,3	2,2	0,8
AC - Serviço e Dedicção	3,9	4,0	0,8
AC - Desafio Puro	3,8	3,8	0,8
AC - Estilo de Vida	3,5	3,6	0,6

Fonte: dados da pesquisa. Média é a média aritmética da variável; mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos.

Tabela 10 - Classificação das notas por dimensão das categorias de âncoras de carreira.

DIMENSÃO	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]	TOTAL
AC - Técnico / Funcional	10	96	58	164
AC - Gerência Geral	81	68	15	164
AC - Autonomia / Independência	14	98	52	164
AC - Segurança e Estabilidade	4	55	105	164
AC - Criatividade Empreendedora	85	73	6	164
AC - Serviço e Dedicção	6	57	101	164
AC - Desafio Puro	4	56	104	164
AC - Estilo de Vida	4	90	70	164

Fonte: dados da pesquisa. Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 0 a 10, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Tabela 11 - Classificação percentual das notas por dimensão das categorias de âncoras de carreira.

DIMENSÃO	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]	TOTAL
AC - Técnico / Funcional	6%	59%	35%	100%
AC - Gerência Geral	49%	41%	9%	100%
AC - Autonomia / Independência	9%	60%	32%	100%
AC - Segurança e Estabilidade	2%	34%	64%	100%
AC - Criatividade Empreendedora	52%	45%	4%	100%
AC - Serviço e Dedicção	4%	35%	62%	100%
AC - Desafio Puro	2%	34%	63%	100%
AC - Estilo de Vida	2%	55%	43%	100%

Fonte: dados da pesquisa. Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 0 a 10, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Com o objetivo de facilitar a visualização dos valores inerentes a cada uma das dimensões, os dados ora apresentados foram compilados na Tabela 12.

Tabela 12 – Classificação das notas e percentual por dimensão das âncoras de carreira.

Dimensão	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	[1,00→2,30]	[2,31→3,70]	[3,71→5,00]	
AC - Técnico / Funcional	10 (6%)	96 (59%)	58 (35%)	164 (100%)
AC - Gerência Geral	81 (49%)	68 (41%)	15 (9%)	164 (100%)
AC - Autonomia / Independência	14 (9%)	98 (60%)	52 (32%)	164 (100%)
AC - Segurança e Estabilidade	4 (2%)	55 (34%)	105 (64%)	164 (100%)
AC - Criatividade Empreendedora	85 (52%)	73 (45%)	6 (4%)	164 (100%)
AC - Serviço e Dedicção	6 (4%)	57 (35%)	101 (62%)	164 (100%)
AC - Desafio Puro	4 (2%)	56 (34%)	104 (63%)	164 (100%)
AC - Estilo de Vida	4 (2%)	90 (55%)	70 (43%)	164 (100%)

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados das notas, por dimensão, apresentados na Tabela 12, informam o número de entrevistados que deram notas no respectivo intervalo e, entre parêntesis, a equivalência do dado, em percentual. Para valor normal na escala de 0 a 5, as notas foram divididas em intervalos iguais, sendo que a denominação FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00. A escala prevê as seguintes alternativas para a pergunta “Quanto cada item é verdadeiro para você?” 1 significa nunca; 2 é raramente; 3 é ocasionalmente; 4 é frequentemente e 5 Sempre.

Pelos valores obtidos através da análise das dimensões do construto Âncoras de Carreira, constata-se as inclinações profissionais dos servidores da geração Y pesquisados, com base no modelo conceitual de Schein (1990).

Analisando as categorias com menor percentual de notas consideradas fortes, as âncoras de carreira Criatividade Empreendedora e Gerência Geral representam somente 4% e 9%, respectivamente, do total, o que denota a pouca inclinação dos pesquisados para essas categorias. Criatividade Empreendedora é, como define Schein (1996b), a âncora forte de indivíduos que têm grande vontade de criar seu próprio negócio, com disposição de assumir riscos e superar obstáculos para ser bem sucedido no mundo dos negócios. Já a âncora Gerência Geral, conforme descreve o autor, é inclinação de indivíduos com aptidões para liderança, para administrar bem os relacionamentos interpessoais e intergrupais. Almejam ocupar cargos de direção geral e sentem-se motivados em postos de comando com poder para resolver problemas e tomar decisões. O baixo percentual verificado indica muito pouca afinidade da grande maioria dos entrevistados com relação a essas categorias.

Na sequência, a âncora de carreira Autonomia e Independência ocupou a sexta posição dentre oito, do ranking das notas mais altas (32%). Autonomia e Independência é uma âncora de carreira forte para os indivíduos que, como descreve Schein (1996a), buscam profissão que lhes dê liberdade de decidir em que, quando e como desejam trabalhar. Assim, profissional com esse perfil possui baixa tolerância a hierarquia e a ambientes com modelos de gestão rígidos e muito burocráticos. Instituições públicas, que de modo geral são assim vistas pela sociedade, não são locais de trabalho atraentes para essas pessoas, o que pode explicar essa categoria de âncora não ter figurado entre as com maior preferência na amostra.

Já a âncora de carreira Técnico-Funcional, na quinta posição, com 35% dentre as notas mais altas, está relacionada, conforme Schein (1996), aos indivíduos que se sentem muito motivados quando podem exercitar suas aptidões, tendo grande satisfação em ser especialistas. Há coerência de esta categoria não ter ocupado as primeiras colocações dentre os entrevistados considerando-se as características do trabalho na esfera pública. Como salienta Cantarelli et al. (2014), muitas vezes não é possível ao servidor exercer sua especialização por não ser compatível com o cargo no qual foi lotado. Realmente, no sistema de concurso público, a seleção se dá por critérios objetivos, com provas de conhecimento e pontuação de títulos, não privilegiando a avaliação de requisitos subjetivos que verificam as aptidões e preferências técnicas do candidato para se decidir sua lotação. O candidato é chamado, por ordem de classificação do concurso, para ocupar a vaga que no momento necessita ser preenchida.

Em quarto lugar na preferência dos entrevistados encontra-se a âncora de carreira Estilo de Vida, com 43% dos pontos mais altos. Para profissionais com essa âncora forte, é primordial que as exigências da carreira não se sobreponham às suas necessidades pessoais e familiares. Segundo Schein (1996a), são pessoas que almejam trabalhar em organizações que respeitem esse equilíbrio; que viagens a trabalho levem em conta a disponibilidade de seus colaboradores, que ofereçam condições favoráveis à harmonia da vida pessoal com o trabalho, como licenças, opções de creche e flexibilidade de horário. A âncora Estilo de Vida não ter ocupado as primeiras posições na preferência dos entrevistados é desconforme com a afirmativa de Schein (1996) de que essa é a âncora com maior crescimento. Pesquisas que analisaram as inclinações das novas gerações reforçam a afirmativa de Schein da prevalência dessa âncora para os jovens, os quais buscam satisfação no trabalho e equilíbrio dele com o tempo a ser dedicado à vida pessoal. (Vasconcelos et al., 2010); (Lemos et al., 2014); (Santarossa Dante & Arroyo, 2017).

Em terceiro lugar, os resultados da pesquisa revelam, com 62% das notas mais altas, a âncora de carreira Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa. Para Schein (1996a), as pessoas com esta âncora predominante valorizam as ações para solucionar problemas ambientais e

umentar a harmonia na convivência social. Pessoas com esse perfil podem se sentir atraídas pelo trabalho no serviço público como uma oportunidade de enveredar esforços para melhorar aspectos da sociedade, como demonstrou a pesquisa de Cantarelli et al. (2014), na qual Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa foi a âncora predominante entre os profissionais de uma instituição federal de ensino superior no Rio Grande do Sul.

A segunda posição, a âncora Desafio Puro, com 63% das notas mais altas entre os respondentes, ficou colocada muito próxima ao percentual da primeira, Segurança e Estabilidade, que obteve 64%. De modo geral, a âncora Desafio Puro predomina em pessoas que percebem o desafio no trabalho como um fator estimulante, como uma oportunidade de triunfar. As recompensas advêm do reconhecimento de êxito em enfrentamento de desafios que lhes possam ser confiados (Schein, 1996a). Investigando as âncoras de carreira da geração X e Y em Portugal, a pesquisa de Borges (2016) revelou que, independentemente da variável sexo ou área de formação, a geração Y tem Desafio Puro como principal âncora de carreira. Em suas conclusões, a autora relaciona essa âncora a uma perspectiva de carreira proteana e afirma que, cada vez mais, essa nova geração está ingressando no mercado de trabalho sob essa ótica, valorizando desafios novos e projetos estimulantes.

O maior percentual na prevalência das respostas foi da âncora Segurança e Estabilidade, que obteve 64% das notas mais altas. Conforme define Schein (1996b), essa âncora orienta e limita as diretrizes e escolhas profissionais de indivíduos que buscam sua inserção profissional em organizações que lhes atendam essas necessidades. Assim, pode-se inferir que a administração pública, no caso, o Poder Judiciário, é referência de servidores da geração Y que, segundo os critérios observados, buscam essas características no mundo laboral. Pessoas que dão pontuação mais alta para a âncora Segurança e Estabilidade primam pela preservação de sua condição atual, almejando estabilidade profissional. Sentir-se seguro em sua atividade profissional é tranquilizador, sendo a estabilidade no emprego e a garantia do salário características de grande valor para essas pessoas, com forte peso em suas decisões de onde concentrar seus esforços para fazer parte do quadro funcional de organizações que possam satisfazer essa expectativa.

No mundo corporativo, profissionais com inclinações da âncora Segurança e Estabilidade tendem a procurar empresas que lhes pareçam sólidas, tradicionais, com longo tempo no mercado, ou, então, buscam nos concursos a oportunidade de se inserir no serviço público (Schein, 1996a). Tal afirmativa encontra respaldo nos estudos de Chanlat (1995; 1996), apresentados no referencial teórico, onde se ressalta que a gestão de pessoas das instituições públicas se fundamenta em premissas tradicionais de carreiras, ou seja, seleção por concursos

e progressão por antiguidade. Assim, as características da administração pública, como a estabilidade no emprego, garantia de salário previsível e mensal, suas políticas de pessoal, com progressão baseada em tempo de serviço, desempenho e hierarquia, somando-se aos benefícios adicionais como planos de saúde e outros, vão de encontro às aspirações dessa significativa parcela de servidores da geração Y.

A pesquisa de Maurer (2013) apresentou resultados que revelaram, como neste estudo, a predominância das duas âncoras Segurança e Estabilidade e Desafio Puro entre os jovens estudantes de Administração. Sua inferência para esses resultados foi de que, para esses profissionais, a busca por estabilidade no emprego é muito importante, mas um grau de desafio também é relevante na construção de suas carreiras.

Concluída a análise dos dados relativos a âncoras de carreira, passa-se à apresentação dos resultados da identificação do comprometimento organizacional dos servidores da geração Y dos Tribunais de Justiça pesquisados.

4.3 Resultados e análises do comprometimento organizacional

Para a identificação do comprometimento organizacional dos servidores da geração Y dos tribunais de justiça pesquisados foram utilizados os dados provenientes do questionário proposto por Meyer & Allen (1991). O modelo tridimensional dos autores diferencia as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, cada uma delas sendo verificada por seis questões no instrumento, num total de 18, sendo que 4 delas apresentam-se invertidas: as de número 43, 44, 45 e 53. Os resultados, conforme Tabelas 09 a 12, apresentam as médias, por dimensão, de cada uma das bases do comprometimento organizacional dos servidores entrevistados frente ao Tribunal onde trabalham, contribuindo, ainda, para a compreensão do comprometimento que possui maior expressividade, de forma geral, para a amostra.

Tabela 13 – Média por dimensão.

Dimensão	Média	Mediana	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,4	3,8	1,2
Comprometimento Organizacional Instrumental	3,5	3,6	0,8
Comprometimento Organizacional Normativo	2,7	2,7	1,0

Fonte: dados da pesquisa. Média é a média aritmética da variável; mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos.

Tabela 14 - Classificação das notas por dimensão.

DIMENSÃO	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	[1,00→2,30]	[2,31→3,70]	[3,71→5,00]	
Comprometimento Organizacional Afetivo	45	37	82	164
Comprometimento Organizacional Instrumental	17	87	60	164
Comprometimento Organizacional Normativo	67	67	30	164

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 0 a 10, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Tabela 15 - Classificação percentual das notas por dimensão.

DIMENSÃO	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	[1,00→2,30]	[2,31→3,70]	[3,71→5,00]	
Comprometimento Organizacional Afetivo	27%	23%	50%	100%
Comprometimento Organizacional Instrumental	10%	53%	37%	100%
Comprometimento Organizacional Normativo	41%	41%	18%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 0 a 10, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

A Tabela 16 apresenta, de forma resumida, os resultados das anteriores.

Tabela 16 - Classificação das notas e percentual por dimensão.

DIMENSÃO	FRACO	MÉDIO	FORTE	TOTAL
	[1,00→2,30]	[2,31→3,70]	[3,71→5,00]	
Comprometimento Organizacional Afetivo	45 (27%)	37 (23%)	82 (50%)	164 (100%)
Comprometimento Organizacional Instrumental	17 (10%)	87 (53%)	60 (37%)	164 (100%)
Comprometimento Organizacional Normativo	67 (41%)	67 (41%)	30 (18%)	164 (100%)

Fonte: dados da pesquisa.

Nota: Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; para valor normal na escala de 0 a 10, FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00.

Os dados das notas são apresentados na Tabela 16, por dimensão, primeiramente informando o número de entrevistados que deram notas no intervalo especificado na coluna e,

entre parêntesis, a equivalência do dado, em percentual. Para valor normal na escala de 0 a 05, as notas foram divididas em intervalos iguais, sendo que a denominação FRACO representa notas entre 1,00 e 2,30; MÉDIO entre 2,31 e 3,70; FORTE entre 3,71 e 5,00. A escala prevê as seguintes alternativas para a pergunta: Quanto cada item é verdadeiro para você? 1 significa que o respondente discorda totalmente; 2, discorda; 3, não concorda nem discorda; 4, concorda e 5 concorda totalmente.

Pela análise dos resultados, constata-se que a dimensão normativa do comprometimento foi a com menor prevalência nas notas mais fortes desta pesquisa, somente 18%. Essa dimensão demonstra um sentimento de responsabilidade do colaborador decorrente de ações da organização para com ele que resultaram em investimentos difíceis de compensar (Meyer, & Allen, 1998). Nesse contexto, a dimensão normativa pode encontrar-se enraizada em sentimentos de dívidas do indivíduo para com seu empregador, face aos benefícios concedidos. É uma dimensão que tem seu foco nos controles normativos das empresas. Medeiros (2003) afirma que as pressões normativas geralmente têm origem na cultura institucional, podendo advir de regulamentos que geram uma influência forte e disseminada entre seus colaboradores. Pode-se inferir, assim, que o baixo percentual verificado para essa dimensão nas notas dos respondentes evidencia que a cultura organizacional dos tribunais pesquisados não fomenta o desenvolvimento dessa dimensão de comprometimento em seus servidores.

O comprometimento instrumental, que obteve 37% das notas consideradas fortes, demonstra uma avaliação do colaborador de permanecer vinculado à organização devido aos custos relacionados à sua demissão que, num cálculo de ganhos e perdas, percebe como prejudicial seu desligamento. Essa dimensão trata da relação de trocas, da quantidade de recursos e tempo que o indivíduo já investiu na organização e que perderá com sua saída (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento organizacional com maior percentual das notas consideradas mais altas entre os servidores da geração Y pesquisados foi o afetivo, concentrando 50% do total. A predominância da dimensão afetiva é um fator positivo no comprometimento dos servidores analisados. A literatura referendada neste estudo, com destaque para os estudos de Allen e Meyer & Allen (1998) demonstram que colaboradores comprometidos afetivamente internalizam os valores da organização e se empenham para o alcance das metas institucionais. Essa postura potencializa seu envolvimento na execução de suas tarefas cotidianas e reflete positivamente no desempenho e no desejo de manter o vínculo empregatício com a organização. De modo geral, é uma dimensão que demonstra a identificação do profissional com os objetivos

e os valores da organização, refletindo um apego percebido num sentido estritamente emocional (Mowday et al., 1979).

Pesquisa de comprometimento organizacional realizada em 2011, no TJMG, também encontrou maior predominância da dimensão afetiva dentre os funcionários do fórum Lafayette, com quase 40% do total (Botelho & Paiva, 2011). Os estudos de Oliveira & Honório (2020), que investigaram o mesmo construto e sua relação com as práticas de RH em uma grande empresa pública de saneamento urbano, constataram que a maior parte das práticas de recursos humanos associadas ao planejamento de carreira e benefício tem forte e positiva influência no resultado de maior prevalência do comprometimento afetivo dentre os pesquisados. Assim, a presente pesquisa confirma para servidores da geração Y o resultado constatado em pesquisas anteriores na esfera pública, inclusive em Tribunal de Justiça, da maior expressividade do comprometimento afetivo entre os pesquisados.

Com esses resultados, conclui-se o terceiro objetivo específico que consiste em identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores da geração Y das organizações pesquisadas.

4.4 Análise de Clusters

Segundo Hair et al. (1998) a análise de cluster é uma técnica exploratória utilizada com o objetivo básico de encontrar agrupamentos naturais do que está sendo observado, de forma a maximizar a variância entre os grupos e minimizar a variância dentro dos grupos. Em parte, sua popularidade remete ao uso recorrente como ferramenta de segmentação, criando grupos que apresentem perfis homogêneos, o que pode explicar ser um dos métodos multivariados mais populares na pesquisa de marketing (Malhotra, 2001).

Buscou-se, neste estudo, a utilização da análise de clusters para investigar a existência de perfis diferentes da geração Y pesquisada, por conglomerados. Para tanto, calculou-se o número de clusters com todas as médias das dimensões de primeira ordem e o tamanho do efeito de cada um, conforme tabela 17:

Tabela 17 - Tamanho do efeito por construto para 4 clusters.

CONSTRUTO	Sig	Eta	Eta ²
AC - Autonomia / Independência	0,00	0,53	0,28
AC - Criatividade Empreendedora	0,00	0,40	0,16

AC - Desafio Puro	0,00	0,32	0,10
AC - Estilo de Vida	0,00	0,27	0,08
AC - Gerência Geral	0,02	0,23	0,05
AC - Segurança e Estabilidade	0,01	0,23	0,05
AC - Serviço e Dedicção	0,76	0,06	0,00
AC - Técnico / Funcional	0,01	0,25	0,06
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,00	0,77	0,60
Comprometimento Organizacional Instrumental	0,00	0,53	0,28
Comprometimento Organizacional Normativo	0,00	0,56	0,31

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Sig é a significância, válida abaixo de 0,05; Eta² é o tamanho do efeito que expressa o percentual de variância que pode ser explicada pelas diferenças dos respondentes.

Como pode ser visto, *AC - Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa* não é significativa para a formação dos clusters, devendo ser excluída dos cálculos da análise de cluster. Além disso, *AC - Estilo de Vida* (Eta² de 0,08), *AC - Gerência Geral* (0,05), *AC - Segurança e Estabilidade* (0,05), *AC – Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa* (0,00) e *AC - Técnico / Funcional* (0,06) possuem um tamanho de efeito muito baixo – o que indica a baixa explicabilidade dos construtos para a formação dos clusters, sendo estes também excluídos das análises. Dessa maneira, formaram-se três clusters.

Em termos de distribuição de pessoas por idade, nota-se que todos os clusters possuem uma concentração maior de pessoas com idade Entre 31 e 35 e entre 36 e 40.

Tabela 18 - Distribuição da Idade por cluster.

Idade	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Entre 21 e 25	0	1	2	3
Entre 26 e 30	5	5	8	18
Entre 31 e 35	10	14	12	36
Entre 36 e 40	18	33	27	78
Mais de 41	5	13	11	29
TOTAL	38	66	60	164

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 19 - Distribuição % da Idade por cluster.

Idade	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Entre 21 e 25	0,0%	1,5%	3,3%	1,8%

Entre 26 e 30	13,2%	7,6%	13,3%	11,0%
Entre 31 e 35	26,3%	21,2%	20,0%	22,0%
Entre 36 e 40	47,4%	50,0%	45,0%	47,6%
Mais de 41	13,2%	19,7%	18,3%	17,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em termos de distribuição de pessoas por sexo em cada cluster, nota-se que: o Cluster 01 é formado por 52,6% de mulheres e 47,4% de homens; o Cluster 02 é formado por 57,6% de mulheres e 42,4% de homens; e, por fim, o Cluster 03 por 43,3% de mulheres e 56,7% de homens.

Tabela 20 - Distribuição dos gêneros por cluster

Sexo	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Feminino	20	38	26	84
Masculino	18	28	34	80
TOTAL	38	66	60	164

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 21 - Distribuição % dos gêneros por cluster.

Sexo	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Feminino	52,6%	57,6%	43,3%	51,2%
Masculino	47,4%	42,4%	56,7%	48,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade, todos os clusters são predominantemente compostos por pessoas com Pós-graduação/MBA.

Tabela 22 - Distribuição da Escolaridade por cluster.

Escolaridade	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Doutorado	0	0	1	1
Ensino Médio	0	3	1	4
Graduação	10	11	5	26
Mestrado	5	5	6	16
Pós-graduação/MBA	23	47	47	117
TOTAL	38	66	60	164

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 23 - Distribuição % da Escolaridade por cluster.

Escolaridade	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Doutorado	0,0%	0,0%	1,7%	0,6%
Ensino Médio	0,0%	4,5%	1,7%	2,4%
Graduação	26,3%	16,7%	8,3%	15,9%
Mestrado	13,2%	7,6%	10,0%	9,8%
Pós-graduação/MBA	60,5%	71,2%	78,3%	71,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante ao tempo de trabalho, nota-se que todos os clusters são formados por pessoas cujo tempo de trabalho está entre 06 a 10 anos e entre 11 a 15 anos.

Tabela 24 - Distribuição do Tempo de Trabalho por cluster.

Tempo de Trabalho	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Abaixo de 3 anos	2	5	7	14
De 03 a 05 anos	0	2	1	3
De 06 a 10 anos	17	28	18	63
De 11 a 15 anos	15	23	24	62
Mais de 15 anos	4	8	10	22
TOTAL	38	66	60	164

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 25 - Distribuição % do Tempo de Trabalho por cluster

Tempo de Trabalho	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Abaixo de 3 anos	5,3%	7,6%	11,7%	8,5%
De 03 a 05 anos	0,0%	3,0%	1,7%	1,8%
De 06 a 10 anos	44,7%	42,4%	30,0%	38,4%
De 11 a 15 anos	39,5%	34,8%	40,0%	37,8%
Mais de 15 anos	10,5%	12,1%	16,7%	13,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, observa-se que os Clusters 02 e 03 possuem mais pessoas dos estados de Paraná e Sergipe do que o Cluster 01.

Tabela 26 - Distribuição das Regiões por cluster.

Tempo de Trabalho	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Minas Gerais - MG	29	40	31	100
Paraná - PR	7	17	22	46
Sergipe - SE	2	9	7	18
TOTAL	38	66	60	164

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 27 - Distribuição % das Regiões por cluster.

Tempo de Trabalho	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03	TOTAL
Minas Gerais - MG	76,3%	60,6%	51,7%	61,0%
Paraná - PR	18,4%	25,8%	36,7%	28,0%
Sergipe - SE	5,3%	13,6%	11,7%	11,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Após análise do perfil dos clusters, comparou-se as médias das notas atribuídas a cada construto.

Tabela 28 - Média por construto por cluster.

CONSTRUTO	Cluster 01	Cluster 02	Cluster 03
	A	B	C
AC - Autonomia / Independência	2,8	3,3 A	3,9 AB
AC - Criatividade Empreendedora	2,3	2,2	3 AB
AC - Desafio Puro	3	3,2	3,6 AB
Comprometimento Organizacional Afetivo	4,2 B	2,3	4,1 B
Comprometimento Organizacional Instrumental	3,7 C	3,9 C	2,9
Comprometimento Organizacional Normativo	3,6 BC	2,2	2,8 B

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela acima, pode-se verificar quais clusters apresentam diferenças significativas com os demais. Como exemplo, pode-se afirmar que o Cluster 03 (média 3,9 para AC - *Autonomia / Independência*) apresentou diferenças significativas em relação ao Cluster 01 (2,8) e ao Cluster 02 (3,3), neste construto. Portanto, pode-se afirmar que o Cluster 03 deu notas 39,28%¹ mais altas que o Cluster 01, para o construto AC - *Autonomia / Independência*. Por outro lado, o Cluster 01 de média 4,2 apresentou diferenças significativas com o Cluster 02

¹ O valor percentual é dado por: $[(3,9 \div 2,8) - 1] \times 100 = 39,28\%$, devendo seguir a mesma lógica para todos os cálculos.

(média 2,3), para Comprometimento Organizacional Afetivo. Portanto, pode-se afirmar que o Cluster 01 deu notas 82,60% mais altas que o Cluster 02, para este construto.

A mesma lógica pode ser aplicada a todos os construtos da tabela anterior, mas a Figura 10 permite uma visualização maior destas diferenças.

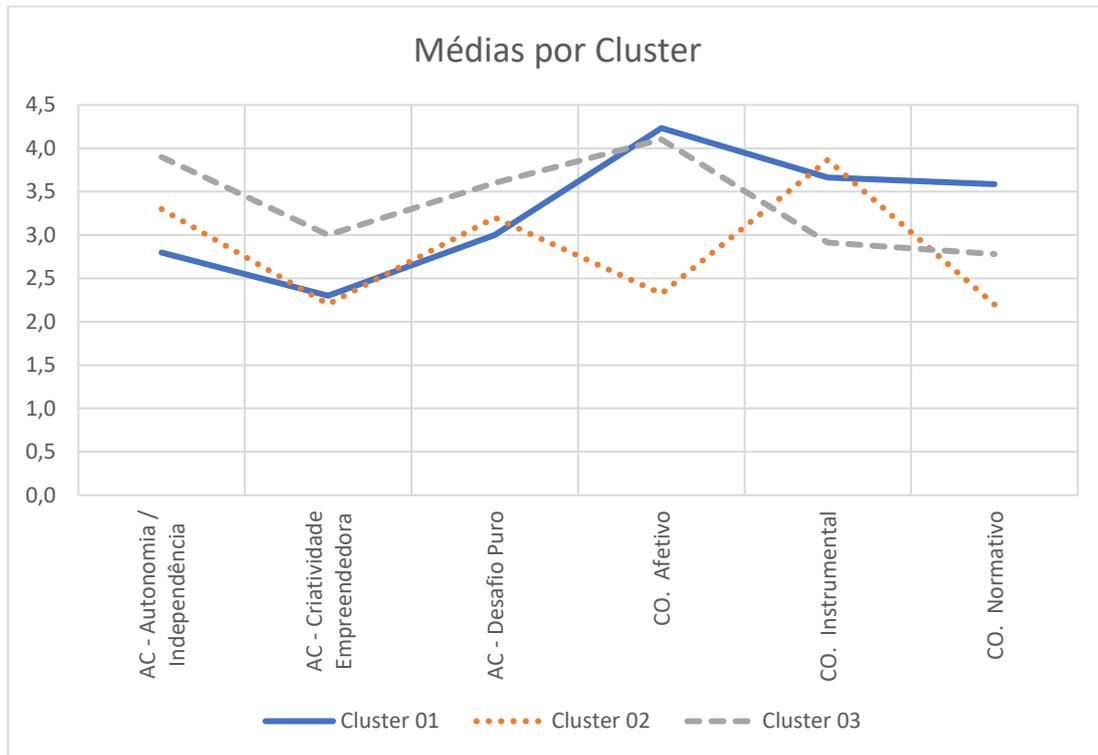


Figura 10 - Comparação de médias dos construtos por cluster.
Fonte: Dados da pesquisa.

Como se constata na análise dos perfis dos clusters, sintetizado na Figura 10, esses dados se apresentam bem homogêneos, o que é explicado pelo fato de ser uma pesquisa que investiga uma amostra de uma mesma faixa etária, a geração Y, e de um mesmo ambiente de pesquisa, Tribunais do Poder Judiciário. A diferença que poderia despontar pelas distâncias regionais fica prejudicada pela constatação de ter somente três tribunais compondo a amostra, sendo que destes, dois pertencem a estados da federação com dimensões territoriais opostas, MG e SE, fator que explica a enorme diferença do número de servidores, tornando a parcela de respondentes do estado de Sergipe sem representatividade nos clusters. Com a análise dos clusters, verifica-se a não existência de perfis diferentes dos respondentes da geração Y, por conglomerados e, por conseguinte, não há variâncias significativas entre os agrupamentos que possam fornecer dados que expliquem as variáveis e construtos investigados.

Alcançados os três objetivos específicos deste trabalho, que consistem em: caracterizar o perfil dos servidores pertencentes à geração Y participantes da pesquisa; identificar as respectivas âncoras de carreira e, por fim, identificar as dimensões do comprometimento organizacional da geração Y nas organizações investigadas, passa-se à análise da relação entre âncoras de carreira e comprometimento organizacional para o alcance do objetivo geral.

4.5 Análise Fatorial Exploratória

As ciências sociais e comportamentais são alicerçadas em pressupostos particulares e se desenvolvem por meio de modelos específicos. Seguindo esses preceitos, buscou-se neste estudo a criação de um modelo específico por meio do qual possa ser analisado o construto âncoras de carreira e a sua influência no comprometimento organizacional da amostra da pesquisa. Como uma escala de mensuração é formada por um conjunto de indicadores, verificadores e um conjunto de regras que podem ser correlacionadas com outros construtos, faz-se necessário, evidenciar e segmentar as variáveis, como sugere Costa (2011). Assim, primeiramente, procedeu-se as análises necessárias para assegurar que os instrumentos de coleta de dados utilizados no presente estudo sejam confiáveis e válidos.

O primeiro item de qualidade da mensuração a ser verificado, como sugerido por Gerbing e Anderson (1988), é a avaliação da análise fatorial exploratória (AFE), com extração por componentes principais. Tabachnick e Fidell (2007) afirmam que a AFE é utilizada, geralmente, no sentido literal de explorar os dados. Busca-se, assim, analisar a relação entre um conjunto de variáveis para se identificar padrões de correlação ou, ainda, elencar as variáveis independentes ou dependentes que possam ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão. Complementando tais ensinamentos sobre a AFE, Hair et al. (2014a) e Malhotra (2007) recomendam valores mínimos em alguns indicadores que atestem a qualidade da mensuração, conforme tabela a seguir:

Tabela 29 - Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração.

Indicador	Mínimo Aceitável	Mínimo Desejável
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO)	0,60	0,70
Variância Extraída	50%	60%
Comunalidades	0,40	-

Fonte: Hair et al. (2014a) e Malhotra (2007).

Os indicadores de qualidade da mensuração foram resumidos na Tabela 30:

Tabela 30 - Resumos das análises fatoriais das escalas.

Construto	Variável	G1	G2	Comunalidade	Dimensio nabilidade	KMO	Percentual de Variância Explicada
AC - Autonomia / Independência	ACAI_01	0,86		0,73	2	0,67	62,59%
	ACAI_02	0,70		0,49			
	ACAI_03	0,58		0,34			
	ACAI_05		-0,89	0,79			
	ACAI_04		-0,78	0,61			
AC - Criatividade Empreendedora	ACCE_05	0,90		0,80	2	0,74	75,72%
	ACCE_02	0,88		0,78			
	ACCE_01	0,85		0,73			
	ACCE_03		0,93	0,87			
	ACCE_04		0,63	0,40			
AC - Desafio Puro	ACDP_04	0,79		0,63	1	0,72	46,28%
	ACDP_03	0,73		0,54			
	ACDP_01	0,67		0,44			
	ACDP_02	0,64		0,41			
	ACDP_05	0,55		0,30			
AC - Estilo de Vida	ACEV_05	0,87		0,75	2	0,58	60,60%
	ACEV_04	0,70		0,49			
	ACEV_01	0,50		0,25			
	ACEV_02		-0,90	0,81			
	ACEV_03		-0,64	0,41			
AC - Gerência Geral	ACGG_03	0,78		0,61	1	0,72	44,78%
	ACGG_02	0,71		0,51			
	ACGG_04	0,69		0,47			
	ACGG_05	0,61		0,38			
	ACGG_01	0,52		0,27			
AC - Segurança e Estabilidade	ACSE_05	0,86		0,74	1	0,76	56,61%
	ACSE_03	0,78		0,61			
	ACSE_04	0,78		0,60			
	ACSE_01	0,73		0,54			
	ACSE_02	0,58		0,34			
ACSD_04	0,77		0,59	1	0,79	47,79%	

AC - Serviço e Dedicção	ACSD_02	0,76	0,57			
	ACSD_03	0,72	0,52			
	ACSD_01	0,66	0,44			
	ACSD_05	0,52	0,27			
AC - Técnico / Funcional	ACTF_05	0,77	0,59	2	0,58	52,43%
	ACTF_01	0,70	0,49			
	ACTF_02	0,67	0,45			
	ACTF_03	0,75	0,57			
	ACTF_04	0,64	0,41			
Comprometimento Organizacional Afetivo	COAF_04_I	0,91	0,82	1	0,88	67,64%
	COAF_05_I	0,88	0,77			
	COAF_06	0,86	0,74			
	COAF_03_I	0,82	0,67			
	COAF_01	0,76	0,58			
	COAF_02	0,69	0,48			
Comprometimento Organizacional Instrumental	COIN_03	0,91	0,83	2	0,71	61,85%
	COIN_02	0,91	0,82			
	COIN_01	0,53	0,28			
	COIN_06	0,83	0,68			
	COIN_05	0,72	0,52			
	COIN_04	0,50	0,25			
Comprometimento Organizacional Normativo	CONO_06	0,84	0,71	2	0,73	64,44%
	CONO_05	0,78	0,61			
	CONO_04	0,67	0,44			
	CONO_01_I	0,50	0,25			
	CONO_02	-0,95	0,91			
	CONO_03	-0,80	0,64			

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise da dimensionalidade, demonstrada na respectiva coluna da tabela 30, constata-se que os construtos *AC - Desafio Puro*, *AC - Gerência Geral*, *AC - Segurança e Estabilidade*, *AC – Vontade de Servir/Dedicção a uma Causa* e *Comprometimento Organizacional Afetivo* apresentam uma única dimensão na AFE. Os demais construtos apresentaram duas subdimensões.

Quanto à qualidade da mensuração dos fatores, no quesito das comunalidades, temos que as variáveis ACAI_03 (0,34), ACDP_05 (0,30), ACEV_01 (0,25), ACGG_01 (0,27), ACGG_05 (0,38), ACSE_02 (0,34), ACSD_05 (0,27), COIN_01 (0,28), COIN_04 (0,25) e CONO_01_I (0,25) não atingiram o mínimo aceitável e foram excluídas da análise dos modelos alternativos, por terem valores muito baixos.

Pela análise do KMO, somente os construtos *AC - Técnico / Funcional* e *AC - Estilo de Vida*, ambos com 0,58 em KMO não atingiram o mínimo desejável, mas ficaram próximos do valor.

Avaliando o Percentual de Variância Explicada, pode-se ver que os construtos *AC - Desafio Puro* (46,28%), *AC - Gerência Geral* (44,78%) e *AC - Serviço e Dedicação* (47,79%) não alcançaram o mínimo aceitável, o que denota a baixa capacidade explicativa dos fatores para compor o construto. Entretanto, todos os demais construtos atingiram os valores desejáveis – o que demonstra a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória – AFE (Tabachnick & Fidell, 2007).

Concluídos esses procedimentos, passou-se à análise da correlação entre os construtos, adotando-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) devido à existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

4.6 Modelos Estruturais

Na modelagem de equações estruturais, o modelo estrutural é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior - modelo de mensuração, relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior - modelo estrutural, sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses sobre o fenômeno em investigação (Oliveira, Marinho, & Dias, 2016). Este estudo apresenta dois modelos estruturais, o principal, que foi apresentado no referencial teórico, e o alternativo que foi criado para se alcançar mais dados para a análise das correlações entre os construtos.

4.6.1 Modelo Principal

Adotou-se uma abordagem conceitual em que o construto de segunda ordem do tipo formativo, Âncoras de Carreira (ANCA), seria formado de maneira conjunta por todas as oito categorias de âncoras. Por sua vez, o construto de segunda ordem do tipo reflexivo,

Comprometimento Organizacional, seria formado pelos comprometimentos Afetivo, Instrumental e Normativo, conforme apresentado na Figura 11

O modelo de mensuração exibido na Figura 11 adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo é representado pelo código em “caixa baixa” seguido do sequencial em número arábico precedido do número zero. A associação do questionário com o modelo de mensuração encontra-se no APÊNDICE.

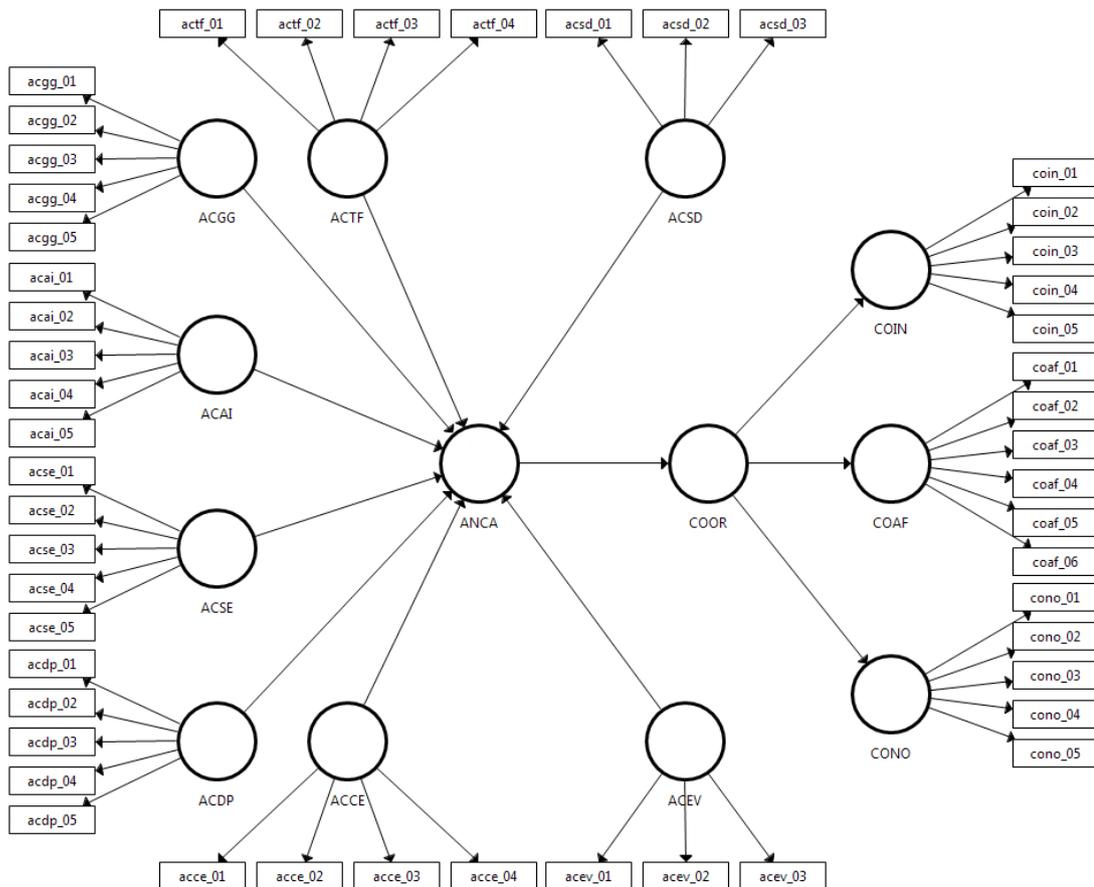


Figura 11 - Modelo Estrutural Principal.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.6.2 Modelo Alternativo

Buscando-se mais dados para análise das correlações entre os construtos, foi criado um segundo modelo, denominado Modelo Estrutural Alternativo (MEA), como proposta para verificar qual seria o impacto direto de cada categoria das âncoras de carreira sobre cada comprometimento organizacional, resultando no modelo apresentado na figura 12.

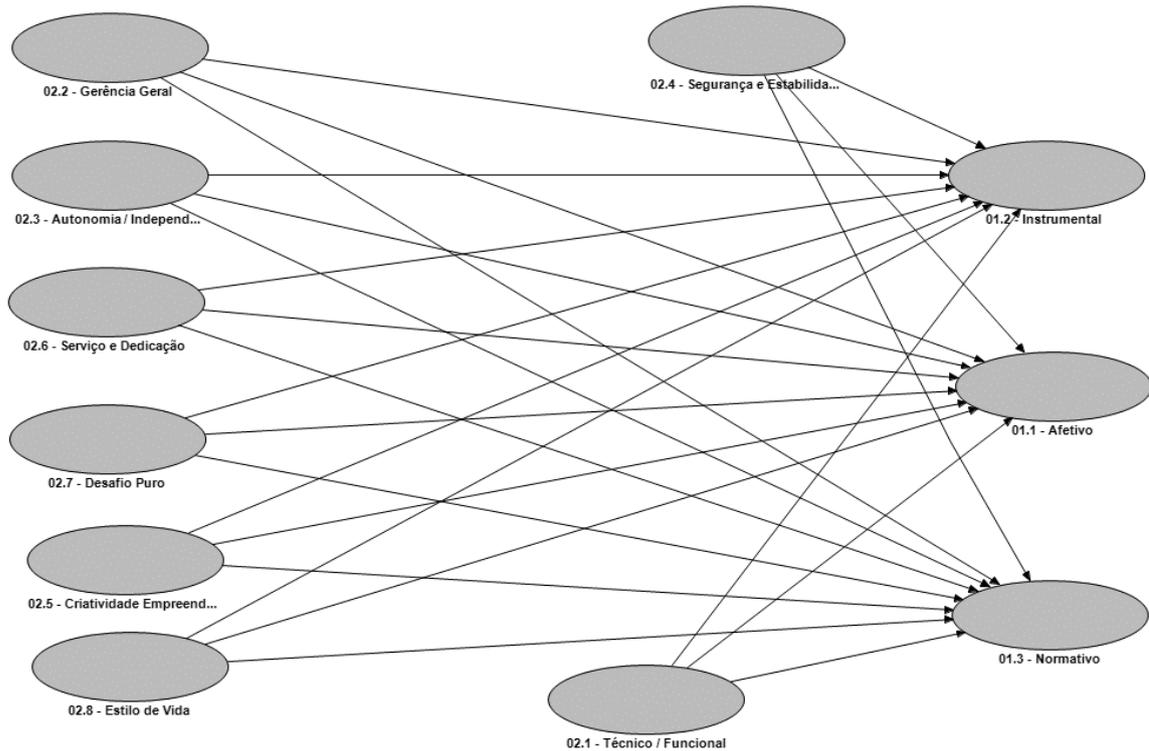


Figura 12 - Modelo Estrutural Alternativo.
Fonte: Elaborada pela autora.

4.7 Parâmetros de referência para os efeitos

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa se refere à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). A verificação da adequação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o *software* G*Power versão 3.1.9.4 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$ (Cohen, 1992). Os resultados sobre a amostra de 164 registros são apresentados na Tabela 31.

Tabela 31 – Poder Estatístico da Amostra.

Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	Correlation: Point biserial model two-tailed	0,05	0,30	98%
<i>f-test</i>	Linear multiple regression: Fixed model, R ² increase	0,05	0,15*	96%

Fonte: Elaborada pela autora (* 8 preditores testados, tendo 13 como número total de preditores).

Para analisar as relações entre os construtos com a PLS-SEM utilizou-se o *software* SmartPLS versão 3.3.2 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme; Data Metric = Mean 0, Var 1; Data Iterations = 300; Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91).

A PLS-SEM não assume que os dados são normalmente distribuídos, isso implica que os testes de significância paramétricos não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Para isso, depende-se de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. O algoritmo *bootstrapping* (BT) foi configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes; Cases = 164* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91). O algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado com o parâmetro *Omission Distance = 7* para verificar a relevância preditiva do modelo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 217). O *software* SPSS foi utilizado para verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

4.7.1 Análise de Multicolinearidade

Antes de descrever as demais análises, é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural, a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o Fator de Inflação de Variância (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5,00 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 32.

Tabela 32 – Diagnóstico de Colinearidade.

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
ANCA	
ACTF	1,4850
ACGG	2,0520
ACAI	2,1400
ACSE	1,3200
ACCE	2,0820
ACSD	1,2520
ACDP	1,5960

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
ACEV	1,6610
COOR	
ANCA	1,0000
COAF	
COOR	1,0000
COIN	
COOR	1,0000
CONO	
COOR	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

4.8 Parâmetros de avaliação dos modelos estruturais

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da PLS-SEM segue duas fases. A Tabela 33 indica as regras e os parâmetros para avaliação do modelo estrutural e do modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Tabela 33 - Regras para a avaliação do modelo.

Modelo de Mensuração (Indicador Reflexivo)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) a variância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).
Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>). ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos t para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão D. Escolha valores de D entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o ▪ construto endógeno em consideração.

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011, p. 145).

4.9 Resultados do Modelo Principal

As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 13.

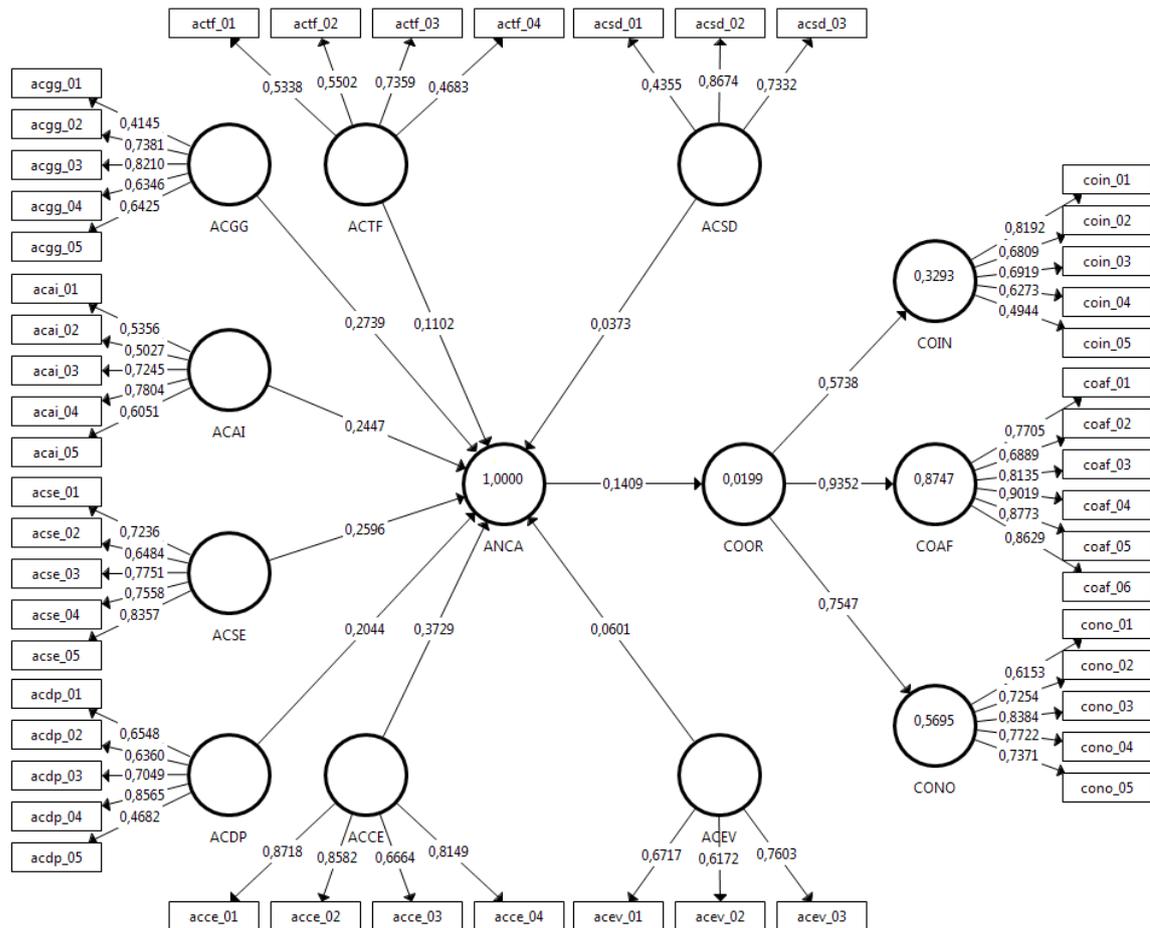


Figura 13 - Resultados do Algoritmo PLS.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). A confiabilidade pode ser verificada pela análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951). O objetivo é analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e espera-se que esse tenha valores superiores a 0,70 (Malhotra, 2012). Porém, o *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna dos construtos em

modelos com PLS-SEM (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Neste caso a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). É possível afirmar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na 34.

Tabela 34 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
ACAI	0,6404	0,7700	0,4079
ACCE	0,8165	0,8808	0,6511
ACDP	0,7038	0,8023	0,4566
ACEV	0,6718	0,7254	0,4701
ACGG	0,6852	0,7909	0,4412
ACSD	0,6149	0,7317	0,4932
ACSE	0,8035	0,8648	0,5629
ACTF	0,6278	0,7638	0,3371
ANCA	0,8230	0,8436	0,1675
COAF	0,9023	0,9256	0,6763
COIN	0,7207	0,7998	0,4503
CONO	0,7960	0,8579	0,5495
COOR	0,8577	0,8855	0,3579

Fonte: Dados da pesquisa.

Em modelos com indicadores reflexivos, a validade é realizada em duas etapas (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela variância média extraída. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e as cargas transversais para avaliar o nível do indicador.

Assim, realizou-se a primeira etapa - exame da validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). No primeiro passo dessa etapa, as cargas externas de todos os indicadores devem ser, no mínimo, estatisticamente significantes. Considerando que uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca, a regra é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos 0,70 é considerado

suficiente para 0,708 ser aceitável (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (Chin, 1998). Neste caso, a significância dos indicadores é testada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010).

Nas pesquisas em Ciências Sociais, frequentemente são observadas cargas externas mais fracas nos indicadores (Hulland, 1999). Os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica na extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os indicadores que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70 estão em negrito na35.

Tabela 35 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador).

Indicadores	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO
acai_01	0,5356	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acai_02	0,5027	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acai_03	0,7245	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acai_04	0,7804	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acai_05	0,6051	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acce_01	0	0,8718	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acce_02	0	0,8582	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acce_03	0	0,6664	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acce_04	0	0,8149	0	0	0	0	0	0	0	0	0
acdp_01	0	0	0,6548	0	0	0	0	0	0	0	0
acdp_02	0	0	0,6360	0	0	0	0	0	0	0	0
acdp_03	0	0	0,7049	0	0	0	0	0	0	0	0
acdp_04	0	0	0,8565	0	0	0	0	0	0	0	0
acdp_05	0	0	0,4682	0	0	0	0	0	0	0	0
acev_01	0	0	0	0,6717	0	0	0	0	0	0	0
acev_02	0	0	0	0,6172	0	0	0	0	0	0	0
acev_03	0	0	0	0,7603	0	0	0	0	0	0	0
acgg_01	0	0	0	0	0,4145	0	0	0	0	0	0
acgg_02	0	0	0	0	0,7381	0	0	0	0	0	0
acgg_03	0	0	0	0	0,8210	0	0	0	0	0	0

Indicadores	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO
acgg_04	0	0	0	0	0,6346	0	0	0	0	0	0
acgg_05	0	0	0	0	0,6425	0	0	0	0	0	0
acsd_01	0	0	0	0	0	0,4355	0	0	0	0	0
acsd_02	0	0	0	0	0	0,8674	0	0	0	0	0
acsd_03	0	0	0	0	0	0,7332	0	0	0	0	0
acse_01	0	0	0	0	0	0	0,7236	0	0	0	0
acse_02	0	0	0	0	0	0	0,6484	0	0	0	0
acse_03	0	0	0	0	0	0	0,7751	0	0	0	0
acse_04	0	0	0	0	0	0	0,7558	0	0	0	0
acse_05	0	0	0	0	0	0	0,8357	0	0	0	0
actf_01	0	0	0	0	0	0	0	0,5338	0	0	0
actf_02	0	0	0	0	0	0	0	0,5502	0	0	0
actf_03	0	0	0	0	0	0	0	0,7359	0	0	0
actf_04	0	0	0	0	0	0	0	0,4683	0	0	0
coaf_01	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7705	0	0
coaf_02	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6889	0	0
coaf_03	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8135	0	0
coaf_04	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9019	0	0
coaf_05	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8773	0	0
coaf_06	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8629	0	0
coin_01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8192	0
coin_02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6809	0
coin_03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6919	0
coin_04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6273	0
coin_05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4944	0
cono_01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6153
cono_02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7254
cono_03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8384
cono_04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7722
cono_05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7371

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, pois comprovou-se a significância estatística das cargas externas, conforme apresentado na Tabela 36.

Tabela 36 - Teste de Significância dos Indicadores.

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%	Intervalo de Confiança 90%
acai_01 ← ACAI	0,5356	4,9283	***	0,0000	[0,2523 ; 0,8189]	[0,3210 ; 0,7502]	[0,3558 ; 0,7154]
acai_02 ← ACAI	0,5027	4,4823	***	0,0000	[0,2103 ; 0,7951]	[0,2811 ; 0,7243]	[0,3171 ; 0,6883]
acai_03 ← ACAI	0,7245	10,7206	***	0,0000	[0,5483 ; 0,9007]	[0,5910 ; 0,8580]	[0,6127 ; 0,8363]
acai_04 ← ACAI	0,7804	12,5865	***	0,0000	[0,6188 ; 0,9420]	[0,6580 ; 0,9028]	[0,6778 ; 0,8830]
acai_05 ← ACAI	0,6051	5,4258	***	0,0000	[0,3145 ; 0,8957]	[0,3849 ; 0,8253]	[0,4207 ; 0,7895]
acce_01 ← ACCE	0,8718	14,6049	***	0,0000	[0,7162 ; 1,0274]	[0,7539 ; 0,9897]	[0,7730 ; 0,9706]
acce_02 ← ACCE	0,8582	13,2494	***	0,0000	[0,6893 ; 1,0271]	[0,7302 ; 0,9862]	[0,7510 ; 0,9654]
acce_03 ← ACCE	0,6664	11,0393	***	0,0000	[0,5090 ; 0,8238]	[0,5471 ; 0,7857]	[0,5665 ; 0,7663]
acce_04 ← ACCE	0,8149	11,1839	***	0,0000	[0,6249 ; 1,0049]	[0,6709 ; 0,9589]	[0,6943 ; 0,9355]
acd_01 ← ACDP	0,6548	3,9396	***	0,0001	[0,2216 ; 1,0880]	[0,3266 ; 0,9830]	[0,3799 ; 0,9297]
acd_02 ← ACDP	0,6360	4,4365	***	0,0000	[0,2623 ; 1,0097]	[0,3528 ; 0,9192]	[0,3988 ; 0,8732]
acd_03 ← ACDP	0,7049	4,6719	***	0,0000	[0,3116 ; 1,0982]	[0,4069 ; 1,0029]	[0,4553 ; 0,9545]
acd_04 ← ACDP	0,8565	7,3659	***	0,0000	[0,5534 ; 1,1596]	[0,6269 ; 1,0861]	[0,6641 ; 1,0489]
acd_05 ← ACDP	0,4682	2,7195	***	0,0072	[0,0197 ; 0,9167]	[0,1284 ; 0,8080]	[0,1835 ; 0,7529]
acev_01 ← ACEV	0,6717	2,0376	**	0,0432	[-0,1876 ; 1,5310]	[0,0207 ; 1,3227]	[0,1263 ; 1,2171]
acev_02 ← ACEV	0,6172	1,7001	*	0,0910	[-0,4550 ; 1,6894]	[-0,1952 ; 1,4296]	[-0,0634 ; 1,2978]
acev_03 ← ACEV	0,7603	2,3207	**	0,0215	[-0,0935 ; 1,6141]	[0,1134 ; 1,4072]	[0,2184 ; 1,3022]
acgg_01 ← ACGG	0,4145	3,4209	***	0,0008	[0,0986 ; 0,7304]	[0,1752 ; 0,6538]	[0,2140 ; 0,6150]
acgg_02 ← ACGG	0,7381	11,8705	***	0,0000	[0,5760 ; 0,9002]	[0,6153 ; 0,8609]	[0,6352 ; 0,8410]
acgg_03 ← ACGG	0,8210	17,2849	***	0,0000	[0,6972 ; 0,9448]	[0,7272 ; 0,9148]	[0,7424 ; 0,8996]
acgg_04 ← ACGG	0,6346	7,8952	***	0,0000	[0,4251 ; 0,8441]	[0,4758 ; 0,7934]	[0,5016 ; 0,7676]
acgg_05 ← ACGG	0,6425	6,7156	***	0,0000	[0,3931 ; 0,8919]	[0,4535 ; 0,8315]	[0,4842 ; 0,8008]
acsd_01 ← ACSD	0,4355	1,6851	*	0,0939	[-1,2213 ; 2,0923]	[-0,8198 ; 1,6908]	[-0,6161 ; 1,4871]
acsd_02 ← ACSD	0,8674	1,7453	*	0,0828	[-0,5955 ; 2,3303]	[-0,2410 ; 1,9758]	[-0,0611 ; 1,7959]
acsd_03 ← ACSD	0,7332	1,7148	*	0,0883	[-0,4503 ; 1,9167]	[-0,1635 ; 1,6299]	[-0,0180 ; 1,4844]
acse_01 ← ACSE	0,7236	3,7238	***	0,0003	[0,2172 ; 1,2300]	[0,3399 ; 1,1073]	[0,4022 ; 1,0450]
acse_02 ← ACSE	0,6484	5,1907	***	0,0000	[0,3229 ; 0,9739]	[0,4018 ; 0,8950]	[0,4418 ; 0,8550]
acse_03 ← ACSE	0,7751	3,9018	***	0,0001	[0,2572 ; 1,2930]	[0,3827 ; 1,1675]	[0,4464 ; 1,1038]
acse_04 ← ACSE	0,7558	3,1837	***	0,0017	[0,1371 ; 1,3745]	[0,2870 ; 1,2246]	[0,3631 ; 1,1485]
acse_05 ← ACSE	0,8357	3,3821	***	0,0009	[0,1917 ; 1,4797]	[0,3478 ; 1,3236]	[0,4269 ; 1,2445]

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%	Intervalo de Confiança 90%
actf_01 ← ACTF	0,5338	2,1499	**	0,0330	[-0,1134 ; 1,1810]	[0,0435 ; 1,0241]	[0,1230 ; 0,9446]
actf_02 ← ACTF	0,5502	2,2665	**	0,0247	[-0,0826 ; 1,1830]	[0,0708 ; 1,0296]	[0,1485 ; 0,9519]
actf_03 ← ACTF	0,7359	3,8639	***	0,0002	[0,2394 ; 1,2324]	[0,3597 ; 1,1121]	[0,4208 ; 1,0510]
actf_04 ← ACTF	0,4683	1,7456	*	0,0828	[-0,3214 ; 1,2580]	[-0,1300 ; 1,0666]	[-0,0329 ; 0,9695]
coaf_01 ← COAF	0,7705	19,7544	***	0,0000	[0,6689 ; 0,8721]	[0,6935 ; 0,8475]	[0,7060 ; 0,8350]
coaf_02 ← COAF	0,6889	13,8360	***	0,0000	[0,5591 ; 0,8187]	[0,5906 ; 0,7872]	[0,6065 ; 0,7713]
coaf_03 ← COAF	0,8135	20,9605	***	0,0000	[0,7124 ; 0,9146]	[0,7369 ; 0,8901]	[0,7493 ; 0,8777]
coaf_04 ← COAF	0,9019	47,6746	***	0,0000	[0,8526 ; 0,9512]	[0,8646 ; 0,9392]	[0,8706 ; 0,9332]
coaf_05 ← COAF	0,8773	33,2464	***	0,0000	[0,8085 ; 0,9461]	[0,8252 ; 0,9294]	[0,8336 ; 0,9210]
coaf_06 ← COAF	0,8629	39,1005	***	0,0000	[0,8053 ; 0,9205]	[0,8193 ; 0,9065]	[0,8263 ; 0,8995]
coin_01 ← COIN	0,8192	15,8416	***	0,0000	[0,6845 ; 0,9539]	[0,7171 ; 0,9213]	[0,7337 ; 0,9047]
coin_02 ← COIN	0,6809	5,1087	***	0,0000	[0,3335 ; 1,0283]	[0,4177 ; 0,9441]	[0,4604 ; 0,9014]
coin_03 ← COIN	0,6919	4,9425	***	0,0000	[0,3270 ; 1,0568]	[0,4155 ; 0,9683]	[0,4603 ; 0,9235]
coin_04 ← COIN	0,6273	4,7672	***	0,0000	[0,2843 ; 0,9703]	[0,3674 ; 0,8872]	[0,4096 ; 0,8450]
coin_05 ← COIN	0,4944	4,3809	***	0,0000	[0,2001 ; 0,7887]	[0,2715 ; 0,7173]	[0,3076 ; 0,6812]
cono_01 ← CONO	0,6153	7,9344	***	0,0000	[0,4130 ; 0,8176]	[0,4621 ; 0,7685]	[0,4869 ; 0,7437]
cono_02 ← CONO	0,7254	12,3498	***	0,0000	[0,5724 ; 0,8784]	[0,6095 ; 0,8413]	[0,6283 ; 0,8225]
cono_03 ← CONO	0,8384	41,1181	***	0,0000	[0,7852 ; 0,8916]	[0,7981 ; 0,8787]	[0,8047 ; 0,8721]
cono_04 ← CONO	0,7722	14,9516	***	0,0000	[0,6377 ; 0,9067]	[0,6703 ; 0,8741]	[0,6868 ; 0,8576]
cono_05 ← CONO	0,7371	15,6061	***	0,0000	[0,6141 ; 0,8601]	[0,6439 ; 0,8303]	[0,6590 ; 0,8152]

Fonte: Dados da pesquisa. NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a Variância Média Extraída (AVE). Um valor da AVE de 0,50 ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao verificar a validade convergente (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Conforme os dados apresentados anteriormente, considera-se que há convergência dos indicadores para mensurar os respectivos construtos, porém, indica-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos em função dos valores da AVE que estão em negrito na Tabela 37.

Passou-se, assim para a segunda etapa, a validade discriminante, que diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara-se a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações dos construtos (Fornell & Larcker, 1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 37.

Tabela 37 - Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).

Raiz Quadrada (AVE)	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	ANCA	COAF	COIN	CONO	COOR
ACAI	0,6387	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCE	0,5732	0,8069	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACDP	0,2251	0,1389	0,6757	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACEV	0,5000	0,2312	0,0101	0,6856	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACGG	0,3830	0,5041	0,3638	-0,0669	0,6642	0	0	0	0	0	0	0	0
ACSD	0,1713	0,0490	0,3539	0,0425	-0,0294	0,7023	0	0	0	0	0	0	0
ACSE	0,1470	0,3879	0,2197	-0,1110	0,2031	-0,0098	0,7503	0	0	0	0	0	0
ACTF	0,2492	0,1910	0,4367	0,1747	0,4339	0,1460	0,0497	0,5806	0	0	0	0	0
ANCA	0,7114	0,8171	0,5300	0,2444	0,7254	0,1779	0,5392	0,4794	0,4093	0	0	0	0
COAF	0,0341	0,1326	0,0414	0,0733	0,0992	-0,0502	0,0218	0,0693	0,1118	0,8224	0	0	0
COIN	0,0802	0,0513	0,1645	0,0458	-0,0027	0,0287	0,0614	0,0407	0,0970	0,4413	0,6710	0	0
CONO	-0,0520	0,1465	0,0618	-0,0264	0,1496	-0,0164	0,0593	0,1813	0,1306	0,5466	0,1850	0,7413	0
COOR	0,0210	0,1494	0,0865	0,0471	0,1176	-0,0319	0,0492	0,1201	0,1409	0,9352	0,5738	0,7547	0,5982

Linha e Coluna x		ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	ANCA	COAF	COIN	CONO	COOR
Raiz Quadrada (AVE)		ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	ANCA	COAF	COIN	CONO	COOR
ACAI	L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACCE	> > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACDP	> > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACEV	> > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACGG	> > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACSD	> > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACSE	> > > > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTF	> > > > > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANCA	< < < < < > > > < < > > < > < > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COAF	> > > > > > > > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COIN	> > > > > > > > > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONO	> > > > > > > > > > > > > > > > > > L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COOR	> L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa. L = Linha. C = Coluna.

Portanto, pode-se concluir que não houve violação da validade discriminante.

Segue-se então para o Critério de Fornell-Larcker, que aponta variância extraída menor que a variância compartilhada para alguns casos. Como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais, esse geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado é que a carga fatorial de um indicador com o seu construto associado seja maior que as suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os resultados são apresentados na Tabela 38.

Tabela 38 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante).

Indicadores	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO
acai_01	0,5356	0,1086	0,2152	0,2702	0,1994	-0,0547	-0,0658	0,2355	-0,1183	0,0511	-0,1630	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acai_02	0,5027	0,2314	0,1130	0,3927	0,1204	0,0346	-0,0700	0,2668	-0,0225	-0,0361	0,0197	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acai_03	0,7245	0,4512	0,2478	0,3943	0,3180	0,1327	0,0660	0,1702	0,2047	0,1693	-0,0302	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acai_04	0,7804	0,5279	0,1649	0,2422	0,3659	0,1375	0,2563	0,1357	-0,0446	-0,0239	-0,0258	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acai_05	0,6051	0,3596	-0,0384	0,3838	0,1263	0,2360	0,1395	0,0730	0,0131	0,0830	0,0004	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acce_01	0,4356	0,8718	0,2046	0,1147	0,4930	0,0037	0,3866	0,1285	0,1357	0,0413	0,1044	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acce_02	0,5439	0,8582	-0,0340	0,2623	0,3813	0,0005	0,2650	0,1540	0,1050	0,0438	0,1546	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acce_03	0,4925	0,6664	0,2321	0,2866	0,3798	0,1775	0,2465	0,2761	0,1261	0,0805	0,1377	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acce_04	0,3702	0,8149	0,0291	0,0827	0,3545	-0,0220	0,3439	0,0534	0,0525	-0,0035	0,0735	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>	>
acdp_01	0,0446	-0,0352	0,6548	-0,1248	0,1512	0,3568	0,2454	0,3169	-0,0453	0,0233	-0,0329	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>
acdp_02	0,1676	0,0366	0,6360	0,1351	0,2278	-0,0432	0,1129	0,2349	0,0194	0,1215	-0,0434	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>
acdp_03	0,1223	0,0705	0,7049	0,1067	0,2394	0,1161	0,0702	0,2747	0,0842	0,1044	0,0941	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>
acdp_04	0,2433	0,2413	0,8565	-0,0566	0,4316	0,4193	0,2047	0,4470	0,0679	0,1479	0,1237	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>
acdp_05	0,1341	0,0124	0,4682	0,0077	-0,0553	0,3340	0,0948	0,0475	-0,0671	0,1891	-0,0346	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>	>
acev_01	0,3262	0,1679	-0,0763	0,6717	-0,0386	0,0808	0,0386	0,0991	0,0685	-0,0116	-0,0349	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>
acev_02	0,2667	0,0844	0,0756	0,6172	-0,1306	-0,0594	-0,1086	0,0424	0,0290	0,0067	-0,0251	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>
acev_03	0,4075	0,1901	0,0526	0,7603	-0,0172	0,0226	-0,1697	0,1785	0,0454	0,0829	-0,0006	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>	>
acgg_01	-0,0293	-0,0383	0,2641	-0,0810	0,4145	-0,0280	-0,0477	0,3736	0,0033	0,0743	0,0437	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>
acgg_02	0,2719	0,3172	0,4396	-0,1105	0,7381	0,1090	0,1625	0,3995	-0,0131	-0,0640	0,0445	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>
acgg_03	0,3119	0,4849	0,3032	0,0867	0,8210	-0,0534	0,2222	0,3721	0,1667	0,0121	0,2155	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>
acgg_04	0,1105	0,2048	0,1245	-0,1534	0,6346	-0,1224	0,1728	0,1838	0,0666	-0,0765	0,0572	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>
acgg_05	0,4213	0,4605	0,0711	-0,0616	0,6425	-0,0490	0,0570	0,1677	0,0605	0,0777	0,0828	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>	>
acsd_01	-0,1115	-0,0976	0,2347	0,0575	-0,0305	0,4355	-0,1097	0,1931	-0,0084	-0,0109	0,0002	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>
acsd_02	0,0767	0,0360	0,3669	-0,0015	0,0295	0,8674	-0,0144	0,1462	-0,0881	0,0126	-0,0414	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>
acsd_03	0,2065	0,0324	0,1843	0,0889	-0,1004	0,7332	-0,0100	0,0934	0,0269	0,0357	0,0268	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>	>
acse_01	0,1053	0,2458	0,0914	-0,1100	0,0758	-0,0041	0,7236	0,0104	0,0325	0,0362	-0,0278	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
acse_02	0,1824	0,2848	0,2620	0,0887	0,1963	0,0524	0,6484	0,1119	0,0005	0,1404	0,1024	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
acse_03	0,1230	0,2517	0,2723	-0,1873	0,1523	0,0722	0,7751	0,0407	-0,0463	0,0117	-0,0230	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
acse_04	0,0555	0,3529	0,0577	-0,1270	0,1712	-0,0039	0,7558	0,0524	0,0655	0,0089	0,0588	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
acse_05	0,0716	0,3080	0,1080	-0,0984	0,1453	-0,1652	0,8357	-0,0440	0,0367	0,0204	0,0970	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
actf_01	0,0350	0,0148	0,3610	0,0275	0,2888	0,1155	-0,1084	0,5338	-0,0243	0,0520	0,0614	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
actf_02	0,1428	-0,0486	0,3388	0,1795	0,0764	0,2210	0,0754	0,5502	0,1680	0,1281	0,1807	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>
actf_03	0,2467	0,3001	0,1067	0,1076	0,4278	-0,0780	0,1186	0,7359	-0,0120	-0,0193	0,0925	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>	>

Indicadores	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO	ACAI	ACCE	ACDP	ACEV	ACGG	ACSD	ACSE	ACTF	COAF	COIN	CONO
actf_04	0,0701	-0,0140	0,4606	0,1097	0,0667	0,3079	-0,0769	0,4683	0,1017	-0,0226	0,1290	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>	>
coaf_01	-0,0438	0,0919	0,0886	-0,0501	0,0887	-0,0940	0,0773	0,0748	0,7705	0,3825	0,5091	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coaf_02	0,0466	0,1382	0,0122	0,0668	0,0521	-0,1001	0,0233	0,0868	0,6889	0,1189	0,4335	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coaf_03	0,0060	0,1110	-0,0624	0,1239	0,0139	0,0284	0,0242	-0,0370	0,8135	0,3963	0,3818	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coaf_04	0,0633	0,1296	0,0094	0,1458	0,0880	-0,0755	-0,0113	0,0158	0,9019	0,3980	0,4320	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coaf_05	0,0477	0,0976	0,0542	0,0797	0,0501	0,0390	0,0075	0,0530	0,8773	0,4613	0,3900	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coaf_06	0,0467	0,0943	0,0920	-0,0021	0,1832	-0,0562	-0,0069	0,1478	0,8629	0,3750	0,5512	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>	>
coin_01	0,0217	0,1015	0,0766	0,0516	0,0127	0,0154	0,0490	0,0039	0,5300	0,8192	0,3257	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>
coin_02	0,1345	0,1336	0,1547	0,0980	0,0370	0,0311	0,0597	0,0733	0,1257	0,6809	0,0809	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>
coin_03	-0,0271	-0,1141	0,0745	-0,0282	-0,1630	-0,0582	-0,0330	-0,0745	0,1008	0,6919	-0,0312	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>
coin_04	0,1133	-0,0321	0,1224	-0,0067	0,0790	-0,0388	-0,0232	0,1066	0,1954	0,6273	-0,0503	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>
coin_05	0,0726	-0,0396	0,1956	0,0018	-0,0246	0,1424	0,1377	0,0517	0,2295	0,4944	-0,0015	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=	>
cono_01	-0,1030	0,0970	0,0087	0,0129	0,1510	0,0587	-0,0354	0,2166	0,2830	0,0651	0,6153	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=
cono_02	-0,1234	0,1174	0,0216	-0,0846	0,1047	-0,0315	0,0193	0,0879	0,2877	0,0476	0,7254	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=
cono_03	-0,0233	0,1162	0,0397	-0,0087	0,1122	-0,0545	0,0801	0,1273	0,6126	0,3292	0,8384	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=
cono_04	-0,0142	0,1440	0,0601	-0,0052	0,1575	-0,0320	0,1047	0,2006	0,3537	0,0464	0,7722	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=
cono_05	0,0366	0,0724	0,0940	-0,0202	0,0453	0,0284	0,0195	0,0652	0,3822	0,0914	0,7371	>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	=

Fonte: Dados da pesquisa.

Estimativas adequadas no modelo de mensuração permitem avaliar o modelo estrutural (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Considerados satisfatórios os resultados no que se refere a confiabilidade e a validade convergente e discriminante dos indicadores e construtos, inicia-se a análise das relações entre os construtos.

Os valores do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação proposta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$ e, para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping*. A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que se o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$) (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Todas as relações entre os construtos são estatisticamente significantes, conforme apresentado na Tabela 39.

Tabela 39 - Teste de Significância do Caminho Estrutural.

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
ACAI → ANCA	0,2447	6,4972	***	0,0000	[0,1464 ; 0,3430]	[0,1823 ; 0,3071]
ACCE → ANCA	0,3729	8,1018	***	0,0000	[0,2530 ; 0,4928]	[0,2968 ; 0,4490]
ACDP → ANCA	0,2044	3,2433	***	0,0014	[0,0402 ; 0,3686]	[0,1002 ; 0,3086]
ACEV → ANCA	0,0601	1,9692	*	0,0506	[-0,0194 ; 0,1396]	[0,0096 ; 0,1106]
ACGG → ANCA	0,2739	7,6202	***	0,0000	[0,1803 ; 0,3675]	[0,2145 ; 0,3333]
ACSD → ANCA	0,0373	1,0400	NS	0,2999	[-0,0563 ; 0,1309]	[-0,0221 ; 0,0967]
ACSE → ANCA	0,2596	3,4612	***	0,0007	[0,0641 ; 0,4551]	[0,1355 ; 0,3837]
ACTF → ANCA	0,1102	3,2141	***	0,0016	[0,0208 ; 0,1996]	[0,0535 ; 0,1669]
ANCA → COOR	0,1409	1,7185	*	0,0876	[-0,0861 ; 0,3679]	[-0,0032 ; 0,2850]
COOR → COAF	0,9352	79,3306	***	0,0000	[0,9044 ; 0,9660]	[0,9157 ; 0,9547]

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
COOR → COIN	0,5738	12,8760	***	0,0000	[0,4576 ; 0,6900]	[0,5000 ; 0,6476]
COOR → CONO	0,7547	18,5137	***	0,0000	[0,6484 ; 0,8610]	[0,6872 ; 0,8222]

Fonte: Dados da pesquisa. NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

O tamanho do efeito f^2 é descrito respectivamente como pequeno, médio e grande para valores de 0,02; 0,15 e 0,35, sendo que valores inferiores a 0,02 indicam que não existe efeito (Cohen, 1988, pp. 477-478). Os resultados do tamanho do efeito f^2 no caminho estrutural são apresentados na Tabela 40.

Tabela 40 - Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural.

Construtos	Caminho Estrutural	Nível de Significância	f^2	Tamanho do Efeito
ACAI → ANCA	0,2447	***	766,6154	Grande
ACCE → ANCA	0,3729	***	1830,6046	Grande
ACDP → ANCA	0,2044	***	717,4886	Grande
ACEV → ANCA	0,0601	*	59,5963	Grande
ACGG → ANCA	0,2739	***	1001,7017	Grande
ACSD → ANCA	0,0373	NS	30,5269	Nenhum
ACSE → ANCA	0,2596	***	1399,5542	Grande
ACTF → ANCA	0,1102	***	224,3247	Grande
ANCA → COOR	0,1409	*	0,0203	Pequeno
COOR → COAF	0,9352	***	6,9778	Grande
COOR → COIN	0,5738	***	0,4909	Grande
COOR → CONO	0,7547	***	1,3230	Grande

Fonte: Dados da pesquisa. NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). O efeito total dos coeficientes no caminho estrutural é apresentado na Tabela 41.

Tabela 41 - Teste de Significância do Efeito Total.

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
ACAI → ANCA	0,2447	6,4972	***	0,0000	[0,1464 ; 0,3430]	[0,1823 ; 0,3071]
ACAI → COAF	0,0323	1,6080	NS	0,1098	[-0,0201 ; 0,0847]	[-0,0010 ; 0,0656]
ACAI → COIN	0,0198	1,5137	NS	0,1320	[-0,0143 ; 0,0539]	[-0,0019 ; 0,0415]
ACAI → CONO	0,0260	1,5842	NS	0,1151	[-0,0167 ; 0,0687]	[-0,0011 ; 0,0531]
ACAI → COOR	0,0345	1,6051	NS	0,1104	[-0,0215 ; 0,0905]	[-0,0011 ; 0,0701]
ACCE → ANCA	0,3729	8,1018	***	0,0000	[0,2530 ; 0,4928]	[0,2968 ; 0,4490]
ACCE → COAF	0,0492	1,6385	NS	0,1032	[-0,0290 ; 0,1274]	[-0,0004 ; 0,0988]
ACCE → COIN	0,0302	1,5449	NS	0,1243	[-0,0206 ; 0,0810]	[-0,0021 ; 0,0625]
ACCE → CONO	0,0397	1,6078	NS	0,1098	[-0,0247 ; 0,1041]	[-0,0012 ; 0,0806]
ACCE → COOR	0,0526	1,6360	NS	0,1038	[-0,0311 ; 0,1363]	[-0,0005 ; 0,1057]
ACDP → ANCA	0,2044	3,2433	***	0,0014	[0,0402 ; 0,3686]	[0,1002 ; 0,3086]
ACDP → COAF	0,0269	1,3532	NS	0,1779	[-0,0250 ; 0,0788]	[-0,0060 ; 0,0598]
ACDP → COIN	0,0165	1,2853	NS	0,2005	[-0,0171 ; 0,0501]	[-0,0048 ; 0,0378]
ACDP → CONO	0,0217	1,3278	NS	0,1861	[-0,0210 ; 0,0644]	[-0,0054 ; 0,0488]
ACDP → COOR	0,0288	1,3536	NS	0,1777	[-0,0267 ; 0,0843]	[-0,0064 ; 0,0640]
ACEV → ANCA	0,0601	1,9692	*	0,0506	[-0,0194 ; 0,1396]	[0,0096 ; 0,1106]
ACEV → COAF	0,0079	1,0311	NS	0,3040	[-0,0122 ; 0,0280]	[-0,0048 ; 0,0206]
ACEV → COIN	0,0049	0,9772	NS	0,3299	[-0,0081 ; 0,0179]	[-0,0034 ; 0,0132]
ACEV → CONO	0,0064	1,0151	NS	0,3116	[-0,0100 ; 0,0228]	[-0,0040 ; 0,0168]
ACEV → COOR	0,0085	1,0286	NS	0,3052	[-0,0129 ; 0,0299]	[-0,0051 ; 0,0221]
ACGG → ANCA	0,2739	7,6202	***	0,0000	[0,1803 ; 0,3675]	[0,2145 ; 0,3333]
ACGG → COAF	0,0361	1,5832	NS	0,1153	[-0,0233 ; 0,0955]	[-0,0016 ; 0,0738]
ACGG → COIN	0,0221	1,4945	NS	0,1370	[-0,0165 ; 0,0607]	[-0,0024 ; 0,0466]
ACGG → CONO	0,0291	1,5502	NS	0,1230	[-0,0199 ; 0,0781]	[-0,0020 ; 0,0602]
ACGG → COOR	0,0386	1,5841	NS	0,1151	[-0,0250 ; 0,1022]	[-0,0018 ; 0,0790]
ACSD → ANCA	0,0373	1,0400	NS	0,2999	[-0,0563 ; 0,1309]	[-0,0221 ; 0,0967]
ACSD → COAF	0,0049	0,6529	NS	0,5147	[-0,0146 ; 0,0244]	[-0,0075 ; 0,0173]
ACSD → COIN	0,0030	0,6216	NS	0,5351	[-0,0098 ; 0,0158]	[-0,0051 ; 0,0111]
ACSD → CONO	0,0040	0,6376	NS	0,5246	[-0,0122 ; 0,0202]	[-0,0063 ; 0,0143]

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
ACSD → COOR	0,0053	0,6530	NS	0,5147	[-0,0158 ; 0,0264]	[-0,0081 ; 0,0187]
ACSE → ANCA	0,2596	3,4612	***	0,0007	[0,0641 ; 0,4551]	[0,1355 ; 0,3837]
ACSE → COAF	0,0342	1,5914	NS	0,1135	[-0,0218 ; 0,0902]	[-0,0014 ; 0,0698]
ACSE → COIN	0,0210	1,5058	NS	0,1341	[-0,0152 ; 0,0572]	[-0,0020 ; 0,0440]
ACSE → CONO	0,0276	1,5705	NS	0,1182	[-0,0183 ; 0,0735]	[-0,0015 ; 0,0567]
ACSE → COOR	0,0366	1,5903	NS	0,1137	[-0,0233 ; 0,0965]	[-0,0014 ; 0,0746]
ACTF → ANCA	0,1102	3,2141	***	0,0016	[0,0208 ; 0,1996]	[0,0535 ; 0,1669]
ACTF → COAF	0,0145	1,2359	NS	0,2183	[-0,0163 ; 0,0453]	[-0,0050 ; 0,0340]
ACTF → COIN	0,0089	1,1778	NS	0,2406	[-0,0109 ; 0,0287]	[-0,0037 ; 0,0215]
ACTF → CONO	0,0117	1,2063	NS	0,2294	[-0,0136 ; 0,0370]	[-0,0043 ; 0,0277]
ACTF → COOR	0,0155	1,2361	NS	0,2182	[-0,0173 ; 0,0483]	[-0,0053 ; 0,0363]
ANCA → COAF	0,1318	1,6197	NS	0,1072	[-0,0804 ; 0,3440]	[-0,0029 ; 0,2665]
ANCA → COIN	0,0809	1,5285	NS	0,1283	[-0,0570 ; 0,2188]	[-0,0066 ; 0,1684]
ANCA → CONO	0,1064	1,5880	NS	0,1142	[-0,0682 ; 0,2810]	[-0,0044 ; 0,2172]
ANCA → COOR	0,1409	1,7185	*	0,0876	[-0,0861 ; 0,3679]	[-0,0032 ; 0,2850]
COOR → COAF	0,9352	79,3306	***	0,0000	[0,9044 ; 0,9660]	[0,9157 ; 0,9547]
COOR → COIN	0,5738	12,8760	***	0,0000	[0,4576 ; 0,6900]	[0,5000 ; 0,6476]
COOR → CONO	0,7547	18,5137	***	0,0000	[0,6484 ; 0,8610]	[0,6872 ; 0,8222]

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

O foco está na explicação dos construtos dependentes e o interesse fundamental é que o coeficiente de determinação R^2 seja elevado (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e seus valores variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão. Para valores de 0,75 (0,67); 0,50 (0,33) ou 0,25 (0,19) os construtos podem ser descritos, respectivamente, como substancial, moderado ou fraco. Outra avaliação envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo, para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que esse tem relevância preditiva (Chin, 1998; Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os valores do R^2 (como o modelo se ajusta aos dados utilizados para “treinamento” do modelo. Este aumenta com o aumento de variáveis) e Q^2 (a capacidade do modelo em prever os dados. Este piora na medida em que as variáveis aumentam) para os construtos dependentes são apresentados na Tabela 42.

Tabela 42 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva.

Construtos	R²	R²_{Ajustado}	Análise do R²	Q²
ANCA	1,0000	1,0000	Substancial	0,1528
COOR	0,0199	0,0138	Fraco	0,0068
COAF	0,8747	0,8739	Substancial	0,5830
COIN	0,3293	0,3251	Moderado	0,1070
CONO	0,5695	0,5669	Moderado	0,2929

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de ajuste do modelo são apresentados na Tabela 43.

Tabela 43 - Ajuste Geral do Modelo.

Ajuste	Modelo Saturado	Modelo Estimado
SRMR	0,1400	0,1413
d_ULS	98,9821	100,8844
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	infinito	infinito
NFI	n/a	n/a

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: rms Theta = 0,1556. n/a = não aplicável.

O SRMR é definido como a diferença entre a correlação observada e a matriz de correlação implícita do modelo. Assim, permite avaliar a magnitude média das discrepâncias entre as correlações observadas e esperadas como uma medida absoluta do critério de ajuste (modelo). Um valor inferior a 0,10 ou de 0,08 é considerado um bom ajuste, conforme Henseler et al. (2014). Portanto, como o SRMR encontrado é igual a 0,14, pode-se afirmar que o modelo não possui um bom ajuste.

Conforme definido por Dijkstra e Henseler (2015), d_ULS (ou seja, a distância euclidiana quadrada) e d_G (ou seja, a distância geodésica) representam duas maneiras diferentes de calcular essa discrepância entre os modelos, também sendo usados como medidas de ajustes. Um modelo se ajusta bem se a diferença entre a matriz de correlação implícita em seu modelo e a matriz de correlação empírica é tão pequena que pode ser atribuída puramente ao erro de amostragem. Portanto, a diferença entre a matriz de correlação implícita em seu modelo e a matriz de correlação empírica não deve ser significativa ($p > 0,05$). Caso contrário, se a discrepância for significativa ($p < 0,05$), o ajuste do modelo não foi estabelecido. Por este critério também não, pois existe uma diferença significativa entre os dois valores.

O RMS_theta é a raiz quadrada média da matriz de covariância residual dos resíduos do modelo externo (Lohmöller, 1989). Essa medida de ajuste só é útil para avaliar modelos puramente reflexivos, porque os resíduos do modelo externo para modelos de medição formativa não são significativos.

O RMS_theta avalia o grau ao qual os resíduos do modelo externo se correlacionam. A medida deve ser próxima de zero para indicar um bom ajuste do modelo, pois isso implicaria que as correlações entre os resíduos externos do modelo são muito pequenas (perto de zero). Como o valor encontrado é igual a 0,1556 também não existe um bom ajuste.

Conclui-se a análise dos resultados com o método PLS-SEM e as relações do modelo conceitual podem ser hipoteticamente consideradas: suportadas ou rejeitadas.

4.9.1 Efeitos do Modelo Principal

De acordo com os dados exibidos na Figura 14 e Tabela 39 é possível realizar a avaliação da relação proposta no modelo principal. Indica-se que existe uma relação muito baixa entre âncoras de carreira e comprometimento organizacional ($ANCA \rightarrow COOR = 0,1409$; $p < 0,10$). Âncoras de carreira influencia comprometimento organizacional com um efeito de somente 0,14, sendo significativa somente para $p < 0,10$, ou seja, a nível de 10% de significância.

Cada valor apontado na Figura 14 indica a relação no modelo estrutural para explicar os construtos dependentes, isto é, a alteração que pode ocorrer nos resultados da Tabela 42 em que tem-se o valor de $R^2_{Ajustado} = 1,0000$ para as âncoras de carreira e o valor de $R^2_{Ajustado} = 0,0138$ para o comprometimento organizacional (âncoras de carreira explica somente 1,38% da variação dos dados de comprometimento organizacional). Enquanto isso, o comprometimento é composto por suas subdimensões na seguinte proporção: $R^2_{Ajustado} = 0,8747$ para afetivo, no valor de $R^2_{Ajustado} = 0,3251$ para instrumental e no valor de $R^2_{Ajustado} = 0,5669$ para normativo (o comprometimento organizacional é representado por 87% afetivo, 33% instrumental e 57% normativo).

A síntese dos resultados sobre o modelo da pesquisa é apresentada na Figura 14.

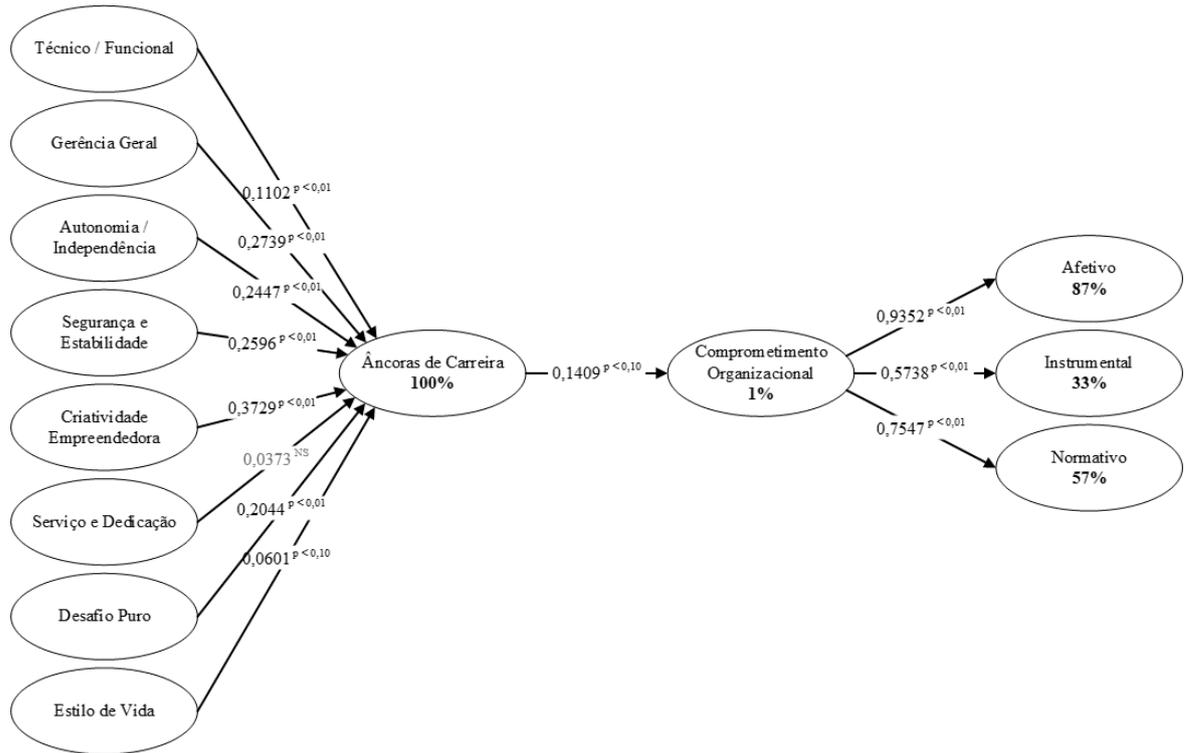


Figura 14 - Síntese dos Resultados do Modelo Principal.
 NS = não significativa. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.
 Fonte: Elaborada pela autora.

4.10 Resultados do Modelo Alternativo

O Modelo Alternativo testou o impacto direto de cada categoria das âncoras de carreira sobre cada comprometimento organizacional, resultando nos dados apresentados na figura 15.

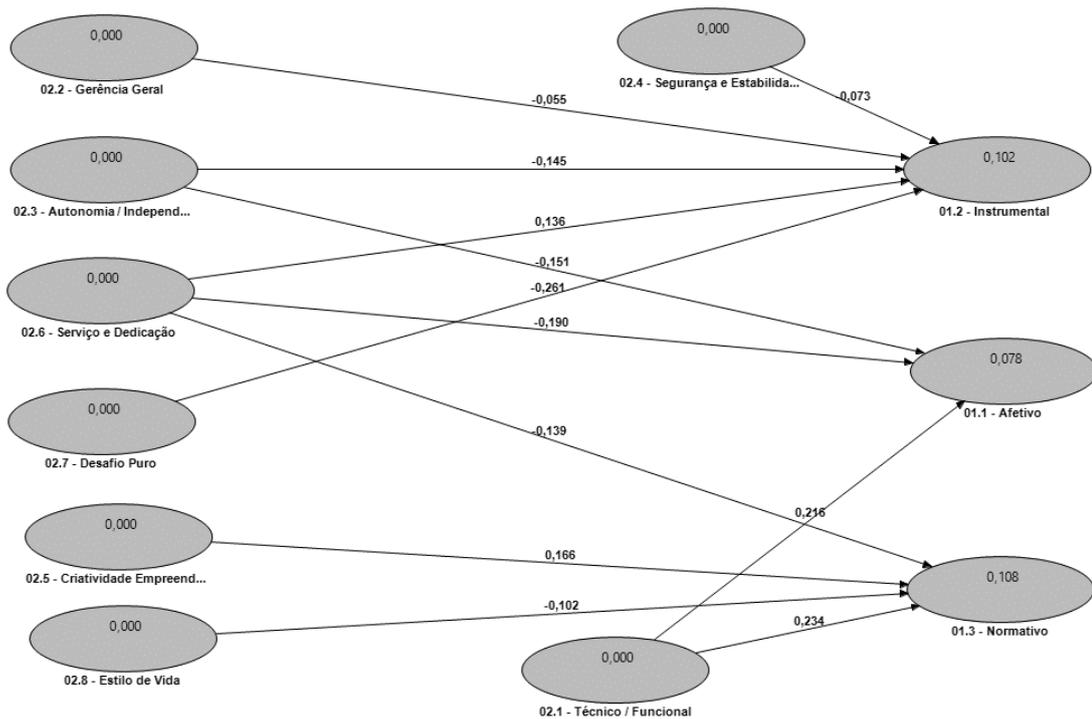


Figura 15 - Modelo alternativo: pesos padronizados e R2 no PLS.

Fonte: dados da pesquisa.

As relações testadas no Modelo Alternativo estão descritas na Tabela 44 em sequência os pesos, erro padrão, testes T, significância e seus resultados. Verifica-se, pela análise dos dados, que oito entre as dez relações testadas não foram suportadas. Somente a relação entre Desafio Puro → instrumental (-0,26) e a relação entre Técnico / Funcional → normativo (0,23) foram significativas para $p < 10$, ou seja, embora suportadas, são relações muito baixas.

Tabela 44 – Resultado das relações do Modelo Alternativo.

Relações	PESO	DESV	T	Resultado
02.1 - Técnico / Funcional → 01.1 - Afetivo	0,22	0,16	1,35	Não Suportada
02.1 - Técnico / Funcional → 01.3 - Normativo	0,23	0,14	1,71	Suportada
02.2 - Gerência Geral → 01.2 - Instrumental	-0,06	0,16	0,35	Não Suportada
02.3 - Autonomia / Independência → 01.1 - Afetivo	-0,15	0,15	0,98	Não Suportada
02.3 - Autonomia / Independência → 01.2 - Instrumental	-0,15	0,18	0,82	Não Suportada
02.4 - Segurança e Estabilidade → 01.2 - Instrumental	-0,07	0,13	0,56	Não Suportada
02.5 - Criatividade Empreendedora → 01.3 - Normativo	0,17	0,10	1,59	Não Suportada
02.6 – Vontade Servir/Dedicação a uma Causa → 01.1 - Afetivo	-0,19	0,16	1,20	Não Suportada
02.6 - Vontade Servir Dedicação a uma Causa → 01.2 - Instrumental	0,14	0,12	1,14	Não Suportada
02.6 - Vontade Servir Dedicação a uma Causa → 01.3 - Normativo	-0,14	0,14	1,00	Não Suportada
02.7 - Desafio Puro → 01.2 - Instrumental	-0,26	0,12	2,12	Suportada
02.8 - Estilo de Vida → 01.3 - Normativo	-0,10	0,14	0,73	Não Suportada

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Observações – a) PESO é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio padrão da estimativa; c) O valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

4.10.1 Poder do teste

O poder do teste, por meio do GPOWER, tem por objetivo encontrar uma relação significativa, caso ela exista. Assim, toda vez que se encontra uma hipótese não suportada em um estudo, o motivo pode ser em função do tamanho da amostra. O propósito principal deste teste é responder à seguinte pergunta: se o efeito entre os construtos existe, qual é o tamanho mínimo da amostra para encontrar tal efeito?

Tomemos como exemplo, o efeito entre *02.1 - Técnico/Funcional* → *01 - Comprometimento Organizacional* do Modelo alternativo indireto. No caso em questão, em

que o valor do efeito é 0,21 e o tamanho da amostra é de 164 casos, encontrou-se um Poder do Teste de 86,30%, ou seja, se existe uma relação entre *02.1 - Técnico/Funcional* → *01 - Comprometimento Organizacional*, é provável que esta relação não exista, tendo somente 13,70% de chances da relação não ter sido encontrada por causa do tamanho da amostra. Para atestar a existência do efeito de 0,21, com uma probabilidade de 95%, seria necessária uma amostra com 236 casos.

Concluídas todas as análises para aferição da relação entre o construto âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, constatou-se, como resultado final, que a correlação entre os construtos é muito baixa. Esse resultado foi primeiro testado no modelo principal, como demonstrado e, buscando aprofundar a análise, novo teste foi realizado, em um modelo alternativo, no qual cada uma das categorias de âncoras de carreira foi testada, individualmente, com cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional. Ainda assim, somente duas relações foram suportadas, como se verifica na Tabela 44, porém apresentaram coeficiente de correlação com valor menor que 0,3 ou -0,3, indicando associações muito baixas. Com esses resultados, a Hipótese 01 – “As âncoras de carreira têm influência significativa no comprometimento organizacional da geração Y” não foi confirmada.

5 CONCLUSÕES

O estudo alcançou os objetivos propostos de investigar as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional dos servidores da geração Y, assim como de responder ao problema de pesquisa “*Qual a influência de âncoras de carreira no comprometimento organizacional dos servidores da geração Y do Poder Judiciário?*”

A escolha de se investigar os servidores da geração Y no contexto do Poder Judiciário foi motivada por se tratar de uma geração que vem revolucionando a forma de se pensar as relações de trabalho devido a seu perfil, muito irreverente e desafiador, uma novidade para as ciências do comportamento no trabalho e para os gestores públicos. Por essas razões, mereceu especial atenção os dados da identificação do perfil e das inclinações profissionais desses servidores. Assumiu-se neste trabalho o entendimento referendado em pesquisas de que é considerada geração Y os nascidos entre 1980 e 2000.

Embora pertencentes a uma mesma unidade geracional, o intervalo de vinte anos compreende respondentes em etapas diferentes da vida profissional. No perfil da amostra,

predomina os respondentes que tomaram posse nos Tribunais onde prestaram concurso no decênio da vida que corresponde à faixa dos 20 a 30 anos de idade. Conclui-se, portanto, que uma significativa parcela desses jovens escolheu o serviço público para iniciar o caminho da sua carreira profissional. Assim, para esses servidores, as primeiras impressões e aprendizados no mundo do trabalho têm se formado dentro da realidade do Poder Judiciário. No cotidiano das instituições públicas ainda se percebe marcas de cultura patrimonialista e de gestão burocrática mais rígida. Contudo, verifica-se no Poder Judiciário valores e práticas inovadoras emergindo de planos estratégicos, sobretudo a partir de 2005, pelas diretrizes de modernização do Judiciário Nacional emanadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ. É nesse contexto e ambiente que são postas à prova as percepções iniciais desses jovens servidores quanto a seus objetivos, valores e suas aptidões, fatores que impactam na satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, no desempenho do cargo.

Ainda sobre o perfil dos pesquisados, chama a atenção o elevado grau de escolaridade, possuindo a grande maioria nível de pós-graduação. Evidencia-se, assim, que são profissionais que investem em aperfeiçoamento da formação profissional, podendo concluir que valorizam o desenvolvimento na carreira e, por conseguinte, que as políticas de progressões e promoções do Poder Judiciário têm impacto no vínculo desses servidores com a instituição.

Dos resultados das dimensões das variáveis de cada construto, despontaram reflexões relevantes acerca dessa geração de servidores. Considerando-se, primeiramente, os resultados dos dados do Inventário de Âncoras de Carreira, esses sinalizam a preferência dos respondentes pela âncora Segurança e Estabilidade, que obteve 64% das notas mais altas. É essa a âncora predominante em indivíduos que buscam sua inserção profissional em organizações que lhes atendam tais necessidades, uma vez que é de grande valor para essas pessoas a estabilidade no emprego e a garantia do salário. As regras constitucionais relativas ao regime dos servidores públicos que, visando a neutralidade e imparcialidade no exercício das funções públicas, conferem garantias de segurança e estabilidade aos servidores concursados vão de encontro às aspirações dessa parcela da geração Y. Tal constatação no resultado da pesquisa remete à compreensão da decisão desses respondentes de concentrar seus esforços para vencer a competição tão acirrada dos concursos públicos a fim de figurar entre os servidores de órgãos do Poder Judiciário.

Assim como Segurança e Estabilidade, outras âncoras apresentaram resultados que podem ser considerados favoráveis a uma melhor adaptação na carreira pública. Uma delas é a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, que ocupou a terceira colocação na preferência dos respondentes. As pessoas com essa âncora predominante possuem forte desejo

de contribuir para melhorar aspectos da sociedade. É de se esperar, portanto, que investigações de âncoras de carreira na administração pública encontrem resultados nos quais a categoria Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa tenha relevância entre a preferência dos entrevistados, entendimento corroborado neste estudo e pela teoria.

Na sequência, Aptidão Técnico-Profissional e Autonomia e Independência não ficaram dentre as de maior afinidade dos respondentes, colocando-se em 4º e 5º lugares dentre as maiores notas. A primeira, Aptidão Técnico-Profissional, tem prevalência em profissionais que sentem maior motivação trabalhando em sua especialidade. Características do sistema de seleção do setor público, por concurso público, e o de lotação de pessoal, que se dá pela ordem de classificação no concurso para a vaga a ser ocupada, não favorece a melhor adequação do servidor à função na qual tem maior aptidão, satisfação ou domínio de saber especializado. Já a âncora Autonomia e Independência, como o próprio nome diz, é preponderante para os indivíduos que buscam trabalhar com liberdade, à sua maneira e ritmo, sem imposições de padrões alheios aos seus. Espera-se, portanto, que essas duas âncoras não sejam fortes em indivíduos que buscam a carreira pública. Por não terem ocupado as primeiras colocações neste estudo, são resultados que abrandam prováveis conflitos de adaptação no tocante a esses aspectos na rotina do trabalho em Tribunais.

As âncoras que ficaram nas últimas colocações na preferência dos entrevistados foram Criatividade Empreendedora e Gerência Geral, 8ª e 7ª posição, nessa ordem, sendo, portanto, as inclinações profissionais com as quais os respondentes têm menor afinidade. Quanto à Criatividade Empreendedora, a baixa prevalência nos resultados são indícios de respondentes que não possuem forte ambição em ter seu próprio negócio e a pouca afinidade com a âncora Gerência Geral pode ser indício de colaboradores que não têm como prioridade de curto prazo a ambição de ocupar cargos de gerência ou direção. Os resultados dessas âncoras e, ainda, das anteriormente analisadas, nas posições que cada uma ocupa no resultado da pesquisa: Segurança e Estabilidade, Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Criatividade Empreendedora, Gerência Geral, Aptidão Técnico-Profissional e Autonomia e Independência sinalizam para uma coerência dos respondentes com a escolha da carreira pública e são indícios de uma propensão a se adaptar melhor à realidade dessa esfera do mundo laboral.

Por sua vez, a âncora Desafio Puro obteve o segundo lugar na prevalência das notas mais altas dentre as categorias do Inventário de Âncoras de Carreira, com diferença somente de um ponto percentual da primeira colocada, a âncora Segurança e Estabilidade. A âncora de carreira Desafio Puro é predominante em pessoas que gostam de assumir riscos na vida profissional e valorizam grandes desafios, novidades e variedades. A busca por soluções para

problemas aparentemente insolúveis e para situações adversas ou oponentes é estimulante e percebida por essas pessoas como oportunidades de obter reconhecimento e recompensas pessoais e profissionais. Ainda que sejam predicados muito valorizados no mundo empresarial, profissionais com essas características são passíveis de incorrer em conflitos e divergências no ambiente de trabalho do serviço público, dadas as características de estruturas mais rígidas e de baixa celeridade frente às necessidades de mudança que marcam a rotina de trabalho desse setor.

A constatação de que as âncoras “Segurança e Estabilidade” e “Desafio Puro” foram as que predominaram na mesma amostra pode, a princípio, causar estranheza considerando-se a pouca similitude verificada ao se comparar as características de ambas as âncoras. No entanto, ao trazer à luz o perfil elencado na literatura acadêmica sobre a geração Y, pode-se inferir que, se por um lado, a valorização da segurança e estabilidade se traduz em forte motivação dessa parcela de respondentes na escolha da carreira pública, essa preferência não subtrai do seu perfil as características próprias da geração Y presentes na âncora Desafio Puro. Estudiosos associam essa última âncora a pessoas que se identificam com a perspectiva da carreira proteana, ou seja, pessoas que possuem inclinações por carreiras que propiciem grande liberdade de gerenciar suas atividades. Esses achados sinalizam interesses conflitantes dessa parcela de servidores. Por um lado, a escolha de se tornar servidor público atende sua necessidade de segurança e estabilidade; por outro, não é compatível com suas inclinações de seguir uma vida profissional com maior autonomia, crescimento profissional rápido e flexibilidade. Esses são aspectos que podem afetar negativamente a satisfação com o trabalho e o bom desempenho na função.

A âncora de carreira Estilo de Vida não ocupou as primeiras posições na preferência dos entrevistados, ficando em quarto lugar. Esse resultado contradiz a afirmativa do autor do conceito de âncoras de carreira, Edgar Schein (1996), de que essa é a âncora com maior crescimento; entendimento esse corroborado pela literatura acadêmica que realizou estudos com as recentes gerações, como referendado nos resultados deste estudo. A desconformidade ora apontada pode ter relação com o período no qual foi realizada a pesquisa, o ano de 2020, um período atípico da vida em sociedade devido à pandemia causada pelo COVID-19. Por ser muito recente o fenômeno, não foi encontrada na literatura acadêmica investigação do impacto desse momento histórico nas inclinações profissionais das novas gerações. No entanto, pandemias provocam momentos de grandes incertezas, sendo uma situação propícia a alterações psíquicas das pessoas, o que pode impactar no vigor e no estado de espírito positivo dos trabalhadores. As características da âncora Estilo de Vida refletem um estado positivo no

modo de viver, onde o espaço de tempo para o lazer, atividades sociais e familiares é muito valorizado, buscando-se equilíbrio da vida profissional com a pessoal. Assim, o momento turbulento da pandemia, que impõe o isolamento social e trabalho em *home office*, pode afetar, ainda que momentaneamente, as percepções, valores e aspirações das pessoas no tocante à vida profissional. Sugere-se a realização de investigações dessa natureza em momentos de normalidade social para confrontar esses resultados.

Analisando os dados do comprometimento organizacional, constata-se a prevalência da dimensão afetiva. Apesar de não ser tão elevado esse percentual dentre as notas mais altas das três dimensões do construto, representa a prevalência da metade dos respondentes, o que indica um resultado satisfatório para as instituições pesquisadas. Reflete o envolvimento desses servidores pelo aspecto de laço afetivo e evidencia-se o sentimento de gostar e desejar ali permanecer. A literatura científica demonstra que colaboradores comprometidos afetivamente internalizam os valores da organização e se empenham para o alcance das metas institucionais.

No entanto, o comprometimento instrumental, que abarcou 37% das notas mais altas, sinaliza que o interesse em permanecer no órgão de uma significativa parcela dos servidores entrevistados está relacionado basicamente a questões de ordem prática, como custos monetários ou outros que, numa equação de perdas e ganhos, resulta na constatação de não ser vantajoso seu desligamento. Esse é um resultado que também merece atenção pois denota um tipo de vínculo que pode afetar negativamente o comprometimento. O comprometimento instrumental é uma dimensão menos relacionada aos resultados do trabalho que a dimensão afetiva e pode ser indício de interesse de uma parcela de servidores concursados apenas na preservação do vínculo no regime estatutário, podendo levá-los a cumprir somente os requisitos mínimos exigidos à manutenção da estabilidade funcional.

Os achados do estudo, como demonstrado, no tocante ao score elevado da âncora de carreira Desafio Puro no contexto do ambiente de trabalho do setor público e o score elevado do comprometimento instrumental merecem especial atenção, tanto dos estudiosos das áreas ligadas ao comportamento organizacional quanto dos gestores públicos, pelo potencial de impactar negativamente na satisfação do servidor com seu trabalho e no bom desempenho da função pública. Esses resultados sinalizam que a adequação de uma parcela significativa de jovens servidores às rotinas de serviço do Poder Judiciário pode se dar em meio a grandes dificuldades e de forma desfavorável à satisfação com o trabalho e ao desempenho, o que requer muita atenção dos gestores pois tensões do colaborador com a organização podem impactar negativamente no comprometimento organizacional. Um dos macrodesafios

institucionais do Poder Judiciário, referendado na ambiência deste estudo, é potencializar o capital humano de seus órgãos por meio da valorização dos colaboradores; da humanização nas relações de trabalho; da modernização das carreiras e da adequação da distribuição da força de trabalho. Constata-se, assim, a relevância dos achados desta pesquisa para os referidos programas de modernização, sobretudo no tocante às relações estabelecidas com seus colaboradores.

Elencando essas constatações a estudos de gestão pública, os resultados e análises ora apresentados têm potencial, sob a ótica da contribuição gerencial, de gerar *insights* importantes para os gestores das organizações públicas na busca de solução para esses conflitos. Com esse propósito, sugere-se uma mudança de visão dos atores públicos, saindo-se do paradigma da polarização ou antagonismo para a busca da complementariedade de interesses a princípio divergentes. É consenso entre estudiosos do desenvolvimento organizacional de que o sucesso de uma organização está muito relacionado a sua capacidade de implementar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo e as instituições públicas devem acompanhar este movimento transformador. Com essas considerações e relacionando os preceitos de complementariedade com os resultados alcançados neste estudo, pode-se inferir que servidores públicos da geração Y, por suas inclinações profissionais já referendadas, têm potencial de se tornarem valiosos agentes de mudança, podendo contribuir significativamente para as transformações do ambiente e dos processos de trabalho dessas instituições, na busca da tão almejada modernização e melhoria da eficiência. É um cenário favorável à convergência de interesses que pode se intensificar à medida em que as inclinações profissionais dos servidores da geração Y encontrem consonância com as características de seu trabalho e com as práticas e as políticas organizacionais.

Por fim, o pressuposto, neste estudo, de que o alinhamento das âncoras de carreira de um indivíduo com as características de seu trabalho possa ter relação com o comprometimento organizacional teve como base a afirmativa de Chanlat (1995), de que a carreira tem impacto no comprometimento do profissional com a organização onde trabalha. A literatura científica tem demonstrado que colaboradores mais comprometidos se empenham para o alcance dos objetivos institucionais e têm maior propensão em manter o vínculo com a organização. Essas foram as premissas sob as quais foi formulado o objetivo geral.

O construto “carreira” foi analisado neste trabalho sob a perspectiva de “carreira interna”, termo que se refere a um sentido de inclinação profissional, da percepção que uma pessoa tem quanto às suas preferências e orientações profissionais, dimensão essa denominada “carreira subjetiva”. Ao se realizar a relação entre os construtos âncoras de carreira e

comprometimento organizacional, os resultados identificaram uma correlação muito baixa. Objetivando aprofundar a análise, buscou-se um modelo alternativo, no qual cada uma das categorias de âncoras de carreira foi testada, individualmente, com uma das três dimensões do comprometimento organizacional para se levantar a interação e significância das relações. Ainda assim, todas apresentaram associações muito baixas, revelando que o comprometimento dos pesquisados não é explicado pelas suas âncoras de carreira. Não se confirmou, portanto, a afirmativa de que carreira influencia o comprometimento do profissional quando investigada sob sua dimensão subjetiva.

No entanto, é importante ressaltar que o construto “carreira” possui outros conceitos, como referendado e, por isso, pode ser analisado e correlacionado sob diferentes perspectivas. Assim, as constatações deste estudo não refutam, de modo algum, a afirmativa de François Chanlat de que “a carreira tem impacto no comprometimento do profissional” uma vez que foi investigada somente uma das suas várias perspectivas.

Quanto às contribuições desta pesquisa, a investigação dos temas âncoras de carreira e comprometimento organizacional com os servidores da Geração Y fornece informações relevantes acerca das inclinações profissionais desses servidores, de como seus valores relacionam-se com suas opções profissionais e, ainda, as dimensões do seu comprometimento com a instituição do Poder Judiciário que escolheram trabalhar. Os achados deste estudo ampliam e enriquecem, ainda, a compreensão das interações do comprometimento organizacional, temática de grande importância para os estudos de gestão de pessoas, considerando que a literatura científica tem demonstrado que colaboradores mais comprometidos se empenham para o alcance dos objetivos institucionais e têm maior propensão em manter o vínculo com a organização.

Como sugestões de pesquisas, identifica-se nas conclusões ora apresentadas elementos que, sob o olhar acadêmico, podem ser aprofundados e enriquecidos com novos estudos que investiguem, em diferentes contextos, os temas de carreira e comprometimento organizacional de modo a ampliar a contribuição às áreas de estratégias e comportamento organizacionais. Em virtude da relevância da temática, sugere-se, ainda, que novos estudos sejam realizados, dessa vez na perspectiva da dimensão objetiva do conceito de carreira, como abordagens que tratam o termo sob a ótica de etapas ou passos concretos de crescimento no ambiente profissional, dentre outras, na relação com o comprometimento organizacional. Sugere-se, por fim, a realização de pesquisas afins, dessa vez em outros segmentos da esfera pública, como no próprio Poder Judiciário, no sentido de possibilitar comparações desses servidores em diferentes contextos.

Como limitações do estudo, a pesquisa de campo foi realizada em somente três organizações públicas, não podendo os resultados serem generalizados para o Poder Público em geral e nem para instituições privadas. Outra limitação se refere à utilização somente da metodologia quantitativa, sendo que a aplicação de pesquisa qualitativa como mais uma ferramenta de levantamento de dados enriqueceria as análises realizadas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. S. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 9(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38853>.
- Alberto, D. G. (2008). O alinhamento das âncoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho. *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo*.
- Albrecht, P. A. T., & Krawulski, E. (2011). Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 14(2), 211. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226>.
- 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(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Alvarenga, M. A., Freitas, A. D. G. de Bizarrias, F. S., & Costa, P. R. da. (2019). Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 118–139. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23031.118-139>.
- Ananthanarayanan, A; Priyadarshini, R. (2018). Engineering careers to enhance organizational commitment among employees in the IT industry. *International Conference on Materials and Manufacturing Engineering*.
- Andrade, G. A. de Kilimnik, Z. M., & Pardini, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho DOI: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p58. *Revista de Ciências Da Administração*, 13(31), 58–80. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p58>.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, 17, 135–143.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9 n° 1, 58–73. <https://doi.org/doi.org/10.1108/13620430410518147>.
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. UNB, Brasília.
- Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901993000300005>.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32- 40, 1960.

- Bolton, RN; Parasuraman, A; Hoefnagels, A; Migchels, N; Kabadayi, S; Gruber, T; Loureiro, YK; Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*.
- Borges, B. A. V. (2016). As Gerações X E Y e as suas âncoras de carreira: diferenças intergeracionais. Universidade de Lisboa.
- Borges, B. S. (2014). Juventude, trabalho e educação superior: a geração Y em análise. Universidade Federal de Uberlândia.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. M. de. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249–1283. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000500002>.
- Britto da Motta, A., & Weller, W. (2010). Apresentação: A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. *In Revista Sociedade e Estado*, v. 25.
- Camargo, M. L., & Goulart Júnior, E. (2018). Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. *Revista Labor*, Fortaleza/CE, 96–114.
- Cantarelli, N. M., Estivalet, V. D. F. B., & Andrade, T. De. (2014). Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional. *Ampliando a sua Compreensão*, v. 11, <https://doi.org/10.4013/base.2014.112.05>.
- Carneiro, M. R. de O. (2012). Geração Y e a exposição voluntária no Facebook. PUC RJ.
- Chagas, L. de M., & Mello, R. (2016). Gestão de Carreira: a importância da gestão de carreira na vida do colaborador.
- Chanlat, J.-F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 36(1), 13–20. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901996000100003>.
- Chanlat, J.-F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade (II). *Revista de Administração de Empresas*, 36, 13–20. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000100003>.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research*, 295-336, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- CNJ. (2020). Justiça em Números. Retrieved from https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>.

- Conselho Nacional de Justiça - CNJ. (2020). Estratégia Nacional do Poder Judiciário / Gestão e Planejamento. Retrieved from <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/>
- Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Resolução N° 198 de 01/07/2014, (2014).
- Corsten, M. (1999). The Time of Generations. *Time & Society*, 8(3), 249–272. <https://doi.org/10.1177/0961463X99008002003>.
- Costa, J. (2011). Mensuração e desenvolvimento de escalas: Aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(8), 297-334.
- Dante Cordeiro, H. T., & De Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, 6(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29409>.
- de Toni, D., Dal Ponte, V., Graciola, A. P., & Milan, G. S. (2018). A relação entre a imagem do varejo de vestuário e a lealdade dos consumidores da geração Y. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 16(1), 182–209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v16i1.1061>.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency - based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.4030150403>.
- Dugnani, P., & Cruz, L. A. (2003). Mitologia e pós-modernidade: Proteu, Argos e Narciso - Os mitos e seus reflexos na sociedade. 201–206.
- Farias, L. T. B. (2015). Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Ferreira, P. C. G. (2016). Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Universidade De Brasília Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da Informação na Insegurança e Engajamento no Trabalho em Tempos de Pandemia. *Revista Administração de Empresas*, 60. <https://doi.org/doi.org/10.1590/s0034-759020200604>.

- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186. <https://doi.org/10.2307/3172650>.
- Ghalavandi, H., Arbabisarjou, A., Yarmohammadzadeh, P., & Soltanzadeh, V. (2012). Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members Analytical Assessment of Belief about Medicine among Patients with Hypertension: A Case Study on Patients Referred to Medical Centers View project. *Journal of Studies in Education*, 2. <https://doi.org/10.13140/2.1.1042.4321>.
- Gimenez, M. F. L., Perez, Gi., de Medeiros Junior, A., & Popadiuk, Si. (2019). Desenvolvimento De Uma Ferramenta Para a Sistematizacao Do Processo De Estudo Bibliometrico Development of a Tool for Systematizing the Bibliometric Study Process. *Proceedings of the 16th Contecsi International Conference on Information Systems and Technology Management*, 1, 1–19. <https://doi.org/10.5748/16contecsi/lis-6196>.
- Gomes, A. C. (2016). Geração Milénio: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho. Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa - Porto.
- Gomes, D. F. N., Trevisan, L. N., Silva, R. C. da, & Veloso, E. F. R. (2013). Contribuição das âncoras de carreira para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração Y. *Revista de Ciências Humanas*, 47(1), 152–171. <https://doi.org/10.5007/2178-4582.2013v47n1p152>.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (6 ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- IBM. (2016). IBM SPSS statistics 24 core system user's guide (24 ed.). Armonk: IBM Corporation.
- Kátia C. de Araújo Vasconcelos; Daniele Quintanilha Merhi; Vânia Maria Goulart;, & Silva, A. R. L. da. (2010). A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Gestão .Org*.

- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V. de, & Sant'Anna, A. de S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: uma breve revisão de pesquisas sobre o tema. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257–280.
- Kilimnik, Z. M., Corrêa, M. L. R., & Oliveira, L. C. V. de. (2009). Da Gerência para a Docência: uma Transição de Carreira cada vez mais frequente na área de Administração. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.
- La Falce, J. L., Giacomini, R., Chaves, T. A., & De Muylder, C. F. (2019). Comprometimento organizacional: Estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. *Gestão & Planejamento*, 20, 362–381. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.4767>.
- Lacombe, B. M. B. (2005). O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. FGV-EAESP GV Pesquisa, Relatório.
- Lampkowski, M., Acosta, I. da R., Magalhães, M., & Acosta, N. da R. (2016). Impacto da geração Y nos processos de gestão de pessoas e na cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de Tecnologia da Informação, *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 3(1).
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace* (H. C. Publishers, Ed.). Retrieved from books.google.com.br.
- Lemos, A. H. C., Mello, G. R., & Guimarães, M. F. (2014). Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista de Administração da UFSM*, 7(1). <https://doi.org/10.5902/198346596280>.
- Lucas, L. da S., & Dal' Col, S. C. (2013). Os Fatores Motivacionais Que Podem Influenciar No Desempenho Nos Funcionários da Empresa X. *Revista Científica Semana Acadêmica - Fortaleza*, n.23. Retrieved from <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigofatoresmotivacionais.pdf>.
- Luchak, A., & Gellatly, I. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 786–793. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach*. In Prentice Hall (Ed.), *World Wide Web Internet and Web Information Systems* (3rd ed., Vol. 3). Harlow.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7th ed.). Editora Atlas.
- Matias-Pereira, J. (2008). *Manual de Gestão Pública Contemporânea* (1st ed.; Atlas, Ed.). São Paulo.
- Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuição para a gestão estratégica de operações. (Universidade de Santa Cruz do Sul). Retrieved from <http://hdl.handle.net/11624/554>.

- Medeiros, C. A. F. (2003). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as Características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Universidade de São Paulo.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378.
- 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), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>.
- Meyer, J., Irving, P., & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*.
- Mohamed, F., Taylor, G., & Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 18, 512–529. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40604556>.
- Moraes, F. M. M. de, Godoi, C. K., & Batista, M. A. (2004). Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, 6, n°12.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment: A progress report. University of Oregon, Technical Report, 15, 1–46.
- Muller, J., & Dewes, F. (2012). O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. *Universo Acadêmico*, 5, n.1.
- Oliveira, G. A., & Costa, I. de S. A. (2015). Vista do comprometimento organizacional da administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 6.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas De Recursos Humanos E Comprometimento Organizacional: Associando Os Construtos Em Uma Organização Pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21, 1–28.
- Oliveira, L. G. L., & Tanaka, C. (2016). A Análise Do Comprometimento no Trabalho De Servidores Públicos do Poder Judiciário de São Paulo. *Revista Da Escola Superior de Magistratura Do Ceará*, 39–56.
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, <https://doi.org/https://doi.org/10.12712/rpca.v12i2.1259>.
- Oliveira, R. R., Marinho, M. F., & Dias, A. T. (2016). Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. *Revista de Administração da UFSM*, 9(4), 559-578.

- Pauli, J., Kilimnik, Z. M., Ruffatto, J., & Lazzarotto, J. (2017). Modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 305–326. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.12195>.
- Pena, F. G., & Martins, T. S. (2015). Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. *Pós Em Revista Do Centro Universitário Newton Paiva*.
- Pinho, A. P. M., & Oliveira, E. R. da S. de. (2017). Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. *EnANPAD*.
- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R. (2010). Sample size estimation and statistical power analyses. *PeerReviewed*. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/0fa6/a64d909705403f50a184554d93938a4cade3.pdf>.
- Ribeiro, C. V. dos S., & Mancebo, D. (2013). Servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 1, 192–207.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). Smart PLS 3. *Bönningstedt: Smart PLS GmbH*. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.
- Roberto Alves da Silva. (2012). Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso. PUCRio.
- Ronzani, C., & Costa, P. (2020). Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da Equipe de P&D&I. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3), 177-202. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e32019177-202>
- Santarossa Dante, F., & Arroyo, R. F. (2017). Âncoras De Carreira: Por Onde Caminham As Gerações? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2). <https://doi.org/10.20503/recape.v7i2.32748>.
- Santos, H. T. M. dos. (2001). Gestão de carreiras na sociedade do conhecimento: uma análise de suas características no Brasil. FGV / RJ.
- Santos, N. M. B. F. dos, & Abraham, G. S. (2008). A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. *Enanpad XXXII Encontro*.
- Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. *Career Development: Theory and Practice*, (September), 207–218.
- Schein, E. H. (1996a). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321>
- Schein, E. H. (1996b). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho* (Nobel, Ed.). Retrieved from <https://books.google.com.br/books?id=IOiXsLtzZyEC>
- Schindwein, C. E., & Olea, P. M. (2019). Comprometimento Organizacional: Um Estudo Bibliométrico na Base de Dados Web of Science Entre os Anos de 2008 a 2018. *Revista Foco*, 12(3), 38–57. <https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXVIII.2018.42>.

- Schreuder, D., Tladinyane, R., & Coetzee, M. (2007). Organisational commitment and its relation to career anchors: research article. *Southern African Business Review*, 11, 65–86. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10520/EJC92848>
- Silva, J. R., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. da. (2012). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *Anpad*, 18 n.1, 1–19.
- Silva, R. C., Dias, C. A. F., Silva, M. T. G. da, Krakauer, P. V. de C., & Marinho, B. de L. (2012). Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 2, 19–39.
- Soldi, R. de M. (2006). Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89363>
- Souza, M. C. de, Marcelo C. de, Kilimnik, Z. M., & Sant'Anna, A. de S. (2019). Representações Metafóricas e as Relações com Perfis de Carreiras: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. *Revista Do Mestrado Em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, 23 n.3, 1–19. <https://doi.org/doi.org/10.21714/2237-51392019v23n3p0019019>.
- Statnickè, G. (2019). an Expression of Different Generations in an Organization: a Systematic Literature Review. Society. Integration. Education. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 5, 273. <https://doi.org/10.17770/sie2019vol5.3827>.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Talita, H., & Cordeiro, D. (2012). *Perfis De Carreira Da Geração Y*. USP São Paulo.
- Teixeira, H. J., Salomão, S. M., & Nascimento, F. (2014). O mecanismo e outros ismos na gestão de pessoas no setor público (FIA/USP, Ed.). São Paulo.
- Tomaz, R. (2014). A geração dos Millennials e as novas possibilidades de subjetivação. *Revista Comunicare*.
- Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & da Silva, R. C. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 18(59), 145–162. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>.
- Tridapalli, J., Silva, E. da Ziede, M. K. L., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Revista Húmus*, 7(20).
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Valente, P. R. C. (2011). Geração Y e individualismo: percepções e adaptabilidade do consumidor frente às mudanças sociais (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro). <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.18194>.
- Vasconcelos, K. C. de A., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. da. (2010). A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Revista Gestão Organizacional*, 8, 226–244.

Vergara, S. C. (2009). *Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração* (Atlas, Ed.).

APÊNDICE

Indicador	Enunciado
actf_01	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada
actf_02	Sinto-me bem-sucedido em minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência mais alto
actf_03	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa em esquema de rodízio que me afaste da minha área de experiência
actf_04	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais
acgg_01	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros
acgg_02	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas
acgg_03	Sentirei ser bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização
acgg_04	Tornar-me gerente geral é mais atraente para mim do que me tornar gerente técnico em minha área de especialização
acgg_05	Preferiria sair da organização onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho de gerência geral
acai_01	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho do meu jeito e no tempo por mim programado
acai_02	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos
acai_03	Sentirei ser bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade
acai_04	Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança
acai_05	Preferiria sair da organização onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade
acse_01	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia
acse_02	Preferiria manter minha atividade atual a aceitar outra tarefa que possa colocar em risco minha segurança na empresa
acse_03	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade
acse_04	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
acse_05	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade
acce_01	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio
acce_02	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado
acce_03	Sinto-me bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria
acce_04	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio
acsd_01	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros
acsd_02	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade
acsd_03	Preferiria sair da organização onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha capacidade de ser útil aos outros
acd_01	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras

Indicador	Enunciado
acd_p_02	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis
acd_p_03	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido
acd_p_04	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas
acd_p_05	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível
acev_01	Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares
acev_02	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho
acev_03	Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira
coaf_01	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização
coaf_02	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus
coaf_03	Não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização
coaf_04	Não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização
coaf_05	Não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização
coaf_06	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
coin_01	Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo
coin_02	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora
coin_03	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
coin_04	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização
coin_05	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas
cono_01	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora
cono_02	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora
cono_03	Esta organização merece minha lealdade
cono_04	Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
cono_05	Eu devo muito a esta organização

Os indicadores **actf_05** “Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral”, **acce_05** “Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços”, **acsd_04** “Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade”, **acsd_05** “Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível”, **acev_04** “Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial”, **acev_05** “Sempre procurei oportunidades de trabalho que

minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares”, **coin_06** “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar em um outro lugar” e **cono_06** “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização” foram excluídos da análise dos resultados, devido as suas cargas externas serem insatisfatórias.

ANEXO I

Matéria de divulgação da pesquisa no Sindicato do Tribunal de Justiça de 2ª Instância de Minas Gerais - SINJUS/MG

DIVULGAÇÃO DA PESQUISA FEITA PELO SINJUS/MG



Diante da importância de se conhecer o perfil dos jovens servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e as suas pretensões em relação à própria carreira, o SINJUS-MG está apoiando a pesquisa de mestrado da colega filiada Eliane Rodrigues Zaramella.

O resultado do estudo "Carreira e Comprometimento Organizacional da Geração Y no Poder Judiciário de Minas Gerais", do curso de Mestrado em Administração da Universidade Fumec, poderá ajudar o Sindicato nas próximas lutas da categoria e nortear a estruturação de novos serviços e benefícios para os nossos filiados.

Por isso, **pedimos que os servidores nascidos entre os anos de 1980 e 2000 cliquem no botão abaixo e preencham o questionário.**

Com cerca de 10 minutos, você responde às perguntas. O estudo tem caráter acadêmico e não haverá identificação do participante nos resultados da pesquisa, ficando resguardado o sigilo das respostas.

Além de pesquisa acadêmica, o questionário é também uma autoavaliação com objetivo de estimular reflexões sobre suas inclinações profissionais. Após o envio, você receberá uma planilha onde poderá inserir suas respostas e obter informações sobre qual dos perfis determinados na metodologia de pesquisa você se encaixa.

[Responder ao questionário](#)

ANEXO II

Matéria de divulgação da pesquisa no Sindicato do Tribunal de Justiça de 1ª Instância de Minas Gerais - SERJUSMIG/MG

12/11/2020

about:blank

Pesquisa busca entender comportamento de novos servidores da Justiça

03 de Novembro de 2020 12:05:38



Uma pesquisa de mestrado investiga as dimensões subjetivas da carreira, a visão que o servidor tem sobre seus talentos e habilidades, os valores e necessidades da vida profissional, o compromisso e o envolvimento com a organização. Trata-se do trabalho “Carreira e comprometimento organizacional da geração Y no Poder Judiciário”, desenvolvido por Eliane Rodrigues Zaramella, mestranda da Universidade FUMEC.

“Pretendo investigar a carreira, mas não a carreira formal, e sim a carreira subjetiva. Estamos traçando um perfil dos servidores com relação a suas aptidões e identificações na vida profissional”, explica Eliane Rodrigues, que também é servidora do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

O levantamento das informações ocorre mediante aplicação de um questionário com 40 questões, destinado a jovens servidores, nascidos entre os anos de 1980 a 2000. A partir dos questionários respondidos, a pesquisa procede à classificação dos entrevistados em oito perfis e na busca por estabelecer as correlações entre esses perfis e o comprometimento organizacional.

“Minha carreira é nos órgãos públicos, onde as regras são mais rígidas, menos flexíveis, os processos são mais lentos. O que pensam os mais jovens que querem fazer concursos? A princípio, o mundo no setor público parece tão distante das aspirações deles para crescer na carreira. Essa geração tem muito a contribuir, pois traz mais agilidade, flexibilidade, modernidade nos órgãos públicos”, comenta a pesquisadora.

O questionário pode ser preenchido até o fim desta semana, acessando o [link](#), com um tempo médio de resposta de 10 minutos. As informações dos respondentes não serão divulgadas. A pesquisa tem caráter acadêmico, mas pode contribuir com a administração pública em seus esforços de aprimorar suas políticas na gestão de pessoas.

ANEXO III

Matéria de divulgação da pesquisa no Sindicato do Tribunal de Justiça de do Paraná - SINDIJUS/PR

13/11/2020

Pesquisa busca conhecer o perfil dos novos servidores da Justiça



Pela importância de conhecer o perfil e as aspirações profissionais dos novos servidores do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), o Sindijus-PR está apoiando a pesquisa de mestrado da servidora do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) Eliane Zaramella, intitulada “Carreira e comprometimento organizacional da geração Y no Poder Judiciário”.

“Pretendo investigar a carreira, mas não a carreira formal, e sim a carreira subjetiva. Estamos traçando um perfil dos servidores

com relação a suas aptidões e identificações na vida profissional”, explica Eliane.

O levantamento das informações contribuirão para balizar esforços do Sindicato na luta pela defesa dos interesses dessa nova geração de servidores e nortear a estruturação de novos serviços e benefícios aos filiados.

Dessa forma, o Sindijus-PR solicita que os servidores nascidos a partir de 1980 participem e ajudem a traçar os perfis da nova geração para construir um Judiciário melhor para todos. “É muito importante a opinião de todos os servidores, como instrumento da democracia participativa”. Assim, pedimos que cliquem no link: <https://forms.gle/DStHhMzTXCjDdsKU6> e preencham o questionário. O tempo médio de resposta é de cerca de 10 minutos e, caso queira, receberá o resultado individual de suas respostas com informações.

As informações dos respondentes não serão divulgadas. A pesquisa tem caráter acadêmico, mas pode contribuir com a administração pública em seus esforços de aprimorar suas políticas na gestão de pessoas.

Informações: Eliane Zamarella e Serjusmig