



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DO SETOR PÚBLICO

Pedro Cavalcanti G. Ferreira

NOVA GERAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: valores,
expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

**BRASÍLIA
2016**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DO SETOR PÚBLICO

Pedro Cavalcanti G. Ferreira

NOVA GERAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: valores,
expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Dissertação de Mestrado

BRASÍLIA
2016



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DO SETOR PÚBLICO

Pedro Cavalcanti G. Ferreira

NOVA GERAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão do Setor Público.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Rabelo Neiva

BRASÍLIA
2016

PEDRO CAVALCANTI G. FERREIRA

NOVA GERAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

Dissertação de Mestrado aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva
Departamento de Administração – UnB
Orientadora

Profa. Dra. Tatiane Paschoal
Departamento de Administração – UnB
Membro Interno

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres
Instituto de Psicologia – UnB
Membro Externo

Brasília, 30 de agosto de 2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CF383n Cavalcanti Gonçalves Ferreira, Pedro
Nova Geração de Servidores Públicos Federais:
valores, expectativas, comprometimento
organizacional e intenção de rotatividade / Pedro
Cavalcanti Gonçalves Ferreira; orientador Elaine
Rabelo Neiva. -- Brasília, 2016.
116 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Economia do
Setor Público) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Servidor Público. 2. Geração. 3. Valores. 4.
Expectativas. 5. Rotatividade. I. Rabelo Neiva,
Elaine, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Nayara, e ao meu pequeno filho, Léo, pela paciência, apoio, e, sobretudo, inspiração.

À professora e orientadora Elaine Neiva, fundamental desde o primeiro momento, quando esta dissertação era apenas uma ideia e algumas linhas soltas em uma folha A4.

Aos colegas de curso e de Ipea, em especial nossa equipe permanente de trabalhos em grupo: Fernando, Anna e Jhonathan.

Ao Ipea, nas pessoas do ex-diretor Luiz Cezar Loureiro, do coordenador-geral Leônidas Pires e do técnico de Desenvolvimento e Administração William Campos. Sem os esforços deles, esta turma de mestrado não existiria.

*“Destroy the middle it's a waste of time;
From the perfect start to the finish line”*

(Youth, Elena Torna & Igor Haefeli)

RESUMO

Durante toda a década de 1990, o país vivenciou um período de ajustes macroeconômicos, sendo uma das principais medidas de contenção de gastos a redução no número de servidores empregados na Administração Federal. Essa medida gerou um déficit na força de trabalho do Poder Executivo. Na década seguinte, boa parte desse déficit foi superada com a contratação de cerca de 100 mil novos servidores. Esses servidores, no entanto, eram em sua maioria representantes de uma nova coorte geracional, com experiências históricas e de vida diferentes daqueles que já ocupavam cargos na Administração. Isso, supostamente, poderia provocar conflitos geracionais, se, de fato, como a teoria de gerações preconiza, as vivências históricas forem capazes de provocar mudanças nos valores, expectativas e comportamentos das coortes geracionais. O objetivo principal deste trabalho foi estudar essas diferenças geracionais entre os servidores público federais, em especial identificar os valores e as expectativas profissionais (organizacionais e na carreira) que poderiam caracterizar a nova geração de servidores e o impacto dessas variáveis no comprometimento organizacional afetivo e na intenção de rotatividade. Para tanto, foi avaliada uma amostra de 228 servidores de Executivo Federal, de três grupos geracionais. Os resultados da pesquisa trouxeram evidências de que, na comparação intergeracional, há diferenças significativas em duas dimensões de valores pessoais definidas por Schwartz, quais sejam: *Conservação* - com valores como *POLIDEZ, ORDEM SOCIAL, SEGURANÇA NACIONAL, RESPEITO PELA TRADIÇÃO*, etc. - e *Autotranscedência* - composta por valores como *IGUALDADE, HARMONIA INTERIOR, JUSTIÇA SOCIAL, SENTIDO DA VIDA*, etc. Em se tratando das expectativas, os dois grupos geracionais avaliados se distinguem apenas em critérios relacionados ao conflito entre carreira e vida pessoal. Por fim, a validação de um modelo de equações estruturais mostrou uma relação de dependência estatisticamente considerável entre os valores, expectativas e *Comprometimento Organizacional Afetivo*. Além disso, o comprometimento se mostrou um mediador da relação das demais variáveis com a *Intenção de Rotatividade*.

Palavras-chave: Servidor Público. Geração. Coortes. Valores. Expectativas. Comprometimento Organizacional. Rotatividade.

ABSTRACT

Throughout the 1990s, Brazil has experienced a period of macroeconomic adjustments. One of the main initiatives was to reduce the number of employees in Federal Administration. This has created a *deficit* in Executives's workforce. During the next decade, much of this deficit was overcome with the hiring of about 100 thousand new public employees. These employees, however, were representatives of a new generational cohort, with different historical and life experiences. This supposedly could cause generational conflicts, if, in fact, as the theory of generations advocates, historical experiences are capable of cause values, expectations and behaviors changes. The main objective of this paper was to explore these generational differences among federal public employees, especially to identify the values and professional expectations that could characterize the new generation and the impact of these variables on affective organizational commitment and turnover intentions. The survey results brought evidence that, among generations, there was significant differences in two dimensions of Schwartz's personal values: *Conservation* - values such as SOCIAL ORDER, NATIONAL SECURITY, TRADITION - and *Self-transcendence* – formed by values as EQUALITY and SOCIAL JUSTICE. In terms of expectations, the two generational groups were distinguished only on criteria related to the conflict between career and personal life. Finally, the validation of a structural equation model showed a statistically significant dependence between values, expectations and *Affective Organizational Commitment*. In addition, the commitment proved to be a mediator of the relationship of other variables with the *Turnover Intentions*.

Keywords: Public employees. Generation. Cohorts. Values. Expectations. Organizational Commitment. Turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 JUSTIFICATIVA.....	9
3 OBJETIVOS.....	12
3.1 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 ROTATIVIDADE: CONCEITO, CUSTOS E PREDITORES	13
4.1 ESTUDOS SOBRE ROTATIVIDADE E SEUS PREDITORES	16
5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: CONCEITOS E ANTECEDENTES	19
5.1 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	21
5.2 COMPROMETIMENTO E VALORES	23
6 VALORES: TEORIA, INSTRUMENTOS E RELAÇÃO GERACIONAL.....	25
6.1 INVENTÁRIOS DE VALORES DE SCHWARTZ	28
6.2 VALORES, CICLO DE VIDA E GERAÇÕES	29
7 EXPECTATIVAS DE CARREIRA E DE FUTURO ORGANIZACIONAL	31
7.3 EXPECTATIVAS E GERAÇÕES	37
8 GERAÇÕES E COORTES	38
8.1 A PESQUISA SOBRE GERAÇÕES	40
8.2 ESTUDOS NO BRASIL	42
8.3 LIMITAÇÕES DAS PESQUISAS.....	43
8.4 CONSIDERAÇÕES PARA A PESQUISA	44
9 HIPÓTESES.....	46
10 PERCURSO METODOLÓGICO	48
10.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	48
10.2 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	49
10.3 INSTRUMENTOS DE COLETA	50
10.4 COLETA DOS DADOS.....	51
10.5 TRATAMENTO DOS DADOS	53
11. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS	55
11.1 INVENTÁRIO DE VALORES DE SCHWARTZ (IVS)	55
11.2 ESCALA DE EXPECTATIVAS DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO (EECO)	58
11.3 ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL (EEFO).....	62

11.4 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO (ECOAF) E ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR).....	65
12 DESCRIÇÃO DOS DADOS	66
12.1 VALORES E GERAÇÕES	66
12.2 EXPECTATIVAS E GERAÇÕES	71
12.3 GERAÇÕES, COMPROMETIMENTO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	73
13 GERAÇÕES, VALORES E EXPECTATIVAS: ANÁLISE MULTIVARIADA DE VARIÂNCIA	75
13.1 VALORES: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES	76
13.2 EXPECTATIVAS: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES	81
14 VALORES, EXPECTATIVAS, COMPROMETIMENTO E ROTATIVIDADE: UM MODELO ESTRUTURAL	83
15. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE A.....	104
APÊNDICE B.....	105
APÊNDICE C.....	106
APÊNDICE D.....	110
APÊNDICE E.....	111
APÊNDICE F.....	112
APÊNDICE G.....	113
APÊNDICE H.....	116
APÊNDICE I.....	116

1 INTRODUÇÃO

Na época do lançamento, o filme *A Rede Social* (*The Social Network*, 2010) – que narra a criação do *Facebook* e a trajetória de seu criador, Mark Zuckerberg – foi recebido com bons olhos por críticos da grande imprensa e de veículos especializados. Um dos resenhistas mais entusiasmados chegou a afirmar que a produção cinematográfica capturava o *Zeitgeist* – em outras palavras, o espírito do tempo, de uma geração. Talvez o crítico não tenha percebido a dimensão real de seu discurso. Muito além de um simples elogio àquele filme, o rótulo de “tradutor do espírito de uma época” desnudava a percepção de vários formadores de opinião sobre a forma de pensar e agir de toda uma geração.

O conceito de *Zeitgeist* retoma alguns dos trabalhos formuladores da ideia de Geração, como a obra de Mannheim, que a conectou à noção de enteléquia: “a enteléquia de uma geração representa a expressão do sentimento genuíno do significado da vida e do mundo, [...] que estão relacionadas ao espírito do tempo (*Zeitgeist*) de uma determinada época [...]” (WELLER, 2010).

Qual é a geração supostamente retratada em *A Rede Social*? São aqueles nascidos entre meados da década de 1970 e a década de 1980, denominados dentro e, principalmente, fora da Academia, de Geração Y (ou *Millennial*), em contraposição às gerações anteriores (X e *Baby Boomers*). E como pensam os jovens dessa geração? Quais são seus valores e atitudes, ambições e expectativas? Qual é sua enteléquia?

Para os roteiristas de *A Rede Social*, trata-se de uma geração egoísta e individualista, estereótipo representado por Zuckerberg e sua falta de escrúpulos para atingir os objetivos. Autores, como Twenge e Kasser (2013), constataram algo semelhante em pesquisas empíricas realizadas no campo da Psicologia. Os estudos indicam um grupo social com altos níveis de narcisismo e materialismo, além de aspirações infladas sobre a carreira, em comparação com pessoas mais velhas.

Por outro lado, alguns especialistas da área de Gestão de Pessoas seguem o caminho oposto e caracterizam os jovens dessa geração como socialmente mais conscientes, envolvidos com sua comunidade e em trabalhos voluntários (ERTAS, 2015). Para Ertas (2015), as discrepâncias observadas levaram outros autores a sugerirem que a maior parte da discussão sobre as características geracionais são baseadas em observações subjetivas e comparações retrospectivas em vez de um rigoroso trabalho empírico.

Existe, portanto, grande dificuldade para estabelecer consensos em relação ao perfil dos jovens “nativos digitais” – resgatando outra expressão comumente associada a quem cresceu em meio à revolução da tecnologia digital. Por isso, há ainda um vasto campo de investigação científica para corroborar ou questionar hipóteses relacionadas ao comportamento das novas gerações, em especial no ambiente de trabalho. Uma questão pertinente diz respeito ao uso do conceito de gerações no contexto brasileiro e, especificamente, no interior da Administração Pública.

As estatísticas sobre o pessoal empregado no Serviço Público Federal revelam um grande contingente de indivíduos jovens, nascidos nas décadas de 1980 e 1990. De acordo com o Boletim Estatístico de Pessoal, editado pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 2014, cerca de 40% dos servidores ativos do Poder Executivo tinham menos de 40 anos (ENAP, 2015). Grande parcela ingressou no serviço público nos últimos 10 anos, quando foram ocupadas cerca de 110 mil novas vagas, com o objetivo de suprir parte do *déficit* criado nos anos 1990.

Supostamente, os jovens servidores tiveram vivências parecidas ou testemunharam os mesmos acontecimentos históricos em fases cruciais de formação da personalidade e, por isso, são guiados por expectativas e valores compartilhados. Segundo Mannheim (1982), “o que caracteriza uma posição comum daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade ou possibilidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante” (WELLER, 2010, p.212).

As novas gerações¹ apresentam, segundo estudos recentes, altas expectativas profissionais (TWENGE; CAMPBELL, 2008), principalmente relacionadas à possibilidade de ascensão na carreira. Em contraposição, o que elas encontram na Administração Pública é um ambiente marcado, na maioria dos casos, pela rigidez imposta pela legislação, por critérios de promoção com pouca ênfase no desempenho e limites à postura inovativa dos servidores (SCHIKMANN, 2010).

Uma das forças do trabalho científico está em incorporar o pensamento do senso comum, ao mesmo tempo em que lança mão de metodologias reconhecidas para falsear ou

¹ Sempre que possível, será evitado o uso do termo Geração Y. Entende-se, neste trabalho, que é necessária a elaboração de coortes adaptados à realidade brasileira, como proposto por Motta et al (2009).

validar uma visão de mundo, destrinchando os aspectos não revelados ou ambíguos. A percepção cotidiana parece indicar que essa geração convive com níveis elevados de frustração no trabalho, no serviço público, possivelmente por um conflito subjacente entre seus valores e expectativas e a realidade profissional.

Este quadro estimulou um esforço de pesquisa empírica, cuja metodologia será esboçada à frente, para delinear ou refutar o possível conflito entre valores e expectativas dos jovens servidores e a realidade do trabalho no Serviço Público. Conflito este que, possivelmente, tem reduzido o comprometimento com o trabalho e, em última instância, tem incentivado a buscar novas oportunidades na carreira, desligando-se de suas funções (rotatividade), com impacto direto na capacidade do Estado de oferecer adequadamente seus serviços.

Neste texto, será apresentada uma revisão teórica com considerações sobre rotatividade/intenção de rotatividade, valores, expectativas profissionais e organizacionais e comprometimento organizacional. Após essa etapa, será possível perseguir a proposta final do projeto: identificar os valores e as expectativas profissionais (organizacionais e na carreira) da nova geração de servidores públicos federais e o impacto dessas variáveis e do comprometimento organizacional afetivo na vontade de desligar-se de seus respectivos órgãos ou do serviço público como um todo, ou seja, nas intenções de rotatividade.

2 JUSTIFICATIVA

Apesar de reportarem-se a um arcabouço teórico da primeira metade do século XX (com referências frequentes ao trabalho sociológico de Mannheim (1982) sobre o problema das gerações), os estudos acadêmicos sobre as diferenças geracionais no trabalho ganharam força nos últimos dez anos, especialmente nos países de cultura anglo-saxã, acompanhando preocupações crescentes de gestores e consultores relacionadas aos reflexos da entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que, por diversas mudanças demográficas, os indivíduos mais velhos passaram a retardar suas aposentadorias.

Muito do que se escreveu sobre as diferenças geracionais no ambiente de trabalho retratam experiências práticas dos autores ou estereótipos (SILVA, 2013). Porém, certa quantidade de estudos empíricos, relacionados por Silva (2013), procurou revelar as diferenças geracionais em termos de: valores laborais (CENNAMO; GARDNER, 2008;

SMOLA; SUTTON 2002, TWENGE ET al., 2010), motivadores (WONG ET al., 2008), preferências (WESTERMAN; YAMAMURA, 2006), crenças (DRIES ET al., 2008) e de sua personalidade (TWENGE; CAMPBELL, 2008; WONG ET AL, 2008). Os pesquisadores citados identificam que empregados pertencentes a diferentes grupos etários, que atuam em uma mesma organização, possuem distintas expectativas e sistemas de valores. Entretanto, as diferenças entre os grupos normalmente não são coincidentes, tampouco conclusivas (SILVA, 2013).

A produção brasileira sobre o tema ainda é relativamente pequena (PINHO ET AL, 2011), e os resultados são ainda mais inconsistentes. A pesquisa local sofre com as mesmas restrições metodológicas apontadas por Parry e Urwin (2011) - dificuldade de operacionalizar o conceito de geração em oposição ao de coorte; definição de coortes sem embasamento teórico-empírico; utilização de análise transversal - com um agravante de se baseia conceitualmente em coortes geracionais da literatura americana, aspectos que serão abordados à frente nesta dissertação. Portanto, existem lacunas a serem trabalhadas com novas iniciativas de investigação.

Até aqui, também se escreveu muito pouco sobre o aspecto geracional na força de trabalho da Administração Pública. No início da década, Jurkiewicz (2000) investigou as diferenças entre 241 empregados públicos estadunidenses pertencentes às coortes geracionais X e *Baby Boomer*, em 15 fatores de motivação no trabalho, encontrando, de forma surpreendente para a pesquisadora, mais semelhanças que diferenças entre os grupos.

Mais recentemente, Ertas (2015) realizou um novo estudo com ampla amostra de funcionários da administração estadunidense, sob a perspectiva da motivação no trabalho e intenções de rotatividade. Os resultados apontaram uma maior propensão à rotatividade por parte do grupo *Millennial*. No Brasil, sobre o tema geracional no serviço público, encontrou-se apenas a tese de Custódio (2013), que tratou dos valores pessoais e organizacionais dos servidores públicos do estado de Minas Gerais, os correlacionando às suas expectativas e trajetórias profissionais.

Em âmbito federal, as diferenças geracionais e seus reflexos nos diversos aspectos do ambiente de trabalho do serviço público parecem ser um caminho de pesquisa relevante. Como visto anteriormente, durante mais de uma década, em meio a um forte ajuste macroeconômico vivido pelo país, o ritmo de contratação de servidores federais foi

insuficiente para suprir a necessidade de substituição daqueles que se aposentaram. Na primeira década do século XXI, o *déficit* criado nos anos anteriores passou a ser revertido com certa velocidade, resultando no ingresso de mais de 100 mil novos trabalhadores (ENAP, 2015).

Houve, portanto, uma ruptura na pirâmide etária da força de trabalho da Administração Pública Federal, evidenciada no gráfico 1. A faixa de 51 a 55 anos é relativamente larga assim como a faixa de 31 a 35 anos. O meio da pirâmide, onde estão os profissionais de 41 a 45 anos, é consideravelmente estreito (ENAP, 2015). Se existem diferenças geracionais entre as três faixas etárias, é possível que a diversidade de valores e expectativas esteja presente, de forma ainda mais acentuada, por causa do *gap* etário, com impactos no ambiente organizacional.

É preciso considerar ainda, para buscar compreender os impactos na formulação dos valores geracionais, os eventos marcantes ocorridos durante o período formativo dos novos profissionais do serviço público: redemocratização, estabilização econômica, aceleração da globalização, reformulação do papel do Estado, além, evidentemente, do desenvolvimento da tecnologia digital e da Internet.

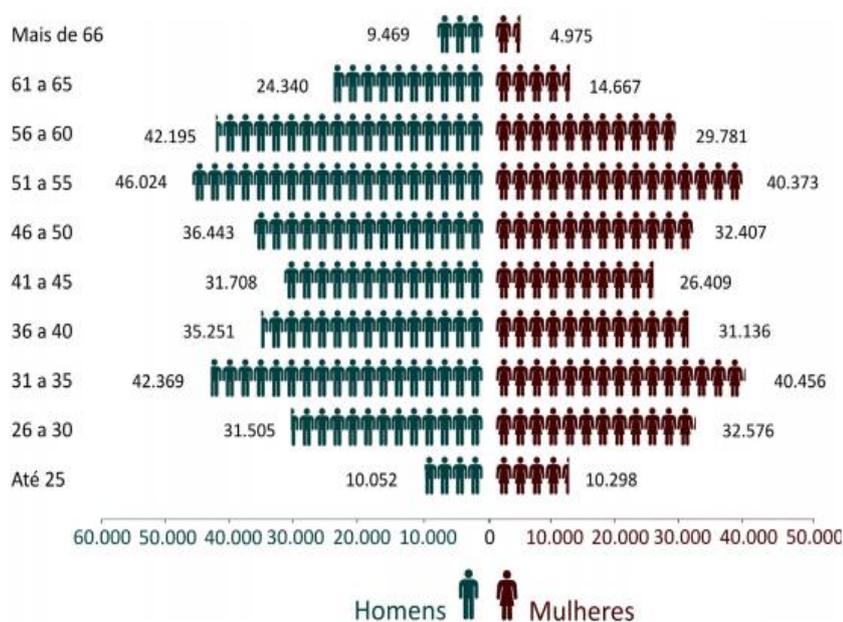
Conhecer os valores e as expectativas de determinados grupos pode permitir, à gestão de pessoas na Administração Pública, uma maior adequação de suas políticas e programas, de modo a criar, mesmo com as limitações do Setor Público, um ambiente e possibilidades de carreira mais estimulantes para as novas gerações de servidores, aumentando o comprometimento com o trabalho e reduzindo a rotatividade.

Apesar de pouco estudada, a rotatividade no Poder Executivo Federal é um aspecto proeminente para a gestão pública. Entre 2011 e 2013, foram registrados 21,3 mil desligamentos de civis — uma média de 7,1 mil por ano, segundo dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), cerca de 25% das novas vagas autorizadas no período. Desse total, 48% são relacionados a pedidos voluntários de demissão ou exoneração². A outra metade dos desligamentos se deu dentro da Administração Pública Federal, envolvendo saídas por aprovação em outro cargo.

² Fonte: Correio Brasiliense, 21/01/2014

Entre os aspectos negativos da rotatividade estão a perda de funcionários talentosos, erros decorrentes de funcionários inexperientes, perda de memória organizacional, e perda de relações pessoais, com efeitos negativos no desempenho da organização (TORRES, 2015). Por essas razões, esta dissertação se propôs a buscar, comparativamente, os elementos que configuram o perfil geracional dos novos servidores e suas consequências para o comportamento organizacional, para, se necessário, apresentar recomendações para a Administração.

Gráfico 1 - Pirâmide etária dos servidores civis ativos do Poder Executivo (2014)



Fonte: ENAP, 2015

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Identificar os valores e as expectativas profissionais (organizacionais e na carreira) da nova geração de servidores públicos federais e a influência dessas variáveis e do comprometimento organizacional afetivo na intenção de rotatividade.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as características das gerações/coortes existentes atualmente no serviço público federal;

- Caracterizar a hierarquia de valores pessoais dos novos servidores públicos e compará-la com os das gerações anteriores;
- Relacionar os valores dos servidores federais com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade;
- Descrever as expectativas sobre a carreira e o futuro organizacional dos novos servidores e compará-las com as das gerações anteriores;
- Comparar a hierarquia de valores, as expectativas em relação a carreira, expectativas em relação a organização, o comprometimento e a intenção de rotatividade entre grupos (gerações/coortes) existentes atualmente no serviço público federal;
- Relacionar as expectativas dos servidores federais com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade.

4 ROTATIVIDADE: CONCEITO, CUSTOS E PREDITORES

A rotatividade, entendida como a “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta” (MOBLEY, 1992, p. 30), está entre as principais preocupações dos gestores das organizações porque, frequentemente, envolve funcionários talentosos, resultando em perda de produtividade e descontinuidade na prestação dos serviços (CAILLIER, 2011; MOBLEY, 1992). Para Vandenberg (1999), a perda de empregados valiosos é considerada um índice negativo de eficácia organizacional: "embora algumas formas de rotatividade sejam desejáveis (ex. desligamento de empregados com baixo desempenho), a maioria dos gestores e pesquisadores usa o termo em referência a perda de empregados valiosos" (VANDENBERG, 1999, p. 1313, tradução própria).

Campos e Malik (2008) indicaram como componente negativo do desligamento voluntário o custo de reposição de pessoal (seleção, admissão, instrução, treinamento, custos trabalhistas com o desligamento, etc.). Outras consequências da rotatividade excessiva foram identificadas na literatura por Torres (2015), como erros decorrentes de funcionários inexperientes, perda de memória organizacional, perda de relações pessoais, exposição de segredos empresariais e custos com hora-extra para a reposição de funcionários desligados. Ademais, no Serviço Público brasileiro, há o custo gerado pela necessidade de realização de concursos para a contratação de pessoal, o que, na prática, significa um período de tempo excessivo entre a saída de um servidor e sua reposição.

Pelas diversas razões apresentadas, Moynihan e Landuyt (2008) argumentam que um grande número de pesquisas tem procurado entender a rotatividade e as razões para o desligamento voluntário dos funcionários, com a esperança de prover os empregadores de uma maior compreensão sobre as estratégias que podem ser usadas para limitar a perda de pessoal: "para assessorar as organizações, acadêmicos tem desenvolvidos modelos para prever e entender os fatores associados à rotatividade" (CAILLIER, 2011, P. 110).

No Brasil, uma das sínteses conceituais mais completas sobre rotatividade foi apresentada recentemente por Torres (2015). Embora o construto pareça, a priori, bastante intuitivo, em sua tese de mestrado, o pesquisador refinou suas diversas facetas, de maneira a entender com mais precisão como se dá o processo de formação do fenômeno. Ao todo, Torres elencou seis dimensões fundamentais da ideia de rotatividade, retiradas da revisão da literatura teórica. Para a finalidade deste projeto, três delas merecem destaque e serão descritas a seguir.

De acordo com Torres (2015), existem apenas dois tipos de rotatividade: voluntária e involuntária (dimensão *voluntário-involuntária*). Rotatividade efetiva voluntária é a saída do indivíduo da organização por vontade própria, enquanto a rotatividade involuntária é uma decisão do empregador.

No Serviço Público, a rotatividade, ou vacância do cargo, assume sete formas: Exoneração, Exoneração a pedido, Aposentadoria, Demissão, Promoção, Readaptação ou Posse em outro cargo inacumulável (DI PIETRO, 2010). São desligamentos voluntários a exoneração a pedido e a posse em cargo inacumulável.

A diferença entre exoneração e posse em cargo inacumulável retrata a dimensão *interno-externa* descrita por Torres, um aspecto relevante quando se pretende abordar a rotatividade na Administração Pública. A rotatividade pode se dar tanto dentro da organização/sistema (mesma esfera governamental/poder) - mobilidade, quanto externamente - rotatividade efetiva, com a saída do sistema. O pesquisador, quando do desenho de sua pesquisa precisa definir claramente quais são as fronteiras que limitam a rotatividade efetiva e a mobilidade, permitindo comparações com outros estudos empíricos. (TORRES, 2015).

A terceira dimensão relaciona *intenção-ação*. Qualquer ação tem como precedente algum tipo de intenção. Segundo Torres (2015) a intenção serve como uma vontade do

indivíduo que lhe permite realizar cálculos e antever possíveis consequências caso tome a decisão de agir.

Existe uma dificuldade inerente em associar a rotatividade efetiva com as diversas variáveis do comportamento organizacional. Como exemplificado por Price (2004), alguns estudos tentaram trabalhar com a ação efetiva, aplicando questionários a um grupo de indivíduos, para que estes descrevessem situações de seus trabalhos. Os pesquisadores esperavam, então, a saída do empregado da organização para avaliar a relação com variáveis comportamentais. Essa espera, no entanto, alongava o período de pesquisa, chegando a durar aproximadamente um ano, sendo fundamental a existência de instrumentos mais ágeis para o tema.

Por isso, os estudos atuais sobre a rotatividade costumemente se utilizam de um *proxy* instrumental: a intenção de rotatividade, cuja função é indicar, por meio de respostas a um número reduzido de perguntas sintéticas e objetivas, se o empregado pretende ou não abandonar a organização no curto ou médio prazo.

A intenção de rotatividade é a probabilidade subjetiva de deixar a organização no futuro próximo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, citado por VANDENBERG, 1999). Medida pela frequência com que empregados pensam, desejam ou planejam desligar-se de sua organização (SIQUEIRA ET AL., 1996, citado por PARANAÍBA, 2014), ela é utilizada preferencialmente como instrumento de aproximação da ação efetiva de rotatividade por conta da possibilidade de a) antecipar decisões futuras, a fim de minimizar a rotatividade (VANDENBERG, 1999); e b) associar a rotatividade com diversas variáveis do comportamento organizacional (TORRES, 2015).

Mobley (1992) argumenta que a estimativa regular das intenções de saída e os correlatos dessas intenções são uma abordagem projetiva e diagnóstica bastante recomendada para as organizações. Para Chang (2009), a intenção de rotatividade é considerada a variável cognitiva final que pode afetar diretamente o desligamento efetivo. Diversas pesquisas expressaram empiricamente a correlação significativa entre intenção de sair e a efetivação da ação (MOBLEY, 1992; TETT e MEYER, 1993; e PHILLIPS; CONNELL, 2003). Vandenberg (1999) defende, porém, que a intenção de rotatividade não se transforma automaticamente em desligamento, permitindo, aos gestores, atuar em suas causas, evitando a efetivação.

Os indivíduos apresentam diferentes motivos para os elevados níveis de intenção de rotatividade. Esses motivos devem ser considerados quando se analisa a relação entre intenção-ação. Portanto, variáveis de diferenças individuais devem ser contabilizadas nos modelos de análise.

Segundo Rusbult e Farrel (1983), as razões que levam o trabalhador a ter um desejo de abandonar a organização são diversas, podendo relacionar-se com o próprio indivíduo, sua organização, sua comunidade ou até outros empregadores. Para Moynihan e Landuyt (2008) os fatores associados à intenção de rotatividade encaixam-se em três categorias abrangentes: econômica/ambiental, individual e organizacional.

As características individuais capazes de influenciar a rotatividade incluem gênero, grupo social, constrangimentos familiares, idade, período de tempo dentro da organização e nível educacional. Pesquisas empíricas indicam, por exemplo, que o maior tempo na organização tende a reduzir o desejo de sair. No mesmo sentido, a idade tem relação negativa com a intenção de rotatividade, quanto mais velho, menor a propensão ao desligamento. No nível organizacional, os fatores podem ser divididos em três subcategorias: Características do Trabalho; Políticas de Gestão de Pessoas; e Ambiente de Trabalho (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008).

No Setor Público brasileiro, consensualmente, credita-se a alguns elementos organizacionais as razões que levam os indivíduos à rotatividade: como as condições ruins de trabalho, a pouca perspectiva de evolução na carreira, política salarial que não premia o desempenho, além de divergências salariais significativas entre cargos e funções similares (GOMES, 2008; FERNANDO, 2006; OLIVEIRA, 2009). Adicionalmente, Gomes (2008) aponta que os servidores sofrem com o preconceito que os associam às mazelas do Serviço Público, como a ineficiência e a corrupção.

4.1 ESTUDOS SOBRE ROTATIVIDADE E SEUS PREDITORES

No âmbito da Administração Pública Federal, poucos trabalhos empíricos brasileiros estabeleceram com alguma precisão o papel dos fatores antecedentes da intenção de rotatividade, assim como a relação entre os fatores individuais/organizacionais. O estudo de Torres (2015), por exemplo, forneceu evidências sobre o comportamento dos servidores ocupantes de cargo em comissão, quanto à sua intenção de sair ou de permanecer nestes cargos, revelando que algumas dimensões de justiça organizacional e o conflito trabalho-

família são relevantes para a intenção de rotatividade. Outra constatação foi que, diferentemente de estudos internacionais, as características do indivíduo afetaram pouco essas intenções.

Paranaíba (2014) pesquisou a influência de aspectos relacionados a características do trabalho e satisfação na intenção de rotatividade dos servidores das carreiras de uma autarquia federal. Os resultados indicaram como fatores mais importantes para prever a rotatividade as características inerentes à atividade do servidor, a satisfação com a remuneração e a satisfação com as promoções.

Em uma amostra de servidores do Ministério da Integração Nacional, Diógenes et al. (2015) encontraram correlações negativas significativas entre a intenção de rotatividade e os fatores de suporte organizacional, em especial com o fator *Ascensão, promoção e salários* (-0,509), demonstrando o papel relevante da percepção sobre oportunidades na carreira.

Em uma perspectiva mais ampla, em organizações de diferentes perfis, os dados empíricos apresentam como antecedentes da intenção de rotatividade, utilizados comumente no papel de variáveis de controle, características individuais como gênero, idade, tempo dentro da organização e nível educacional. Pesquisas anteriores sugerem que empregados mais velhos e com mais tempo na organização tendem a apresentar menor rotatividade (COTTON; TUTTLE, 1986; IVERSON; CURRIVAN, 2003; KELLOUGH; OSUNA, 1995; LAZEAR, 1999; LEWIS, 1991; LEWIS; PARK, 1989; MOR BARAK ET AL., 2001; MUCHINSKY; MORROW, 1980, citados por MOYNIHAN; LANDUYT, 2008).

Em relação ao gênero e raça, embora tradicionalmente se considere, hipoteticamente, que existe uma tendência maior de rotatividade entre mulheres e minorias, as investigações mais aprofundadas encontraram evidências de que relação é mediada/atenuada por fatores mais críticos como idade, educação, experiência e salário (BLAU; KAHN, 1981; KELLOUGH; OSUNA, 1995; LEWIS; PARK, 1989; SMITH, 1979, citados por MOYNIHAN; LANDUYT, 2008).

A análise sobre a relação preditora entre geração-rotatividade ainda é uma vertente de investigação a ser aprofundada, mas alguns estudos, como o de Ertas (2015), demonstram uma propensão maior a trocar de emprego entre os indivíduos da Geração Y ou *Millennial*. Em uma amostra de cerca de três mil trabalhadores de uma instituição pública australiana, a pesquisa de Benson e Brown (2009) revelou uma tendência maior ao desligamento do

emprego entre os membros da Geração X, em comparação aos indivíduos *Baby Boomers*. Na mesma linha, D'amato e Herzfeld (2008) constataram que a intenção de permanecer na atual organização diminui gradualmente entre as gerações mais jovens (X e Y), em relação aos *Baby Boomers*. Por fim, Cennamo e Gardner (2008) observaram impactos negativos do desalinhamento organizacional na intenção de permanecer na empresa entre os "Yrs", no comparativo com os *boomers* e indivíduos da Geração X.

Idade, gênero, tempo na organização, nível de educação e gerações também costumam surgir na literatura organizacional como preditores de construtos com razoável robustez teórica, como *Suporte Organizacional*, *Percepção de Justiça Organizacional* e, em especial, com o *Comprometimento Organizacional Afetivo*. Este último tem sido sucessivamente testado como antecedente da intenção de rotatividade, apresentando resultados estatisticamente significativos.

Sob a perspectiva atitudinal, o comprometimento seria, segundo Mowday e Steers (1982), um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos. Bastos (1993) defende que, para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento tem superado o de satisfação, por ser uma medida mais estável ou menos sujeita à flutuação, podendo ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Estudo recente de Silva, Cappelozza e Costa (2014), identificou, para uma amostra de 132 profissionais do estado de São Paulo, um coeficiente de correlação (r de Pearson) de -0,71 entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade, valor mais significativo que o encontrado para outro construto, de *Suporte Organizacional* (-0,63). Da mesma forma, em amostras brasileiras consideravelmente maiores (1.989 e 1.200 indivíduos, respectivamente), investigações de Bastos e Menezes (2010) e Scheible e Bastos (2014) concluíram que a base afetiva é considerada um preditor mais apropriado para a intenção de permanência (outro conceito de caráter intencional relacionado à rotatividade efetiva).

Já Siqueira e Pereira (2005) formularam um estudo cujo objetivo era testar um modelo psicossocial para a intenção de rotatividade, no qual o comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho foram apresentados como antecedentes diretos. Os

resultados indicaram uma correlação negativa significativa entre intenção de rotatividade, comprometimento e satisfação no trabalho.

A relação preditora entre comprometimento e rotatividade se mostrou pertinente também em outros países e culturas. Muthueloo e Rose (2005), por exemplo, pesquisaram antecedentes e consequências do comprometimento organizacional para trabalhadores da Malásia. No estudo, algumas características pessoais (raça, nível de instrução, país de origem e religião) foram antecedentes do comprometimento organizacional. Já o comprometimento organizacional teve significativa influência sobre os resultados organizacionais, como fidelidade, níveis de estresse e intenção de rotatividade.

Esta seção definiu conceitualmente a rotatividade e sua medida intencional. Foram apresentadas ainda evidências empíricas sobre os fatores antecedentes da intenção de rotatividade (características individuais/geracionais e comprometimento organizacional afetivo). Na sequência do texto, serão detalhadas a teoria e pesquisas aplicadas sobre o comprometimento organizacional afetivo, de forma a delimitar os conceitos envolvidos e oferecer indicações das relações com os valores individuais e as variáveis expectativas, preditores inseridos no modelo hipotético deste projeto, relacionados aos grupos geracionais.

5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: CONCEITOS E ANTECEDENTES

O Comprometimento Organizacional é um construto teórico-conceitual relacionado ao vínculo estabelecido entre os indivíduos e as organizações. Basicamente, ao investigar o fenômeno, pretende-se encontrar respostas para uma pergunta fundamental: o que mantém um empregado/membro ligado à sua atual organização? As respostas dadas até o momento, pelo campo das teorias organizacionais, se assentam em bases multifacetadas.

Algumas formulações enfatizam aspectos atitudinais e afetivos. Outras seguem a linha calculativa/instrumental. Por fim, uma terceira base para as respostas tem o enfoque normativo (BASTOS, 1993). Allen e Meyer (1990, p. 3) resumiram as diversas dimensões do construto da seguinte forma: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados".

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional tem como origem os trabalhos de Becker (1960). Para o pesquisador, um indivíduo permanece na empresa por causa dos custos e benefícios associados à sua saída (MEDEIROS ET AL, 2003). Esse comprometimento também é denominado *side bet*, termo relacionado às trocas laterais estabelecidas entre indivíduos e organizações.

O comprometimento normativo foi definido inicialmente por Weiner (1982). Resumidamente, segundo Weiner, o comprometimento sob essa perspectiva é representado pelo conjunto de pressões internalizado pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização (SILVA ET AL, 2014). Indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque acreditam que é certo e moral fazê-lo (WEINER, 1982, P. 300).

Na literatura, porém, a maior parte de estudos sobre o comprometimento, em especial no Brasil, tem optado por adotar a linha atitudinal, relacionada aos processos afetivos de vinculação membro-organização. Esse enfoque foi originalmente consolidado na década de 1970 por Mowday, Porter e Steers.

Eles rotularam o comprometimento como um fenômeno atitudinal por superar a postura de lealdade passiva para com a organização e envolver um relacionamento ativo, em busca do bem-estar individual e organizacional (MEDEIROS ET AL, 2003). A definição adotada enfatizou a identificação dos indivíduos com os objetivos e valores organizacionais, em um construto caracterizado por três fatores: a) o sentimento de lealdade, b) o desejo de se esforçar em prol da organização; e, por fim, c) o desejo de permanecer vinculado a ela.

Após uma série de testes empíricos, os pesquisadores construíram e validaram um instrumento conhecido como *Organizational Commitment Questionnaire - OCQ* (MOWDAY ET AL, 1979). No Brasil, a escala foi validada na década seguinte, por Borges-Andrade, Afanasief e Silva, sendo amplamente adotada no país, em pesquisas empíricas voltadas, na sua maioria, para a investigação dos antecedentes do comprometimento (MEDEIROS ET AL, 2003).

O componente afetivo também ganhou espaço no modelo teórico multidimensional e na escala de mensuração de Allen e Meyer (1991). Os dois autores entendem que o comprometimento organizacional afetivo é desencadeado por experiências anteriores,

principalmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, conduzindo a um envolvimento emocional/psicológico com a organização (ALLEN; MEYER, 1991).

Apesar de sua ampla repercussão, as definições conceituais propostas para o construto afetivo e os instrumentos delas derivados receberam algumas críticas relevantes. Bastos (1993) considerou problemática a adoção, por Mowday et al, de um modelo tripartite, cuja definição envolvia, ao mesmo tempo, atitude e um conjunto de cognições, sentimentos e predisposições para agir.

O pesquisador defende que as intenções comportamentais de permanência não são constituintes do comprometimento organizacional. Para ele, o verdadeiro comprometimento é o afetivo, sendo a intenção de permanecer na organização um consequente desse comprometimento (BASTOS; MENEZES, 2010, p. 300). Por isso, Bastos (1993) sugeriu a utilização de um modelo unidimensional, cujo objetivo fosse mensurar apenas os sentimentos em relação à organização. Nesse mesmo sentido, Siqueira desenvolveu e validou uma *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo* unifatorial, na qual os itens medem sentimentos e emoções relacionados à empresa, tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Neste trabalho, pretende-se adotar como instrumental metodológico o comprometimento organizacional afetivo unifatorial. Como apontaram Bastos e Menezes (2010), o construto tem apresentado os resultados empíricos mais robustos no papel de antecedente das intenções ligadas à rotatividade (intenções de rotatividade e intenções de permanência). De acordo com Scheible e Bastos, a necessidade de ficar (comprometimento instrumental) em uma organização não garante a intenção de permanecer, por isso as intenções de ficar são muito mais fortes quando determinadas pela vontade (comprometimento afetivo).

5.1 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A primeira grande revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional foi conduzida por Mathieu e Zajac, no início da década de 1990. Os autores construíram uma meta-análise baseada em resultados de 124 estudos publicados em periódicos científicos - englobando 174 amostras independentes, as quais somavam 52 mil indivíduos -, em busca de evidências empíricas sobre os antecedentes, correlatos e consequentes do construto. A maior

parte das análises tomava como referência o aspecto afetivo, e tinham como estrutura metodológica o instrumento de Mowday e Steers (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

No grupo de variáveis individuais, os achados de Mathieu e Zajac indicaram como antecedentes significativos e positivos a percepção de competência pessoal, a idade dos sujeitos e a ética protestante do trabalho. Relacionadas às características do trabalho, foram encontradas as mais fortes correlações (positivas) com o caráter inovador e não rotineiro das atividades; a comunicação do líder, a baixa ambiguidade dos papéis e a baixa sobrecarga de trabalho. Por fim, gênero, nível de escolaridade, salário, cargos e características organizacionais (tamanho e centralização) revelaram-se significativos estatisticamente, mas como valores reduzidos (BORGES-ANDRADE, 1994).

Após uma década, Meyer et al (2002) realizaram uma nova meta-análise, desta vez com base já no modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991). Os antecedentes identificados pelos autores foram incluídos em quatro grandes grupos de variáveis: demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimentos (*side bets*).

As correlações encontradas com as variáveis demográficas foram significativas estatisticamente, mas consideradas baixas. Idade e tempo de organizações influenciaram positivamente, porém de forma relativamente fraca, os três aspectos do comprometimento. No grupo diferenças individuais, o *locus de controle* externo correlacionou-se negativamente com o comprometimento afetivo.

As correlações do grupo experiências de trabalho (ambiguidade e conflito de papéis, suporte organizacional, entre outros) foram, em geral, mais fortes, com sinais opostos quando envolviam o comprometimento instrumental, de um lado, e o afetivo e normativo, de outro. Por fim, as variáveis de investimentos/alternativas tiveram resultados ambíguos. Como esperado, os itens ligados às alternativas disponíveis no ambiente estavam fortemente correlacionadas ao comprometimento instrumental. As correlações envolvendo investimentos na carreira dentro da organização, no entanto, tiveram resultados maiores para o comprometimento afetivo (MEYER ET AL, 2002).

No Brasil, um primeiro levantamento semelhante, com proporções mais modestas, foi levado a cabo por Borges-Andrade (1994). Reunindo uma dezena de estudos, todos eles sob o enfoque afetivo, publicados entre 1989 e 1993, totalizando 3684 indivíduos, em 41

organizações, o pesquisador identificou as oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional; o sistema justo de promoções e a influência da instituição no país como os principais preditores do comprometimento. Outros fatores, tais como escolaridade, idade, e tempo de serviço tiveram algum relevo, embora apresentassem correlações menores.

Uma década depois, Medeiros et al. (2003) conduziram uma nova revisão da literatura brasileira, encontrando algumas variáveis originais relacionadas ao construto do comprometimento. A ética de inspiração organizacional e a de inspiração humanista foram correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional (PENA, 1995). As dimensões de conteúdo e contexto do trabalho, o ambiente social e a política salarial também se mostraram preditores do comprometimento organizacional (MORAES ET AL, 1997). Práticas de recursos humanos apresentaram impacto em padrões de comprometimento organizacional. (BANDEIRA, MARQUES E VEIGA, 1999). Finalmente, o estilo de liderança influenciou o comprometimento das pessoas nas empresas (SÁ E LEMOINE, 1998).

Com alguma frequência, a literatura tem se dedicado a estudar outro preditor do comprometimento organizacional: os valores. A seguir, serão abordados alguns dos achados mais significativos.

5.2 COMPROMETIMENTO E VALORES

Um dos focos desta dissertação é a extensão da influência, como antecedentes, dos valores e expectativas individuais sobre o comprometimento organizacional. Para tanto, serão relacionados, a seguir, alguns achados empíricos a respeito dessas relações.

Rodrigues et al (2010) utilizaram uma escala de 18 valores individuais para verificar a interação entre os valores pessoais e o comprometimento organizacional em membros de empresas juniores. Os valores que apresentaram maior correlação com o construto do Comprometimento Organizacional foram Prestígio e Obediência, seguidos de Convivência e Apoio Social, identidades ligadas, predominantemente, às características grupais.

Em estudo com 220 funcionários públicos indianos, Kumar (2012) encontrou indicativos de que o comprometimento afetivo é maior entre indivíduos com valores como justiça, lógica e integridade moral (para mensurar os valores individuais, o pesquisador utilizou a escala de McDonald e Gandz, 1992).

A Teoria dos Tipos Motivacionais de Schwartz - a ser apresentada na próxima seção - foi utilizada por Tamayo et al (2000) para avaliar a vinculação entre as prioridades axiológicas e o comprometimento organizacional. A pesquisa teve como instrumentos a Escala de Comprometimento de Mowday e o *Inventário de Valores de Schwartz*, aplicados em uma amostra de 200 indivíduos de uma companhia do setor elétrico. Os resultados da regressão múltipla revelaram que quatro dos dez tipos motivacionais de valores tiveram capacidade para prever o comprometimento: tradição, poder, estimulação e universalismo. Tradição, poder e universalismo foram positivamente correlacionados com o comprometimento afetivo.

Em outro estudo, com a escala de Meyer et al (1993), Martins e Sant'Anna (2014), constataram que, quando analisados os tipos motivacionais que estão correlacionados com o comprometimento afetivo, prevalecem aqueles cujo conteúdo descreve “características de indivíduos que buscam prazer em fazer algo, querem fazer parte, buscam estabilidade, harmonia e equilíbrio nas relações” (MARTINS E SANTA'ANNA, 2014, p. 243). A força preditiva dos valores, porém, foi modesta em ambas as pesquisas, fato compreensível, segundo Tamayo (2000). O autor argumenta que isso ocorre por conta dos numerosos antecedentes do comprometimento organizacional, relacionados com variáveis individuais, com características do trabalho, com experiências no trabalho e com características do papel.

Os tipos motivacionais de Schwartz também foram testados como antecedentes do comprometimento em um estudo com professores israelenses. As evidências recolhidas por Cohen e Liu (2011) permitiram, por exemplo, estabelecer influências significativas e positivas entre comprometimento afetivo e os tipos motivacionais conformidade e benevolência. Eles concluem afirmando que os valores individuais e os aspectos do comprometimento são conceitos que permitem aumentar a compreensão sobre o comportamento dos empregados no espaço de trabalho, particularmente sobre seu desempenho.

A revisão teórica feita até o momento resgatou os conceitos de intenção de rotatividade e comprometimento organizacional afetivo, relatando as evidências empíricas sobre suas inter-relações, antecedentes e consequentes. O comprometimento organizacional afetivo revelou-se um forte preditor da intenção de rotatividade. Por seu turno, evidências levantadas sugerem algum tipo de relação de antecedência entre comprometimento e valores individuais e expectativas. As próximas duas seções tratarão da teoria relevante sobre valores e expectativas para, ao final, descrever as influências geracionais.

6 VALORES: TEORIA, INSTRUMENTOS E RELAÇÃO GERACIONAL

Os valores individuais interessam aos estudos da área de Gestão de Pessoas por sua capacidade de explicar e/ou interpretar comportamentos e expectativas dentro de uma organização. Nesta pesquisa, a análise comparativa dos valores individuais da nova geração de servidores públicos federais tomará como referencial teórico e metodológico o modelo de Schwartz (1992) sobre as estruturas de tipos motivacionais, conhecida como *Teoria Universal dos Valores*. Antes, porém, será estabelecida a genealogia conceitual do trabalho desse pesquisador da Universidade Hebraica de Jerusalém.

O estudo dos valores remete a épocas remotas. Como bem lembrou Tamayo (1988), Protágoras ensinou, no Século V a. C., que o “homem é a medida de todas as coisas”, “subordinando assim a verdade e os valores ao homem” (TAMAYO, 1988). Para a Psicologia Social, no entanto, as obras de Maslow (1954) e Rokeach (1972) são estudos pioneiros, os “mais emblemáticos e relevantes da pesquisa sobre valores humanos” (CAMPOS; PORTO, 2010).

Maslow (1970) defendia que a ação individual visa à satisfação de certas necessidades e essas necessidades são representadas como objetivos, motivações ou valores (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, citado por DUSCHITZ, 2013). Na Psicologia, os valores surgem, portanto, atrelados às necessidades humanas. Ainda segundo Maslow, as necessidades básicas do indivíduo - classificadas em fisiológicas, de segurança, de pertencimento e amor, de estima, de atualização e estéticas - estão hierarquicamente estruturadas, como em uma pirâmide (CAMPOS; PORTO, 2010).

A ideia de hierarquia é um dos pilares do modelo desenvolvido por Rokeach, para o qual os valores são um padrão ou uma medida para guiar as ações, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu ou dos outros (ROKEACH, 1981). De acordo com Rokeach (1968/69), um sistema de valores nada mais é do que uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada ao longo de um contínuo de importância. Outro aspecto fundamental da conceituação proposta pelo autor é o caráter transcendental dos valores:

[...] valores são crenças de que um determinado modo de conduta ou estado final de existência é pessoal e socialmente preferível a comportamentos alternativos, têm caráter mais transcendental, não estão meramente relacionados a objetos específicos ou situações determinadas. (DUSCHITZ, 2013, p. 18, grifo do autor)

Além da delimitação conceitual do tema, sua hierarquia e dinâmica, Rokeach avançou na identificação dos valores considerados universais e na construção de uma escala para pesquisas empíricas. No total, ele relacionou 36 valores, 18 ligados aos modos de conduta ideais - valores instrumentais - para o alcance de 18 estados desejados de existência - ou valores finais (DUSCHITZ, 2013).

Em seus primeiros trabalhos, Schwartz (1987, p. 551) definia valores como "conceitos ou crenças sobre estados finais desejados ou comportamentos, que transcendem situações específicas, os quais guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, sendo ordenados por importância relativa". Depois de sucessivos aperfeiçoamentos, muitos motivados por testes empíricos de sua teoria, o pesquisador chegou a um conceito mais objetivo, sendo a diferença essencial o abandono da ideia de Rokeach sobre valores instrumentais (comportamentos) e finais (estados desejados): valores são "critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenados por sua importância e que servem de princípios que guiam a vida do indivíduo" (SCHWARTZ, 1999, citado por PORTO; TAMAYO, 2003).

A escala de Rokeach foi a base empírica original para o desenvolvimento, por Schwartz, do modelo de tipos motivacionais (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). Seus estudos tinham como objetivo classificar dinamicamente, em tipos ou domínios motivacionais, os conteúdos semânticos dos valores de Rokeach, a partir da noção de que eles expressariam as motivações básicas do indivíduo.

Para a pesquisa empírica, a utilização dos grandes domínios de valores estruturais, ao invés de valores singulares, teria, segundo Schwartz (1987; tradução própria), vantagens como: a) tornar mais eficientes as análises dos valores como variáveis independentes para a predição, identificação e interpretação de atitudes e comportamentos; b) permitir a avaliação do impacto de diferentes variáveis sociais (econômica, política, étnica, familiar, etc.) sobre os valores individuais (variável dependente); e c) possibilitar estudos transculturais, revelando as diferenças entre os significados dos valores em cada cultura - por sua posição na estrutura -, assim como entre suas relações estruturais.

O Modelo de Tipos Motivacionais (1992) desenhou uma estrutura de valores do indivíduo baseada nas três necessidades universais do ser humano (resgatando e simplificando a teoria de Maslow): demandas biológicas básicas - organismo; exigências de coordenação

social - interação; e os requisitos para o bom funcionamento do grupo - grupo - (PORTO; TAMAYO, 2003; CAMPOS; PORTO, 2010).

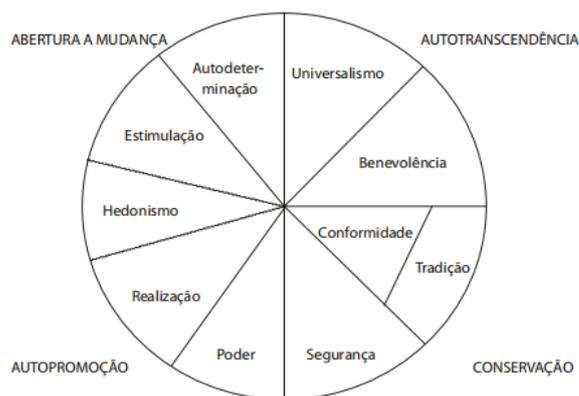
Através de pesquisas conduzidas em vários países, essa teoria foi testada empiricamente, com uma amostra de mais de nove mil participantes. As análises permitiram a identificação da estrutura de tipos e valores em cada cultura, revelando a existência de 10 tipos motivacionais universais: Autodeterminação (pensamento e ação independente), Estimulação (excitação, novidade, desafio na vida), Hedonismo (prazer ou gratificação sensual), Realização (sucesso pessoal por meio de demonstração de competência), Poder (status social e prestígio, domínio sobre pessoas e recursos), Segurança (harmonia e estabilidade da sociedade, relacionamentos e de si mesmo), Conformidade (restrição de ações e impulsos que tendem a prejudicar aos demais ou violam normas sociais), Tradição (respeito, compromisso com os costumes e ideias que a cultura ou religião fornecem), Benevolência (preservar e fortalecer o bem estar do grupo que o sujeito tem mais próximo) e Universalismo (compreensão, agradecimento e proteção do bem estar de todas as pessoas e da natureza) (SCHWARTZ, 2005).

A teoria de Schwartz distribuiu os dez domínios motivacionais em uma estrutura circular, com origem na técnica analítica multidimensional utilizada no desenvolvimento de suas pesquisas, a *Análise de Menor Espaço* - AME. Esse método estatístico estabelece que relações empíricas entre os valores (suas correlações) podem ser representadas pela distância dos pontos posicionados no espaço multidimensional.

O modelo circular também é coerente com a dinâmica de conflito e compatibilidade entre os tipos motivacionais. Ou seja, “pessoas tendem mais a apresentar alta ou baixa prioridade para certos tipos motivacionais mutuamente compatíveis com certos domínios motivacionais do que de forma randômica” (PORTO; TAMAYO, 2003). Por consequência, os 10 tipos originais foram agrupados em quatro instâncias superiores, que estabelecem relações bipolares (domínios): Autotranscendência (Universalismo e Benevolência) x Autopromoção (Poder e Realização); Abertura à mudança (Autodeterminação, Estimulação e Hedonismo) x Conservação (Segurança, Conformidade e Tradição), como ilustrado, abaixo, na figura 2:

Em resumo, a estrutura circular de valores representa o contínuo dos tipos motivacionais e quanto mais próximos eles estão no sentido do círculo, mais similares são seus objetivos motivacionais (Schwartz, 2006). Assim, o autor ressalta a implicação que a existência deste tipo de estrutura tem sobre a sua relação com outras variáveis e na predição de comportamento. (CAMPOS; PORTO, 2010, p 201).

Figura 2 - Estrutura dos Valores Humanos segundo Schwartz (2005)



No trabalho em que definiu os tipos motivacionais, em 1992, Schwartz havia afirmado que, por ser tratar de um *continuum*, a divisão da estrutura circular em 10 classes de valores era arbitrária. No mesmo artigo, o autor convidava a comunidade científica a refinar essa classificação, algo que viria a ser feito apenas 20 anos depois, pelo próprio pesquisador (CIECIUCH; SCHWARTZ E VECCHIONE, 2013), estabelecendo um rol de 19 tipos motivacionais. Porém, a estrutura refinada ainda não foi amplamente aplicada a estudos brasileiros, por essa razão, optou-se, neste trabalho, por adotar a formatação anterior dos tipos motivacionais.

6.1 INVENTÁRIOS DE VALORES DE SCHWARTZ

Em 1968, Rokeach desenvolveu a primeira escala amplamente utilizada para identificar os valores individuais. No instrumento, os participantes da pesquisa eram convidados a ordenar, de acordo com suas preferências, os dezoito valores instrumentais e os dezoito valores terminais. Dessa forma, os testes empíricos, promovidos em diversos grupos sociais e culturais, revelavam a importância relativa/ordinal dos valores. Esse método ficou conhecido como *Inventário de Valores de Rokeach - Rokeach Value Survey* (DUSCHITZ, 2013).

Schwartz (1992) promoveu uma releitura do inventário de Rokeach e, trabalhando em amostras de dezenas de países, construiu um novo instrumento, chamado *Inventário de*

Valores de Schwartz (*Schwartz Value Survey – SVS*). No SVS, o sujeito pesquisado avalia 57 valores, não apenas por sua importância ordinal relativa, mas utilizando uma escala de 9 pontos.

Schwartz defende que a utilização de uma escala intervalar (*rating*) para cada tipo motivacional permite que o respondente indique a importância de cada valor separadamente; sendo que a solicitação de uma escala ordinal (*ranking*) para os valores poderia forçar os respondentes a discriminar valores igualmente importantes ou comparar diretamente valores incompatíveis (SCHWARTZ, 1994).

Por meio da pesquisa realizada por Tamayo, a SVS foi adaptada para a realidade brasileira, (CAMPOS; PORTO, 2010). O autor encontrou valores próprios da cultura brasileira, como: “harmonia interior” (em paz comigo mesmo), “amizade verdadeira” (amigos próximos e apoiadores), “liberdade” (liberdade de ação e pensamento), “trabalho” (modo digno de ganhar a vida) e dois instrumentais: “saudável” (gozar de boa saúde física e mental) e “honesto” (ser sincero, autêntico). Para identificar os valores da nova geração de servidores públicos federais, esta pesquisa utilizou a adaptação de Tamayo para o *Inventário de Valores de Schwartz*.

6.2 VALORES, CICLO DE VIDA E GERAÇÕES

O estudo sobre gerações e valores tem subjacente a ideia de que os últimos são duráveis, apesar de não imutáveis, sendo “aprendidos” no período de formação da personalidade e permanecendo razoavelmente consistentes ao longo do curso da vida (LYONS ET AT., 2007, citado por PARRY; URWIN, 2011, tradução própria). Tamayo (1988) aponta, entretanto, que existem, na Psicologia, três modelos propostos para explicar como os valores são estabelecidos e/ou alterados:

- a. O primeiro modelo explica a mudança dos valores a partir de fatores externos ao indivíduo, tais como, grandes eventos históricos e movimentos sociais importantes. Nesta perspectiva, a idade e o ciclo de desenvolvimento do sujeito não são considerados como fatores que influenciam a mudança. Em função de eventos sociais, políticos, econômicos, etc., os valores dos sujeitos de todas as idades mudam na mesma direção, independentemente das diferenças existentes entre as várias gerações. (TAMAYO 1988, p. 94)
- b. O segundo modelo estabelece que os valores mudam em função da idade. Às diferentes fases da vida do indivíduo correspondem nuances específicas nos valores. Já em 1933, Jung defendeu a tese de fases no desenvolvimento do adulto, enfatizando particularmente a reorganização do sistema de valores. (TAMAYO 1988, p. 94)
- c. O terceiro modelo considera que os eventos cruciais na vida do sujeito são os responsáveis pela mudança nos valores. Assim, a mudança não é associada à idade

do sujeito, mas aos eventos ou fases por ele vivenciadas. Feldman e Newcomb (1969) e Freedman (1962) consideram os anos da formação universitária como o período na vida do sujeito mais aberto a mudanças nos valores. (TAMAYO 1988, p. 94)

Como será discutido na seção 9, a abordagem de Rhodes (1983) sobre valores e coortes (gerações), citada por Parry; Urwin (2011), assume que as três visões não são excludentes. Para a autora, os valores de um grupo etário são constituídos, ao mesmo tempo, por efeitos do período histórico (modelo a), efeitos da idade (modelo b) e da geração (modelo c).

Em uma pesquisa publicada em 2005, Schwartz testou algumas das hipóteses sobre alteração de valores decorrente da idade em uma amostra de seis países (Austrália, Chile, Finlândia, França, Japão e Suécia). O autor concluiu, parcialmente em linha com as visões anteriores, que existem três fontes “sistemáticas de mudanças de valores para pessoas adultas” (DUSCHITZ, 2013):

- a. Eventos históricos que impactam em faixas etárias específicas;
- b. Envelhecimento físico que traz perdas de força e/ou memória; e
- c. Fases da vida (etapas do ciclo da vida).

Segundo Duschitz (2013), cada uma dessas fontes afeta experiências relevantes para os valores, são elas que determinam as oportunidades e/ou restrições que os indivíduos enfrentam. Apesar de Schwartz não distinguir claramente, no item a, os efeitos do período histórico (modelo a) dos efeitos geracionais (modelo c), sua formulação pode, segundo Duschitz, (2013), conectar a ideia de diferenças de valores em faixas etárias à existência de segmentação geracional entre os indivíduos (coortes). Para ilustrar sua tese, Duschitz cita os trabalhos de Egri; Ralston (2004), sobre coortes geracionais chineses e estadunidenses; de Verkasalo; Goodwin; Bezmenova (2006), que compararam grupos com mesma faixa etária em períodos diferentes; e de Motta, Schwe; Rossi (2000), cuja investigação analisou as mudanças de valores culturais entre gerações diferentes de brasileiros e americanos.

A partir da revisão do instrumental teórico-metodológico feita nesta seção, percebe-se uma possibilidade promissora para o uso da *Teoria Universal dos Valores* na análise do perfil de um grupo geracional específico dentro do serviço público federal, e sua relação com construtos como expectativas, comprometimento organizacional afetivo e intenção de

rotatividade, resguardando, sempre, a noção de que os valores apesar de, supostamente, duráveis, recebem influências do período histórico vivido e do ciclo de vida do indivíduo.

Na continuidade do texto, serão abordadas as variáveis expectationais (de carreira e organizacional) as quais, relacionadas aos valores, podem permitir uma melhor predição e interpretação da rotatividade e do comprometimento organizacional afetivo entre os novos servidores públicos.

7 EXPECTATIVAS DE CARREIRA E DE FUTURO ORGANIZACIONAL

As investigações teóricas e empíricas sobre gerações partem de uma noção pressuposta de que a personalidade geracional é capaz de moldar valores, objetivos, aspirações e expectativas dos indivíduos (SMOLA; SUTTON, 2002, com adaptações). Nas passagens acima, este texto explorou as possibilidades de análises geracionais no campo da *Teoria Universal dos Valores*, elencando, sumariamente, alguns achados empíricos sobre a interação geração-valores-comprometimento. Constatou-se, por exemplo, que os tipos motivacionais são capazes de predizer, em algum nível, o comprometimento afetivo. Na sequência, consideraram-se ainda os efeitos da idade, do período histórico e do grupo geracional sobre a hierarquia individual de valores.

Quando se altera o foco para a questão dos objetivos, aspirações e expectativas dos sujeitos, coloca-se o futuro profissional no centro da análise geração-indivíduo-organização. De acordo com Vasconcellos e Neiva (2015), os indivíduos costumam refletir constantemente sobre seu futuro, ao passo que as organizações buscam fornecer perspectivas/oportunidades capazes de engajar seus profissionais, porém, ressaltam os autores, estudos sobre as projeções de futuro dos profissionais são escassos na literatura. Tendo como ponto de partida essa lacuna, a tese de Vasconcellos (2015) investigou as variáveis capazes de influenciar as expectativas individuais sobre a carreira e a organização, analisando também os efeitos dessas expectativas em construtos do comportamento organizacional.

Para a realização de sua pesquisa, o autor delimitou conceitualmente dois novos construtos, *expectativas de carreira na organização* e *expectativas de futuro organizacional*, além de desenvolver os instrumentos relacionados a eles, cuja mensuração engloba fatores como *Conquistas Profissionais*; *Relação Carreira/Vida Pessoal*; *Gestão e Ambiente Organizacional*; e *Efetividade Organizacional*. Estes instrumentos foram validados e,

posteriormente, aplicados com o intuito de identificar os possíveis preditores e consequentes das expectativas, entre os quais, a idade, o tipo de organização, a senioridade (preditores), o comprometimento organizacional afetivo e as intenções de rotatividade (consequentes).

Ao abordar a relação dos sujeitos com o futuro, é importante, no entanto, estabelecer, desde logo, uma diferenciação entre aspirações e expectativas. As primeiras dizem respeito a uma idealização subjetiva. Elas refletem um desejo, um objetivo, localizado no futuro. As expectativas, por seu turno, são, segundo Vasconcellos (2015), mediadas pela realidade do ambiente, expressam projeções sobre o que ocorrerá no futuro profissional, com base em cenários mais realistas.

Twenge e Kasser (2013) constataram que as gerações mais novas compõem um grupo social com aspirações infladas sobre a carreira, em comparação com pessoas mais velhas. O choque das aspirações com as limitações organizacionais da Administração Pública brasileira, apontadas por Schikmann (2010), Gomes (2008), Fernando (2006) e Oliveira (2009), entre outros autores, sugerem a hipótese deste trabalho que diz respeito às baixas expectativas sobre a carreira e o futuro organizacional dos novos servidores públicos federais.

O perfil psicológico das gerações mais novas, como argumentam Twenge e Kasser, levam a um maior desejo por promoções e reconhecimentos. Por outro lado, a Administração Pública é um ambiente caracterizado pela rigidez da legislação, no qual os critérios de promoção têm pouca ênfase no desempenho. De alguma forma, a combinação dos dois fatores podem levar a um desapontamento entre os novos servidores, culminando em baixas expectativas em relação ao futuro nas organizações.

7.1 EXPECTATIVAS SOBRE O FUTURO DA CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Em geral, os estudos de percepções de carreira indagam sobre o futuro de maneira genérica, sem considerar atributos específicos como salário, ambiente de trabalho, promoção, características das tarefas, promoções, etc. Alguns exemplos são os trabalhos de Buckley et al (1998), que mediu expectativas de recém-admitidos por meio de itens manifestamente abertos, como "este trabalho será ótimo"; Carr et al (2006), com estudo semelhante aplicado a recém-ingressos; e Stroh e Reilly; (1997), os quais trabalharam com uma variável de oportunidade da carreira.

A inespecificidade dos itens pesquisados não permite, porém, revelar qual o parâmetro adotado pelos respondentes. Ao assinalarem suas respostas, eles poderiam, por exemplo, estar pensando em aumentos salariais e promoções; ou, talvez, na melhoria do ambiente de trabalho e das atividades realizadas. Ressalta-se, no entanto, que nos estudos citados, houve relação significativa e negativa entre as expectativas mensuradas e o desligamento voluntário dos trabalhadores.

A literatura também registra alguns trabalhos que endereçaram aspectos específicos do futuro profissional. Ao invés de analisar apenas objetivos, oportunidades e percepções genéricas, essas pesquisas questionaram os trabalhadores sobre pontos como *expectativas de mobilidade* (obtenção de promoções), em De Souza (2002), Burke (2001) e Carmeli et al (2007); *expectativas salariais*, em Gibson e Lawrence (2010) e O'Neill et al (2011); e *características e condições de trabalho*, em Prince (2003), Eby et al (2005) e van Dam et al (2009). Por fim, destaca-se Chen (2011), cujo trabalho consolidou diversos atributos em uma escala de 12 itens, entre os quais expectativas salariais, desafios do trabalho, desenvolvimento da carreira, etc. Em comum, essa pequena variedade de estudos têm o fato de demonstrarem relação positiva entre expectativas e o comprometimento afetivo, além de um impacto negativo nas intenções de rotatividade.

Apesar de trazerem indicações importantes sobre a interação expectativas/comportamento organizacional, os casos apresentados até aqui pecam, segundo Vasconcellos (2015), primeiro, pela falta de rigor na definição dos objetos de pesquisa, pois pouco discutem conceitualmente os construtos e instrumentos utilizados e, segundo, são fundamentalmente genéricos ou, quando tratam de atributos específicos, abarcam um número reduzido de itens relacionados ao ambiente de trabalho, dificultando o diagnóstico completo sobre os aspectos das expectativas de futuro na carreira.

Por meio de um o novo construto, *Expectativas de carreira na organização*, definido como “as crenças sobre a probabilidade de determinados estados/situações ocorrerem no futuro profissional, dentro da atual organização”, Vasconcellos (2015) buscou formular uma proposta conceitual-instrumental integradora e capaz de superar as limitações apontadas. Essa proposta conduziu à elaboração da *Escala de Expectativas de Carreira na Organização* (EECO).

Os acontecimentos/situações esperados pelos indivíduos se traduziram, na prática, em atributos da EECO. A relação de atributos da EECO permite, de acordo com o pesquisador, “uma visão mais completa do fenômeno, ao contrário das escalas internacionais que tendem a mensurar atributos isolados” (VASCONCELLOS, 2015, p. 87). Ademais, a escala apresenta-se como instrumento delineado “especificamente para o mundo organizacional e claramente orientado para o futuro” (VASCONCELLOS, 2015, p. 87).

As análises fatoriais aplicadas à proposição de Vasconcellos (2015) sugeriram uma escala composta por dois grupos de expectativas. O primeiro (*Conquistas profissionais*) relaciona itens restritos ao ambiente de trabalho, incluindo remuneração, prestígio entre pares, avanços/crescimento/sucesso na carreira e realização de atividades interessantes e alinhadas às preferências individuais. Já o segundo trata do binômio *Carreira-vida pessoal* (equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, carga horária, qualidade de vida). No processo de validação da escala, os valores de *alfa de Cronbach* dos fatores *Conquistas Profissionais* ($\alpha=0,95$) e *Relação Carreira-Vida Pessoal* ($\alpha=0,90$) ficaram acima de 0,70, piso que indica níveis de confiabilidade aceitáveis.

Na sequência, Vasconcellos (2015) desenhou um modelo estrutural que posicionava a expectativa de carreira na organização como preditor do comprometimento organizacional afetivo e das intenções de rotatividade (o mesmo modelo também trabalhou as expectativas de futuro organizacional, como será visto no próximo tópico). A aplicação dos instrumentos desses construtos em uma amostra de 370 indivíduos testou, para a expectativa de carreira na organização, duas hipóteses, baseadas na revisão da literatura empírica. A primeira supunha que as expectativas de carreira na organização relacionavam-se positivamente ao comprometimento organizacional afetivo. Em um sentido oposto, a segunda indicava que as expectativas de carreira prediziam negativamente a intenção de rotatividade.

Os resultados encontraram, em linha com o previsto, uma relação significativa entre as variáveis. As expectativas foram correlacionadas positivamente com o comprometimento organizacional afetivo e negativamente com as intenções de rotatividade, sendo o coeficiente da relação expectativas-comprometimento mais relevante. Os fatores ligados a atributos internos à organização (*Conquistas Profissionais*) tiveram os coeficientes de correlação mais altos, com 0,53 para o comprometimento e -0,43 para a intenção de rotatividade ($p<0,01$). O binômio *Carreira/vida pessoal* apresentou coeficientes de -0,26 e 0,35 para a intenção de rotatividade e o comprometimento, respectivamente (também com $p<0,01$).

As mesmas variáveis também tiveram um comportamento estatístico significativo para um segundo construto delimitado conceitualmente na tese de Vasconcellos (2015), as *Expectativas de futuro organizacional*, cujos detalhes serão apresentados a seguir. A visão sobre o que se espera das organizações é relevante porque pode jogar luz sobre como as limitações das instituições públicas afetam as expectativas de seus servidores, com reflexos no comprometimento e na intenção de rotatividade.

7.2 EXPECTATIVAS SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

Além de considerações sobre fatores ligados ao futuro de suas carreiras (remuneração, prestígio entre pares, avanços/crescimento/sucesso na carreira; realização de atividades interessantes; equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, etc.), os indivíduos costumam assentar suas expectativas profissionais também no que entendem ser o caminho provável de desenvolvimento das organizações. Estas percepções exercem papel central na vida psíquica, dos sujeitos, influenciando decisões e comportamentos realizados no presente (CARVALHO, POCINHO & SILVA, 2010).

Na literatura organizacional, vários construtos e variáveis abordam aspectos ligados às projeções de futuro organizacional (otimismo; expectativas, percepção de futuro). A tendência geral, no entanto, é de trabalhar com instrumentos genéricos ou focados em apenas um atributo. São os casos, respectivamente, dos estudos conduzidos por Posner (2010), cuja escala, apresentada a líderes, media o otimismo em relação ao futuro organizacional; e Chen et al (2011), que pediu aos pesquisados a comparação de sua empresa com organizações similares a respeito da lucratividade. Ainda que de modo incompleto, outros trabalhos, como o de Bordia et al (2004), abarcaram mais atributos, com componentes diversos das organizações (estratégia, cultura, efetividade, etc.).

As projeções sobre o futuro organizacional encontradas na literatura se relacionam significativamente com outras variáveis. Variáveis que expressam otimismo, confiança ou percepções positivas sobre o futuro organizacional tendem a se relacionar positivamente com o comprometimento organizacional (Chiu, 2002; Harris & Mossholder, 1996; Mossholder et al, 1995; Zhou et al, 2004). Otimismo ainda se associa de forma negativa com intenção de rotatividade e ambiguidade/conflito de papel (Harris & Mossholder, 1996; Mossholder et al., 1995).

Esse campo de pesquisa encontra-se, porém, em estágio inicial, desprovido de um eixo conceitual aglutinador e/ou linhas de pesquisas sistemáticas (VASCONCELLOS, 2015). Os diversos termos que expressavam a perspectiva individual sobre o futuro carecem de trabalho conceitual para diferenciá-los. Vasconcellos (2015) sugere que a produção acadêmica é relativamente pequena e que os autores pouco dialogam entre si, visto que são raras as referências cruzadas entre pesquisas. Além disso, segundo o pesquisador, construtos e variáveis de projeções sobre o futuro organizacional geralmente são formuladas com arcabouço teórico insuficiente e mensuradas por instrumentos desprovidos de discussão mais profunda.

Com o intuito de avaliar com mais precisão o fenômeno da percepção individual sobre o futuro da organização, Vasconcellos (2015) desenvolveu, em sua tese, um segundo construto, as *Expectativas de Futuro Organizacional*, definido como “as crenças dos profissionais sobre a gestão e a efetividade de sua organização no futuro” (VASCONCELLOS, 2015, p. 178).

Para superar as barreiras encontradas, a formulação conceitual das *Expectativas de Futuro Organizacional* foi acompanhada pela elaboração e validação de um instrumento de mensuração. A *Escala de Expectativas de Futuro Organizacional* (EEFO) incorporou itens dedicados aos resultados futuros da organização, grupo denominado de *Efetividade Organizacional*, além de atributos sobre gestão e ambiente de trabalho, intitulados de *Gestão e Ambiente Organizacional*. De acordo com Vasconcellos (2015), a EEFO diferencia-se de escalas anteriores por sua clara orientação para o futuro e por seu número de itens e dimensionalidade, permitindo adotar uma visão mais completa do fenômeno. A maioria das escalas encontradas pela revisão da literatura não superava cinco itens e exibiam estrutura unidimensional.

Por meio de estudos exploratórios e confirmatórios, foi possível validar a EEFO. Ao final das análises - as quais envolveram amostras independentes com, no total, 563 indivíduos, comprovou-se a estrutura de dois fatores, com nove itens, sendo cinco para a *Efetividade Organizacional* ($\alpha=0,92$) e quatro para *Gestão e Ambiente Organizacional* ($\alpha=0,93$). A aplicação do construto no modelo estrutural de Vasconcellos (2015), apresentado na seção anterior, permitiu encontrar evidências de correlação significativa e forte entre as expectativas sobre a organização e o comprometimento organizacional afetivo (coeficiente 0,43 e $p<0,001$).

7.3 EXPECTATIVAS E GERAÇÕES

Por ser uma proposta preliminar, as possibilidades de investigação sobre preditores, antecedentes e consequências das expectativas de futuro profissional ainda estão abertas. Uma das formas de estudar o fenômeno seria avaliar as influências geracionais na construção das expectativas individuais. A tese de Vasconcellos (2015) não avançou especificamente neste ponto, mas trabalhou com as variáveis idade e tempo de carreira. A revisão da literatura e análises sobre as duas variáveis, conduzida pelo autor, trazem algumas indicações para a questão geracional.

Qual é o efeito da idade e do tempo de organização nas expectativas de carreira? As respostas da literatura organizacional são dúbias. Com o tempo, os profissionais, supostamente, se tornam mais experientes e qualificados. Também passam a entender com mais precisão o funcionamento da organização (FELDMAN; NG, 2011). Pode-se, portanto, intuir uma relação positiva entre tempo de organização e expectativas de carreira na organização.

Por outro lado, de acordo com Taormina (1997), os primeiros anos de organização deveriam apresentar níveis elevados de expectativas, por causa da excitação de uma nova fase na carreira. Contudo, na medida em que os profissionais adquirirem mais clareza sobre a cultura e as práticas organizacionais, entram em choque de realidade, podendo diminuir, sucessivamente, suas expectativas sobre a carreira e o futuro na organização.

Existem, portanto, ao longo do desenvolvimento das carreiras, forças que atuam ora contribuindo para elevar a expectativa, ora para reduzi-la. Consequentemente, nas avaliações empíricas, o resultado lógico a ser esperado é um efeito nulo ou fraco da idade e da senioridade sobre as projeções de futuro. As evidências encontradas por Vasconcellos suportam esse pensamento:

“Para a hipótese 1a (relação entre estágio de carreira e expectativas), os estudos registraram efeito inexistente (amostra A) e efeito fraco (Amostra C). A meta-análise contou só com a hipótese 2a, que previa diferenças nas expectativas por tempo de carreira na organização, apresentou efeito inexistente nas três amostras”. (VASCONCELLOS, 2015, p. 162).

Os achados de Vasconcellos (2015) vão em sentido contrário a algumas das hipóteses a serem apresentada mais à frente neste texto, que dizem respeito às baixas expectativas das gerações mais novas. Ainda assim, entende-se que elas se sustentam, apoiadas na literatura prévia sobre gerações.

Como afirmado anteriormente, estudos empíricos constataram que as gerações mais novas compõem um grupo social com aspirações infladas sobre a carreira. O encontro dessas aspirações com o ambiente organizacional da Administração Pública, marcado por trajetórias de carreira limitadas, rígidas e influenciadas por tempo de serviço (VASCONCELLOS, 2015), possivelmente reforçam e antecipam o ‘choque de realidade’ previsto por Taormina (1997), comprometendo os níveis de expectativas sobre o futuro da carreira e da organização.

Para tornar mais claro o entendimento adotado, até aqui, sobre o fenômeno geracional, os principais conceitos teóricos e os estudos empíricos produzidos sobre o tema serão abordados com mais profundidade no tópico a seguir, finalizando, assim, o percurso teórico empreendido neste trabalho.

8 GERAÇÕES E COORTES

Dentro e fora da Academia, a geração é definida, comumente, a partir do conceito amplo de Kopperschmidt (2000, p. 66), segundo o qual se trata de “um grupo inidentificável que compartilha data de nascimento, idade, localização e eventos significativos em períodos críticos de formação” (tradução do autor). Essa ideia bebe de uma herança conceitual com origem na sociologia, em especial nos trabalhos de Karl Mannheim sobre o “problema das gerações” (PARRY; URWIN, 2011).

Para Mannheim (1982), as gerações são uma categoria analítica fundamental na compreensão da evolução da história, das dinâmicas de mudança social e das formas de pensar e de agir de determinado período (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012). Desde logo, o autor descarta a noção de que as gerações são um ‘grupo concreto’. De acordo com Mannheim, elas se assemelham a uma ‘posição de classe’ do indivíduo. Seus membros não têm proximidade física ou mental, sequer tomam conhecimento um do outro, mas dividem uma “posição social” (PARRY; URWIN, 2011).

O processo histórico-social os aproxima, em uma mesma geração, composta por integrantes da mesma faixa etária (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012). A geração surge por meio do mecanismo de integração em que, segundo Rocha-de-Oliveira et al (2012), destacam-se dois componentes: eventos históricos que quebram a continuidade, formando uma ideia de antes e depois na vida social; e a forma como esses eventos são vivenciados

pelos diferentes grupos etários, que estão em diferentes momentos do seu processo de socialização (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012).

Contra-pondo-se ao pensamento positivista, o qual tentava esboçar uma lei geral para o ritmo da história a partir do determinante biológico da duração limitada da vida de um indivíduo, do fator idade e de suas etapas (WELLER, 2010, p. 207), Mannheim via o tempo apenas como uma demarcação potencial. A geração não teria, portanto, um padrão temporal para sua formação, podendo uma mesma geração permanecer por anos, décadas ou séculos, a depender do ritmo da história (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012).

Os indivíduos que compartilham a data de nascimento podem apresentar uma localização histórico-social comum. Essa posição, em certa medida, limita as experiências de vida, predispondo os indivíduos a algumas formas de pensar e encarar a realidade. Entretanto, para que os sujeitos pertençam à mesma geração, é preciso que tenham experiências compartilhadas e atribuam significados semelhantes a elas (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012). Dessa forma, cria-se uma vinculação concreta e os membros da geração passam a dividir formas específicas de viver, de pensar e de intervir no processo histórico (Mannheim, 1993).

A formulação de Mannheim sobre a insuficiência do marco temporal conduz a um conceito operacional fundamental nos estudos geracionais: as ‘coortes históricas’. Embora frequentemente utilizada como sinônimo de geração, a coorte diz respeito apenas aos indivíduos que ingressam em um sistema ao mesmo tempo, o que, apenas em certas circunstâncias sociais e históricas, presumidamente pode gerar semelhanças entre eles por causa das experiências compartilhadas (MANSON; WOLFINGER, 2001). Para Parry e Urwin (2011), o ponto-chave é que, quando se está lidando com a análise de coortes, existe apenas a presunção de que a coorte exibe diferenças em suas características por causa das experiências compartilhadas. Por outro lado, a geração deve necessariamente exibir essas diferenças para ser considerada como tal.

Uma segunda ideia derivada do corpo teórico de Mannheim é a noção de ‘memórias coletivas’ (HOLDBROOK; SCHINDLER, 1989, 1994; SCHUMAN; SCOTT, 1989). Essa ideia, ligada à forma como cada geração atribui significados a experiências histórico-sociais, estabelece que indivíduos com idades similares durante eventos nacionais e internacionais significativos formarão memórias e percepções compartilhadas sobre esses acontecimentos, o

que afetará suas futuras atitudes, preferências, valores e comportamento, características que permanecerão ao longo das diferentes fases do ciclo de vida (NOBLE; SCHEWE, 2003; ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012; PARRY; URWIN, 2011).

8.1 A PESQUISA SOBRE GERAÇÕES

A maior parte dos estudos sobre as diferenças geracionais no ambiente organizacional foi realizada em países de cultura ocidental, com ênfase na sociedade estadunidense (PARRY, URWIN, 2011). Por esta razão, atualmente, a classificação das coortes populacionais, amplamente divulgada no meio acadêmico e empresarial, segue um padrão baseado na historiografia estadunidense, e segmenta os indivíduos em três grupos principais: *Baby Boomer*, *Geração X* e *Geração Y*, ou *Millennial* (BURKE; NG, 2006; CENNAMO; GARDNER, 2008; DENCKER; JOSHI; MARTOCCHIO, 2007; MCGUIRE; TODNEM; HUTCHINGS, 2007; PARRY; URWIN, 2011; WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Mesmo sem completo suporte das evidências empíricas, as pesquisas sobre o tema, conduzidas até o momento, adotam, em geral, um quadro descritivo básico para caracterizar os membros de cada coorte, embora ele apresente alguns pontos de contradição, como observado na introdução deste trabalho. De acordo com Silva (2013), os indivíduos da geração *Baby Boomers*, nascidos ao final da II Guerra Mundial (de 1945 a 1967), supostamente acreditam em empregos para uma vida toda e, por isso, demonstram lealdade à organização na qual trabalham. Para os *Boomers*, segundo a literatura empresarial, o trabalho é componente fundamental da forma como definem sua individualidade.

Os indivíduos da geração X são vistos como pessoas desconfiadas e descrentes em relação às organizações, por terem crescido em um contexto de crise e reorganização econômica (de 1968 a 1979). Smola e Sutton (2002) defendem que a Geração X valoriza trabalhar para si próprios e, por isso, são mais empreendedores. Seus valores supostamente estão relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (SMOLA; SUTTON, 2002).

Por fim, a geração Y (1980 a 1991), criada em um ambiente de maior conforto e estimulação, seria, segundo Veloso et al (2012), um grupo inquieto e contestador, pouco afeto à hierarquia organizacional. Seria ainda difícil de gerir por sua falta de atenção. Na realização dos trabalhos, demandariam uma direção clara e apoio da gestão, mas prezariam por flexibilidade e autonomia (VELOSO ET AL, 2012).

Parry e Urwin (2011) realizaram um amplo levantamento para identificar as evidências empíricas que suportam a segmentação e caracterização das três coortes populacionais. Os achados dos autores foram mistos. Estudos como os de Lyons et al (2007) e Cennamo e Gardner (2008) foram capazes de identificar diferenças significativas entre os valores geracionais. No primeiro caso, a utilização do *Inventário de Valores de Schwartz*, permitiu, aos autores, encontrar níveis mais elevados de valores de autopromoção entre indivíduos dos grupos X e Y, quando comparados aos *Baby Boomers*. Com um instrumento diferente, Cennamo e Gardner (2008) constataram que a Geração Y deu mais importância aos valores de *status*.

Por outro lado, quantidade considerável de pesquisas falhou em identificar algum tipo de diferença entre as coortes históricas. Parry e Urwin (2011) citam, por exemplo, o trabalho de Jurkiewicz e Brown (1998), relatado anteriormente neste texto. Os pesquisadores investigaram, entre 278 empregados públicos, a importância relativa de 15 fatores ligados ao trabalho, e encontraram valores semelhantes para *Baby Boomers* e Geração X. Por conta dessa evidência, Jurkiewicz e Brown sugeriram que as gerações podem ser diferentes fora do ambiente organizacional, mas desejam genericamente obter o mesmo tipo de retorno do seu trabalho.

Algumas questões metodológicas podem justificar a ambiguidade dos resultados encontrados por Parry e Urwin na literatura, como será exposto a seguir, mas duas pesquisas apresentaram resultados verdadeiramente auspiciosos, de acordo com os autores da revisão empírica. Smola e Sutton (2002) forneceram evidência relevante sobre as diferenças de valores entre as gerações/coortes. Por meio de um estudo longitudinal, as pesquisadoras mostraram que as atitudes relacionadas com o trabalho são alteradas pelo processo de envelhecimento do indivíduo, mas concluíram que os valores são mais influenciados pela experiência geracional que pela idade ou maturação.

Já Twenge e Campbell (2008) criaram um método inovador, denominado *cross-temporal meta-analysis*, de maneira a estabelecer o perfil psicológico da Geração Y. Os autores descobriram, nos indivíduos das gerações mais novas, a elevação dos níveis de autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão, além de baixa necessidade de autoaprovação e localização externa do *locus* de controle.

8.2 ESTUDOS NO BRASIL

Os trabalhos sobre o tema Geração são ainda incipientes no Brasil, como constatou Cordeiro et al em uma revisão da literatura conduzida no ano de 2013. São poucos os artigos publicados em revistas com revisão de pares, predominando pesquisas apresentadas em congressos da área de Administração/Gestão de Pessoas, registradas em anais (CORDEIRO ET AL, 2013). Com efeito, os achados empíricos demonstram baixa consistência e há grande heterogeneidade de fatores abordados (visões sobre a carreira, sentido do trabalho, expectativas, valores, etc.), instrumentos e metodologias. Não existe, portanto, uma linha central que congregue os esforços de pesquisa, fator essencial para uma análise comparativa. A seguir, serão destacados alguns dos achados mais relevantes, com ênfase naqueles publicados em revistas acadêmicas.

Pesquisas empíricas do grupo de estudos em gestão de carreira da Faculdade de Economia e Administração, da Universidade de São Paulo (VELOSO ET AL, 2008; VELOSO ET AL, 2012), apontaram que, em comparação com a geração *Baby Boomers* e X, os profissionais das novas gerações valorizam mais, em suas carreiras, o aprendizado e desenvolvimento, a identificação pessoal com o trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Já Teixeira et al (2014) investigaram as diferenças de percepção acerca do sentido do trabalho para as Gerações X e Y. A Geração Y apresentou maiores médias nas questões que privilegiavam um trabalho seguro e sadio.

Analisando os desligamentos voluntários de jovens jornalistas, um estudo de caso de Oliveira e Honório (2013) encontrou, entre os fatores que mais influenciaram a rotatividade dos pesquisados, a dificuldade de mobilidade interna e a falta de desafios no trabalho. Para os autores, o "resultado ratifica a busca dos jovens por um trabalho motivador, com sentido e pleno de desafios, como apontado por Lombardia et al. (2008), Oliveira (2009) e Cavazotte et al. (2012)" (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2013, p. 728).

Por fim, corroborando, em certa medida, o estereótipo sobre as gerações, Vasconcelos et al (2010) identificaram dados empíricos que evidenciam a preocupação da nova geração com a integração das necessidades pessoais, familiares e da carreira, bem como com a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade.

8.3 LIMITAÇÕES DAS PESQUISAS

A ambivalência e inconsistências dos resultados empíricos, no Brasil e no Mundo, estimularam algumas considerações críticas a respeito das pesquisas sobre gerações. Essas críticas não podem ser desconsideradas quando se propõe trabalhar o tema, por isso, na sequência, será apresentada uma síntese delas.

As principais questões metodológicas e conceituais foram indicadas por Parry e Urwin, na revisão de literatura publicada em 2011. O primeiro ponto elencado pelos autores diz respeito à confusão entre Coortes e Gerações. Apesar dos dois termos costumarem aparecer, na literatura, como sinônimos, enquanto o conceito de Gerações é muito mais complexo e não pode ser reduzido a uma definição baseada apenas na data de nascimento, a Coorte funciona apenas como um construto atóxico, uma *proxy* instrumental para os estudos geracionais.

No entanto, o que se vê nas pesquisas, em todo o mundo, é a adoção imediata de três coortes etárias (*Boomers*, X e Y) como representantes das gerações, sem uma preocupação em evidenciar empiricamente, de forma preliminar, se os eventos históricos e fenômenos sociais, econômicos e culturais, foram capazes de criar grupos de indivíduos com uma maneira única de enxergar a vida. Quando é considerada a evidência empírica efetivamente encontrada, existem poucas justificativas claras para o uso dos pontos de corte temporais apresentados no *item 9.1* deste texto (Parry; Urwin, 2011).

Uma segunda crítica enfatiza os problemas metodológicos discutidos por Rhodes (1983). Segundo essa autora, as características comportamentais relacionadas à idade sofrem efeitos dos períodos de maturação, do momento histórico vivenciado atualmente pelo indivíduo e, por fim, da coorte geracional. A distinção desses efeitos é complexa quando se realizam somente estudos transversais, por isso, recomendam Parry e Urwin (2011), as pesquisas sobre Gerações devem buscar a construção de um processo de análise longitudinal, de preferência com painéis. Os conceitos de geração, coorte, efeitos da idade e efeitos do período histórico estão na tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Coortes, Gerações e Idade

Constructos teóricos	
Gerações	Eventos históricos e fenômenos culturais impactantes são capazes de criar um grupo geracional distinto. A identificação de uma geração exige alguma forma de proximidade social para dividir eventos ou fenômenos culturais.
Coortes	Um grupo de indivíduos nascidos na mesma época que presumidamente são parecidos por terem compartilhado experiências.
Efeitos etários	Mudanças em visões, atitudes e comportamentos durante o amadurecimento do indivíduo.
Momento histórico	Impacto do ambiente em valores, comportamento e atitudes dos indivíduos. Deve ser levado em conta quando se deseja identificar efeitos da geração e da idade.

Fonte: Parry e Urwin (2011, p. 84)

Por fim, uma última consideração pertinente trata da diferenciação cultural entre gerações em diferentes países. A identificação das gerações *Boomers*, X e Y ocorreu nos EUA, a partir dos acontecimentos culturais, sociais e históricos daquele país. Em especial, no Brasil, o “conceito de Geração Y tem sido incorporado aos estudos nacionais tal como se apresenta nos estudos internacionais, sem que se faça uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuiriam para a formação do pensamento deste grupo geracional” (ROCHA-DE-OLIVEIRA ET AL, 2012, p.551).

8.4 CONSIDERAÇÕES PARA A PESQUISA

Tendo em vista as limitações das pesquisas realizadas até aqui, no Brasil e em âmbito internacional, com relevo para os pontos destacados na seção anterior, a condução do estudo proposto nesta dissertação tomou alguns cuidados na avaliação dos resultados.

O primeiro deles diz respeito à análise transversal. Esse método compara indivíduos de diferentes categorias/coortes/idades no mesmo ponto temporal. Portanto, não permite avaliar as mudanças comportamentais ao longo do período de maturação dos sujeitos, nem mesmo distinguir a influência de fatores sociais e culturais contemporâneos, comum a todos eles. A alternativa são os estudos longitudinais, que comparam indivíduos em diferentes períodos de tempo. Esse tipo de estudo é possível em dois casos: quando existem pesquisas

similares anteriores, permitindo meta-análises, ou quando o projeto se prolonga ao longo dos anos, acompanhando a evolução dos indivíduos.

No entanto, como os estudos geracionais são incipientes no Brasil e bastante heterogêneos, a possibilidade de execução de meta-análises longitudinais não é viável. Além disso, por razões óbvias, esta pesquisa foi finalizada ainda em 2016, descartando a segunda alternativa.

Apesar de não invalidar os resultados a ser encontrados, o uso dos dados transversais exige cautela ao analisar as diferenças geracionais. Essas diferenças devem ser consideradas apenas indicativas e não definitivas. Ademais, seria relevante a realização de estudos contínuos, com a aplicação dos instrumentos desta pesquisa em grupos com os mesmos perfis da amostra inicial, para testar as hipóteses ao longo do tempo.

O segundo cuidado relaciona-se às coortes geracionais. Como bem argumentou Rocha-de-Oliveira et al (2012), é necessário que se faça uma contextualização de quais seriam as características e os marcos históricos que contribuiriam para a formação dos grupos geracionais no Brasil. Por essa razão, desde o princípio deste texto, descartou-se adotar como referência o conceito de Geração Y.

Na definição das hipóteses de trabalho, com a demarcação de três coortes, lançou-se mão, para verificação de sua pertinência, da segmentação proposta por Meredith; Schewe; Karlovich (2001) e Motta et al (2002). Para a segmentação geracional, os pesquisadores revisaram a literatura acadêmica e publicações da mídia tradicional. Além disso, entrevistaram sociólogos, psicólogos e historiadores para a delimitação final das coortes. Em seguida, eles conduziram grupos focais para obter informações a respeito dos perfis geracionais.

A validade das coortes foi testada posteriormente por Motta et al (2009), por meio de um estudo referenciado nas teorias das memórias coletivas:

“A frequência de eventos citados está relacionada ao período formativo do respondente[...], confirmam a teoria das memórias coletivas, citando eventos relacionados ao seu período formativo com frequência claramente maior que os demais [...]. Portanto, é apropriado assumir que associações similares serão possíveis com os eventos definidores que constituem o momento histórico que irá produzir a nova coorte.” (Motta et al, 2009, p. 2).

Coo resultado desse trabalho, os autores delimitaram seis coortes, sendo que os três grupos estão atualmente no mercado de trabalho brasileiro, quais sejam:

- Coorte *Anos de Ferro* (nascidos entre 1951 e 1962, com período formativo entre 1967 e 1979): esse grupo tem como momentos históricos definidores o golpe militar, as crises sociais e a promulgação do Ato Institucional nº 5 (que pôs fim aos resquícios do regime democrático). Por consequência, segundo os autores, compartilham características como alienação, beligerância, mitos de grandiosidade e valorização da educação.
- Coorte *Década Perdida*, (nascidos entre 1963 e 1974, com período formativo entre 1980 e 1991): são fatos marcantes, para esse grupo, o processo de anistia e a profunda crise econômica dos anos 1980. Por ter crescido nesse ambiente, essa geração seria frustrada, materialista e individualista, além de pouco esperançosa.
- Coorte *Cada um Por si* (nascidos a partir de 1975, com período formativo a partir de 1992): os acontecimentos mais marcantes para esta geração teriam sido as crises do governo Collor e a estabilização econômica do Plano Real. Haveria, neste grupo, segundo os pesquisadores, um resgate de valores éticos e morais, além de um sentimento de autossuficiência e certo consumismo.

Em resumo, esta dissertação construiu sua análise com instrumental transversal, como veremos à diante, na apresentação da metodologia e dos resultados, mas não desconsiderou as limitações do método e sua influência nas conclusões. Além disso, nesta pesquisa, descartou-se, de início, a conceituação de geração Y, preferindo testar a hipótese de que existem três gerações tipicamente brasileiras, marcadas por fatos históricos como a ditadura militar, a crise dos anos 1980 e as transformações da década seguinte.

9 HIPÓTESES

Neste trabalho, considerou-se a vinculação geração-rotatividade intermediada pelos valores, expectativas e comprometimento organizacional de cada coorte populacional. Segundo a teoria sobre gerações, um coorte é considerado grupo geracional apenas quando

exibir valores e atitudes separados e distintos, por ter compartilhado, ao longo da vida, eventos sociais, econômicos e políticos relevantes (PARRY; URWIN, 2011). Por meio da revisão da literatura, foi possível delinear as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Existem diferenças significantes nos valores e expectativas (profissionais e organizacionais) entre os três grupos geracionais identificados no Serviço Público Brasileiro (compostos por indivíduos nas faixas etárias entre 26 e 41 anos; 41 e 53; e acima de 53 anos);

H2a: Os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão escores significativamente menores para os valores dos domínios Autotranscendência e Conservação (Estrutura de Tipos Motivacionais de Schwartz, 1992);

H2b: Autotranscendência e Conservação estão positivamente relacionadas com os níveis de comprometimento organizacional afetivo;

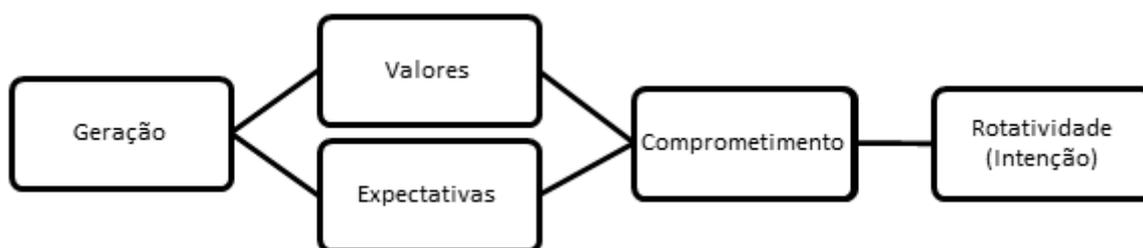
H3a: Os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão *escores* significativamente menores para as expectativas de carreira na organização e para as expectativas de futuro organizacional;

H3b: Os níveis de Expectativas na Carreira e de Futuro Organizacional estão positivamente relacionados com o comprometimento organizacional afetivo;

H4: Os níveis de comprometimento organizacional afetivo estão negativamente relacionados com os níveis de intenção de rotatividade.

As hipóteses levantadas sugerem um modelo com a seguinte estrutura:

Figura 1 - Modelo Geração x Intenção de Rotatividade



Elaboração do autor

O modelo se alinha com a literatura encontrada. Um grupo geracional é definido por características como valores e expectativas (PARRY; URWIN, 2011); a relação entre valores individuais e organizacionais afetam o comportamento do indivíduo no ambiente do trabalho,

por consequência, seu comprometimento organizacional (TAMAYO ET AL, 2000), o mesmo ocorre com as expectativas sobre a carreira na organização e o futuro organizacional (VASCONCELLOS, 2015). Por fim, estudos empíricos revelam uma relação direta e significativa entre o comprometimento organizacional afetivo e as intenções de rotatividade (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; MUTHUVELOO; ROSE, 2005; BASTOS; MENEZES 2010; SCHEIBLE; BASTOS, 2014). Em alguma medida, o modelo segue as etapas antecedentes da rotatividade sugeridas por Steers e Mowday (1981). Para os autores, a) baixas expectativas no trabalho e conflito de valores; levam a b) respostas afetivas negativas; e, por fim, conduzem à c) intenção de deixar a organização. Essas relações foram abordadas anteriormente na revisão teórica.

10 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta o desenho da pesquisa, abordando tópicos como a caracterização do tipo de pesquisa; identificação da população alvo e definições sobre a amostra; detalhamentos dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

10.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Sampiere et al (2013), a pesquisa quantitativa oferece a oportunidade de generalizar os resultados mais amplamente, além de proporcionar uma grande possibilidade de réplica e facilitar a comparação entre estudos anteriores. Como este estudo deve inserir-se em uma tradição internacional relativamente estabelecida de análises sobre as características geracionais e pode ser desdobrado em pesquisas posteriores, de caráter longitudinal, optou-se por adotar esse tipo de método como referência para a coleta e análise de dados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos empregados, esta pesquisa é classificada, segundo critérios de Creswell (2010) e Sampiere (2013) como um levantamento transversal correlacional. De acordo com Creswell, um projeto de levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes, opiniões de uma população, estudando-se uma amostra desse grupo. Já a pesquisa de caráter transversal correlacional descreve relações entre duas ou mais categorias, conceitos ou variáveis em um determinado momento; às vezes unicamente em termos correlacionais, outras em função da relação causa-efeito (SAMPIERI, 2013). Como afirmado na seção 9 deste texto, existem limitações no

método transversal quando se pretende delimitar dos efeitos da idade, do período histórico e das gerações. Essa, no entanto, é a única opção disponível no momento, por causa da inexistência, ao longo dos anos, de estudos brasileiros consistentes sobre o tema das gerações, o que inviabiliza os métodos de metanálise longitudinal.

10.2 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Uma população é um conjunto de todos os casos que preenchem determinada especificação (SAMPIERI ET AL, 2013). Como foi expresso na seção 3, o objetivo desse trabalho foi “identificar os valores e as expectativas profissionais (organizacionais e na carreira) da nova geração de servidores públicos federais e o impacto dessas variáveis e do comprometimento organizacional afetivo na intenção de rotatividade”.

Tomando como referências as formulações de Meredith; Schewe; Karlovich (2001) e Motta et al (2002), entende-se por “nova geração” o grupo formado por servidores nascidos a partir de 1975, cujo período de formação supostamente teve impacto dos fatos sociais e históricos da década de 1990. Esses indivíduos compõem a “população” a ser analisada nesta pesquisa. O universo engloba um total de cerca de 225 mil servidores federais civis, atuando no Poder Executivo, sendo 120 mil homens e 105 mil mulheres (ENAP, 2015).

Entretanto, a simples análise do perfil da nova geração não seria suficiente para a proposta desta dissertação. Por isso, também foram incluídos, na amostra, indivíduos/servidores de outros dois grupos populacionais, são eles: os integrantes da coorte “Anos de ferro” (nascidos entre 1951 e 1962) e da coorte “Década Perdida”, nascidos entre 1963 e 1974).

Para a condução do estudo foi considerado um subgrupo amostral dentro desse universo. O tamanho necessário da amostra foi calculado por meio do software estatístico *GPower*, adotando-se como parâmetros o número de fatores dos instrumentos, o efeito esperado (médio-baixo, segundo Cohen & Cohen, 2002), um nível de confiança mínimo e um poder de referência para a análise. Com quatro preditores no modelo (valores, expectativas de carreira e de futuro organizacional, além do comprometimento organizacional), totalizando oito fatores (quatro dimensões de valores, três fatores de expectativas e comprometimento unifatorial), efeito de 0.20, nível de confiança de 95%, e poder de 80%, o software indicou amostra mínima de 105 indivíduos para regressões múltiplas e 120 para análises multivariadas

de variância - MANOVA (duas comparações intergrupos distintas: quatro dimensões de valores na primeira; e três fatores de expectativas na segunda).

De modo a diminuir o viés de seleção nos dados a ser coletados, a escolha dos indivíduos, detalhada a seguir, foi aleatória, em um procedimento de duas fases, denominado *clustering*.

10.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

A fim de obter os dados necessários para a execução da pesquisa, aplicou-se um questionário, composto por itens de informação pessoal/profissional/demográfica (sexo, nível de escolaridade, ano de nascimento, ano de ingresso no Serviço Público Federal, ocupação de cargo de Direção e Assessoramento - DAS) e cinco instrumentos, quais sejam: *Escala de Intenção de Rotatividade* (EIR); *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo* (ECO); *Inventário de Valores de Schwartz* (SVS); *Escala de Expectativas de Carreira na Organização* (EECO) e *Escala de Expectativas de Futuro Organizacional*.

A *Escala de Intenção de Rotatividade* (EIR) foi elaborada por Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997). Composto por três itens, o instrumento solicita aos indivíduos que respondam, numa escala de cinco pontos (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre), a frequência com que pensam, planejam e desejam sair de sua organização (Apêndice A). Amplamente utilizada nos estudos nacionais sobre o tema da Rotatividade, a EIR obteve, em sua validação, um *alfa de Cronbach* de 0,95.

Atendendo aos questionamentos sobre a inadequada presença de intenções comportamentais na definição do Comprometimento Organizacional Afetivo (Bastos, 1993), ponto discutido anteriormente na sexta seção deste texto, Siqueira (1995) desenvolveu e validou uma *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo* (ECO) unifatorial. A versão reduzida inclui cinco itens - expressões de afetos positivos relacionados à organização - e possui índice de precisão superior a 0,90.

O *Inventário de Valores de Schwartz* (Schwartz Value Survey - SVS), validado no Brasil por Tamayo & Schwartz (1993), foi aplicado em 67 países, totalizando uma amostra de 64.271 participantes (SCHWARTZ, 2005). Os itens do instrumento expressam objetivos motivacionais e, em cada um deles, há uma frase explicativa, delimitando seu significado. O respondente avalia o item por sua importância, como um “princípio orientador em minha

vida”, obedecendo a uma escala de 7 a -1, em que 7 equivale à “suprema importância”; 6 representa “muito importante”; 5 e 4 não são denominados; 3 significa “importante”; 2 e 1 não são denominados; 0 equivale a “não importante” e -1 representa “oposto aos meus valores” (Apêndice C).

A decisão pelo IVS, em detrimento de outros instrumentos também validados em amostras brasileiras, como o Questionário de Perfis de Valores Pessoais (QPVP), e sua versão reduzida (PVP), se deve a duas razões. A primeira dela diz respeito ao nível de escolaridade da amostra avaliada. Todos os servidores pesquisados tinham nível superior ou formação pós-graduada. O QPVP e o PVP são adotados, em geral, quando se investiga os valores individuais de respondentes de baixo nível de escolaridade (CAMPOS; PORTO, 2010). Além disso, como a ideia é produzir um perfil amplo de valores das gerações de servidores, o IVS apresenta melhores possibilidades, por se tratar de uma relação com gama variada de itens, possibilitando identificar diferenças mais diversas entre os grupos avaliados.

Por fim, as duas escalas de expectativas sobre o futuro foram desenvolvidas e validadas na tese de Vasconcellos (2015). A *Escala de Expectativas de Carreira na Organização* (EECO) é composta por dois fatores de expectativas: *Conquistas profissionais*, relacionando itens como remuneração, prestígio entre pares, avanços/crescimento/sucesso na carreira e realização de atividades interessantes; e *Carreira-vida pessoal*, com itens sobre equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, carga horária, qualidade de vida (Apêndice D). Os valores de *alfa de Cronbach* dos fatores *Conquistas Profissionais* e *Relação Carreira-Vida Pessoal* foram de 0,95 e 0,90, respectivamente.

A *Escala de Expectativas de Futuro Organizacional* (EEFO) incorpora itens dedicados aos resultados futuros da organização, fator denominado de *Efetividade Organizacional*, além de atributos sobre gestão e ambiente de trabalho, intitulado de *Gestão e Ambiente Organizacional* (Apêndice E), com alfas de 0,92 e 0,93, respectivamente.

10.4 COLETA DOS DADOS

O procedimento de coleta de dados observou duas fases, ambas durante os meses de maio e junho de 2016. Na primeira, partiu-se de uma lista de ministérios e principais órgãos da administração indireta (Catálogo SIPEC/Ministério do Planejamento, contendo todos os órgãos setoriais e seccionais do Sistema de Pessoal Civil), entre os quais foram sorteadas 10 instituições para compor a pesquisa. Os gestores de Recursos Humanos de cada uma delas

foram contatados, por e-mail e telefone. Os propósitos da pesquisa foram apresentados a esses gestores e a eles solicitou-se que informassem os endereços eletrônicos de um grupo aleatório de servidores das instituições, para envio do questionário online.

Os órgãos contatados se mostraram resistentes em fornecer a relação de endereços, por isso foi sugerido, como opção, que os próprios gestores encaminhassem internamente a pesquisa para o público-alvo. Dos 10 órgãos contatados, apenas seis aceitaram participar da pesquisa, todos seguindo o segundo procedimento (envio interno): cinco ministérios (três da área social e dois de assuntos econômicos) e uma autarquia pública federal.

Durante a coleta, os gestores das organizações selecionaram aleatoriamente grupos de servidores e enviaram o questionário eletrônico para os e-mails profissionais. Apesar de alguma preocupação com a aleatoriedade, a composição da amostra se deu por critério de conveniência, não probabilístico, em razão do custo e tempo de realização da pesquisa. Os indivíduos escolhidos tiveram um prazo de até 20 dias para retornar os questionários. No texto de apresentação da pesquisa, havia um e-mail de contato do pesquisador, caso os respondentes precisassem sanar alguma dúvida. O texto de apresentação também informava, aos servidores, os objetivos da pesquisa e ressaltava o tratamento sigiloso das informações fornecidas (APÊNDICE F).

Ao final da coleta dos dados, retornaram 228 questionários completos. A amostra obtida contempla os requisitos mínimos sugeridos pelo software *GPower* (110 sujeitos para análises de regressão e 120 sujeitos para análises multivariadas de variância - MANOVA).

A tabela 2 indica a composição da amostra de 228 sujeitos, com valores absolutos e proporcionais por sexo, ocupação de cargo de direção e assessoramento superior (DAS), escolaridade e coorte geracional.

Tabela 2 - Composição da Amostra (Coorte geracional, sexo, DAS, escolaridade)

	Quantidade de questionários na amostra	Participação relativa no total da amostra
Coorte geracional		
Anos de Ferro (nascidos até 1962)	20	8.80%
Década Perdida (nascidos entre 1963 e 1974)	49	21.50%
Cada um Por si (nascidos a partir de 1975)	159	69.70%
Total (N)	228	100%
Sexo		
Masculino	109	47.80%
Feminino	119	52.20%
Total (N)	228	100%
Cargo de Assessoramento e Direção Superior (DAS)		
Sim	69	30.30%
Não	159	69.70%
Total (N)	228	100%
Escolaridade		
Nível Superior	84	36.80%
Pós-Graduação	144	63.20%
Total (N)	228	100%

Fonte: dados da pesquisa

10.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Nas próximas seções, serão apresentadas as análises dos dados coletados na pesquisa. Essas análises seguiram três etapas, todas com auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), desenvolvido pela IBM. Em um primeiro momento, foi testada, para a amostra do trabalho, a consistência estatística e teórica dos instrumentos de medida do questionário, incluindo a dimensionalidade (número de fatores) e a confiabilidade das escalas (Inventário de Valores de Schwartz, Escala de Expectativas de Carreira na Organizacional e de Expectativa de Futuro Organizacional, Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo e Escala de Intenção de Rotatividade).

Em linha com a literatura sobre os tipos motivacionais, a escala de valores foi submetida a um teste de *Escalonamento Multidimensional* (PROXSCAL), de maneira a verificar a distribuição espacial dos 61 valores descritos. As demais passaram por uma análise fatorial exploratória, seguida do cálculo de intercorrelação entre os itens de cada fator (alfa de Cronbach).

A terceira e a quarta etapas focaram os objetivos e as hipóteses de trabalho desta dissertação. A terceira etapa atendeu aos objetivos de “caracterizar a hierarquia de valores

personais dos novos servidores públicos e compará-la com os das gerações anteriores”; e “descrever as expectativas sobre a carreira e o futuro organizacional dos novos servidores e compará-las com as das gerações anteriores”. Para tanto, produziu-se, inicialmente, as estatísticas descritivas (média) dos tipos motivacionais e das expectativas de carreira e organizacionais para todos os grupos geracionais.

Em seguida, empregou-se uma técnica conhecida como Análise Multivariada de Variância (MANOVA) para testar a significância das diferenças entre as gerações. Na definição de Hair et al (2009), a MANOVA é uma técnica de dependência que mede as diferenças para duas ou mais variáveis dependentes métricas, com base em um conjunto de variáveis categóricas (não métricas). Ou seja, a MANOVA identifica diferenças entre grupos (gerações), considerando um conjunto de características, como, por exemplo, os valores e as expectativas: “a MANOVA permite ao pesquisador avaliar o impacto de múltiplas variáveis independentes sobre as variáveis dependentes não somente individualmente, mas também coletivamente” (HAIR ET AL, 2009, p. 311).

Finalmente, outros dois objetivos (“relacionar os valores da nova geração de servidores federais com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade”; e “relacionar as expectativas da nova geração de servidores federais com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade”) foram atendidos por meio do emprego do método de modelagem de equações estruturais. Utilizou-se essa técnica para julgar o ajuste do modelo de relações proposto no início do texto, no qual se considerou a vinculação geração-rotatividade intermediada pelos valores, expectativas e comprometimento organizacional.

Segundo Byrne (2009), o termo modelagem de equação estrutural engloba dois procedimentos: a codificação dos processos em estudo por meio de uma série de equações estruturais (regressões) e a representação gráfica do modelo (diagrama de caminhos). O modelo hipotetizado é estatisticamente testado (neste trabalho, pelo software AMOS), considerando todo o sistema de variáveis, para determinar se ele é consistente ou não com os dados empíricos: “*If goodness-of-fit is adequate, the model argues for the plausibility of postulated relations among variables; if it is inadequate, the tenability of such relations is rejected*” (BYRNE, 2009, p. 3).

11. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS

11.1 INVENTÁRIO DE VALORES DE SCHWARTZ (IVS)

Além de preocupações teóricas, explicitadas em uma seção anterior deste trabalho, a estrutura circular de tipos motivacionais, desenvolvida por Schwartz, tinha por trás uma técnica de análise estatística denominada Escalonamento Multidimensional (MDS). Resumidamente, o MDS permite construir um mapa perceptual das correlações entre os itens de uma escala. Quanto mais próximos, maior a correlação positiva entre eles. Em sentido contrário, quanto mais distantes, maiores os coeficientes negativos. Nas palavras de Hair et al (2009), o Escalonamento Multidimensional (MDS) se refere “a uma série de técnicas que ajudam o pesquisador a identificar dimensões-chave inerentes a avaliações feitas por respondentes quanto a objetos e então posicionar esses objetos no espaço multidimensional” (p.483).

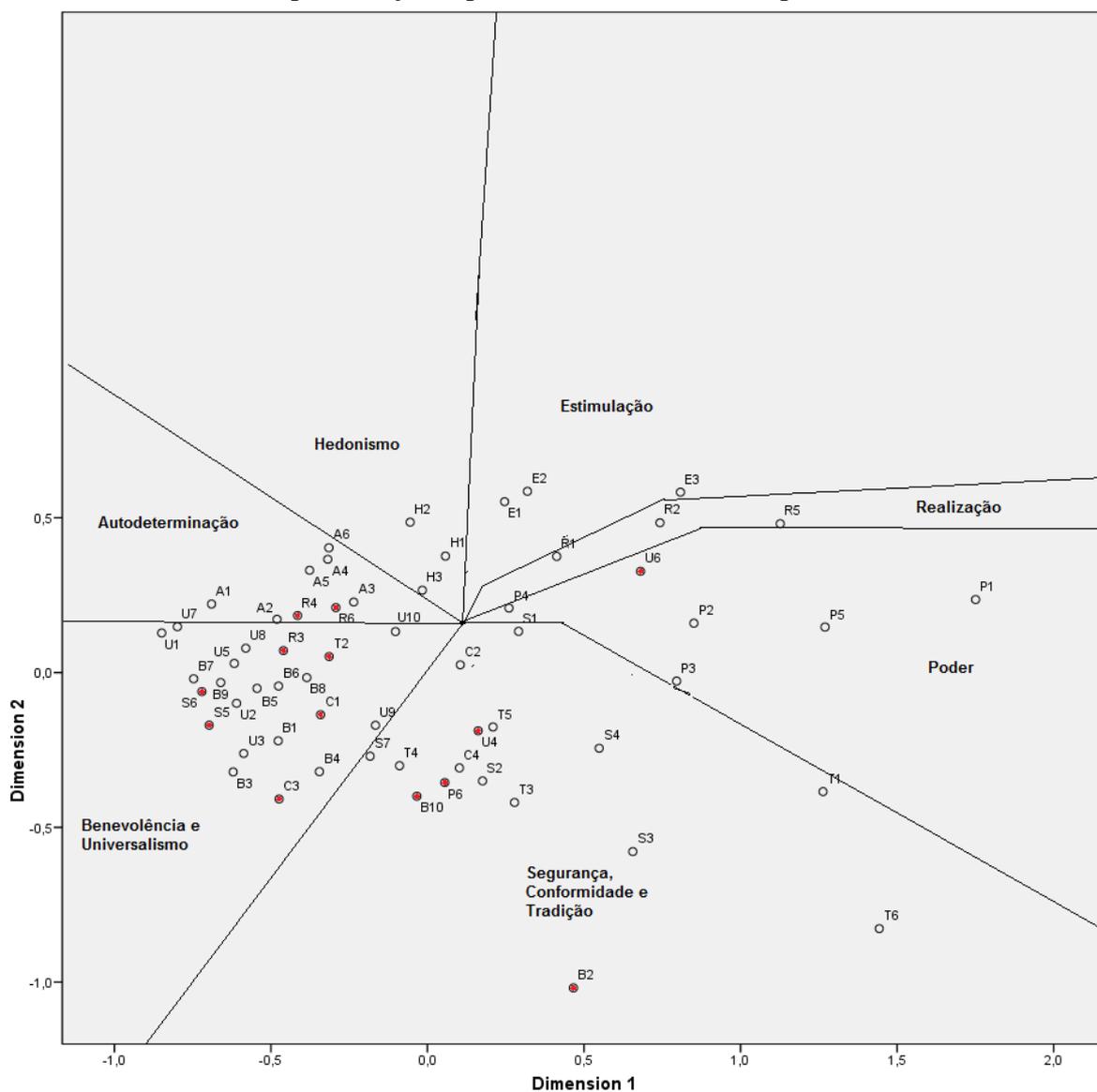
A técnica de Escalonamento Multidimensional (com o algoritmo PROXSCAL) foi utilizada para validar o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) neste trabalho. O PROXSCAL toma a distância euclidiana para verificar as proximidades entre os 61 valores da escala. Para considerar a aceitação do modelo, a literatura preconiza que os coeficientes de desajuste do MDS (*Normalized Raw Stress*) sejam os mais próximos possíveis de zero e inferiores a 0,10 e os coeficientes de ajuste (*Tucker's Coefficient of Congruence*) sejam superiores a 0,90 (KRUSKAL, 1964; MARÔCO, 2011). Além disso, na validação da escala, é fundamental encontrar certa aderência entre o mapa perceptual da amostra e a estrutura motivacional sugerida pela teoria de Schwartz (circular, segmentada em 10 tipos, englobados em quatro dimensões superiores).

A estrutura gerada pelo MDS (Torgesten) está representada no gráfico 2. Os pontos na figura indicam cada um dos 61 valores. Eles receberam um código, composto por uma letra, indicativa do tipo motivacional a que pertencem, e um número, referente à ordem no questionário (para detalhamento ver Apêndice G). O índice de desajuste (*Normalized Raw Stress*) atingiu 0,021 e o *Tucker's Coefficient of Congruence* ficou em 0,98, atestando um bom ajuste dos dados da amostra.

No mapa perceptual, foi possível identificar sete áreas razoavelmente bem definidas (entre as 10 da teoria), sendo cinco compostas por valores correspondentes a tipo motivacionais específicos, quais sejam: *Autodeterminação*, *Estimulação*, *Hedonismo*,

Realização e Poder. As duas remanescentes representam a imbricação de valores de dois ou três tipos motivacionais: Benevolência/Universalismo e Segurança/Conformidade/Tradição, respectivamente. A maior parte dos itens se localizou na região prevista pela teoria, exceto 13 deles (assinalados em vermelho na imagem). Entretanto, não há a predominância de desvios graves, como, por exemplo, valores em uma dimensão superior oposta ao previsto na estrutura de Schwartz. Como será possível ver no gráfico 3, apenas U6 ('Um mundo de beleza'), supostamente um valor de caráter universal (*Autotranscedência*), está localizado em uma dimensão de padrão individual (*Autopromoção*), o que nos leva a acreditar que o modelo de valores da teoria está respeitado.

Gráfico 2 - Representação espacial dos itens do IVS (tipos motivacionais)

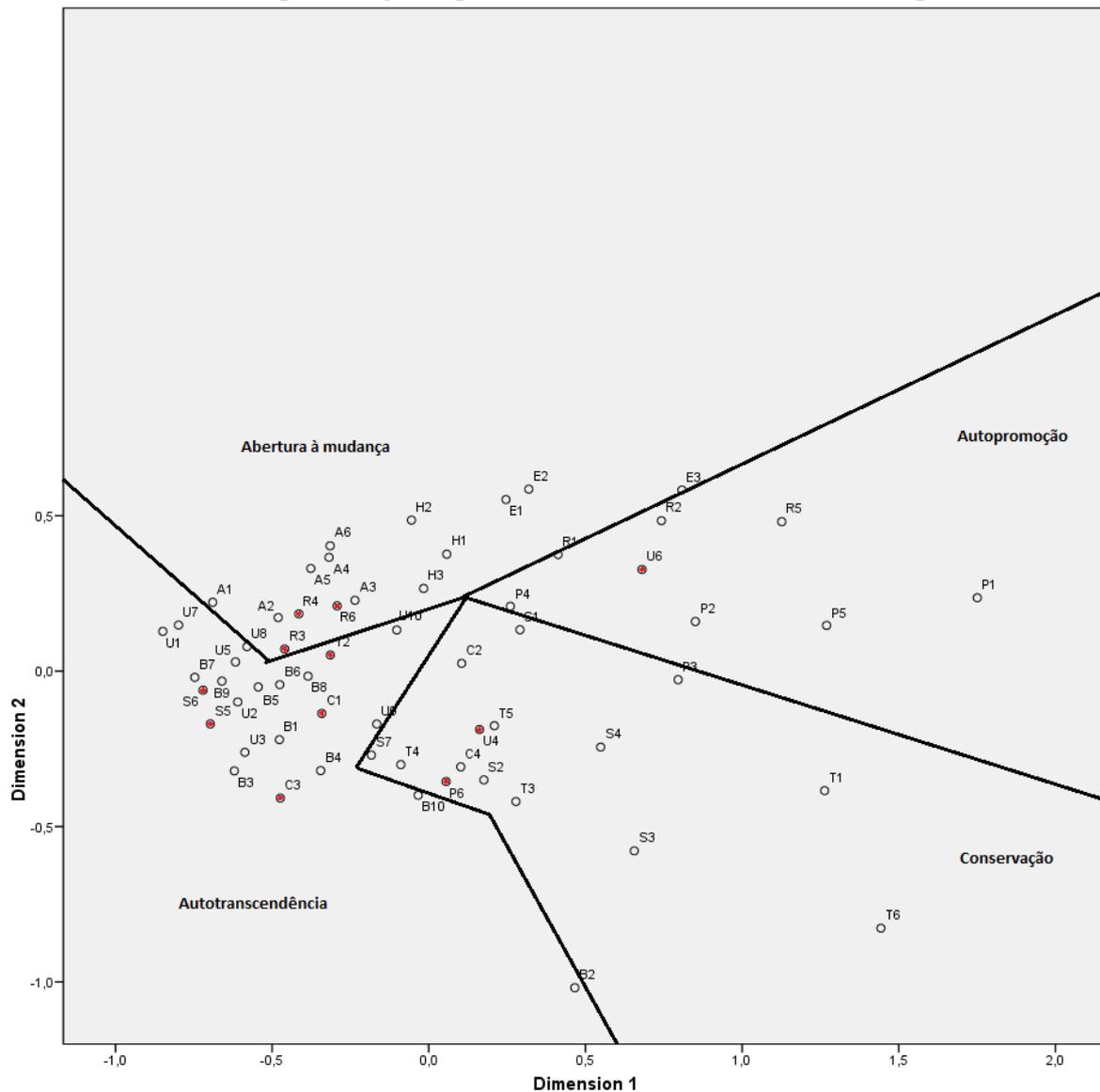


Fonte: dados da pesquisa

Neste trabalho, para a simplificação dos testes de hipóteses, optou-se por utilizar variáveis baseadas nas quatro dimensões superiores (*Autotranscedência, Autopromoção, Abertura à Mudança e Conservação*) – se fossem utilizadas os 10 tipos motivacionais de Schwartz, a amostra da MANOVA deveria ser consideravelmente maior e ainda haveria grande inflação na possibilidade de erro tipo I nos testes univariados. Por isso, também foi avaliado, no mapa perceptual, a delimitação dessas dimensões, verificando-se a relação compatibilidade/conflito entre elas (figura 5). Com alguma fidelidade, foi reproduzida a posição teórica dos valores em suas dimensões superiores, assim como se observou as relações de oposição entre Autopromoção x Autotranscedência e Abertura à Mudança x Conservação.

Portanto, apesar de não reproduzir fielmente a estrutura proposta por Schwartz, considerou-se que a escala IVS apresenta indícios de validade, já que foram respeitados critérios gerais, como a circularidade do modelo e as relações de compatibilidade/conflito entre tipos motivacionais e dimensões superiores. Dessa forma, os fatores de valores individuais utilizados nas próximas seções foram compostos seguindo as definições da teoria de Schwartz.

Gráfico 3 - Representação espacial dos itens do IVS (dimensões superiores)



Fonte: dados da pesquisa

11.2 ESCALA DE EXPECTATIVAS DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO (EECO)

Na tese em que propôs, construiu e identificou indícios de validade do instrumento sobre expectativas de carreira na organização (EECO), Vasconcellos (2015) relacionou 13 itens, agrupados em uma solução com dois fatores, denominados *Conquistas profissionais e Carreira e vida pessoal*. Os fatores e seus respectivos itens estão na tabela 3.

O objetivo desta seção é identificar indícios de validade, para os dados da amostra da pesquisa, da estrutura de fatores da escala, verificando sua fatorabilidade, sua

dimensionalidade e a confiabilidade do construto medido. Esse objetivo será alcançado, por meio de uma análise fatorial exploratória, em três etapas. Inicialmente, pela análise de componentes principais, serão avaliados os índices de fatorabilidade da matriz de dados e definida a quantidade de fatores a serem extraídos. Em seguida, pela fatoração dos eixos principais rotacionada, será extraída e retida a quantidade de fatores adequada. Por fim, a confiabilidade da escala será mediada por meio do *alfa de Cronbach*.

Tabela 3 - Escala de Expectativa de Carreira na Organização (fatores)

Fator 1: Conquistas profissionais
1 Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.
2 Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.
3 Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.
4 Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período.
5 Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.
6 Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.
7 Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.
8 Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.
9 Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.
Fator 2: Carreira e Vida pessoal
1 Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
2 Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.
3 Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.
4 Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais.

Fonte: Vasconcellos (2015)

Segundo Field (2009), para a realização de uma análise de fatores, são necessárias variáveis que se correlacionem bem, porém, não perfeitamente. Esse padrão de relacionamento pode ser checado na matriz de correlações entre as variáveis, na qual são avaliadas a existência de correlações insignificantes (abaixo de 0,05) e/ou variáveis com correlações acima de 0,90 (perfeitamente correlacionadas). Na matriz formada pelos itens da EECO, não há qualquer carga insignificante, muito menos valores acima de 0,90 (verificar Apêndice H). Além disso, a maior parte das inter-relações está em níveis entre 0,40 e 0,60, portanto, trata-se de dados com boa indicação para a fatoração.

O *Teste de Esfericidade de Barlett* foi significativo. Ou seja, rejeitou-se a hipótese nula de que a matriz de correlações da EECO é uma matriz identidade (com valores 1 na diagonal e próximos de zero nas extremidades). Adicionalmente, o KMO atingiu 0,918. Como ressalta Field (2009), valores de KMO acima de 0,90 são ótimos para a análise fatorial. Os dois índices também garantem a fatorabilidade dos dados.

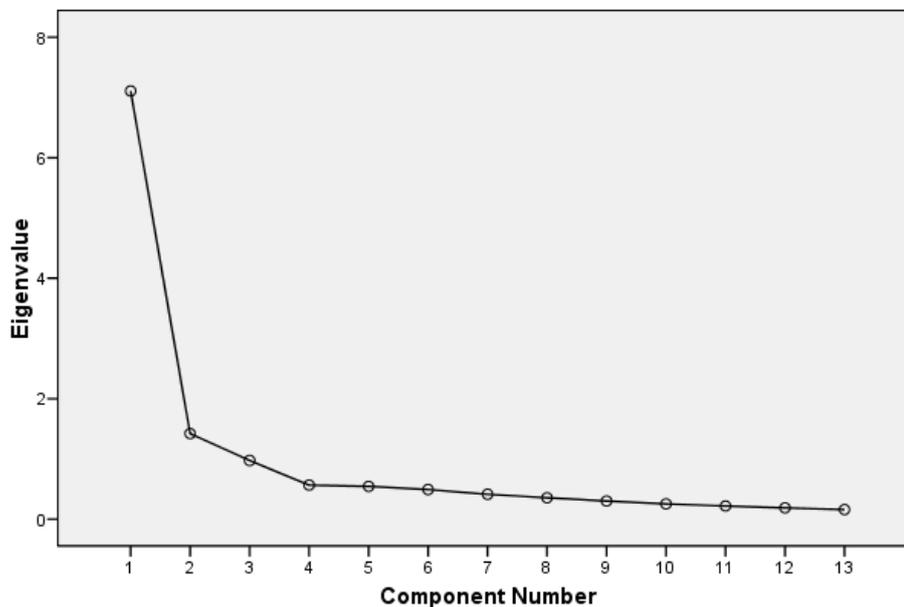
Garantida a fatorabilidade da EECO, avaliou-se a quantidade de fatores possíveis de extração. De acordo com Dancey & Reidy (2013), existem três critérios de referência que auxiliam o pesquisador a definir a quantidade de fatores extraída. O primeiro deles são os autovalores de cada fator. Os autovalores mostram a proporção de variância que cada fator é capaz de reter. Idealmente, devem-se manter fatores com autovalores acima de 1. Um segundo critério é o diagrama de declividade (*scree plot*), o qual representa o número de fatores plotados contra a quantidade de variância. O número dos fatores é determinado pela queda na declividade, considerando, como ponto de corte, o momento quando a linha da função se torna praticamente paralela ao eixo dos fatores. Por fim, o terceiro critério preconiza que seja observada a quantidade de variância extraída por cada fator (recomenda-se reter fatores que expliquem mais de 75% de variância).

Tabela 4 - Autovalores e variância explicada (EECO)

Fatores	Autovalores	% da variância	% acumulado
1	7.108	54.675	54.675
2	1.421	10.932	65.607
3	0.975	7.501	73.108
4	0.565	4.350	77.458
5	0.545	4.195	81.653
6	0.493	3.790	85.443
7	0.413	3.180	88.623
8	0.356	2.737	91.361
9	0.303	2.328	93.689
10	0.253	1.949	95.638
11	0.219	1.683	97.321
12	0.188	1.449	98.770
13	0.160	1.230	100.000

Método de extração: ACP

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 4 - Diagrama de declividade (EECO)

Fonte: dados da pesquisa

Pelo critério de autovalores, a saída do SPSS revela uma solução adequada com dois valores. Já a declividade do *scree plot* e o total de variância explicada tendem a uma solução de até quatro fatores (ver tabela 4 e gráfico 4). Uma análise adicional foi realizada, por meio da análise paralela de Horn. Neste caso, os dados apontaram novamente para dois fatores. Seguindo a teoria original e os princípios da parcimônia, optou-se, neste trabalho, pela extração de apenas dois fatores.

Os dois fatores foram, então, extraídos pelo método de fatoração pelos eixos principais, com rotação *promax*. A extração resultou uma distribuição bastante limpa dos itens na matriz padrão (*Pattern Matrix*), sem cargas fatoriais altas nos dois fatores para um mesmo item. Os itens em cada fator reproduziram a proposta de Vasconcellos (2015). As cargas fatoriais finais dos itens estão abaixo, na tabela 5.

A última etapa da validação foi o cálculo do *alfa de Cronbach*, cuja função é medir a confiabilidade do construto (ou seja, se os itens, medem, de fato, o conceito avaliado). Como explica Field (2009), o indicador desenvolvido por Cronbach simula o teste de confiabilidade meio-a-meio (*split-half reliability*): “esse método divide, aleatoriamente, o conjunto de dados em dois; um score para cada participante é calculado em cada metade da escala, se escala for confiável, o score de uma pessoa nas duas metades da escala deve ser semelhante” (FIELD, 2009, p. 594).

Tabela 5 - EECO: Cargas fatoriais (Matriz padrão)

Item	Fator	
	1	2
Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.	0.89	
Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.	0.89	
Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.	0.87	
Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.	0.73	
Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.	0.72	
Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.	0.72	
Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.	0.71	
Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período.	0.69	
Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.	0.62	
Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.		0.91
Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.		0.75
Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais.		0.65
Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.		0.51

Métodos: Eixos principais/Promax

Rotação: 3 iterações.

Fonte: dados da pesquisa

Ainda segundo FIELD, uma escala confiável deve ter *alfa de Cronbach* acima de 0,80. Tanto o fator *Conquistas profissionais*, quanto o *Carreira e Vida pessoal* obtiveram índices acima do ponto de corte, respectivamente, 0,93 e 0,81, portanto, podem ser considerados adequados como medidas do construto avaliado. O SPSS não sugeriu a retirada de nenhum item como forma de melhorar os alfas de Cronbach (*Cronbach Alpha if item deleted*).

11.3 ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL (EEFO)

Os mesmos procedimentos da seção anterior foram aplicados para a Escala de Expectativas de Futuro Organizacional (EEFO). Dessa vez, no entanto, a solução fatorial encontrada diferiu da proposta apresentada por Vasconcellos (2015). Originalmente, a tese de Vasconcellos (2015), construiu uma escala com dois fatores: *Efetividade Organizacional* e *Gestão e Ambiente Organizacional*. Esses fatores tinham, respectivamente, cinco e quatro itens, apresentados na tabela 6:

Para a amostra desta pesquisa, a análise da matriz de correlações e dos índices de KMO e esfericidade sustentam a fatorabilidade da escala. As correlações entre os itens de medida concentram-se em valores que vão de 0,50 e 0,70, sendo que nenhum deles está acima de 0,90 ou foram não significativos (ver apêndice I). A medida de KMO está na faixa considerada ótima (0,938) e o teste de esfericidade foi significativo, ou seja, a matriz de correlações não é semelhante a uma matriz identidade, portanto existe variância comum entre as medidas, passíveis de serem agregadas em fatores.

Tabela 6 - Escala de Expectativa de Futuro Organizacional (fatores)

Fator 1: Gestão e ambiente organizacional	
1	A gestão da organização estará aperfeiçoada.
2	O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.
3	A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.
4	O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.
Fator 2: Efetividade organizacional	
1	A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.
2	Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.
3	As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.
4	A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.
5	Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.

Fonte: Vasconcellos (2015)

Porém, a avaliação autovalores (com a validação por meio de valores aleatórios) e do diagrama de declividade (*scree plot*) não sustenta uma solução com dois fatores, nem mesmo com critérios mais relaxados, que preconizam, em alguns casos, a extração de fatores com autovalores acima de 0,7 (FIELD, 2009). A tabela 7 revela que o segundo componente da análise já tem um autovalor de 0,65. Da mesma forma, a linha do diagrama de declividade é visualmente paralela ao eixo dos componentes a partir do segundo fator.

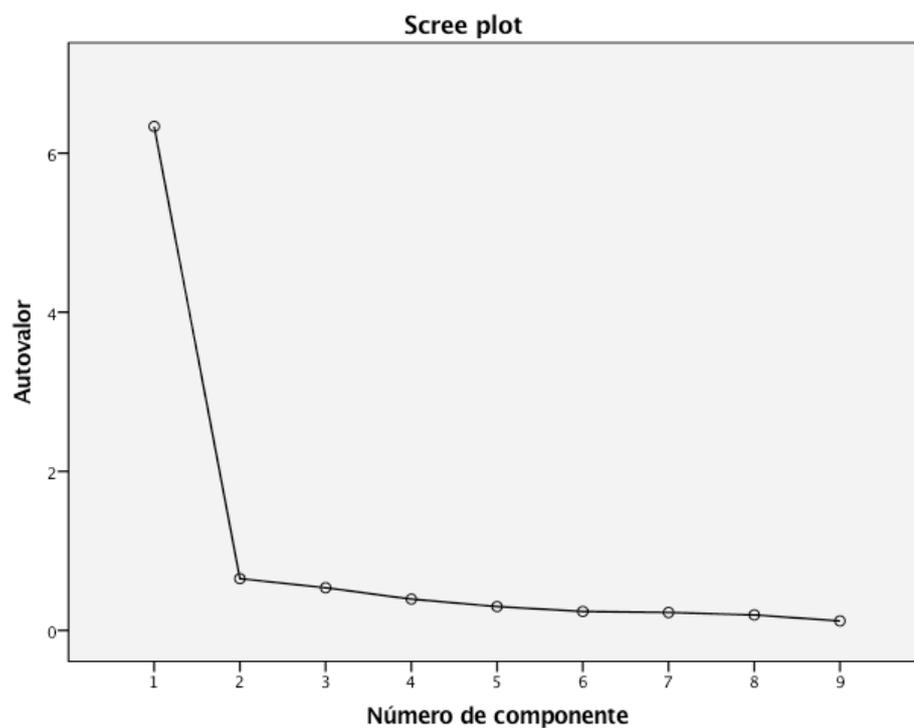
Tabela 7 - Autovalores e variância explicada (EEFO)

Fatores	Autovalores	% da variância	% acumulado
1	6.336	70.399	70.399
2	0.652	7.241	77.64
3	0.537	5.97	83.611
4	0.394	4.376	87.987
5	0.3	3.337	91.323
6	0.239	2.659	93.982
7	0.226	2.514	96.496
8	0.195	2.168	98.664
9	0.12	1.336	100

Método de Extração: ACP

Fonte: dados da pesquisa

Um único fator foi, então, extraído, por meio da análise de eixos principais. O resultado das cargas fatoriais está na tabela 8. Finalmente, o *alfa de Cronbach* do único fator foi calculado, atingindo 0,94, um resultado que indica boa confiabilidade para o construto.

Gráfico 5 - Diagrama de declividade (EEFO)

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 8 - EEFO: Cargas fatoriais

Item	Carga
A gestão da organização estará aperfeiçoada.	0.895
O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.	0.88
O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.	0.875
Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.	0.852
A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.	0.838
A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.	0.802
Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.	0.786
A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.	0.741
As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.	0.665

Método: Eixos Principais.

Extração: 4 iterações.

Fonte: dados da pesquisa

11.4 ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO (ECO) E ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR)

As duas últimas escala adotadas nesta pesquisa - desenvolvidas e tendo indícios de validade apontados por Siqueira (1995) (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECO) e Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997) (Escala de Intenção de Rotatividade) são instrumentos já tradicionais e unifatoriais, por isso a análise fatorial de ambas será apresentada de forma sintética.

Tabela 9 - ECO: Cargas fatoriais

Item	Carga
Entusiasmado com ela.	0.90
Animado com ela	0.89
Contente com ela.	0.86
Orgulhoso dela.	0.83
Interessado por ela.	0.75

Método: Eixos principais.

Extração: 5 iterações.

Fonte: dados da pesquisa

A ECO é composta por cinco itens (ver apêndice B), enquanto a EIR conta com três (apêndice A). Ambas as matrizes de correlações apresentam valores adequados, sempre significativos, com média entre 0,60 e 0,80. Os testes de esfericidade foram significativos e os KMOs foram de 0,87 (ótimo, segundo Field, 2015), para a escala de comprometimento, e 0,739 (bom), para a EIR. Nenhuma das duas escalas suportou uma solução com mais de dois fatores, já que os autovalores do segundo fator não superaram 0,40. O total de variância explicado pelo primeiro fator chegou a 76,84% na ECO e a 87,48% na escala de intenção de rotatividade. As cargas fatoriais dos itens das duas escalas estão nas tabelas 9 e 10.

Tabela 10 - EIR: Cargas fatoriais

Item	Carga
Pensa em sair da organização onde trabalha.	0.97
Tem vontade de sair da organização onde trabalha.	0.87
Planeja sair da organização onde trabalha.	0.86

Método: Eixos principais.

Extração: 1 iteração.

Fonte: dados da pesquisa

Os níveis de confiabilidade das duas escalas foram os mesmos, com alfas de Cronbach bastante altos, com valores próximos a 0,92.

12 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, a ideia é proceder a uma análise descritiva dos dados obtidos na aplicação dos questionários. Começando pelo *Inventário de Valores de Schwartz*, a intenção é apresentar, sinteticamente, os escores médios obtidos na amostra e por grupos geracionais. Antes de apresentar as informações é necessária uma observação. Inicialmente, a proposta da pesquisa era trabalhar com os três grupos geracionais propostos por Meredith; Schewe; Karlovich (2001): Coorte *Anos de Ferro*, nascidos entre 1951 e 1962, com período formativo entre 1967 e 1979; Coorte *Década Perdida*, nascidos entre 1963 e 1974, com período formativo entre 1980 e 1991); e Coorte *Cada um Por si*, nascidos a partir de 1975, com período formativo a partir de 1992. Entretanto, o número de respondentes com data de nascimento anterior a 1962 foi relativamente pequeno, inviabilizando algumas das análises estatísticas a serem realizadas, especialmente as de variância multivariada (MANOVA). Desse modo, decidiu-se fundir as duas primeiras coortes, as quais, a partir desse ponto, será rotulada apenas como “Geração anterior” (nascidos até 1974), em contraposição à “Nova geração” (nascidos a partir de 1975).

12.1 VALORES E GERAÇÕES

A tabela 11 traz, para a amostra total de 228 sujeitos, os escores médios dos 10 valores avaliados como mais importantes pelos servidores consultados, além daqueles valores considerados os 10 menos importantes pelos mesmos indivíduos. No geral, predominam, entre os mais importantes, valores classificados nos tipos motivacionais *Universalismo* (dois valores entre os 10) e *Benevolência* (quatro valores). Os 10 menores escores estão em valores do tipo *Poder* (quatro valores), *Realização* (dois valores) e *Estimulação* (dois valores).

A maior média foi registrada para o valor *HONESTO* (ser sincero, autêntico). Por outro lado, foi atribuída a menor importância para *PODER SOCIAL* (controle sobre os outros, domínio). O resultado guarda alguma semelhança com os encontrados por Tamayo (2007), em uma amostra formada por estudantes e professores, na qual foram identificados como prioritários os valores *HONESTO*, *SAUDÁVEL*, *LIBERDADE*, *HARMONIA*, *SABEDORIA*, entre outros. Da mesma forma, obtiveram baixos escores *DEVOTO*, *VAIDADE*, *INFLUENTE*, *RIQUEZAS*, etc. Pode-se afirmar, portanto, que há poucas evidências de uma valoração característica da amostra de servidores públicos, recorte deste estudo.

Entre os grupos geracionais, algumas diferenças podem ser ressaltadas (tabelas 12 e 13). A primeira é o fato de *RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS* (reverenciar pessoas mais velhas) e *SEGURANÇA FAMILIAR* (proteção para a minha família) registrarem as duas maiores médias no grupo formado por servidores nascidos até 1974. *HONESTO*, o primeiro valor na amostra geral e no grupo dos servidores da nova geração aparece apenas no terceiro posto.

Tabela 11 - Hierarquia dos valores (amostra total - N=228)

10 maiores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
B7 - HONESTO	5.84	1.40
S6 - SAUDAVEL	5.79	1.40
B9 - RESPONSÁVEL	5.77	1.29
A1 - LIBERDADE	5.72	1.44
S5 - SEGURANÇA FAMILIAR	5.71	1.50
U7 - JUSTIÇA SOCIAL	5.50	1.74
U2 - HARMONIA INTERIOR	5.45	1.66
U5 - SABEDORIA	5.45	1.60
U1 - IGUALDADE	5.43	1.88
U3 - UM MUNDO EM PAZ	5.29	1.80
10 menores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
U6 - UM MUNDO DE BELEZA	3.07	2.09
R2 - INFLUENTE	2.92	1.94
P3 - VAIDADE	2.82	1.73
P2 - RIQUEZAS	2.81	1.83
E3 - AUDACIOSO	2.65	2.00
R5 - ESPERTO	2.46	2.29
T1 - RESPEITO PELA TRADIÇÃO	2.16	2.22
P5 - AUTORIDADE	2.09	2.06
T6 - DEVOTO	1.75	2.56
P1 - PODER SOCIAL	1.13	1.94

Fonte: dados da pesquisa

Outro ponto de interesse é a presença do valor *TRABALHO* (modo digno de ganhar a vida) em quinto entre os mais valorizados no grupo de antigos servidores. No caso da nova geração, o mesmo valor sequer está entre os dez maiores escores. *IGUALDADE* (oportunidades iguais para todos) e *JUSTIÇA SOCIAL* (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos) são prioritários para as gerações mais novas e não aparecem relacionados entre os 10 mais valorizados pela geração anterior.

Tabela 12 - Hierarquia dos valores (“Geração anterior” - N=69)

10 maiores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
C3 - RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS	6.01	1.17
S5 - SEGURANÇA FAMILIAR	6.00	1.15
B7 - HONESTO	5.93	1.34
S6 - SAUDAVEL	5.83	1.28
B1 - TRABALHO	5.78	1.50
B9 - RESPONSÁVEL	5.78	1.27
U2 - HARMONIA INTERIOR	5.77	1.36
U5 - SABEDORIA	5.64	1.45
A1 - LIBERDADE	5.62	1.32
B6 - LEAL	5.48	1.29
10 menores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
E1 - UMA VIDA EXCITANTE	3.22	1.90
R2 - INFLUENTE	2.94	1.94
P3 - VAIDADE	2.87	1.61
P2 - RIQUEZAS	2.71	1.90
T1 - RESPEITO PELA TRADIÇÃO	2.70	2.28
E3 - AUDACIOSO	2.65	2.22
T6 - DEVOTO	2.36	2.52
R5 - ESPERTO	2.36	2.47
P5 - AUTORIDADE	2.35	2.11
P1 - PODER SOCIAL	1.48	1.88

Fonte: dados da pesquisa

Na análise descritiva, os dados da amostra também podem ser agregados na estrutura de 10 tipos motivacionais ou de quatro dimensões superiores. Entre os indivíduos da amostra geral, *Autodeterminação* e *Benevolência* são, nesta ordem, os tipos de valores com maiores médias. Em contraposição, *Poder*, *Estimulação* e *Tradição* obtiveram os menores escores (ver tabela 14, acima). Neste caso, a hierarquia dos valores também espelha aquela encontrada em outro estudo, desenvolvido por Alfinito (2010), com uma amostra de 2483 estudantes universitários, indicativo de que, de fato, não parece haver qualquer especificidade no padrão de valores dos servidores estudados.

Tabela 13 - Hierarquia dos valores (“Nova geração” - N=155)

10 maiores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
B7 - HONESTO	5.81	1.42
S6 - SAUDAVEL	5.77	1.46
B9 - RESPONSÁVEL	5.76	1.30
A1 - LIBERDADE	5.76	1.49
S5 - SEGURANÇA FAMILIAR	5.58	1.62
U7 - JUSTIÇA SOCIAL	5.53	1.78
U1 - IGUALDADE	5.47	1.93
U5 - SABEDORIA	5.37	1.66
U2 - HARMONIA INTERIOR	5.31	1.76
U8 - ABERTO	5.28	1.65
10 menores médias		
Valores	Média	Desvio padrão
U6 - UM MUNDO DE BELEZA	2.99	2.09
R2 - INFLUENTE	2.91	1.95
P2 - RIQUEZAS	2.85	1.81
P3 - VAIDADE	2.80	1.78
E3 - AUDACIOSO	2.65	1.90
R5 - ESPERTO	2.51	2.21
P5 - AUTORIDADE	1.98	2.03
T1 - RESPEITO PELA TRADIÇÃO	1.93	2.16
T6 - DEVOTO	1.48	2.55
P1 - PODER SOCIAL	0.98	1.96

Fonte: dados da pesquisa

O grupo “Nova geração” manteve os mesmo valores nas três primeiras posições. No entanto, *Hedonismo* ganhou duas posições, assumindo o quarto posto, à frente de *Conformidade* e *Segurança*. No grupo “Geração anterior”, os três primeiros tipos foram, na sequência, *Benevolência*, *Conformidade* e *Autodeterminação* (ver tabela 15).

Tabela 14 - Hierarquia dos tipos motivacionais (amostra total - N=228)

Tipos	Média	Desvio padrão
Autodeterminacao	5.00	1.17
Benevolencia	4.97	1.12
Universalismo	4.83	1.19
Conformidade	4.54	1.28
Seguranca	4.44	1.18
Hedonismo	4.24	1.57
Realizacao	4.02	1.15
Tradicao	3.50	1.31
Estimulacao	3.26	1.59
Poder	2.84	1.28

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, identificaram-se algumas diferenças importantes no consolidado dos dados por dimensões superiores. Os diagramas de barras de erro para 95% de confiança (gráfico 6), apresentados a seguir, dão algumas indicações para a análise de variância, a ser realizada nas próximas seções. Esse tipo de gráfico cria intervalos de confiança para a média de cada grupo analisado, neste caso, as gerações. Neles, observa-se que não há qualquer sobreposição de intervalos nos digramas, por geração, do tipo motivacional *Conservação*, e pouca sobreposição em *Autotranscedência*.

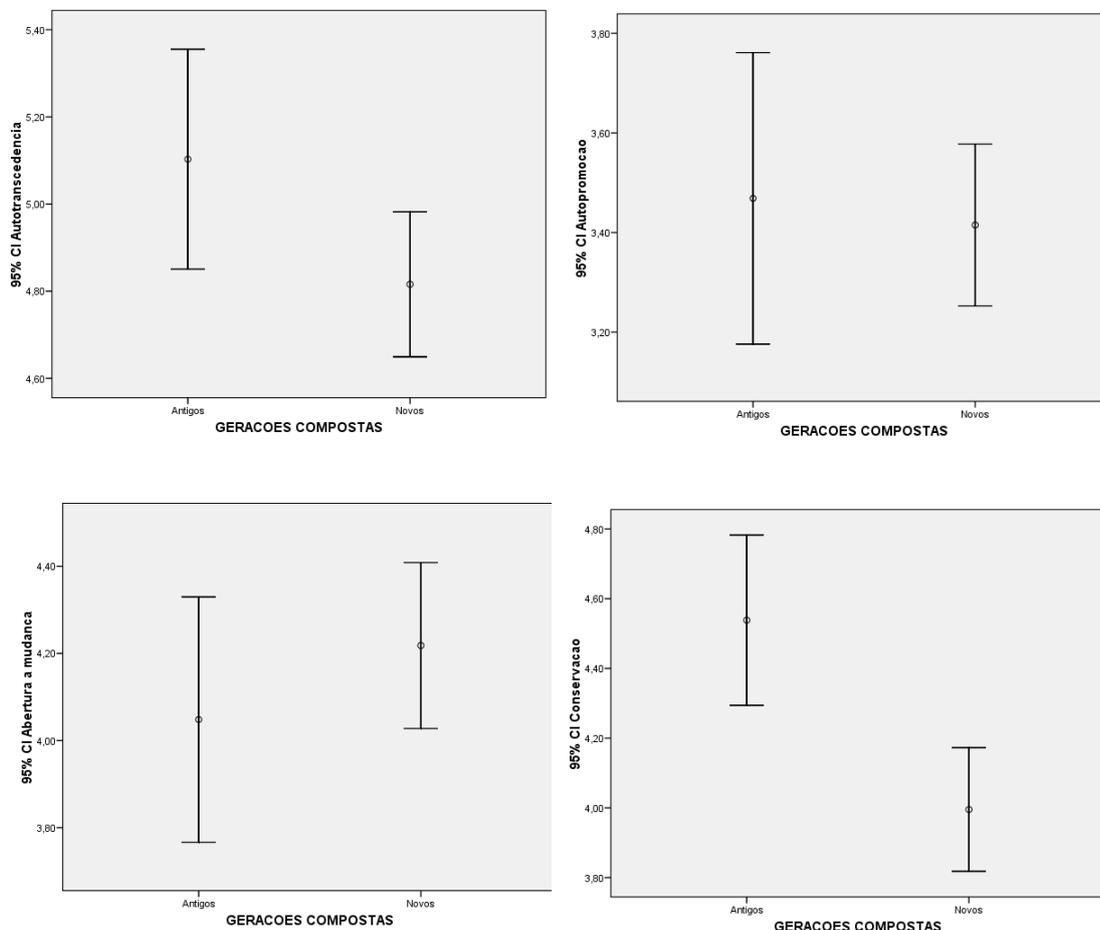
Tabela 15 - Tipos motivacionais: gerações

Tipos	Antiga Geração (até 1974)	Nova Geração (partir de 1975)
Autodeterminacao	5.03	4.99
Benevolencia	5.21	4.87
Universalismo	4.99	4.76
Hedonismo	4.01	4.34
Conformidade	5.04	4.32
Seguranca	4.73	4.31
Realizacao	3.91	4.07
Tradicao	3.84	3.36
Estimulacao	3.10	3.33
Poder	3.03	2.76

Fonte: dados da pesquisa

Isso sugere diferenças estatisticamente significativas entre as gerações. Esta suposição será testada na realização das MANOVAs. Por outro lado, quando se avalia os diagramas de *Autopromoção* e *Abertura à mudança*, apesar das médias diferentes entre antigos e novos, os intervalos estão sobrepostos, o que pode significar uma diferença de escores não considerável estatisticamente.

Gráfico 6 - Diagramas de barras de erro: gerações e tipos motivacionais



Fonte: dados da pesquisa

12.2 EXPECTATIVAS E GERAÇÕES

Nos resultados para expectativas, tanto de carreira, quanto de futuro organizacional, o aspecto de maior relevo é o fato de que, na amostra geral, em todos os 22 itens - cujos enunciados representam afirmações positivas sobre o futuro - os escores médios registrados estão abaixo do ponto médio da escala (a mensuração é feita de 0 - nada provável - a 6 - extremamente provável). Isso denota um alto grau de “pessimismo” dos servidores pesquisados com o futuro de suas carreiras e de suas organizações. Como referência, em todos os estudos da tese de Vasconcellos (2015), com amostras de diversas organizações, a média dos escores, em ambas as escalas, foram superiores ao ponto médio. As médias dos itens das duas escalas (*Expectativas de Carreira na Organização* e *Futuro Organizacional*) estão nas tabelas 16 e 17.

Tabela 16 - Escalas de Expectativas de Carreira na Organização: escores médios

Item da escala	Média	Desvio padrão
Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.	2.78	1.69
Consegurei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	2.77	1.65
Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.	2.61	1.70
Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.	2.52	1.90
Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.	2.52	1.74
Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.	2.45	1.77
Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.	2.33	1.74
Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.	2.28	1.71
Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.	2.20	1.73
Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.	2.10	1.79
Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.	1.96	1.79
Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais.	1.93	1.82
Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período.	1.90	1.75

Fonte: dados da pesquisa

Ainda em se tratando da amostra geral, na escala de expectativas de carreira, as médias maiores foram registradas em duas afirmações ligadas fator *Carreira e vida pessoal* (*Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho*; e *Consegurei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho*). Os últimos postos, com menores escores, têm a ver com o fator *Conquistas profissionais*, em aspectos como carga horária, remuneração e ascensão profissional (*Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira*; *Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais*; *Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período*; e *Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais*).

Tabela 17 - Escala de Expectativas de Futuro Organizacional: escores médios

Item da escala	Média	Desvio padrão
A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.	1.85	1.64
A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.	1.85	1.45
Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.	1.75	1.41
A gestão da organização estará aperfeiçoada.	1.70	1.48
Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.	1.66	1.47
As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.	1.65	1.36
O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.	1.65	1.42
A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.	1.58	1.41
O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.	1.43	1.34

Fonte: dados da pesquisa

Na escala sobre futuro organizacional, é pouco recomendável diferenciar as posições ocupadas por cada item no ranking dos escores médios, pois essas médias são tão baixas que, por vezes, são menores que o desvio padrão da amostra. De qualquer forma, as afirmações mais bem pontuadas avaliam dimensões dos serviços oferecidos, da efetividade da organização (*A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação*; e *A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade*), enquanto os piores valores foram computados nos itens correspondentes à qualidade da gestão das instituições (*O*

ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização; A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização; e O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais).

Quando o recorte são as diferenças entre os dois grupos geracionais em análise, há algumas alterações na ordem de maiores e menores médias, mas o ponto essencial é fato dos mais novos serem sempre mais pessimistas, mesmo quando se trata das possibilidades de conquistas na carreira. Os escores médios para a amostra geral e para cada grupo geracional estão na tabela 18.

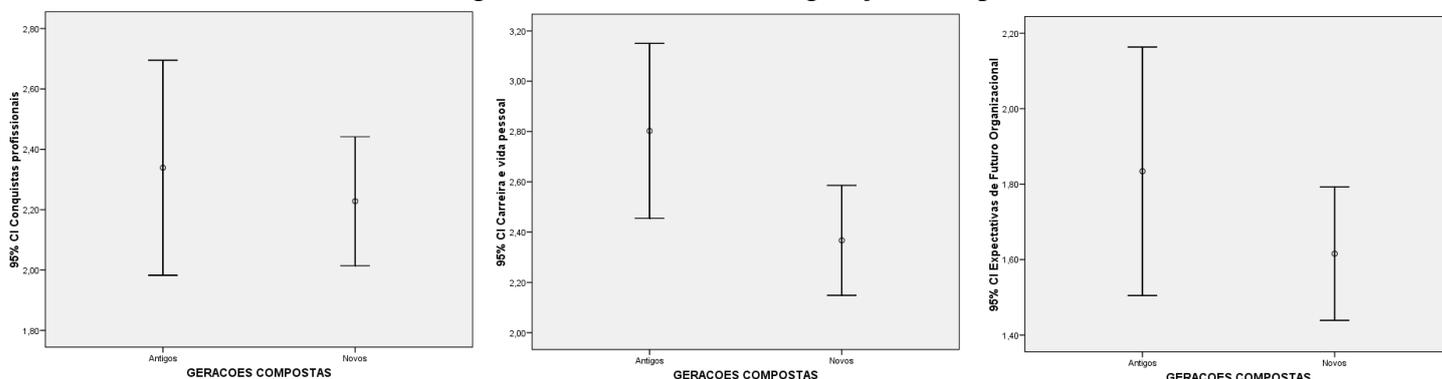
Tabela 18 - Escalas de Expectativas: escores médios

Fator	Amostra geral N=228		Antiga geração N = 69		Nova geração N = 159	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Média	Desvio
Conquistas profissionais	2.26	0.09	2.34	0.18	2.23	0.11
Carreira e vida pessoal	2.50	0.09	2.80	0.17	2.37	0.11
Futuro Organizacional	1.68	0.08	1.83	0.17	1.62	0.09

Fonte: dados da pesquisa

Os diagramas de barras de erro para 95% de confiança, plotados abaixo, ilustram essas diferenças. No fator *Conquistas Profissionais*, os intervalos das médias se sobrepõem completamente. Essa sobreposição diminui quanto à avaliação do futuro organizacional. Por fim, se tornam praticamente distintos no fator *Carreira e vida pessoal*. Esses dados também trazem algumas sugestões sobre a possibilidade de se encontrar diferenças estatisticamente significativas na análise de variância para as expectativas.

Gráfico 7 - Diagramas de barras de erro: gerações e expectativas



Fonte: dados da pesquisa

12.3 GERAÇÕES, COMPROMETIMENTO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

As duas últimas escalas do questionário aplicado aos 228 servidores públicos federais tinham como finalidade mensurar o comprometimento organizacional afetivo (ECOAF) e as

intenções de rotatividade (EIR). Todos os itens dos instrumentos tinham como referência de mensuração o intervalo entre 1 e 5, portanto, com o ponto médio em 3 (na primeira escala, quanto maior o valor, maior o comprometimento, na segunda, quanto mais alto o indicador, maior a vontade de deixar a organização).

Na amostra geral, os escores de comprometimento tiveram média 2,83, abaixo, portanto, do ponto médio (3), revelando pouca adesão dos servidores às suas organizações. Esse valor não é, entretanto, muito diferente do encontrado em empresas privadas, por exemplo. Estudo recente de Silva et al (2014) registrou escore 2,7, na mesma escala, aplicada em uma amostra de funcionários de 132 profissionais de instituições particulares. A tabela 19 apresenta os escores médios de toda amostra e de cada grupo geracional.

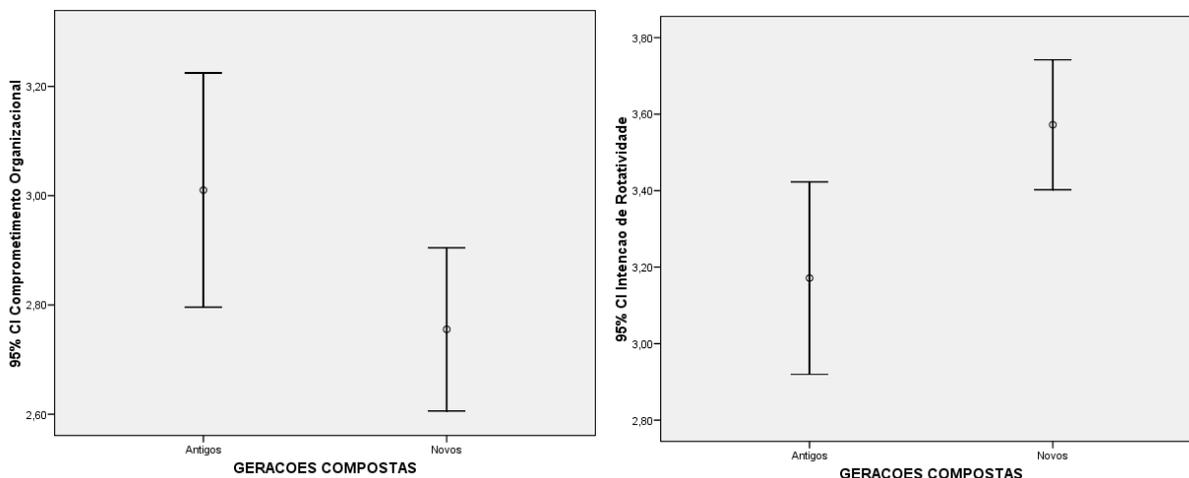
Tabela 19 - Comprometimento Organizacional e Intenção de rotatividade: médias (total e gerações)

Variável	Amostra geral N = 228	Antiga geração N= 69	Nova Geração N=159
Comprometimento org.	2.83	3.01	2.76
Intenção de rotatividade	3.45	3.17	3.57

Fonte: dados da pesquisa

Já o indicador de intenção de rotatividade atingiu, em toda a amostra, média 3,45, dessa vez acima do ponto médio da escala (3). Ou seja, há uma ligeira tendência em favor da saída da organização. Diógenes et al (2016) e Paranaíba (2014) encontraram resultados um pouco mais altos, também em amostras de servidores públicos - 4,35 (amostra de 112 servidores) e 4 (amostra de 111 sujeitos), respectivamente. Silva et al (2014) encontraram um escore médio um pouco mais próximo entre empresas privadas: 3,84.

Os grupos geracionais apresentam médias diferentes nas duas escalas avaliadas. O comprometimento organizacional entre os sujeitos da “Nova Geração” é consideravelmente mais baixo (2,76 contra 3,01 da geração anterior). Já o desejo de deixar a organização é 0,4 ponto maior (3,57). A relevância dessas diferenças se trona mais clara nos diagramas de barras de erro para 95% de confiança (gráfico 8). No comprometimento, há alguma sobreposição nos intervalos de confiança, enquanto na rotatividade, eles são praticamente distintos. Entre os servidores da nova geração, mais de 60% obtiveram escores médios de Intenção e Rotatividade acima de três, com cerca de 30% próximo do topo da escala (entre quatro e cinco). Já entre servidores mais antigos, ocorreu o inverso. Quase 60% computaram médias abaixo do ponto médio, com apenas 15% obtendo valores superiores a quatro.

Gráfico 8 - Diagramas de barras de erro: gerações, comprometimento e rotatividade

Fonte: dados da pesquisa

13 GERAÇÕES, VALORES E EXPECTATIVAS: ANÁLISE MULTIVARIADA DE VARIÂNCIA

As seções anteriores cumpriram, parcialmente, os objetivos dois e três desta dissertação (*Caracterizar a hierarquia de valores pessoais dos novos servidores públicos e compará-la com os das gerações anteriores; Descrever as expectativas sobre a carreira e o futuro organizacional dos novos servidores e compará-las com as das gerações anteriores*), ao apresentarem a análise descritiva e comparativa dos resultados obtidos com a aplicação do Inventário de Valores de Schwartz e das escalas de expectativas (de carreira e futuro organizacional) em uma amostra de 228 servidores do poder Executivo Federal, segmentada em dois grupos geracionais.

Verificou-se, por exemplo, que os escores médios da *Nova Geração* são mais altos, em comparação com a geração anterior, para a dimensão de valores *Abertura à Mudança*; bastante próximos quando se trata da dimensão *Autopromoção*; e relativamente menores em relação às dimensões *Conservação* e *Autotranscedência*. Apurou-se ainda que as expectativas de *Conquistas profissionais*, *Carreira e vida pessoal* e *Futuro Organizacional* obtiveram pontuação média nos sujeitos da *Nova geração*, revelando um sentimento de maior “pessimismo” com o futuro entre os servidores públicos mais novos.

Entretanto, apesar dessas constatações, é preciso avaliar quais diferenças têm, de fato, significância estatística. Ou seja, se elas se devem ao efeito do grupo geracional ou são apenas

uma variação específica na amostra selecionada. Para tanto, nas próximas páginas, serão apresentados os resultados de uma análise multivariada de variância (MANOVA).

Em linhas gerais, o teste estatístico da MANOVA consiste em comparar, para um conjunto de variáveis dependentes métricas (VD), a variância observada entre os grupos em estudo, formados pela variável independente categórica (VI), com aquela registrada entre os indivíduos do mesmo grupo, verificando a significância estatística dessa diferença. Caso exista efeito real dos grupos sobre as variáveis dependentes, espera-se, portanto, que a variação entre grupos seja consideravelmente superior à variação intragrupo.

13.1 VALORES: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES

Antes de iniciar a análise multivariada de variância, é necessário, porém, checar se as variáveis dependentes formam um conjunto de dados distribuídos normalmente, de maneira a garantir a confiabilidade dos resultados. Essa análise de normalidade multivariada deve ser realizada em cada um dos grupos formado pela variável independente. No modelo geracional para os valores, as variáveis dependentes são as quatro dimensões superiores descritas por Schwartz (*Autotranscedência, Autopromoção, Abertura à Mudança e Conservação*). Os grupos da VD são dois: *Antiga Geração* (nascidos até 1974) e *Nova Geração* (nascidos a partir de 1975), uma adaptação da segmentação proposta por Meredith; Schewe; Karlovich (2001).

A normalidade multivariada nos dois grupos geracionais foi avaliada por meio do teste de Mardia, presente no pacote MNV, desenvolvido em R por Korkmaz et al (2014). Em um primeiro momento, o teste acusou a não normalidade multivariada das variáveis. Averiguando os testes univariados, percebeu-se que uma das quatro dimensões (*Autotranscedência*) tinha problemas de assimetria negativa. Como a normalidade univariada é um pré-requisito para a multivariada, a variável foi transformada, elevando-a ao quadrado, como sugere Hair et al (2009).

Essa transformação resolveu a assimetria negativa, porém, mesmo com todas variáveis normalizadas, o teste de Mardia continuou registrando a não adesão à curva normal. Aplicou-se, então, a distância de Mahalanobis para identificar possíveis observações atípicas multivariadas com poder de provocar desvios de normalidade. Foram encontrados seis *outliers* no grupo *Antiga Geração* e cinco no grupo *Nova Geração*.

Todas as observações atípicas foram retiradas da amostra e um novo teste de normalidade foi realizado. Dessa vez, a distribuição passou a ser considerada normal, como pode ser verificado nos resultados gerados pelo R, descritos na tabela 20. No teste de Mardia quando os casos têm distribuição normal, os p-valores são não significativos (acima de 0,05), o que, de fato, ocorreu em ambos os grupos geracionais.

Tabela 20 - Normalidade multivariada: teste de Mardia para grupos geracionais

	Antiga Geração	Nova Geração
	glp: 1.22	glp: 0.81
Assimetria	X^2 : 12.78	X^2 : 20.84
	<i>p-valor</i> : 0.89	<i>p-valor</i> : 0.41
	glp2: 22.16	glp2: 22.83
Curtose	Escore z: -1.05	Escore z: -1.05
	<i>p-valor</i> : 0.89	<i>p-valor</i> : 0.29

Fonte: dados da pesquisa

Procedeu-se, então, a realização da MANOVA. Apesar do número de observações serem diferentes entre as duas gerações, o fato de haver distribuição normal multivariada permite a realização dos testes sem a preocupação com o tamanho dos grupos, desde que uma segunda condição não seja violada: a igualdade de matrizes de variância-covariância. Esse pressuposto foi testado para a amostra sem *outliers* (217 sujeitos) por meio do *M de Box*, porém o resultado indicou a violação da condição (foi rejeitada a hipótese nula de que as matrizes de variância-covariância são iguais ao longo dos grupos).

Por essa razão, decidiu-se aproximar o tamanho dos grupos até a proporção de 1,5 entre o maior (*Nova Geração*) e o menor grupo (*Antiga Geração*), de forma a minimizar o impacto da violação (Hair et al, 2009). Essa aproximação foi possível ao se extrair da “Nova Geração” uma amostra aleatória de 94 sujeitos (o grupo da geração anterior, depois de retirada de outliers, contava com 63 observações). Isso feito, não só o tamanho dos grupos se tornou mais adequado, como o novo teste de *M de Box* passou a ser estatisticamente não significativo (foi aceita a hipótese nula). Os resultados da MANOVA realizada na amostra de 157 sujeitos são, portanto, confiáveis, mesmo para efeitos médios-pequenos, já que o patamar mínimo indicado pelo *software GPower* é 120 observações.

A tabela 21, incluída abaixo, traz os valores dos quatro testes multivariados existentes para a MANOVA (*Traço de Pillai*; *Lambda de Wilks*, *Traço de Hotelling* e *Maior raiz de*

Roy). Como a variável independente é composta apenas por dois grupos, todos eles chegaram ao mesmo resultado, não cabendo considerações sobre a adequação de cada um ao caso avaliado (Hair et al, 2009).

Tabela 21 - Valores pessoais e gerações: testes multivariados (MANOVA)

Teste	Valor	F	gl	gl de erro	Sig.	Poder
Traço de Pillai	0.13	5.59	4	152	0.000	0.98
Lambda de Wilks	0.87	5.59	4	152	0.000	0.98
Traço de Hotelling	0.15	5.59	4	152	0.000	0.98
Maior raiz de Roy	0.15	5.59	4	152	0.000	0.98

alfa=0.05

Fonte: dados da pesquisa

De maneira geral, a significância estatística F (p -valor<0,001) suporta a hipótese **H1**, no que se refere aos valores pessoais: *Existem diferenças significantes nos valores e expectativas (profissionais e organizacionais) entre os três grupos geracionais identificados no Serviço Público Brasileiro (compostos por indivíduos nas faixas etárias entre 26 e 41 anos; 41 e 53; e acima de 53)*. Explicando de maneira mais detalhada, a estatística F, cujo valor foi 5,59 (significativo para os graus de liberdade do teste) revela que a variância entre os grupos supera a variabilidade intragrupo, permitindo defender a existência de um efeito geracional na composição multivariada das quatro dimensões superiores de valores pessoais.

Além disso, por um lado, a significância da estatística garante que o efeito encontrado não se deve a um erro aleatório do Tipo I (considerar como válido um efeito inexistente). O alto poder observado possibilita afirmar que também é pequena a chance de haver um erro do Tipo II (desconsiderar um efeito existente).

Para as intenções desta dissertação, não é suficiente, no entanto, avaliar apenas o aspecto multivariado dos grupos geracionais, já que a hipótese **H2a** diz respeito ao efeito geracional específico sobre as variáveis do modelo: *os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão escores significativamente menores para os valores dos domínios Autotranscedência e Conservação (Estrutura de Tipos Motivacionais de Schwartz, 1992)*.

Dessa forma, após as MANOVAs, o estudo foi complementado por ANOVAs separadas por variável dependente. A análise de variância, ou ANOVA, é a versão univariada da MANOVA, obedecendo a mesma lógica subjacente. Para conter a inflação do erro tipo I, uma das deficiências da ANOVA apontadas por Field (2009), adotou-se nível de significância

mais rigoroso de 0,012 (alfa original, de 0,05, dividido por quatro, a quantidade de variáveis/ANOVAS realizadas). Os testes univariados estão na tabela 22.

Tabela 22 - Valores pessoais e gerações: testes univariados (ANOVA)

Variável	gll	F	Sig.	Efeito (eta quadrado)
Autotranscedência (ao quadrado)	1	5.823	0.017	0.036
Autopromoção	1	1.306	0.255	0.008
Abertura à mudança	1	0.324	0.570	0.002
Conservação	1	15.129	0.000	0.089

alfa=0.0125

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados das ANOVAs apoiam, com alguma segurança, a hipótese **H2a**. Como foi evidenciado na seção anterior, as médias das *Novas Gerações* para *Conservação* e *Autotranscedência* eram menores. Com o resultado das estatísticas F na ANOVA, chega-se a conclusão de que essa diferença pode ser considerada significativa do ponto de vista estatístico. Para *Conservação*, o F de 15,129 é significativo ao nível $p > 0,01$. *Autotranscedência* é significativa ao nível de $p < 0,05$. Se houver redução do alfa para 0,0125 a dimensão perde significância. As variáveis restantes, *Autopromoção* e *Abertura à Mudança* não atendem nem mesmo a significâncias extremamente relaxadas, portanto, contribuem pouco ou nada para diferenciar uma geração da outra.

Apesar do modelo de valores e geração validar as hipóteses sugeridas nesta dissertação, resta ainda uma questão a respeito do ponto de corte geracional. Com base na historiografia brasileira, Meredith; Schewe; Karlovich (2001) propuseram o ano de 1975 como referência para o início de uma nova geração no país. Todavia, a maior parte da literatura, na academia, em publicações sobre gestão e na imprensa comum, considera que o surgimento da geração *Millennial* (ou Y) ocorreu um pouco mais tarde, entre o início e meados da década de 1980.

Para comparar essas duas visões, do ponto de vista dos valores, outra MANOVA foi realizada, desta vez dividindo a amostra em dois grupos com ponto de corte em 1985 (com essa alteração, a geração mais antiga passou a contar com 156 sujeitos e nova, com 62).

Para avaliar a distribuição multivariada nos dois novos grupos, executaram-se os mesmos procedimentos da MANOVA anterior. A normalidade foi alcançada depois da transformação da variável *Autotranscedência* e da retirada de 10 observações atípicas. O teste de *M de Box* na amostra completa aceitou a hipótese nula de igualdade nas matrizes de

variância-covariância. Dessa forma, não foi necessário adequar a proporção de sujeitos entre os dois grupos.

Neste novo modelo para a MANOVA, a estatística F resultante foi significativa e consideravelmente maior, atingindo 11,87. Ou seja, a nova segmentação geracional melhorou a distinção entre os dois grupos do ponto de vista dos valores. A principal constatação, no entanto, ocorreu nas ANOVAs das quatro variáveis (ver tabela 23): ao contrário dos que sugere a hipótese inicial deste trabalho, a diferença na *Autotranscedência* deixou de ser significativa, com estatística F bastante baixa (0,001).

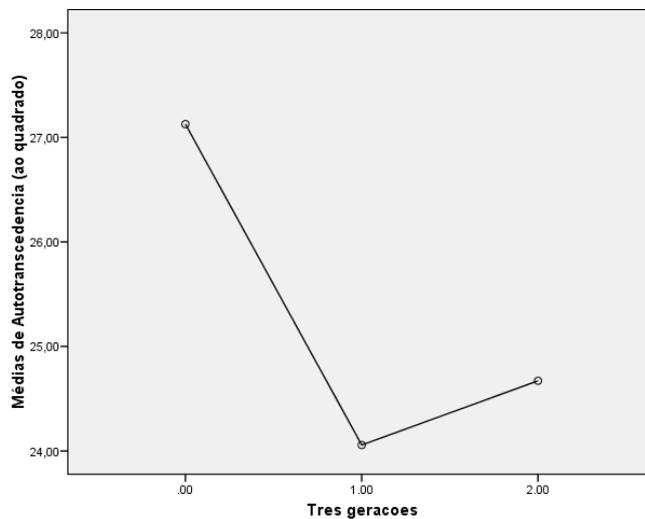
Tabela 23 - Valores pessoais e gerações: testes univariados (ANOVA) para modelo alternativo (“Nova geração” a partir de 1985)

Variável	gll	F	Sig.	E feito (eta quadrado)
Autotranscedência (ao quadrado)	1	0.00	0.975	0.000
Autopromoção	1	0.82	0.826	0.000
Abertura à mudança	1	1.56	0.213	0.007
Conservação	1	16.86	0.000	0.072

alfa=0.0125

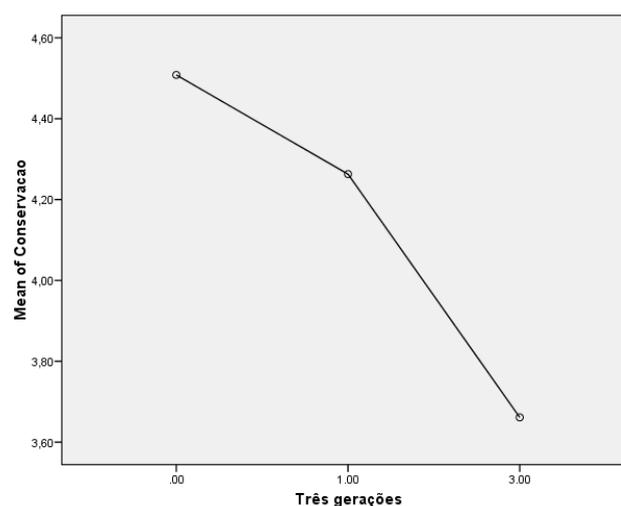
Fonte: dados da pesquisa

Do ponto de vista estatístico, isso significa que os sujeitos com maior influência na variável (com as menores médias) eram aqueles nascidos entre 1975 e 1984, cuja classificação geracional foi alterada de um modelo para o outro. Se a amostra for novamente segmentada, dessa vez três coortes (até 1974; entre 1975 e 1984; e após 1985) e avaliada em uma nova ANOVA apenas para *Autotranscedência*, as diferenças entre os grupos não são significativas estatisticamente, mas a média da “geração” intermediária é a menor entre as três. Isso fica mais evidente no gráfico 9, em que foram plotadas as médias dos três grupos para *Autotranscedência*.

Gráfico 9 – Autotranscedência: médias (três gerações)

Fonte: dados da pesquisa

A curva apresenta um declive da primeira (até 1974) para a segunda geração (entre 1975 e 1984), mas volta a subir na passagem para a terceira (após 1985). No caso da dimensão *Conservação*, houve aumento considerável de sua relevância no modelo, alcançando um F de 16,865. No gráfico 10, é possível observar que a tendência é sempre de redução das médias ao longo das três gerações (até 1974; entre 1975 e 1984; após 1985).

Gráfico 10 – Conservação: médias (três gerações)

13.2 EXPECTATIVAS: DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÕES

Com o propósito de atender ao quarto objetivo desta dissertação (*descrever as expectativas sobre a carreira e o futuro organizacional dos novos servidores e compará-las*

com as das gerações anteriores), um novo modelo de análise multivariada de variância (MANOVA) foi proposto, desta vez reunindo como variáveis dependentes dois fatores de expectativa de carreira na organização (EECO) e a variável formada pelos itens de expectativas de futuro organizacional (EEFO).

Neste modelo, todas as variáveis tinham assimetria positiva univariada, comprometendo a distribuição multivariada. Como sugerido por Hair et al (2009), novas variáveis foram criadas por meio da raiz quadrada dos dados originais. A transformação resolveu a anormalidade univariada, mas não gerou uma distribuição multivariada adequada. Para tanto, foi necessária a exclusão de 11 *outliers* multivariados, identificados pela distância de Mahalanobis.

Também neste modelo, quando computada a amostra completa sem observações atípicas, houve violação do pressuposto da igualdade das matrizes de variância-covariância (teste *M de Box*). Uma amostra aleatória de 93 sujeitos foi, então, retirada da *Nova geração* para atingir a proporção de 1,5 entre o maior e menor grupo geracional. Como essa nova configuração, a amostra obteve resultado não significativo no *M de Box*, permitindo confiar nos resultados da MANOVA.

Tabela 24 - Expectativas e gerações: testes multivariados (MANOVA)

Teste	Valor	F	gl	gl de erro	Sig.	Poder
Traço de Pillai	0.03	1.38	3	151	0.252	0.361
Lambda de Wilks	0.97	1.38	3	151	0.252	0.361
Traço de Hotelling	0.03	1.38	3	151	0.252	0.361
Maior raiz de Roy	0.03	1.38	3	151	0.252	0.361

alfa=0.05

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 24 apresenta os resultados dos testes multivariados. Eles apontam para a não significância estatística do modelo composto pelos três aspectos da expectativa em relação ao futuro, com uma estatística F pequena (1,378). Complementarmente, considerou-se a ANOVAS para cada variável, de maneira a testar a hipótese **H3a**: *Os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão escores significativamente menores para as expectativas de carreira na organização e para as expectativas de futuro organizacional*. Na tabela 25, percebe-se que, ao nível de significância de 0,05 (critério menos rígido do que o sugerido por Field, 2009), apenas a variável *Carreira e vida pessoal* (fator 2 da EECO) têm significância e efeito suficiente para diferenciar os dois grupos geracionais, com estatística F de 3,913 e eta

quadrado de 0,25. Portanto, a hipótese **H3a** foi rejeitada parcialmente. Seguindo o exemplo da seção anterior, um modelo alternativo, com separação geracional a partir de 1985 foi avaliado.

Tabela 25 - Expectativas e gerações: testes univariados (ANOVA)

Variável	gll	F	Sig.	Efeito (eta quadrado)
Expectativas de Futuro Org. (raiz)	1	1.11	0.293	0.007
Conquistas profissionais (raiz)	1	1.14	0.287	0.007
Carreira e vida pessoal (raiz)	1	3.91	0.050	0.025

alfa=0.016

Fonte: dados da pesquisa

Desta vez, na amostra completa sem observações atípicas, houve igualdade nas matrizes de variância-covariância, portanto não foi necessário adequar a proporção entre os grupos. Com a nova classificação geracional, o modelo se tornou significativo (p-valor 0,02) e obteve $F=3,338$ (com poder de 0,753). Da mesma forma que nos testes anteriores, a única variável com efeito considerável estatisticamente, desta vez atendendo aos critérios mais rígidos para a ANOVA (alfa=0,016), foi o fator 2 da EECO (*Carreira e vida pessoal*), com eta quadrado de 0,043 e $F=9,553$, conforme a tabela 26. Ou seja, mesmo na nova configuração do modelo, a hipótese H3a continuou rejeitada parcialmente. O efeito é muito pequeno.

Tabela 26 - Expectativas e gerações: testes univariados (ANOVA) para modelo alternativo (“Nova geração” a partir de 1985)

Variável	gll	F	Sig.	Efeito (eta quadrado)
Expectativas de Futuro Org. (raiz)	1	1.38	0.242	0.006
Conquistas profissionais (raiz)	1	2.09	0.150	0.010
Carreira e vida pessoal (raiz)	1	9.55	0.002	0.043

alfa=0.016

Fonte: dados da pesquisa

14 VALORES, EXPECTATIVAS, COMPROMETIMENTO E ROTATIVIDADE: UM MODELO ESTRUTURAL

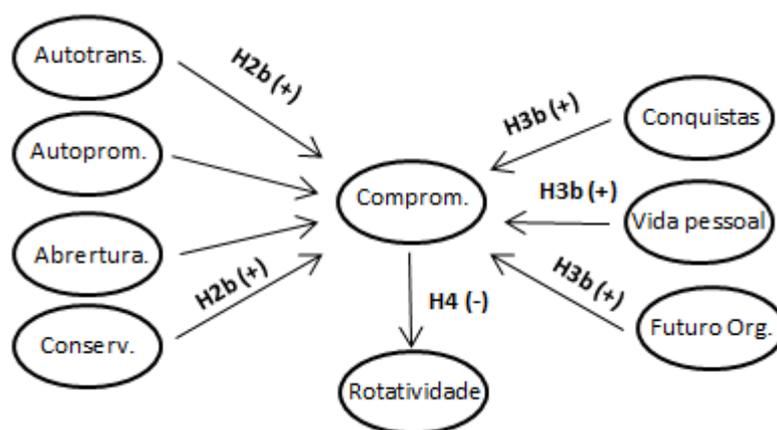
O primeiro objetivo desta dissertação foi estabelecer se, entre os servidores públicos federais, existe, de fato, alguma diferença geracional nos aspectos de valores pessoais e expectativas profissionais. As evidências apresentadas até aqui, mesmo não conclusivas, dão indícios de uma resposta positiva. Há diferenças significativas, na amostra, para as dimensões de valores *Autotranscedência* e *Conservação*, por exemplo. Quando os critérios são as expectativas, o quadro é um pouco mais nebuloso, para o qual contribui o fato da percepção

de todos os grupos geracionais ser bastante pessimista. Porém, encontrou-se alguma diferença estatística no recorte sobre a interferência da carreira pública na vida pessoal.

Resta, no entanto, saber que tipos de contribuição essas constatações podem trazer para a gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Há algum impacto dos valores e expectativas em indicadores comportamentais, como no comprometimento e na intenção de deixar a organização? Para avançar nesse sentido, foi elaborado um modelo de equações estruturais (SEM).

Esse modelo analisa estatisticamente as relações entre os valores, as expectativas, o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade (testando as hipóteses **H2b** - *Autotranscendência e Conservação estão positivamente relacionadas com os níveis de comprometimento organizacional afetivo*; **H3b** - *os níveis de Expectativas na Carreira e de Futuro Organizacional estão positivamente relacionadas com o comprometimento organizacional afetivo*; e **H4**: *Os níveis de comprometimento organizacional afetivo estão negativamente relacionados com os níveis de intenção de rotatividade*). Baseado na revisão da literatura teórica, o desenho do modelo prevê a relação dos valores e expectativas com a rotatividade mediada pelo comprometimento. Como pode ser observado na figura a seguir:

Figura 3 - Modelo estrutural



Elaboração do autor

Para a avaliação do ajuste do modelo e cálculo dos parâmetros entre as variáveis, foi utilizado o software AMOS, da IBM, um módulo do SPSS. Como o propósito dessa seção não é proceder a uma análise fatorial confirmatória (CFA), todas as variáveis, tanto exógenas (valores e expectativas) quanto endógenas (comprometimento e intenção de rotatividade) foram configuradas no modelo como sendo observadas, por meio das médias dos itens dos

fatores. Essa agregação favorece o surgimento de variáveis com distribuição mais "intervalar, normal e confiável" (Hall, Snell & Foust, 1999).

Outro procedimento prévio adotado foi a verificação da distribuição normal multivariada, seguindo os passos das seções anteriores (pacote MNV em linguagem R). Desta vez, no entanto, a normalidade foi avaliada para o conjunto formado por todas as variáveis medidas (valores, expectativas, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade), sem segmentação por grupo geracional.

O primeiro teste de Mardia resultou em uma distribuição não normal, pois quatro variáveis tinham problemas de assimetria, uma negativa (*Autotranscedência*) e três positivas (fatores 1 e 2 da EECO e a EEFO). Dessa forma, foram realizadas transformações, elevando-se a primeira variável ao quadrado e calculando a raiz quadrada das outras três, como sugerido por Hair et al (2009). A distribuição continuou, entretanto, não aderente à curva normal, por isso foi avaliada, pela distância de Mahalanobis, a presença de *outliers*. Com a retirada de 10 observações identificadas como atípicas, a distribuição foi considerada normal na terceira tentativa. Confirmada a normalidade multivariada das variáveis, foi executada, no AMOS, a estimação do modelo.

Antes de checar os parâmetros estimados, a primeira análise dos resultados em SEM avalia se o modelo tem um bom ajuste. Isso é feito comparando duas matrizes de covariância entre as variáveis: aquela formada pelos valores observados na amostra e outra composta pela covariância estimada por meio das estimativas de caminhos do modelo. Hair et al (2009) estabelecem como diretriz para a aceitação do ajuste o uso de pelo menos um índice absoluto, além do *qui-quadrado*, e um índice de má qualidade do ajuste. Neste trabalho, serão observados o índice CMIN/DF (razão entre o *qui-quadrado* e os graus de liberdade), o *Índice de Qualidade de Ajuste* (GFI), o *Índice de Ajuste Comparativo* (CFI) e a *Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação* (RMSEA), todos fornecidos pelo AMOS.

O primeiro teste de modelo, apenas com as relações de dependência, resultou em índices de ajuste muito ruins (CMIN/DF=23,464; GFI=0,591; CFI=0,211; e RMSEA=0,322). Os índices de modificação fornecidos pelo AMOS sugeriam, pois, a definição de correlações entre as quatro dimensões de valores (*Autotranscedência x Autopromoção; Autotranscedência x Abertura à Mudança; Autotranscedência x Conservação; Autopromoção x Abertura à Mudança; Autopromoção x Conservação; e Abertura à Mudança x Conservação*) e também

entre as três variáveis de expectativas (*Conquistas profissionais x Carreira e vida pessoal*; *Conquistas profissionais x Expectativas de Futuro Organizacional*; e *Carreira e vida pessoal x Expectativas de Futuro Organizacional*).

Com a adoção das correlações, justificáveis tendo em vista que são esperadas variâncias compartilhadas entre os construtos de valores e também entre os construtos de expectativas, os diagnósticos apresentados passaram a sugerir um modelo com bom ajuste geral. O índice CMIN/DF representa a estatística *qui-quadrado* da diferença entre as duas matrizes de covariância, dividida pelos graus de liberdade. Para um modelo bem ajustado, a literatura recomenda encontrar valores significativos para o *qui-quadrado* e razão abaixo de dois. Neste modelo estrutural, o *qui-quadrado* foi significativo para $p < 0,05$ e $CMIN/DF = 1,808$.

O GFI é, segundo Hair et al (2009), um indicador menos influenciado pelo tamanho amostral, na comparação com o *qui-quadrado*. A literatura sugere que bons modelos tenham GFI acima de 0,90 (o índice varia entre 0 e 1). No modelo avaliado, o GFI atingiu 0,967. Já o CFI é, em comparação com o GFI, um índice de ajuste menos influenciado pela complexidade do modelo. Ele resulta também em valores entre 0 e 1, porém, para Hair et al (2009), em modelos com menos de 12 variáveis observadas, o CFI deve superar 0,97. Este foi o caso do modelo avaliado, cujo CFI foi igual a 0,981.

Por fim, o RMSEA, índice de desajuste que calcula o erro de cada termo de covariância-variância das variáveis, deve ter, também segundo Hair et al (2009), um limite superior do intervalo de confiança abaixo de 0,10. O RMSEA do modelo foi 0,061, com intervalo entre 0,26 e 0,3. A tabela 27 resume o diagnóstico de ajuste do modelo.

Tabela 27 - Modelo estrutural: índices de ajuste

Índice	Recomendado	Modelo
CMIN/DF	< 2	1.808
Índice de Qualidade de Ajuste (GFI)	> 0.90	0.967
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	> 0.97	0.981
Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA)	< 0.1	0.061

Fonte: dados da pesquisa

A validação do modelo se completa com o exame das estimativas paramétricas. Nesta etapa, é checado se cada estimativa de caminho é significativa e se está na direção esperada. O foco desta dissertação recai especialmente sobre as três variáveis que, de alguma forma,

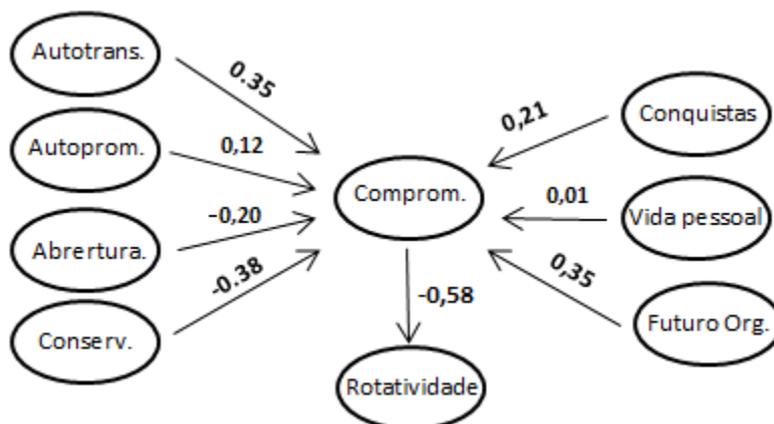
diferenciaram os grupos geracionais. No caso dos valores, as dimensões *Autotranscedência* e *Conservação*. Nas expectativas, o segundo fator da EECO, *Carreira e vida pessoal*.

As duas primeiras tiveram estimativas significativas para $p < 0,05$, *Autotranscedência* com carga positiva, como esperado, e *Conservação*, com carga negativa, contrariando, em parte, a hipótese, **H2b**. *Abertura à mudança* também obteve estimativa significativa (negativa), enquanto o coeficiente de *Autopromoção* foi não significativo. A maior estimativa padronizada foi registrada pela dimensão *Conservação* (-0,378), seguida por *Autotranscedência* (0,348) e *Abertura à mudança* (-0,201).

O fator 2 da EECO, *Carreira e vida pessoal*, teve impacto praticamente nulo na variável endógena *Comprometimento Organizacional Afetivo* (ECO), sendo estatisticamente insignificante. Diferentemente, a variável *Expectativa de Futuro Organizacional* (EEFO) e o fator 1 da EECO obtiveram significância ao nível $p < 0,05$, respectivamente com coeficientes padronizados de 0,351 (EEFO) e 0,213 (EEFO fator 1), confirmando, parcialmente, a hipótese **H3b**.

A hipótese **H4** (*Os níveis de comprometimento organizacional afetivo estão negativamente relacionados com os níveis de intenção de rotatividade*) não foi rejeitada, pois a variável de comprometimento (ECO) registrou um coeficiente razoável, negativo e significativo como preditora da *Intenção de Rotatividade* (EIR). Os coeficientes padronizados estão representados no diagrama de caminhos da figura 5.

Figura 4 - Estimativas padronizadas de caminho do modelo estrutural



Elaboração do autor

15. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Durante toda a década de 1990, o país vivenciou um período de ajustes macroeconômicos, sendo uma das principais medidas de contenção de gastos a redução no número de servidores empregados na Administração Federal. Essa medida gerou um déficit na força de trabalho do Poder Executivo. Na década seguinte, boa parte desse déficit foi superada com a contratação de cerca de 100 mil novos servidores. Esses servidores, no entanto, eram em sua maioria representantes de uma nova coorte geracional, com experiências históricas e de vida diferentes daqueles que já ocupavam cargos na Administração. Isso, supostamente, poderia provocar conflitos geracionais, se, de fato, como a teoria de gerações preconiza, as vivências históricas forem capazes de provocar mudanças nos valores, expectativas e comportamentos das coortes geracionais.

O objetivo principal deste trabalho foi estudar essas diferenças geracionais entre os servidores público federais, em especial identificar os valores e as expectativas profissionais (organizacionais e na carreira) que poderiam caracterizar a nova geração de servidores públicos federais e o impacto dessas variáveis no comprometimento organizacional afetivo e na intenção de rotatividade. A obtenção desses objetivos foi perseguida por meio de quatro hipóteses de trabalho, quais sejam:

- H1: Existem diferenças significantes nos valores e expectativas (profissionais e organizacionais) entre os três grupos geracionais identificados no Serviço Público Brasileiro (compostos por indivíduos nas faixas etárias entre 26 e 41 anos; 41 e 53; e acima de 53);
- H2a: Os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão escores significativamente menores para os valores dos domínios *Autotranscedência* e *Conservação* (Estrutura de Tipos Motivacionais de Schwartz, 1992);
- H2b: *Autotranscedência* e *Conservação* estão positivamente relacionadas com os níveis de comprometimento organizacional afetivo;
- H3a: Os indivíduos entre 26 e 41 anos apresentarão escores significativamente menores para as expectativas de carreira na organização e para as expectativas de futuro organizacional;
- H3b: Os níveis de *Expectativas na Carreira* e de *Futuro Organizacional* estão positivamente relacionados com o comprometimento organizacional afetivo;

- H4: Os níveis de comprometimento organizacional afetivo estão negativamente relacionados com os níveis de intenção de rotatividade.

As hipóteses **H1**, **H2a** e **H3a** estão baseadas em volume razoável de trabalhos sobre gerações, mesmo que alguns deles careçam de sustentação empírica adequada. Twenge e Kasser (2013), por exemplo, identificaram nas gerações mais novas a presença de aspirações infladas sobre a carreira, em comparação com pessoas mais velhas. Por conta disso, seria razoável imaginar que o choque dessas aspirações com a realidade do Serviço Público Federal - um ambiente marcado, na maioria dos casos, pela rigidez imposta pela legislação, por critérios de promoção com pouca ênfase no desempenho e limites à postura inovativa dos servidores (SCHIKMANN, 2010) - causaria uma redução nas expectativas desses jovens em relação ao potencial de desenvolvimento de suas carreiras e em relação ao futuro de suas organizações.

A aplicação das duas escalas de expectativas, na amostra de 228 servidores (de ambas as gerações) trouxe resultados nesse sentido. A média dos escores da *Nova Geração* foi inferior, na comparação com a *Antiga Geração*, tanto nos fatores de Expectativas de Carreira na Organização (*Conquistas profissionais* e *Carreira e vida pessoal*) como na Escala de Expectativa de Futuro Organizacional. Não foi possível, porém, apresentar resultados conclusivos e aceitar por completo a hipótese **H3a**, pois as técnicas estatísticas aplicadas a estes resultados não foram capazes de garantir a validade dessas diferenças para as três variáveis. Contribui para isso o fato de que as baixas expectativas foram comuns por toda a amostra, talvez em razão do período conturbado vivido pelo país, com impacto direto nas organizações públicas, incluindo a extinção ou reorganização de algumas delas.

Apenas o fator *Carreira e vida pessoal* obteve resultados significativos, constatação com suporte na literatura. Zemke et al. (2000) defendem que, para além a busca por crescimento de carreira nas organizações, as novas gerações têm como característica a preocupação com o estilo de vida pessoal que conseguirão no futuro.

Os resultados da aplicação do *Inventário de Valores de Schwartz* foram mais auspiciosos. A análise comparativa entre gerações sugere que as dimensões de *Conservação* - com valores como *POLIDEZ*, *ORDEM SOCIAL*, *SEGURANÇA NACIONAL*, *RESÉLIO PELA TRADIÇÃO*, etc. - e *Autotranscedência* - composta por valores como *IGUALDADE*,

HARMONIA INTERIOR, JUSTIÇA SOCIAL, SENTIDO DA VIDA, etc. - foram uma marca da geração mais antiga no Serviço Público Federal, favorecendo a aceitação da hipótese **H2a**.

No caso de *Autotranscedência*, cabe, porém, uma observação, que embora não conclusiva, indica uma possível validade de muitos argumentos da literatura sobre as gerações. Quando um segundo modelo foi testado para os valores, movendo-se o corte geracional dez anos à frente (de 1975 para 1985), as diferenças nas médias dessa dimensão de valor pessoal passaram a não ser significativa. Uma ANOVA com três grupos geracionais (até 1974; entre 1975 e 1984; e após 1985) revelou que o grupo intermediário era aquele com menor média para *Autotranscedência*, por isso a mudança na significância. Esse movimento pendular nos valores de *Autotranscedência* encontra eco na literatura, em especial na não acadêmica, que vê, na geração formada nos anos 80, um grupo mais cético e individualista, enquanto acredita em jovens da nova geração com uma preocupação social, com sentimentos mais universais.

Nesta altura é importante frisar que divisão teórica sugerida por Meredith; Schewe; Karlovich (2001) - Coorte *Anos de Ferro*, nascidos entre 1951 e 1962; Coorte *Década Perdida*, nascidos entre 1963 e 1974; e Coorte *Cada um Por si*, nascidos a partir de 1975 - não apresentou grande consistência. Os resultados para o modelo alternativo, com ponte de corte em 1985, em linha com a maior parte dos trabalhos sobre gerações, que adotam o conceito de Geração Y, trouxeram os melhores resultados nos aspectos de valores e de expectativas. A partir desse modelo, é possível indicar que existem, sim, evidências de um verdadeiro perfil geracional, quando tratamos dos valores individuais e expectativas profissionais.

Aqui é preciso considerar, porém, uma das limitações desta pesquisa. Os resultados do modelo pode ser creditada tanto ao efeito geracional como às diferenças etárias. Portanto, ainda há um campo de estudos longitudinais a ser explorado antes de validar efetivamente os resultados sobre as diferenças geracionais, como sugerem Parry e Urwin (2011).

Independente dessas limitações, este estudo traz também indicações interessantes para a gestão de pessoas na Administração Pública. Seja pela influência geracional ou pela idade dos servidores, há diferenças significativas nos valores dos grupos geracionais e um modelo estrutural desenvolvido mostrou que, especialmente, os valores das dimensões *Autotranscedência* e *Conservação* são capazes de indicar alterações no comprometimento

organizacional afetivo. A primeira delas contribui para o engajamento, enquanto a segunda reduz os níveis de comprometimento, validando parcialmente a hipótese **H2b**. Entretanto, como o sinal de Conservação foi contrário ao comumente indicado na literatura (Tamayo et al, 2000, por exemplo), são necessárias novas análises, em especial utilizando-se da desagregação das dimensões por tipos motivacionais.

As expectativas sobre a carreira e sobre a organização também apresentaram efeitos consideráveis, com exceção ao fator *Carreira e vida pessoal*, sobre o comprometimento organizacional, em linha com o sugerido pela hipótese **H3b**. O fato de que essa relação tem sinal positivo, ajuda a entender porque os níveis de comprometimento são baixos no Serviço Público. Como já foi dito, as expectativas são extremamente negativas, contaminando, possivelmente, a identificação dos servidores com suas organizações. Isso também ajuda a entender os altos níveis de *Intenção de Rotatividade*, mesmo em um setor no qual a estabilidade é garantida e os salários são acima da média do mercado.

Investigações de Bastos e Menezes (2010) e Scheible e Bastos (2014) concluíram que a base afetiva é considerada um preditor bastante apropriado para as intenções de permanência ou não nas organizações. O modelo estrutural deste trabalho corroborou essas conclusões. O Comprometimento Organizacional Afetivo registrou coeficiente negativo de 0,58, bastante razoável para construtos de comportamento organizacional, com já indicava a hipótese **H4**.

Ou seja, esse trabalho contribui para a literatura apresentando, no modelo estrutural, evidências de que, entre os servidores públicos, as baixas expectativas têm como consequência um baixo comprometimento afetivo, conduzindo a uma vontade maior de deixar as organizações. Para tornar o quadro ainda mais grave, as novas gerações têm as piores expectativas. Mas quais são as implicações desse cenário para a Administração Pública?

Ele indica que é fundamental trabalhar, na gestão de pessoas, todos esses elementos de valores e expectativas, de maneira a reduzir a quantidade de servidores que deixam anualmente a Administração e os altos custos associados a essa saída. De que forma? A resposta para a questão vai além dos objetivos desta dissertação, mas podem ser apontados alguns caminhos.

Uma das possibilidades seria implementar programas de incentivos e reconhecimento, em especial aqueles com aspectos não ligados à remuneração (já que esta está, normalmente,

engessada por regulamentos legais que dependem de atuação legislativa). Existem experiências exitosas em algumas ilhas de excelência nos diversos poderes da Administração, que deveriam ser generalizadas. Em geral, elas envolvem a definição de trilhas de desenvolvimento a serem seguidas, prevendo a conquista de novas competências e de novas responsabilidades, mais desafiadoras e estimulantes. Uma segunda possibilidade a ser discutida seria uma maior possibilidade de ascensão na carreira. Esse ponto envolveria a ocupação de parte significativa dos cargos de direção por servidores de carreira da organização, por meio de processos meritocráticos, como seleções e concursos públicos.

Evidentemente, este trabalho não esgota o tema das diferenças intergeracionais no Serviço Público. O tipo de pesquisa realizada (transversal) não é capaz de delimitar com precisão quais efeitos se devem à idade e quais são resultado da formação geracional. E cabem, portanto, desdobramentos deste estudo, sobretudo para a verificação longitudinal, ou seja, ao longo do tempo, da variação nos valores e expectativas compartilhados pela população estudada. Ademais, para a generalização dos resultados obtidos são necessários testes em novas e maiores amostras, em especial para examinar os efeitos considerados não significativos, como, por exemplo, as diferenças nos valores de *Autotranscedência*, constatadas no modelo com três gerações distintas (nascidos até 1974; nascidos entre 1975 e 1984; e nascidos após 1985).

Por fim, os aspectos abordados na dissertação (valores, expectativas, comprometimento) são limitados e não descortinam as diversas facetas do fenômeno geracional. Há um amplo espaço de investigação para compreender as atitudes e comportamentos das novas gerações de servidores públicos. As evidências desta pesquisa apontaram, por exemplo, para uma baixíssima expectativa em relação ao futuro profissional, mas as escalas são apenas o termômetro que medem o sintoma. A literatura sobre a gestão de pessoas na Administração Pública e também a prática do dia-a-dia têm muito ganhar com estudos mais aprofundados, possivelmente qualitativos, cujo objetivo seja tornar mais claras as razões (motivações, frustrações, desejos) que levam o servidor público, em especial os mais jovens, a ver com tamanho pessimismo sua carreira e sua organização.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 63, 1990.
- ALFINITO, S. A influência de valores humanos e axiomas sociais na escolha do consumidor: Uma análise comparativa aplicada à educação superior. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2010.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. *A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos*. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1999.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, 1993.
- BASTOS, A. V. B. & MENEZES, I. G. *Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?* **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, 2010.
- BECKER, H.S. *Notes on the concept of commitment*. **American Journal of Sociology**, v. 66, 1960.
- BENSON, J. & BROWN, M. *Generational Differences at Work: do they matter?* **International Labour and Employment and Relations Association World Congress**, 2009
- BLAU, F. D. & KAHN, L. M. *Race and sex differences in quits by young workers*. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 34 n. 4, 1981.
- BORDIA, P.; HOBMAN, E.; JONES, E.; GALLOIS, C. & CALLAN, V. J. *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*. **Journal of Business and Psychology**, v. 18 n. 4, 2004.
- BORGES-ANDRADE J. E. *Conceituação e mensuração de Comprometimento Organizacional*. **Temas em Psicologia**, n. 1, 1994.
- BUCKLEY, M.; FEDOR, D.; VERES, J.; WIESES D. & CARRAHER, S. *Investigating newcomer expectations and job-related outcomes*. **Journal of Applied Psychology**, n. 83, 1998
- BURKE, R. J. & NG, E. *The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management*. **Human Resource Management Review**, n. 16, 2006.
- BURKE, R. *Workaholism Components, Job Satisfaction, and Career Progress*. **Journal of Applied Social Psychology**, n. 31, 2001.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. New York: Routledge, 2009

CAILLIER, James G. *I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees*. **State and Local Government Review**, v. 43, n. 2, 2011.

CAMPOS, C. B. & PORTO, J. B. *Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros*. **PSICO**, v. 41, n. 2, 2010.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. *Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família*. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2008.

CARMELI, A.; SHALOM, R. & WEISBERG, J. *Considerations in organizational career advancement: what really matters*. **Personnel Review**, 36, 2007.

CARR, J.; PEARSON, A.; VEST, M. & BOYAR, S. *Prior Occupational Experience, Anticipatory Socialization, and Employee Retention*. **Journal of Management**, n. 32, 2006.

CAVAZOTTE F. S. C. N., LEMOS, A. H. C. & VIANA, M. D. A. *Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?* **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10 n. 1, 2012.

CENNAME, L. & GARDNER, D. *Generational differences in work values, outcomes and person–organization values fit*. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHANG, E. *Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention*. **Human Relations**, out. 1999.

CHEN, G.; PLOYHART R.; COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N. & BLIESE, P. *The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions*. **Academy of Management Journal**, n. 54, 2011.

CIECIUCH, J.; SCHWARTZ, S. H. & VECCHIONE, M. *Applying the Refined Values Theory to Past Data: What Can Researchers Gain?* **Journal of Cross-Cultural Psychology**, n. 44, v. 8, 2013.

CHIU, W. *Do types of economic ownership matter in getting employees to commit? An exploratory study in the People's Republic of China*. **International Journal of Human Resource Management**, n. 13, 2002.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G. & AIKEN, L. S. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**. Routledge, 2002

COHEN, A. & LIU, Y. *Relationships between in-role performance and individual values, commitment and organizational citizenship behavior among Israeli teachers*. **International Journal of Psychology**, v. 46, n. 4, 2011.

COTTON, J. L. & TUTTLE, J. M. *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, 1986.

CUSTÓDIO, L. S. *Servidores do Setor Público de Minas Gerais: valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional*. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2013.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. *A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?* **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2. 2013.

DANCEY, C. P. & REIDY, J. **Estatística sem matemática para Psicologia**. Porto Alegre: Penso, 2013.

D'AMATO, A. & HERZFELD R. *Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations: A study of European managers*. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29 n. 8, 2008.

DENCKER, J. C., JOSHI, A. & MARTOCCHIO, J. J. *Employee benefits as context for intergenerational conflict*. **Human Resource Management Review**, n. 17, 2007.

DE SOUZA, G. *A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions among Managers*. **Human Resource Development Quaterly**, n. 13, 2002.

DIÓGENES, L.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. *Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal*. **Revista do Serviço Público**, 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUSCHITZ, C. C. D. *Mudança dos Valores Pessoais ao longo do Ciclo de Vida das Pessoas*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013

EBY, L. T.; ALLEN, T. D. & BRINLEY, A. *A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes*. **Group and Organization Management**, n. 30, 2005.

EGRI, C. P; RALSTON, D. A. *Generation cohorts and personal values: a comparison of China and United States*. **Organization Science**, v. 15, n. 2, 2004.

ERTAS, Nevbahar. *Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service*. **Public Personnel Management**, v. 44, n.3, 2015.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Servidores Públicos Federais – Perfil**. Brasília, 2015.

FELDMAN, D. C. & NG, T. W. **Careers: Mobility, embeddedness, and success**. *Journal of Management*, n. 33, 2007.

FERNANDO, V. S. *O perfil do servidor público na sociedade moderna*. **Revista Esmafe**, n. 10, 2006.

FERREIRA, M. L. C. B. & SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial*. **Organização em contexto**, n. 2, 2005.

FIELD, A. **Descobrendo a Estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, N. F. *A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade*. **Psicologia para América Latina**, n. 15, 2008.

GIBSON, D. & LAWRENCE, B. *Women's and men's career referents: how gender composition and comparison level shape career expectations*. **Organization Science**, n. 21, 2010.

HAIR, F. J.; BLACK, W. C; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. & TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, R.; SNELL, A. & FOUS, M. *Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs*. **Organizational Research Methods**, v. 2 n. 3, 1999.

HARRIS, S. & MOSSHOLDER, K. *The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation*. **Journal of Management**, v. 22 n. 4, 1996.

HOLDBROOK, M. B. & SCHINDLER, R. M. *Some exploratory findings on the development of musical tastes*. **Journal of Consumer Research**, n. 16, 1989

HOLDBROOK, M. B. & SCHINDLER, R. M. *Age, sex and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products*. **Journal of Marketing Research**, n. 31, 1994.

IVERSON, R. D. & CURRIVAN, D. B. *Union participation, job satisfaction, and employee turnover: an event-history analysis of the exit-voice hypothesis*. **Industrial Relations**, v. 42 n. 1, 2003.

JURKIEWICZ, C. *Generation X and the public employee*. **Public Personnel Management**, v. 29, 2000.

- KELLOUGH, J. E. & OSUNA, W. *Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: another look at the evidence*. **Review of Public Personnel Administration**, v. 15 n. 4, 1995.
- KORKMAZ, S.; GOKSULUK, D. & ZARARSIZ, G. *MVN: An R Package for Assessing Multivariate Normality*. **The R Journal**. v. 6 n. 2, 2014.
- KRUSKAL, J. B. *Nonmetric multidimensional scaling: a numerical method*. **Psychometrika**. n. 29, 1964.
- KUMAR, N. *Relationship of Personal e Organizational Values with Organizational Commitment*. **The Indian Journal of Industrial Relations**, v. 48, n. 2, 2012
- KUPPERSCHMIDT, B. *Multigenerational employees: strategies for effective management*. **Health Care Manager**, n. 19, 2000.
- LAZEAR, E. P. *Personnel economics: Past lessons and future directions*. **Journal of Labor Economics**, v. 17, n. 2, 1999.
- LEWIS, G. B. *Turnover and the quiet crisis in the federal civil service*. **Public Administration Review**, v. 51 n. 2, 1991.
- LEWIS, G. B. & PARK, K. *Turnover rates in federal white-collar employment: Are women more likely to quit than men?* **American Review of Public Administration**, v. 18 n. 1, 1989.
- LYONS, S., DUXBURY, L. & HIGGINS, C. *An empirical assessment of generational differences in basic human values*. **Psychological Reports**, n. 101, 2007.
- LOMBARDIA, P. G., STEIN, G. & PIN, J. R. *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la generación Y*. **Documento de investigación, DI-753**. IESE Business School, Universidad de Navarra, 2008.
- MANNHEIM, K. O problema das gerações. *Sociologia do conhecimento*, v. II, 1982.
- MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Pero Pinheiro: Report Number, 2011.
- MARTINS, S. H. B. M. & SANT'ANNA, A. S. *Valores Individuais e Comprometimento Organizacional: um estudo com o corpo docente de instituição de Ensino Superior*. **Revista de Gestão Universitária na América Latina**, v. 7, n. 3, 2014.
- MASON, W. H. & WOLFINGER, N. H. (2001). *Cohort Analysis*. **California Centre for Population Research, University of California, CCPR-005-01**.
- MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. *A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. **Psychological Bulletin**, n. 108 1990.
- McDONALD, P. & GANDZ, J. *Getting Value from Shared Values*. **Organizational Dynamics**, n. 20, 1992.

MCGUIRE, D., TODNEM, R. & HUTCHINGS, K. *Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations.* **Journal of European Industrial Training**, n. 31, 2007.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. & MARQUES, G. M. *Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.* **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, 2003.

MEREDITH, G., SCHEWE, C.D. e KARLOVICH, J. **Defining Markets, Defining Moments.** New York: Hungry Minds, Inc., 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.* **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, 1993.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences.* **Journal of Vocational Behavior**, n. 61, 2002.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORAES, L. F. R. et al. *Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras.* **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1997.

MOR BARAK, M. E.; NISSLY, J. A. & LEVIN, A. *Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis.* **Social Science Review**, v. 75 n. 4, 2001.

MOSSHOLDER, K. W.; SETTOON, R. P.; HARRIS, S. G. & ARMENAKIS, A. A. *Measuring emotion in open-ended survey responses: An application of textual data analysis.* **Journal of Management**, v. 21 n. 2, 1995.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z. & VALENTE, P. *Venderam meu futuro: crise e a nova geração.* **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 3, n. 2, 2009.

MOTTA, P.C., ROSSI, M.Z.G., e SCHEWE, C.D. *Generational Marketing: Exploring Cohort-Programmed Values and Their Implications on Cross-cultural Variations in Consumer Behavior between Brazil and United States.* **Revista Portuguesa de Marketing**, 2002.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee Organization Linkages: the psychology of employee commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R.; STEERS, R. & PORTER, L. *The measurement of organizational commitment.* **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, 1979.

- MOYNIHAN, Donald P.; LANDUYT, Noel. *Explaining turnover intentions in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty*. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, n. 2, 2008.
- MUCHINSKY, P. M. & MORROW, P. C. *A multidisciplinary model of voluntary employee turnover*. **Journal of Vocational Behavior**, n. 17, 1980.
- MUTHUVELOO, R. R. & ROSE, C. *Typology of Organizational Commitment*. **American Journal of Applied Science**, V. 2 N, 6, 2005.
- O'NEILL, O.; STANLEY, L. & O'REILLY, C. *Disaffected Pollyannas: The influence of positive affect on salary expectations, turnover, and long-term satisfaction*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 84, 2011.
- OLIVEIRA, C. T. P. *A concentração de renda pública brasileira*. **Revista Querubim**, n. 9, 2009.
- OLIVEIRA, L. B. & HONÓRIO, S. R. F. S. *Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico*. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, 2014.
- OLIVEIRA, L. B. *Construindo uma carreira em administração: perspectivas e estratégias de jovens universitários do Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.
- NOBLE, S.M. & SCHEWE, C. D. *Cohort segmentation: an exploration of its validity*. **Journal of Business Research**, n. 56, 2003.
- PARANAÍBA, N. F. *Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal*. IN: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R. & PORTO, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014.
- PARRY, E. & URWIN, P. *Generational differences in work values: a review of theory and evidence*. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, 2011.
- PENA, R. P. M. *Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as face's*. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, 1995.
- PHILLIPS, J. J. & CONNELL, A. O. **Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach**. Burlington, MA: Elsevier, 2003.
- PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P. & LEITE, N. R. P. *Estudos sobre a produção científica pautada na Geração Y: uma meta-análise*. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2011.
- PORTO, J. B. & TAMAYO, A. *Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT*. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 19, n. 2, 2003.

POSNER, B. *Values and the American manager: A three-decade perspective*. **Journal of Business Ethics**, v. 91 n. 4, 2010.

PRICE, J. L. *The development of a causal model of voluntary turnover*. In: GRIFFETH, R. & HOM, P. **Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover**. Information Age Publishing, 2004.

PRINCE, J. B. *Career opportunity and organizational attachment in a blue-collar unionized environment*. **Journal of Vocational Behavior**, n. 63, 2003.

RHODES, S. *Age-related differences in work-attitudes and behavior: a review and conceptual analysis*. **Psychological Bulletin**, n. 93, 1983.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. *Juventude, Gerações e Trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil*. **Organizações e Sociedade**, v. 19, n. 62, 2012.

ROKEACH, Milton. **Crenças, Atitudes e Valores: Uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

RODRIGUES, C. M. C.; VIEIRA, K. M.; RIBAS, F. T. T.; ARRUDA, G. S. & SANTA CATARINA, G. M. F. *Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria*. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

RUSBULT, C. E. & Farrell, D. *A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments*. **Journal of Applied Psychology**, n. 68, 1983.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 1998.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F. & LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. *Toward a universal psychological structure of human values*. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, 1987.

SCHWARTZ, S. H. *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*. In: ZANNA, M. **Advances in experimental social psychology**, v. 25. New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, 1994.

SCHWARTZ, S.H. *A theory of cultural values and some implications for work*. **Applied Psychology: An International Review**, n. 48, 1999.

- SCHWARTZ, S. H. *Basic human values: Their content and structure across countries*. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SCHIKMANN, Rosane. *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. & BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- SCHEIBLE, A. C.; BASTOS, A. V. B. *Analyzing the impacts of Commitment and Entrenchment on behavioral intentions*. **Universitas Psychologica**, v. 13, n. 1, 2014.
- SCHUMAN, H. & SCOTT, J. *Generations and collective memories*. **American Sociological Review**, n. 54, 1989.
- SILVA, R. C. da. *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2013.
- SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A. & COSTA, L. V. *O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade*. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, 2014.
- SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília, 1995. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S.; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M. *Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos*. **XXXVI Congresso Interamericano de Psicologia**. São Paulo, 1997.
- SMITH, C. B. *Influence of internal opportunity structure and sex of worker on turnover patterns*. **Administrative Science Quarterly**, v. 24 n. 3, 1979.
- SMOLA, K. & SUTTON, D. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, 2002.
- STEERS, R. M. & MOWDAY, R. T. *Employee turnover and post-decision accommodation processes*. **Research in Organizational Behavior**, v.3, 1981.
- STROH, L. & REILLY, A. *Rekindling Organizational Loyalty: The Role of Career Mobility*. **Journal of Career Development**, n. 24, 1997.
- TAMAYO, A. *Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores*. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 38, n. 3, 1988.
- TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. *Estrutura motivacional dos valores humanos*. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 9 n. 2, 1993.

TAMAYO, A.; SOUZA, M. G. S.; VILAR, L. S.; ALBERNAZ, J. V.; RAMOS, J.L. & FERREIRA, N. P. *Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional efetivo. Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2000.

TAORMINA, R. *Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. International Journal of Selection and Assessment*, v. 5 n. 1, 1997.

TEIXEIRA, A. P. P.; PETUCO, C. F.; GAMARRA, L. T.; KUHLER, C.; TEIXEIRA, R. & KLEIN, A. Z. *O Sentido do Trabalho: uma análise à luz das gerações X e Y. Diálogo*, n. 25, 2014.

TETT, R. P. & JOHN P. M. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. Personnel Psychology*, n. 66, 1993.

TORRES, R. V. B. S. *Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília*, 2015.

TWENGE, J.M. & CAMPBELL, S.M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, 2008.

TWENGE, J. M., & KASSER, T. *Generational Changes in Materialism and Work Centrality, 1976-2007, Associations With Temporal Changes in Societal Insecurity and Materialistic Role Modeling. Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 39, n. 1, 2013.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J. & LANCE, C. E. *Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. Journal of Management*, v. 36, n. 5, 2010.

VAN DAM, K., VAN DER VORST, J. D. & VAN DER HEIJDEN, B. I. *Employees' intentions to retire early: A case of planned behavior and anticipated work conditions. Journal of Career Development*, n. 35, 2009.

VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B. *Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? Human Relations*, v. 52, 1999.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERTHI, D. Q.; GOULART, V. M. & SILVA, A. R. L. S. *A Geração Y e Suas Âncoras na Carreira. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 2, 2010.

VASCONCELLOS, V. C. *Antecedentes e Consequentes de Expectativas de Carreira e de Futuro Organizacional. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília*, 2015

VASCONCELLOS, V. C. & NEIVA, E. R. *Escala de Expectativas de Futuro Organizacional: Desenvolvimento e Evidências de Validade*. **XXXIX Encontro da ANPAD - Associação de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**, 2015.

VELOSO, E. F.; DUTRA, J. S. & NAKATA, L. E. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. **XXXII Encontro da ANPAD - Associação de Pesquisa e Pós-graduação em Administração**, 2008.

VELOSO, E. F.; SILVA, R. C & DUTRA, J. S. *Diferentes Gerações e Percepções sobre Carreiras Inteligentes e Crescimento Profissional nas Organizações*. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, 2012.

VERKASALO, M.; GOODWIN, R.; BEZMENOVA, I. *Values following a major terrorist incident: Finnish adolescent and student values before and after September 11, 2001*. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 36, n. 1, 2006.

WEINER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. **Academy of Management Review**, v. 7, 1982.

WELLER, Wivian. *A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim*. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, 2010.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. *General preferences for work environment fit: effects on employee outcomes*. **Career Development International**, v. 12, n. 2, 2007.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W. & COUON, L. *Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?* **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, 2008.

ZEMKE, R.; RAINES, C. & FILIPCZAK, B. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.

ZHOU, K.; LI, J. & ZHOU, N. *Employee's Perception of Market Orientation in a Transitional Economy: China as an Example*. **Journal of Global Marketing**, n. 17, 2004.

APÊNDICE A
ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR)

Abaixo estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

1= Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4= Frequentemente

5= Sempre

1___ Você pensa em sair da empresa onde trabalha.

2___ Você planeja sair da empresa onde trabalha.

3___ Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

APÊNDICE B**ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO (ECO A)**

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1= Nada

2= Pouco

3= Mais ou menos

4= Muito

5= Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

1___Orgulhoso dela.

2___Contente com ela.

3___Entusiasmado com ela.

4___Interessado por ela.

5___Animado com ela.

APÊNDICE C

INVENTÁRIO DE VALORES DE SCHWARTZ

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: "Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA e que valores são menos importantes PARA MIM?" Há uma lista de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado. Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida. Use a escala de avaliação abaixo.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Não Importante	Importante				Muito importante	
0	1	2	3	4	5	6

0= significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3= significa que o valor é importante.

6= significa que o valor é muito importante.

Quanto maior o número (**0, 1, 2, 3, 4, 5, 6**), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida.

Além dos números de 0 a 6, em suas avaliações você pode usar ainda os números -1 e 7, considerando que:

-1= significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7= significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida.

Oposto aos meus valores	Não Importante		Importante				Muito importante	De Suprema importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No espaço antes de cada valor escreva o número (-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 61, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

- 01__IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
- 02__HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
- 03__PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04__PRAZER (satisfação de desejos)
- 05__LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06__TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07__UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08__SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09__ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
- 10__UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11__SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12__POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13__RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14__SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
- 15__AUTORRESPEITO (crença em meu próprio valor)

- 16__RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17__CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18__VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19__UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20__RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21__AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22__AUTODISCIPLINA (autorrestrrição, resistência à tentação)
- 23__PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço pessoal)
- 24__SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para a minha família)
- 25__RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26__UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27__UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- 28__SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29__AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30__AMIZADE VERDADEIRA (amigos próximos e apoiadores)
- 31__UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32__JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- 33__INDEPENDENTE (ser autossuficiente e autoconfiante)
- 34__MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
- 35__LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
- 36__AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- 37__ABERTO (ser tolerante a diferentes ideias e crenças)
- 38__HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
- 39__AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
- 40__PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
- 41__INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- 42__RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)

- 43__SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- 44__AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
- 45__SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
- 46__CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
- 47__CIENTE DOS MEUS LIMITES (submeter-me às circunstâncias da vida)
- 48__HONESTO (ser sincero, autêntico)
- 49__PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA (proteger minha reputação)
- 50__OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
- 51__INTELIGENTE (ser lógico, racional)
- 52__PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
- 53__ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- 54__QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer etc.)
- 55__DEVOTO (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56__RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57__CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58__INDULGENTE (estar pronto a perdoar os outros)
- 59__BEM SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60__LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61__AUTOINDULGÊNCIA (fazer coisas prazerosas)

APÊNDICE D

ESCALA DE EXPECTATIVAS DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO (EECO)

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

Nada Provável			Provável			Extremamente Provável
0	1	2	3	4	5	6

- 1__Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.
- 2__Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.
- 3__Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.
- 4__Minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário para esse período.
- 5__Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.
- 6__Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.
- 7__Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.
- 8__Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.
- 9__Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.
- 10__Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
- 11__Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.
- 12__Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.
- 13__Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais.

APÊNDICE E

ESCALA DE EXPECTATIVAS DE FUTURO ORGANIZACIONAL (EEFO)

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

Nada Provável			Provável			Extremamente Provável
0	1	2	3	4	5	6

- 1__A gestão da organização estará aperfeiçoada.
- 2__O ambiente de trabalho na organização será estimulante para seus profissionais.
- 3__A execução do trabalho será facilitada pelos métodos de gestão da organização.
- 4__O ambiente de trabalho será aperfeiçoado pela gestão da organização.
- 5__A organização estará em posição de destaque no seu setor/mercado de atuação.
- 6__Os clientes da organização estarão satisfeitos com seus produtos/serviços.
- 7__As metas da organização para esse período (5 anos) serão cumpridas.
- 8__A organização oferecerá produtos/serviços de alta qualidade.
- 9__Os clientes da organização a perceberão como um caso de sucesso.

APÊNDICE F
QUESTIONÁRIO ONLINE: TEXTO DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) colega,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre ‘valores, expectativas, comprometimento e intenção de rotatividade entre os servidores públicos federais’, sob a responsabilidade do pesquisador Pedro Cavalcanti G. Ferreira (aluno do mestrado em Economia e Gestão do Setor Público/UNB e servidor de carreira do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea), orientado pela Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva (FACE/UNB).

O questionário da pesquisa é composto por cinco blocos de itens. Antes de cada bloco, atente-se para as instruções sobre como esses itens devem ser preenchidos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Esclareço que as informações obtidas são sigilosas e confidenciais, e, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

Sua participação será fundamental para o entendimento das motivações e opiniões dos servidores em relação ao ambiente de trabalho no Poder Executivo Federal, o que poderá, no futuro, contribuir com subsídios para políticas mais coerentes de gestão de pessoas na Administração Pública. A qualquer momento, você poderá interromper a participação na pesquisa, sem prejuízo algum.

Caso tenha dúvidas a respeito da pesquisa, por favor, entre em contato pelo e-mail cavalcanti1985@gmail.com

Para acessar o questionário, clique no link abaixo:

[LINK]

Você pode respondê-lo até o dia 20/05/2016:

Agradeço a colaboração

Pedro Cavalcanti G. Ferreira

APÊNDICE G**FIGURA 4: CÓDIGOS DOS VALORES**

U1 - IGUALDADE

U2 - HARMONIA INTERIOR

P1 - PODER SOCIAL

H1 - PRAZER

A1 - LIBERDADE

B1 - TRABALHO

B2 - UMA VIDA ESPIRITUAL

S1 - SENSO DE PERTENCER

S2 - ORDEM SOCIAL

E1 - UMA VIDA EXCITANTE

B3 - SENTIDO DA VIDA

C1 - POLIDEZ

P2 - RIQUEZAS

S3 - SEGURANCA NACIONAL

A2 - AUTORRESPEITO

S4 - RETRIBUIÇÃO DE FAVORES

A3 - CRIATIVIDADE

P3 - VAIDADE

U3- UM MUNDO EM PAZ

T1 - RESPEITO PELA TRADIÇÃO

B4 - AMOR MADURO

C2 - AUTODISCIPLINA

T2 - PRIVACIDADE

S5 - SEGURANÇA FAMILIAR

P4 - RECONHECIMENTO SOCIAL

U4 - UNIÃO COM A NATUREZA

E2 - UMA VIDA VARIADA

U5 - SABEDORIA
P5 - AUTORIDADE
B5 - AMIZADE VERDADEIRA
U6 - UM MUNDO DE BELEZA
U7 - JUSTIÇA SOCIAL
A4 - INDEPENDENTE
T3 - MODERADO
B6 - LEAL
R1 - AMBICIOSO
U8 - ABERTO
T4 - HUMILDE
E3 - AUDACIOSO
U9 - PROTETOR DO AMBIENTE
R2 - INFLUENTE
C3 - RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS
U10 - SONHADOR
A5 - AUTODETERMINADO
S6 - SAUDA • VEL
R3 - CAPAZ
T5 - CIENTE DOS MEUS LIMITES
B7 - HONESTO
P6 - PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA
C4 - OBEDIENTE
R4 - INTELIGENTE
B8 - PRESTATIVO
R5 - ESPERTO
H2 - QUE GOZA A VIDA
T6 - DEVOTO
B9 - RESPONSÁVEL

A6 - CURIOSO

B10 - INDULGENTE

R6 - BEM SUCEDIDO

S7 - LIMPO

H3 - AUTOINDULGENCIA

APÊNDICE H
MATRIZ DE CORRELAÇÕES: EECO

	eeco1	eeco2	eeco3	eeco4	eeco5	eeco6	eeco7	eeco8	eeco9	eeco10	eeco11	eeco12	eeco13
eeco1	1.000	0.330	0.614	0.384	0.516	0.534	0.544	0.475	0.639	0.307	0.224	0.363	0.313
eeco2	0.330	1.000	0.514	0.825	0.423	0.658	0.530	0.609	0.547	0.439	0.264	0.547	0.376
eeco3	0.614	0.514	1.000	0.568	0.633	0.696	0.644	0.743	0.732	0.473	0.249	0.521	0.416
eeco4	0.384	0.825	0.568	1.000	0.418	0.671	0.597	0.627	0.565	0.421	0.253	0.566	0.355
eeco5	0.516	0.423	0.633	0.418	1.000	0.584	0.526	0.573	0.611	0.386	0.242	0.418	0.276
eeco6	0.534	0.658	0.696	0.671	0.584	1.000	0.713	0.676	0.738	0.465	0.302	0.472	0.371
eeco7	0.544	0.530	0.644	0.597	0.526	0.713	1.000	0.630	0.618	0.494	0.324	0.555	0.349
eeco8	0.475	0.609	0.743	0.627	0.573	0.676	0.630	1.000	0.683	0.540	0.337	0.608	0.444
eeco9	0.639	0.547	0.732	0.565	0.611	0.738	0.618	0.683	1.000	0.457	0.236	0.499	0.438
eeco10	0.307	0.439	0.473	0.421	0.386	0.465	0.494	0.540	0.457	1.000	0.593	0.659	0.612
eeco11	0.224	0.264	0.249	0.253	0.242	0.302	0.324	0.337	0.236	0.593	1.000	0.402	0.491
eeco12	0.363	0.547	0.521	0.566	0.418	0.472	0.555	0.608	0.499	0.659	0.402	1.000	0.464
eeco13	0.313	0.376	0.416	0.355	0.276	0.371	0.349	0.444	0.438	0.612	0.491	0.464	1.000

eeco1		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco2	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco3	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco4	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco5	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eeco9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
eeco10	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
eeco11	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
eeco12	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
eeco13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

Determinante = .000

APÊNDICE I
MATRIZ DE CORRELAÇÕES: EEFO

	eefo1	eefo2	eefo3	eefo4	eefo5	eefo6	eefo7	eefo8	eefo9
eefo1	1.000	0.763	0.795	0.847	0.639	0.643	0.592	0.748	0.728
eefo2	0.763	1.000	0.725	0.823	0.645	0.699	0.563	0.708	0.748
eefo3	0.795	0.725	1.000	0.792	0.538	0.560	0.524	0.648	0.632
eefo4	0.847	0.823	0.792	1.000	0.569	0.653	0.544	0.691	0.711
eefo5	0.639	0.645	0.538	0.569	1.000	0.628	0.522	0.638	0.718
eefo6	0.643	0.699	0.560	0.653	0.628	1.000	0.530	0.718	0.724
eefo7	0.592	0.563	0.524	0.544	0.522	0.530	1.000	0.604	0.565
eefo8	0.748	0.708	0.648	0.691	0.638	0.718	0.604	1.000	0.711
eefo9	0.728	0.748	0.632	0.711	0.718	0.724	0.565	0.711	1.000

eefo1		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eefo2	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eefo3	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eefo4	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
eefo5	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
eefo6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
eefo7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
eefo8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
eefo9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

Determinante = ,000