

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais

**A Expectativa de Carreira e o Comprometimento Organizacional das
Gerações X e Y, no Setor da Restauração**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Aluno: Cláudia Valéria Nascimento Costa

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã.

Fevereiro de 2021

Cláudia Valéria Nascimento Costa

Nº 035.147

A Expectativa de Carreira e o Comprometimento Organizacional das Gerações X e Y, no setor da Restauração

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Trabalho Realizado sob orientação da Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã.

Fevereiro de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha mãe Eunice (*in memoriam*).

Agradecimentos

Começo agradecendo a Deus pela vida e por ser a força que me renova e sustenta diariamente.

Agradeço aos meus pais Claudionor e Eunice (*in memoriam*) pelos princípios e valores que me ensinaram, foram meus primeiros professores na vida.

Aos meus amados irmãos, companheiros de toda vida e que sempre me apoiaram, em especial a minha irmã Ana Paula que é minha maior incentivadora e que não me deixou desistir deste curso.

À minha orientadora Doutora Eva Cristina Petiz Lousã por todo ensinamento, apoio e paciência com uma aluna que estava há mais de quinze anos sem estudar.

Ao meu namorado Filipe pela ajuda e por me acompanhar nesse processo de elaboração da dissertação.

A todos os professores que tive ao longo da vida, em especial aos professores do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Ismai.

Aos funcionários do setor da restauração que de forma voluntária participaram deste estudo.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Existem hoje no mercado de trabalho várias gerações atuando juntas, o que significa que dentro da mesma empresa terão visões, atitudes e expectativas diferentes, exigindo empenho por parte do setor de recursos humanos para desenvolver estratégias com a finalidade de fortalecer o comprometimento organizacional dos seus colaboradores. Este estudo teve por objetivo analisar as expectativas de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y, no setor da restauração do distrito do Porto. O método de pesquisa adotado foi quantitativo, sendo aplicado um questionário contendo a escala de comprometimento organizacional do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) validada para o contexto Português por Nascimento et al (2008) e a escala de expectativa de carreira organizacional (EECO) de Vasconcellos (2015). A pesquisa contou com a participação de 115 funcionários do setor da restauração distribuídos em 13 estabelecimentos sendo 59,1% pertencentes a geração Y e 40,9% a geração X. Os resultados demonstraram que a geração X é mais comprometida do que a Y e há percepções semelhantes de comprometimento entre as gerações, onde predomina o comprometimento calculativo. A expectativa de carreira mostrou influência positiva sobre comprometimento organizacional total (CO) e mais fortemente na dimensão afetiva, e mostrou ser melhor preditor do comprometimento da geração Y. Este resultado revela que o setor da restauração precisa repensar suas estratégias de recursos humanos para resolver problemas como a falta de mão-de-obra e a rotatividade. São discutidos os presentes resultados e apresentadas limitações e sugestões de investigação futura.

Palavras Chave: comprometimento organizacional, expectativa de carreira, gerações, restauração

Abstract

Today there are several generations in the job market working together, which means that within the same company they will have different visions, attitudes and expectations, requiring commitment from the human resources setor to develop strategies with the purpose of strengthening the organizational commitment of its employees. This study aimed to analyze generations X and Y, their career expectations and organizational commitment in the restaurant setor in the district of Porto. The research method adopted was quantitative, being applied a questionnaire containing the organizational commitment scale of the three-dimensional model of Meyer and Allen (1997) validated for the portuguese context by Nascimento et al (2008) and the organizational career expectation scale (EECO) by Vasconcellos (2015). The survey counted on the participation of 115 employees from the catering setor distributed in 13 establishments, 59.1% belonging to generation Y and 40.9% to generation X. The results showed generation X is more committed than Y and there are similar perceptions of commitment between generations, where calculative commitment predominates. Career expectations showed a positive influence on total organizational commitment (CO) and more strongly on the affective dimension, and proved to be a better predictor of generation Y commitment. This result reveals that the catering setor needs to rethink its human resources strategies to solve problems. such as lack of manpower and turnover. The present results are discussed and limitations and suggestions for future research are presented.

KeyWords: Organizational commitment, Career expectations, generations, restoration

Índice

Resumo	V
Abstract	VI
Índice.....	VII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Gráficos	IX
Índice de Quadros	IX
Introdução	1
CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura	3
1.1 O setor da restauração e os seus desafios	3
1.2 Gerações	4
1.2.1 O Mapeamento das gerações quanto ao tempo e às suas características	4
1.2.2 Geração <i>Baby Boomers</i>	5
1.2.3 Geração X.....	5
1.2.4 Geração Y.....	6
1.2.5 Geração Z	6
1.3 Expectativa de Carreira	6
1.4 Comprometimento Organizacional	8
1.4.1 Abordagem Unidimensional	10
1.4.2 Abordagem Multidimensional.....	11
Quadro: 1	13
<i>Three-Component Model of Organizational Commitment.</i>	13
1.4.3 Antecedentes correlatos e consequentes do comprometimento organizacional.....	13
1.5 Comprometimento Organizacional e Expectativa de carreira.....	15
CAPÍTULO 2: Metodologia	16
2.1 Método	16
2.2 Participantes	17
2.3 Instrumento de Recolha de Dados.....	19
2.4 Procedimento de recolha de dados	20
2.5 Procedimento de análise de dados.....	21
CAPÍTULO 3: Resultados	22
3.1 Sensibilidade, análise descritiva, consistência interna e análise fatorial da tabela de comprometimento organizacional	22
3.1.1 Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Comprometimento	22

3.1.2 Análise fatorial	23
3.2 Sensibilidade, análise descritiva, consistência interna e análise fatorial da tabela de Expectativa de Carreira (EECO).....	24
3.3-Correlação entre as dimensões da escala de comprometimento organizacional e expectativa de carreira (EECO).....	25
3.4 Teste t-student	26
3.4.1 Diferenças Antiguidade.....	26
3.4.2 Diferenças entre Gerações.....	27
3.5 Regressão Linear gerações X e Y	29
3.5.1 Regressão Linear dos indicadores de Expectativa de Carreira	30
CAPÍTULO 4: Discussão de Resultados	31
CAPÍTULO 5. Conclusão	36
CAPÍTULO 6. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	39
Referências Bibliográficas	41
Anexos.....	51
AnexoA: Questionário do Estudo.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos Participantes.....	18
Tabela 2 - Escala de Comprometimento Organizacional.....	20
Tabela 3 - Escala de Expectativa de Carreira Organizacional.....	21
Tabela 4 - Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Comprometimento ..	23
Tabela 5 - Análise fatorial Escala de Comprometimento Organizacional.....	24
Tabela 6 - Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário da Escala EECO.....	25
Tabela 7 - Matriz de Correlação.....	26
Tabela 8 - Teste t-student Antiguidade.....	28
Tabela 9 - Teste t-student das Gerações.....	29
Tabela 10 - Regressão Linear Múltipla da Expectativa de Carreira por Geração.....	30
Tabela 11 - Regressão Linear Múltipla do Construto Expectativa de Carreira.....	32

Introdução

As mudanças ocorridas nas últimas décadas na economia mundial fizeram com que a competitividade e exigências no mundo corporativo aumentassem, levando muitas empresas a repensarem as suas estratégias, a fim de acompanharem essas transformações e manterem-se competitivas no mercado. Segundo Barros (2007), essas mudanças são características de uma era de informação, cada vez mais rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Fazendo com que as empresas voltassem a sua atenção para os seus ativos intangíveis, como o capital humano. Stewart (1998) cita que o conhecimento se tornou um recurso económico proeminente e mais importante do que a matéria-prima e muitas vezes, que o próprio dinheiro. As pessoas hoje são vistas como um diferencial competitivo e as empresas estão fazendo um grande esforço para manter seus melhores colaboradores, Barros (2007). Reforçando essa linha de raciocínio, (Malafaia, 2011) acredita que num contexto competitivo e volátil, as pessoas passam a ser vistas como um ativo de grande valor, o conhecimento ocupou o lugar do capital financeiro, e agora a gestão de pessoas passa a ser fundamental na estratégia da empresa.

Diante deste cenário, o setor da restauração depara-se com grandes desafios, entre eles conseguir mão-de-obra qualificada e reduzir a rotatividade. Alguns estudos revelam que para atrair e reter bons profissionais é necessário que ainda na seleção, a comunicação seja clara sobre as condições da vaga e as expectativas dos candidatos em relação ao novo emprego. Segundo Lamelas (2019) as expectativas de carreira começam a ser criadas desde o início da vida profissional, logo é importante que a gestão de pessoas, na hora da contratação, não se preocupe apenas em avaliar as competências *Hard* e *Soft skills*, mas também em conhecer as expectativas de carreira do candidato. Wang e Huang (2014), destacam que para uma boa gestão é importante além de compreender percepções sobre a organização, também as expectativas de carreira. Richardson, (2008) destaca que o comprometimento com a organização é em grande parte influenciado por percepções do indivíduo em relação a carreira e a organização.

Na literatura existem muitos estudos sobre os fatores que levam ao comprometimento organizacional, porém são escassos os estudos sobre expectativa de carreira e restauração (Silva, 2009). Alguns autores relacionam de forma positiva a expectativa de carreira com o comprometimento organizacional, em especial com a dimensão afetiva (Crawshaw, van Dick & Brodbeck, 2012; Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo, 2011; Vasconcellos 2015). O funcionário comprometido com a organização tende a ter um melhor desempenho e

consequentemente um aumento na produtividade, gerando valores para instituição. Vasconcellos (2015) presume que boas expectativas de carreira podem ser assumidas pelos indivíduos, como um benefício oferecido pela organização, o que despertaria a necessidade de retribuição, por meio de alto comprometimento e baixa intenção de rotatividade. É importante desenvolver ações que despertem no funcionário a percepção de suporte organizacional, fazendo com que este se sinta valorizado pela instituição, fortalecendo assim o vínculo com a organização e ao mesmo tempo reduzindo problemas como a rotatividade e baixo desempenho, já que indivíduos comprometidos tendem a querer permanecer na organização por mais tempo do que aqueles que não são com ela comprometidos (Oliveira & Costa, 2016).

Investigar a expectativa de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y no setor da restauração torna-se relevante, porque além do construto expectativa de carreira ser um assunto pouco explorado na literatura, o fato de atuarem vários grupos geracionais conjuntamente no mercado de trabalho, significa que existem expectativas, atitudes e grau de comprometimento diferentes dentro da mesma organização. A escolha da restauração deu-se em decorrência de ser um setor pouco estudado e cheio de desafios para a gestão de pessoas como destacou Vera Chaves, representante do grupo Portugália de Restauração, em um artigo do site Randstad (2019) que os maiores desafios neste setor são, a necessidade de formação técnica adequada (falta mão de obra qualificada), rotatividade e condições de trabalho.

Ana Jacinto, Secretária geral da AHRESP (Associação de Hotelaria, Restaurantes e Similares de Portugal), numa entrevista publicada no site Executive (2020), comentou que para atrair profissionais para a restauração é preciso que o setor mude as suas estratégias, pois é um setor penoso. De acordo com a referida profissional, a maioria dos trabalhadores desta área trabalham aos sábados e aos domingos, e em horário noturno, com carga horária elevada. Esta situação revela-se desmotivante e leva a muitos desistirem ainda na seleção, já que hoje as novas gerações de profissionais procura equilibrar vida pessoal e profissional. Essa informação também é reforçada por Silva (2009) no seu estudo, onde constatou que um dos motivos que levam a insatisfação dos funcionários neste setor é o fato da carga horária elevada.

O presente estudo está dividido em seis capítulos. No capítulo I Revisão de literatura contendo os quatro conceitos em estudo, referentes aos grupos geracionais, expectativa de carreira, comprometimento organizacional e a relação entre comprometimento organizacional e expectativa de carreira, o capítulo II é dedicado à metodologia, contendo objetivos, método e procedimentos adotados na análise de dados. No capítulo III apresentamos os resultados e

nos capítulos IV e V, a discussão dos resultados e conclusão respetivamente. Por último, no capítulo VI são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 1: REVISÃO DE LITERATURA

1.1 O setor da restauração e os seus desafios

A palavra restaurante do latim *restaurans* que quer dizer restaurar, refazer, começou a ser usada no século XVI e fazia referência a uma sopa revigorante. No dicionário Priberam, a palavra restaurante significa estabelecimento comercial onde se serve refeição. O estabelecimento restaurante como conhecemos hoje teve início no século XVII, antes as refeições eram servidas em locais conhecidos como tabernas, apenas para viajantes. Alguns teóricos informam que o 1º restaurante foi fundado pelo francês Boulanger em 1765 na França, o estabelecimento público que logo foi ampliado para toda capital e posteriormente para o mundo, universalizando a gastronomia francesa, Lobo (1999), como citado por Angnes & Moyano, (2013). Mas há controvérsias sobre essa informação, o que acaba gerando dúvidas sobre essa afirmativa, sabe-se que Portugal possui hoje um dos restaurantes mais antigos da Europa em atividade, o Tavares Rico que iniciou as suas atividades, em 1784, em Lisboa.

O setor da restauração tem crescido muito nos últimos anos devido ao aumento do turismo e da emigração em Portugal. São inúmeras a oferta de emprego nesse ramo trata-se de um setor com grande déficit de mão-de-obra, de acordo com os inquéritos realizados pela AHRESP apresentados ao site (Executive,2020). O elevado crescimento nos últimos anos do setor da hotelaria, restauração e turismo fez com que houvesse uma elevada escassez de mão-de-obra qualificada, isso devido à fraca atratividade do setor por parte dos jovens, resultando na dificuldade na retenção de recursos humanos (Lameiras, 2019).

A representante do grupo Portugália da Restauração, também comenta em um artigo do site Randstad (2019) que os maiores desafios neste setor são, a falta de formação técnica adequada (mão-de-obra qualificada) e melhores condições da profissão, já que o trabalho na restauração é visto como exigente e desgastante. Ainda segundo o que Vera Chaves citou para o site Randstad (2019), a maior taxa de rotatividade acontece nos três primeiros meses de contratação, o desgaste da profissão, nível elevado de estresse, muitas horas de pé, a perceção das pessoas em relação a profissão, acaba dificultando a retenção dos colaboradores. Porém muitas vezes a necessidade tanto do lado da empresa quanto dos candidatos em preencherem

as vagas, contribuem para contratações de indivíduos sem qualificação e que não se identificam com a profissão. Devido a esse fato o grupo Portugália, tem ações fortes junto com os recursos humanos nos primeiros meses de contratação para ajudar na retenção dos talentos, Vera sugere para que haja sucesso e crescimento do setor da restauração é necessário acompanhar as mudanças que ocorrem. Tudo isso que acompanha a evolução de um restaurante é feito em modelos de negócios e a longo prazo, são processos contínuos, trabalhados dia após dia, porém sempre, para que a evolução seja constante e seja um diferencial, tudo isso sem que o restaurante perca as suas características.

A evolução deste setor, bem como de qualquer setor que queira se manter atuante no mercado, deve ter a participação dos Recursos Humanos na estratégia da empresa, desde a contratação de pessoal até as ações voltadas para dar suporte organizacional aos funcionários além programas de cargos e carreira, sistema de recompensa, para atender as expectativas dos colaboradores. A mão-de-obra hoje faz o diferencial e diante de dificuldade de reter talento, faz-se necessário que os gestores desse setor invistam em ações que ajudem a criar vínculos com os funcionários (Silva 2009).

1.2 Gerações

Geralmente uma geração é definida como grupo de indivíduos nascidos em uma determinada época e acompanharam eventos significativos em suas vidas, que ocorreram ao longo do desenvolvimento humano que moldam a visão e comportamento de um grupo (Cennamo & Gardner, 2008). Para Forquim (2003, como citado por Batista, 2010) geração vai mais além de pessoas que nasceram na mesma época ou que possuem a mesma faixa etária de idade, e considera que a cultura, a educação e a política exercem grande influência no comportamento do indivíduo. Este tema tem sido relevante nas áreas das ciências sociais e humanas por conta do grande efeito influenciador de comportamento nas empresas devido a diversidade entre as gerações que ocorrem de período em período (Batista, 2010; Meurer 2013; Smola & Sutton 2002, Tolbize 2008) A seguir é apresentado um breve relato sobre as características dos grupos geracionais.

1.2.1 O Mapeamento das gerações quanto ao tempo e às suas características

Este mapeamento não foi feito com base numa definição muito assertiva, primeiro porque deve-se levar em consideração que os costumes das pessoas variam de um país para o outro e não é muito possível medir com precisão o comportamento geral das pessoas. Por isso na literatura existem algumas divergências em relação as datas de classificação das gerações,

(Batista,2010; Cavazotte, Lemos & Viana ,2012; Oliveira,2012; Parry, & Urwin ,2011; Smola & Sutton ,2002). Este estudo usou como referência os períodos indicados pelos autores (Alsop, 2008; Lipkin & Perrymore,2010;Smola & Sutton 2002) , onde os nascidos entre a década de 1940 e o início da década de 1960, são denominados "*Baby Boomers*" (1946-1964) , os nascidos entre meados da década de 1960 e o final da década de 1970 a Geração X (1965 - 1979) ,a "geração milênio" ou "geração Y", aqueles nascidos a partir de 1980, (1980-1994) e geração Z a partir de 1995 (Alsop, 2008; Smola e Sutton 2002)

1.2.2 Geração *Baby Boomers*

Traduzido do inglês significa “explosão de bebês” que corresponde a um fenômeno social que ocorreu nos Estados Unidos, quando os soldados que retornaram para as suas casas, após a Segunda Guerra, conceberam seus filhos e formaram as suas famílias. Segundo Smola e Sutton (2002) essa geração recebeu esse nome devido o *boom* de nascimento do pós-guerra entre 1946 e1964, essa geração acompanhou a guerra do Vietnam, o homem na lua, revolução sexual. Pode-se dizer que, essas pessoas, são bem comprometidos profissionalmente e dão muito valor a uma evolução de carreira, sendo o trabalho a maior prioridade, essa geração acredita que trabalhar duro é o preço para obter o sucesso, Tolbize (2008). Num contexto de mudanças e transformações a geração *baby boomers* era formada por jovens inquietos que acreditavam que com trabalho duro e lealdade a empresa iria lhes proporcionar riqueza ao âmbito pessoal e profissional (Batista, 2010).

1.2.3 Geração X

A geração X formada pelos nascidos entre 1965 e 1979, essa geração cresceu num momento financeiro, social e familiar instável, com pais trabalhando fora, foi marcada por grandes feitos históricos e revolucionários. É uma geração que valoriza muito a segurança profissional e querem a estabilidade financeira, além disso estão muito ligadas as questões ambientais, Tolbize (2008). O termo geração X foi atribuído a essa geração pelo autor canadense Douglas Coupland que lançou, em 1991, um livro intitulado Geração X: no qual tentava explicar, por meio de um romance, o estilo de vida dos jovens do final dos anos 80 (Meurer, 2013).

Em relação a área profissional, a geração X é muito responsável, são mais independentes, autossuficientes do que os antecessores, são profissionais competentes e dedicados, procuram melhorar seu desempenho, gostam de trabalhar em equipa, apesar de serem independentes, são adaptáveis a mudança, questionam o superior, é uma geração já

familiarizada com computadores. A entrada desta geração no mercado de trabalho trouxe mais dinamismo e informalidade e fez com que as organizações mudassem a forma de relacionar-se com os colaboradores (Batista,2010).

1.2.4 Geração Y

A Geração Y ou milênio, segundo Smola e Sutton (2002) são os nascidos entre os anos 1979 e 1994. Eles possuem a força e o apetite para o trabalho, o lado financeiro influencia bastante essa geração, ambicionam salários altos, trabalho flexíveis. Filhos dos Babys boomers e da geração X, as pessoas dessa geração acompanharam melhor uma evolução tecnológica e com isso também a prosperidade financeira. A maneira que esta geração vê o lado profissional é bem diferente da *Baby Boomers*, pois a geração Y enxerga como uma fonte de satisfação também e não somente o lado financeiro. A geração Y, assim como a X buscam um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e atuam com estas duas áreas bem ligadas. A geração Y trabalha com muita dedicação e o maior comprometimento que tem é com seus valores. Para Mendes (2012) citado por Mauer (2013) estes profissionais abandonaram paradigmas passado como promoções, estabilidade no emprego e procuram atividades desafiadoras além de investirem mais na carreira.

1.2.5 Geração Z

A mais nova geração no mercado de trabalho, são aqueles que nasceram após 1995, na era da informação num mundo sem “fronteiras”, dominam muito bem as tecnologias, suas características já estão mudando a gestão de pessoas (Mauer, 2013). Ainda segundo este autor são jovens que estão mais preocupados com as questões socioambientais e também com seus propósitos de vida, e enxergam a hierarquia de forma horizontal. Outra característica dessa geração é a ansiedade e o imediatismo por resultados rápidos, provocados pelos efeitos da tecnologia.

Todas as gerações aqui referidas encontraram-se no mercado de trabalho, cada qual com sua característica e introduzindo comportamentos diferenciados, e visão de mundo. No presente estudo vamos investigar as gerações X e Y por serem gerações com grande participação no mercado de trabalho. Matthewmann (2012), destaca que existe uma movimentação significativa das pessoas das gerações X e Y que estão impulsionando o mercado emergente em todo o mundo.

1.3 Expectativa de Carreira

A preocupação e a expectativa do indivíduo pelo futuro, em diversas áreas da sua vida é algo inerente ao ser humano. É comum vermos na literatura no ramo de psicologia testes vocacionais ou de orientação profissional onde são observadas habilidades, aptidões e interesses do indivíduo. Um dos pioneiros sobre esse assunto é Frank Parsons, através de trabalhos realizados no *vocational bureau of boston* que tinha como finalidade auxiliar os jovens na escolha da carreira que iriam seguir (Ambieli, & Polli, 2011). No que se refere à carreira na atual instituição, os estudos ainda são raros (Vasconcellos 2015). O fato é que o conceito tradicional de carreira está mudando. Antes o funcionário planeava a sua carreira linear ao longo dos anos na mesma empresa aguardando por uma promoção. O funcionário que anos atrás era passivo, agia sempre de acordo com a ordem superior, hoje necessita de ser proativo, estabelecer suas próprias metas, gerir seu futuro, (Strauss et al, 2012).

Hoje alguns modelos de carreira vêm se destacando como por exemplo a carreira sem fronteiras originalmente proposto por Arthur (1994) e Arthur e Rousseau (1996). Esse modelo ultrapassa as paredes da organização, o colaborador é quem faz a autogestão da carreira, busca o autoconhecimento para alcançar seus objetivos e oportunidades. Outro modelo de carreira que ganha projeção é a protiana, concebido por Hall (1976; 2002; 2004). Segundo este modelo o indivíduo faz a autogestão da carreira e precisa aprender a redirecionar a sua carreira sempre que for necessário ou achar conveniente, já que os vínculos de trabalho atualmente são caracterizados cada vez mais pela imprevisibilidade, crescente mobilidade e maior responsabilidade do indivíduo na autogestão da carreira segundo (Gluber, Arnold & Coombs, 2014).

O construto expectativa de carreira organizacional desenvolvido por Vasconcellos (2015) trouxe algo mais específico, voltado para expectativa de futuro sobre a carreira na atual organização, e considera que a expectativa está relacionada com a imagem interiorizada da organização pelo indivíduo, suas crenças e anseios, o que irá influenciar o seu comportamento no ambiente de trabalho. A expectativa de carreira está diretamente relacionada aos projetos pessoais e profissionais do indivíduo, os autores Strauss, Griffin e Parker (2012 p.580) referem-se a expectativa de carreira ou trabalho futuro como “a representação de um indivíduo de si mesmo no futuro, sua esperança e aspirações em relação ao seu trabalho”. Já Taormina (1997) define perspectiva de futuro de carreira como a dimensão que cada funcionário dar ou antecipa por ter uma carreira gratificante dentro da instituição. Muitos fatores influenciam a expectativa de carreira do funcionário na empresa, desde sua contratação, pois assim que este se integrar a organização, terá uma visão realista da empresa de uma forma global. Taormina, (1997) destaca

que existem vários aspetos do trabalho que podem torná-lo gratificante e consequentemente gerar expectativas futuro de carreira no colaborador.

O construto investigado neste estudo para medir a expectativa de carreira dos funcionários da restauração, vem da pesquisa de Vasconcellos (2015). Após extensa revisão de literatura sobre expectativa de carreira, este autor concluiu que os principais instrumentos utilizados em estudos sobre esse tema abordavam especto generalizados ou isolados: Generalista (Buckley et al 1998 e Carr et al,2006); Projeções oportunidade/possibilidades (Treadway et al, 2010; Zacher & Frese, 2011); Mobilidade-cargos e funções (Burke & Macdermid, 1999; Prince, 2003; Veloso et al, 2011); Remuneração/Salário (Chen et al, 2011; Gilbson & Lawrence, 2010; O'Neil et al, 2011); Características da atividade (Chen et al, 2011; Eby et al, 2005, Prince, 2003); Relações /condição de trabalho (Chen et al, 2011). Partindo desse princípio desenvolveram um instrumento denominado EECO-Escala de Expectativa de Carreira Organizacional, com uma visão mais ampla, tendo como finalidade mensurar as expectativas dos indivíduos em relação ao futuro de suas carreiras na atual organização. A escala apresenta questões relacionadas aos fatores “Conquista profissional” e “Relação carreira/vida pessoal”. O primeiro fator engloba tópicos relevantes para o colaborador, como reconhecimento, satisfação no trabalho, atividades desafiadoras alinhadas às preferências pessoais, além de recompensas/remuneração. O outro fator “Relação carreira/vida pessoal”, trata de itens relativos a expectativa em conseguir equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, carga horária. Esta escala vem sendo utilizada em estudos recentes relacionado a construtos importantes como comprometimento organizacional, satisfação e desempenho no trabalho. O estudo de Weidgenant (2017) analisou a expectativa de carreira e o comprometimento organizacional da geração Y, a pesquisa foi realizada com jovens funcionários de diferentes empresas, e o resultado encontrado apontam que estes jovens possuem alto grau de comprometimento, expectativas de carreira acima da média, almejam um trabalho significativo, desafiador que ofereça oportunidades. Já Trindade (2018) também utilizou este instrumento em sua pesquisa, onde analisou o significado do trabalho e as expectativas de carreira de jovens da geração Z, e o resultado demonstrou que esses jovens valorizam o equilíbrio carreira/vida pessoal, gostam de aprender, querem flexibilidade, desejam realizar um trabalho que gostem, além de atividades desafiadoras.

1.4 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é o termo usado no meio corporativo para definir o engajamento, esforço, dedicação, empenho do colaborador em relação à sua organização,

sendo um dos temas mais pesquisados dentro do comportamento humano nas últimas décadas tal relevância se dar pelo interesse dos pesquisadores em identificar as variáveis responsáveis por promover o comprometimento do indivíduo (Oliveira, 2006). O mercado consumidor está cada vez mais exigente, competitivo e volátil, o capital humano passa a ser um ativo valioso para estratégia da empresa, sendo fundamental conquistar o comprometimento de cada colaborador para alcançar melhor desempenho (Antunes (2014). As empresas buscam pessoas capacitadas e comprometidas, indivíduos que se identifiquem com os valores e objetivos da instituição. Para Mowday (1998), empregados comprometidos trazem benefícios para empresa, pois possuem um maior potencial para um melhor desempenho e redução do absentismo. Já Allen e Meyer (1990) acreditam que profissionais fortemente comprometidos com a organização tendem a apresentar menores índices de absentismo, maior produtividade, ou seja, tornam-se parceiros para atingir os objetivos empresa.

São muitas as definições de Comprometimento organizacional na literatura, por exemplo, Mowday, Steers e Porter (1979) o colaborador estabelece vínculos com a empresa quando se identifica com os objetivos e valores organizacionais. Os autores Lincoln e Kalleberg (1990) definem o Comprometimento Organizacional como a identificação dos trabalhadores com a organização e a aceitação dos seus objetivos e valores. Já Wiener (1982 p,419) define-o como “Totalidade de internalização das pressões normativas para ato em um caminho que atende as metas e interesses organizacional” .Diversos teóricos nas últimas décadas deram a sua contribuição a respeito desse tema (Allen e Meyer, 1991,1993; Bastos, 1993;Becker,1960; Domingos 2010; Mowday,1998; Wiener,1982) apesar da maioria dos teóricos concordarem que o comprometimento é um estado psicológico que une o funcionário à organização, ainda não existe um consenso a respeito dos fatores que influenciam o comprometimento organizacional. Porém, o estudo sobre esse tema vem evoluindo com o passar dos, o comprometimento organizacional tem sido visto por dois enfoques o Atitudinal e Comportamental, sendo que o primeiro recebeu mais atenção nos últimos anos, devido estar relacionado a melhores resultados para a organização. Mowday et al (1979) voltaram seus estudos para a perspectiva atitudinal. Estes acreditam que o indivíduo comprometido manterá um forte vínculo com a instituição, um forte desejo de permanecer na empresa e de fazer mais do que a sua função lhe atribui, desenvolvendo assim o sentimento de pertença, afetividade, de orgulho por fazer parte da mesma. Domingos (2010) acrescenta que ao promover o comprometimento efetivo a empresa estará investindo no melhor desempenho dos colaboradores o que traz mais-valia para as instituições.

O comprometimento comportamental, segundo Meyer e Allen (1991) refere-se aos processos pelos quais indivíduos sente-se vinculados a uma determinada instituição, e possuem desejo de permanecer na mesma organização. Neste enfoque, os estudos se concentram em descobrir o que faz um comportamento uma vez exibido se repetir. A teoria de Becker (1960), é uma das mais conhecidas nessa abordagem, para existir um comprometimento, o indivíduo precisa reconhecer os custos associados à sua rescisão, como por exemplo investimento com formação, esforço, tempo de trabalho, benefícios, salário, posição alcançada dentro da empresa. Logo, a continuação do vínculo seria determinada por um conjunto de ações, que manteria ou não o funcionário comprometido ou “preso” a instituição, neste caso o engajamento estaria relacionado com “trocas laterais” ou “*Side Bets*”.

Por muito tempo comprometimento organizacional foi visto como um constructo unidimensional, porém os estudos mais recentes apontam para um constructo multidimensional, onde se destaca o estudo de Meyer e Allen (1991) um dos mais referenciado na literatura, que enfatiza três componentes afetivo, calculativo e normativo, eles destacam que não existe apenas um tipo de comportamento organizacional e que as empresas que desejam ter seus colaboradores comprometidos devem atentar a natureza do compromisso que os estimulam.

1.4.1 Abordagem Unidimensional

O enfoque Afetivo-Atitudinal, refere-se a uma ligação de identificação, apego do empregado com a empresa, o enfoque recebeu ênfase no trabalho realizado por Mowday, Porter e Steers (1979), apesar destes autores reconhecerem a existência da abordagem comportamental, suas pesquisas foram voltada para o aspecto atitudinal do comprometimento organizacional e consideram a influencia de três fatores; (1) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização ;(3) forte desejo de se manter na organização (Desejo). Esse enfoque se refere ao vínculo emocional do colaborador com empresa, segundo Caetano (2015) quanto maior o comprometimento afetivo do colaborador, maior é comprometimento com a organização em relação as outras dimensões. Trata-se de um tipo de vínculo relacionado a uma forte ligação emocional por parte do indivíduo com sua organização, traduzindo por envolvimento com a cultura e objetivos da empresa, vontade de dar seu melhor esforço para alcançar os resultados e desejo de permanecer na organização (Alves, 2016). Mowday et al (1979) desenvolveram um instrumento para medir este enfoque chamado OQC (*Organizational Commitment*

Questionnaire) e que serviu de suporte para outras pesquisas sobre comprometimento Organizacional.

O enfoque instrumental/calculativo tem como referência o trabalho de Becker (1960), esse autor utilizou o termo *side bet*, que em português quer dizer apostas/laterais que seriam as trocas entre empregado e empresa, onde um empregado se mantém comprometido enquanto sentir que as recompensas lhe são favoráveis, neste caso a permanência e o comprometimento do indivíduo está relacionada com o benefícios ou custos de sua saída, que pode ser por exemplo; tempo de empresa, salário, benefícios, posição que ocupa na empresa. As ações futuras dependem desses fatores, caso o investimento seja maior que os benefícios esse funcionário tende a querer sair da instituição. Para Becker (1960 p,38) “o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais, e assim passam a se engajar em linhas consistentes de atividades para se manterem no trabalho”.

O enfoque normativo tem relação com o conjunto de ações internalizada pelo indivíduo através das pressões normativas, suas crenças e socialização vivida ao longo da vida, além da identificação com normas, valores e objetivos da instituição, porém essas ações precisam estar de acordo com que o indivíduo acredita ser certo e moral. Wiener (1982) acredita que exista uma predisposição do indivíduo para ser guiado em suas ações internalizada. E emenda dizendo que algumas pessoas são mais propensas a desenvolver o compromisso com a organização e que as políticas de recrutamento podem ter impacto no nível de comprometimento dos funcionários. Sendo assim comprometimento normativo seria influenciado por dois tipos de internalização: predisposição pessoal e intervenções organizacional. Para Rego e Souto (2004) O comprometimento normativo surge a partir do momento em que o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente.

1.4.2 Abordagem Multidimensional

A abordagem multidimensional considera a influência de mais de um componente no comprometimento organizacional, o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986), baseado nos estudos de Kelman (1958) é um exemplo multidimensional. Para estes autores existe três formas diferenciada de ligação psicológica (1)complacência/participação instrumental, que esta relacionado com obtenção de recompensas ;(2) identificação ou envolvimento, esta relacionado com desejo de filiação ;(3) internalização,

quando os indivíduos adotam atitudes e comportamento em função dos valores pessoais e os valores da empresa, porém esse modelo veio a enfraquecer pela dificuldade de distinguir entre a identificação e internalização.

Um dos modelos mais relevante na abordagem multidimensional, é o modelo de três componente de Meyer e Allen (1991) *Three-Component Model of Organizational Commitment*, onde destacam os seguintes componentes do comprometimento organizacional: Afetivo(apego), instrumental/calculativo (necessidade) e normativo (obrigação). É comum aos três componentes a visão de que o compromisso é um estado psicológico que liga o empregado a organização e o que os diferencia é a natureza do comprometimento organizacional.

Os indivíduos que possuem um comprometimento afetivo, tendem a ter apego pela instituição no qual não medem esforços para desempenhar bem o seu trabalho, além de possuírem um sentimento de lealdade. Este tipo de comprometimento está relacionado com consequentes importantes para a empresa como produtividade, assiduidade, rotatividade. Meyer e Allen, (1990) os funcionários se comprometem com organizações as quais compartilham valores e vão trabalhar para o sucesso da mesma pois assim serão consistentes com o que acredita.

No diz respeito ao comprometimento instrumental /calculativo, o funcionário irá se empenhar por outros fatores como salário, benefícios, cargo ocupado, custo referente a mudança, entre outros fatores de acordo com sua conveniência pessoal. Bastos (1993) conclui que o comprometimento nessa abordagem seria uma ligação voltada para os elementos *side-bets*, ou seja, perspectiva de permanência do funcionário na empresa seria o conhecimento dos custos associada à sua saída ou por falta de oportunidade de trabalho no mercado, quanto maior for a percepção de custo associado maior será o comprometimento (Allen & Meyer, 1990).

No comprometimento normativo o indivíduo terá um vínculo internalizado por normas e valores da organização, recompensas ou favores que impõem limites ou restringem as suas decisões futuras. Neste caso, irá permanecer na instituição devido as pressões normativas ou recebimento que exijam reembolso, (Meyer & Allen (1991). Em outras palavras o indivíduo se sentirá vinculado a pressões, as quais ele considera certas e moral, ou devido a “dívida” ou troca de favores recebidos como antecipação de benefícios ou gastos da empresa com a formação do funcionário. O sentimento de obrigação ou dever de reciprocidade é o que vincula o funcionário a instituição.

Meyer e Allen (1991) acreditam que as três formas de comprometimento são importantes e que o indivíduo pode ser influenciado pelos três tipos do comprometimento organizacional sendo com intensidades diferentes o que irá determinar suas atitudes. O

presente estudo empírico terá como referência o modelo de três componente de Meyer e Allen (1991) *Three-Component Model of Organizational Commitment*.

Quadro: 1

Three-Component Model of Organizational Commitment.

Tipos de comprometimento	Características	Motivos para permanecer	Estado psicológico
Afetivo	O indivíduo se sente vinculado e emocionalmente identificado com a organização	sente que quer permanecer na organização	Desejo
Calculativo	O indivíduo se mantém vinculado com a organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da organização	sente que tem necessidade em permanecer na organização	Necessidade
Normativo	O indivíduo possui um sentimento de obrigação (dever moral) de permanecer na organização	sente que temo dever moral de permanecer na organização	Obrigação

Fonte: Meyer e Allen (1991)

1.4.3 Antecedentes correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

A busca pelos fatores que levam ao comprometimento organizacional tem crescido nas últimas décadas, já que muitos estudos presumem que um funcionário comprometido, pode

gerar valor e torna-se um diferencial competitivo para empresa. Para Mowday, (1998) ter empregados comprometidos traz benefícios como, melhor desempenho, redução da rotatividade e absentismo. São diversas as variáveis antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Mowday et al (1982) citam como antecedentes: características pessoais; características da função; experiência de trabalho e fatores estruturais. Domingues (2010) destaca como antecedentes do comprometimento calculativo, a idade o estado civil e a antiguidade; e do normativo, a idade, o tempo de profissão, a antiguidade e o tipo de vínculo. Caetano (2015) em sua pesquisa encontrou relação positiva entre idade, antiguidade e práticas de recursos humanos com o comprometimento organizacional. Para Meyer e Allen (1991) também são antecedentes do comprometimento normativo as experiências anteriores e posteriores à entrada do indivíduo para a organização e as experiências de socialização que reforçam a necessidade de permanecer leal para com a organização.

Os antecedentes mais comuns encontrados na literatura são idade, sexo, grau de instrução, estado civil, tempo de cargo, tempo de organização, características do trabalho, suporte organizacional, satisfação no trabalho, salário, liderança. E os consequentes são desempenho, rotatividade, absenteísmo, intenção de continuar na organização. As variáveis motivação e satisfação no trabalho são uns dos correlatos mais investigados por estudiosos como preditiva do comprometimento organizacional, Antunes (2014) diz que existe uma grande tendência de quanto mais satisfeito estiver o colaborador maior será o nível de comprometimento para com a organização. Colaboradores satisfeitos e comprometidos são mais leais à organização e à sua missão, têm melhor desempenho e performance e manifestam menos intenções de absentismo e turnover, Alves (2019). O suporte organizacional, que é a percepção da valorização do funcionário por parte da empresa, também tem se mostrado preditor do comprometimento organizacional, Mathieu e Zajac (1990).

Embora alguns estudos relacionarem positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, não se pode confundir ambas, porque a satisfação está voltada para o ambiente de trabalho e certos aspectos da sua função, o comprometimento organizacional se relaciona com a instituição como um todo (Meyer & Allen, 1991). Já Mowday et al (1979) concluíram que o compromisso reflete uma resposta muito mais global em relação à organização, e não pode ser comparada à satisfação laboral a qual consideram um conceito de natureza da transitória. Allen e Meyer (1991) sugerem que comprometimento afetivo e um pouco menos normativo estão positivamente relacionados com variáveis como a alta performance e lealdade, nota-se que comprometimento afetivo e normativo tendem a

apresentar correlações semelhantes, o que geralmente não acontece com comprometimento calculativo.

1.5 Comprometimento Organizacional e Expectativa de carreira

Atualmente com as pressões organizacionais, em um contexto cada vez mais competitivo e dinâmico, a atenção está voltada para importância de desenvolver e capacitar os funcionários proativos, (Crawshaw, Dick & Brodbeck, 2012). Em um mercado de trabalho com grande disputa por talentos, o capital humano tem sido visto como um recurso fundamental para obter vantagem competitiva diante da concorrência, (Vasconcellos, 2015). A preocupação com a expectativa de carreira vem ganhando um espaço importante dentro das ações de gestão de pessoas nas empresas, porém muitos estudiosos apontam para uma tendência que é o crescente número de profissionais buscando o autogerenciamento de suas carreiras, as chamadas carreiras inteligentes, um “futuro” de carreira sem fronteiras (Arthur, 1994; Bendassolli, 2009; Hall, 2004). Mas pesquisas recentes apontam que apesar dessa tendência muitos profissionais ainda valorizam a estabilidade, o reconhecimento, e esperam oportunidade dentro da empresa em que trabalham (Trindade, 2018; Weidgenant, 2017).

A expectativa de carreira pode ajudar na retenção de talentos, e favorecer o comprometimento organizacional. Conquistas profissionais através da mobilidade, melhoria nos benefícios, recompensas e remunerações, reconhecimento profissional são alguns componentes que favorecem a expectativa de carreira (Vasconcellos, 2015). O autor ainda enfatiza que a forma como os indivíduos projetam o futuro na carreira opera papel relevante na ligação dos profissionais com seu trabalho. Outras pesquisas mostram relações positivas e moderadas entre percepção de oportunidades de carreira e comprometimento afetivo (Crawshaw, van Dick & Brodbeck, 2012; Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo, 2011). Os resultados encontrados por Vasconcellos (2015) indicam uma relação significativa entre as expectativas de carreira e o comprometimento organizacional, mas fortemente com a base Afetiva. Chen et al. (2011) identificaram que melhorias recentes na satisfação com o trabalho aumentam as expectativas de carreira, logo sugere-se que ações voltadas a necessidade e o bem-estar do colaborador, venham despertar neste a percepção de suporte organizacional, fortalecendo o vínculo entre funcionário e empresa, aumentando assim as expectativas que o funcionário vislumbra em relação a sua trajetória na atual organização.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA

Objetivo geral

Após a revisão da literatura realizada sobre o setor da restauração, grupos geracionais, expectativa de carreira e comprometimento organizacional, tornou-se possível delinear o seguinte objetivo geral: analisar a expectativa de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y no setor da restauração do distrito do Porto. Partindo desse objetivo geral surgem os seguintes objetivos específicos: identificar a natureza do comprometimento organizacional das duas gerações; analisar a influência das variáveis antiguidade e escolaridade na expectativa de carreira e no comprometimento das gerações; e a influência da expectativa de carreira no comprometimento dos funcionários. Através do teste de hipóteses, pretende-se responder à questão de investigação: A expectativa de carreira favorece o comprometimento organizacional das gerações X e Y?

Hipóteses

H1-O nível de escolaridade está negativamente relacionado com a expectativa de carreira e o comprometimento organizacional.

H2- Existem diferenças significativas entre o nível de expectativa de carreira e de comprometimento organizacional, em função do tempo de serviço (entre os grupos novatos e antigos).

H3- Existem diferenças significativas no comprometimento organizacional entre as gerações X e Y.

H4- O nível de comprometimento afetivo é mais elevado na geração X em comparação a geração Y.

H5- Existem diferenças significativas de expectativa de carreira entre as gerações X e Y.

H6- A expectativa de carreira organizacional influencia o comprometimento organizacional das gerações X e Y.

H6.1- O construto expectativa de carreira organizacional é preditor do comprometimento organizacional.

2.1 Método

Visando o alcance dos objetivos da investigação, optou-se pela pesquisa de abordagem quantitativa, este tipo de método utiliza técnicas estatísticas, quantitativa e permite transformar dados em números, de modo a se chegar a um resultado para classificar e analisar o construto estudado (Trindade, 2018). A pesquisa foi realizada no distrito do Porto em Portugal, no período de maio e junho de 2020, em 13 estabelecimentos do setor da restauração, e o método de inquérito utilizado foi o questionário.

2.2 Participantes

A investigação teve como público-alvo os funcionários do setor da Restauração do distrito do Porto. A amostra foi não probabilística, por conveniência, constituída por 115 colaboradores da restauração com idade entre 25 e 57 anos, destes 59,1% pertencem a geração Y e 40,9% pertencem a geração X. A maioria dos entrevistados 62,6% se dizem solteiros, divorciados ou viúvos, os casados somam 37,4%. Em relação ao género 60,0% são do sexo feminino e 40,0% do sexo masculino. A maior parte da amostra 53,0% tem uma carga horária de trabalho de 8 horas, 41,7% trabalham mais de 10 horas por dia e 5,2% fazem partime de 6 horas. Apenas 15,7% dos participantes exercem cargo de chefia os outros 84,3% não exercem cargos de chefia. Em relação a antiguidade na empresa a pesquisa mostra que a maioria dos participantes 46,1% trabalham na restauração a menos de 1 ano, já 33,0% trabalham de 1 a 5 anos, de 5 a 10 anos somam 10,4%, 10 a 20 anos são 8,7% e apenas 1,7% estão a mais de 20 anos nesse setor. O maior percentual dos entrevistados 35,7% possuem o ensino superior, os demais 28,7% ensino secundário, 17,4% o 3º ciclo, 13,0% o 2º ciclo, 5,2% possuem o 1º ciclo, a caracterização da amostra na tabela 1.

Tabela 1:

Caracterização dos participantes

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	69	60%
Masculino	46	40%
Total	115	100%
Idade	Frequência	Percentagem
25 a 40	33	59,10%
41 a 51	37	32,20%
Mais 51	10	8,70%

Total	115	100%
Estado civil	Frequência	Percentagem
Solteiro-Viúvo-Divorciado	72	62,60%
Casado	43	37,40%
Total	115	100%
Contrato de trabalho	Frequência	Percentagem
Sem termo	61	53%
Com termo	54	47%
Total	115	100%
Habilitações literárias	Frequência	Percentagem
1 ciclo	6	5,20%
2 ciclo	15	13,00%
3 ciclo	20	17,40%
Ensino secundario-12	33	28,70%
Ensino superior	41	35,70%
Total	115	100%
Posição hierárquica	Frequência	Percentagem
Chefia	18	15,70%
Não chefia	97	84,30%
Total	115	100%
Antiguidade na empresa	Frequência	Percentagem
Ate 1 ano	53	46,10%
1 a 5 anos	38	33%
5 a 10 anos	12	10,40%
10 a 20 anos	10	8,70%
Mais de 20 anos	2	1,70%
Total	115	100%
Carga horária de serviço	Frequência	Percentagem
Menos de 6horas	0	0%
6h dia	6	5,20%
8h dia	61	53%
Mais 8h dia	48	41,70%
Total	115	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

2.3 Instrumento de Recolha de Dados

Para medir o comprometimento Organizacional foi utilizada a escala de comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991), instrumentos utilizados (ver anexo A). Este modelo considera o Comprometimento Organizacional como um constructo multidimensional, dividido assim em três dimensões Afetiva, Calculativa e Normativa. A escala foi revisada pelos autores em 1997 e passou a ter 19 itens sendo 6 itens da subescala de comprometimento afetivo, sendo 3 invertidos (2,7,15), 7 itens na subescala de comprometimento calculativo e 6 itens na subescala de comprometimento normativo, contendo 1 item invertido (5). No teste de confiabilidade obteve a seguinte pontuação: dimensão afetiva $\alpha=.85$, dimensão calculativa $\alpha=.79$ e na dimensão normativa $\alpha=.73$. Esta escala foi adaptada e validada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e obteve os seguintes valores do alfa de cronbach na subescala afetiva $\alpha=.91$, subescala calculativa $\alpha=.91$ e subescala normativa $\alpha=.84$, ver tabela 2.

Tabela 2

Escala de Comprometimento Organizacional

Dimensão Afetiva

- 02-Não me sinto "emocionalmente ligado " a esta ... (I)
- 06-Esta empresa tem um grande significado pessoal...
- 07-Não me sinto como" fazendo parte da família...(I)
- 09-Na realidade sinto como se os problemas dessa empresa fossem meus.
- 11-Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
- 15-Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (I)

Dimensão Normativa

- 04-Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação...
- 05-Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nessa empresa onde estou ... (I)
- 08-Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar essa empresa ...
- 10-Esta empresa merece minha lealdade.
- 12-Senti-me-ia culpado se deixasse esta empresa gora.
- 18-Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

Dimensão Calculativa

- 01-Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair dessa empresa.
- 03-Seria materialmente muito penalizador para mim neste momento sair desta empresa ...
- 13-Uma das principais razões para eu continuar trabalhando nesta empresa ...
- 14-Neste momento, manter-me nesta empresa e tanto uma questão de necessidade...
- 16-Uma das consequências negativas para mim se saísse dessa empresa resultada escassez...
- 17-Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

19-Como já dei tanto por esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar...
Fonte: Meyer e Allen (1997, pp. 118-119). Adaptada para o contexto Português por Nascimento Lopes e Salgueiro (2008)

Para medir a expectativa de carreira na organização foi utilizado instrumento de autoria de Vasconcellos (2015). A EECO (Escala de Expectativa de Carreira Organizacional), tabela 3, tem como objetivo, medir a expectativa futura de carreira do indivíduo, nos próximos cinco anos dentro da atual organização. Os resultados obtidos na análise fatorial realizada na pesquisa de Vasconcellos identificou dois fatores denominados , F1 conquistas profissionais com 9 itens $\alpha=.95$, F2 relação carreira/vida pessoal com 4 itens $\alpha=.90$. Constatou-se que tanto o item “Conquistas profissionais” quanto o “Carreira e vida pessoal” apresentaram altos índices de fiabilidade o que apontar ser uma escala adequada como medida do construto avaliado, verificar instrumento anexo A.

Tabela 3

Escala de Expectativa de Carreira Organizacional

Conquistas profissionais
01-Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.
02-Serei bem remunerado em relação as minhas responsabilidades profissionais.
03-Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.
04-A minha remuneração será compatível com minhas expectativas de salário...
05-As minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.
06-Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.
07-Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.
08-Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.
09-Serei um profissional bem-sucedido na minha carreira.
Carreira/Vida pessoal
10-Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
11-A minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.
12-Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.
13-A minha carga horária de trabalho será compatível com minhas as expectativas.

Fonte: Vasconcellos &Neiva (2015, p. 94)

2.4 Procedimento de recolha de dados

Após autorização prévia dos gestores dos restaurantes, contactados via telefone e email, a autora dirigiu-se pessoalmente a cada um dos 13 restaurantes selecionados, com a finalidade de solicitar a participação voluntária dos funcionários, além de informar o tema e objetivo da pesquisa, e esclarecer possíveis dúvidas. Nesta ocasião também foi garantido o anonimato e a

confidencialidade das respostas. A seguir foram entregues os inquéritos impressos para os participantes, e posteriormente recolhidos devidamente preenchidos.

2.5 Procedimento de análise de dados

Recorreu-se ao programa estatístico software IBM SPSS versão 26.0 compatível com sistema operacional Windows 8.1, para calcular a sensibilidade recorremos a técnica da análise da simetria e Curtose, a assimetria (SK) trata do deslocamento da curva para direita ou para a esquerda. Uma distribuição é considerada normal quando se distribui igualmente para ambos os lados e possui uma simetria igual a zero. Observou-se que o coeficiente de assimetria das três dimensões do comprometimento organizacional obtidos na análise é negativo, intervalo [-196;196] o que corresponde a uma distribuição assimétrica a esquerda. A Curtose (ku) corresponde ao achatamento da curva de distribuição e é considerada normal ou mesocúrtica quando seu valor é aproximado 0,263.

A confiabilidade das escalas foi medida pelo coeficiente Alfa de Cronbach, onde os valores acima de .70 mostram consistência satisfatória, porém limites de até .60 podem ser aceites para estudos que tratam de aplicações pioneiras (Birks & Malhotra, 2006). Na análise fatorial da tabela de comprometimento organizacional, os valores do teste de kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.768 classificado como bom (Maroco,2003) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou o $p\text{-value}<0.05$. Para analisar a relação entre as variáveis em estudo, foi utilizada a correlação de spearman que varia de valor entre [-1 + 1].

Foi realizado teste T para amostras independentes, para verificar as diferenças entre os subgrupos criados, em relação aos conceitos em estudo, entre os grupos antigos e novatos, e as gerações X e Y em relação ao comprometimento organizacional e a expectativa de carreira. Em regressão linear múltipla foi apurada a influência do construto Expectativa de carreira e das gerações X e Y no comprometimento organizacional e suas dimensões.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

Neste capítulo serão demonstrados os resultados sobre sensibilidade das escalas de Comprometimento Organizacional e Expectativa de Carreira Organizacional (EECO), análise fatorial exploratória, Correlação entre as variáveis, test-t de student com o objetivo de investigar diferenças significativas das médias das Gerações X e Y e subgrupos. Na regressão linear múltipla foi apurada a influência do construto Expectativa de Carreira Organizacional (EECO) e das gerações X e Y no Comprometimento Organizacional e suas dimensões.

3.1 Sensibilidade, análise descritiva, consistência interna e análise fatorial da tabela de comprometimento organizacional.

A Escala do tipo Likert de 5 pontos onde 1-discordo fortemente e 5-concordo fortemente, os valores de média varia entre 2.72 e 3.83 e desvio padrão entre 0.89 e 1.30. Em relação a confiabilidade, a escala de comprometimento organizacional obteve o coeficiente Alfa de Cronbach $\alpha = .82$ considerado bom, mas suas subescalas apresentaram um valor de alfa menor, porém limites de até .60 são aceites para estudos que tratam de aplicações pioneiras (Birks & Malhotra, 2006.). A dimensão afetiva obteve $\alpha = .67$ a escala possui três itens que foram invertidos (02,07,15), estes obtiveram pontuações muito baixa o que deprimia o valor do alfa, de .67 para .59 optou-se por exclusão dos itens (07,15). O mesmo aconteceu com a dimensão normativa $\alpha = .67$, o item (05) precisou ser excluído pois estava diminuindo ainda mais o valor de alfa, já a dimensão calculativa permaneceu com todos os itens e obteve $\alpha = .69$, verificar na tabela 4.

3.1.1 Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Comprometimento

Tabela 4

Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário de Comprometimento					
Dimensão			Alfa de Cronbach		
Comprometimento organizacional (16 itens)			.82		
Dimensão Afetiva (4 itens)			.67		
Dimensão Calculativa (7 itens)			.69		
Dimensão Normativa (5 itens)			.67		

Itens	r ^a	Média	DP	Assimetria	Curtose
1	.29	3.32	1.08	-0.21	-0.75
3	.35	3.62	1.04	-0.94	0.13

4	.55	3.12	1.25	-0.20	-1.15
6	.40	3.66	1.09	-0.70	-0.21
8	.31	3.03	1.30	0.00	-1.19
9	.53	3.25	1.23	-0.40	-0.89
10	.40	3.83	0.99	-1.28	1.68
11	.63	2.72	1.26	0.11	-1.18
12	.54	3.04	1.22	-0.02	-1.09
13	.48	3.37	1.13	-0.69	-0.40
14	.41	3.75	0.89	-0.96	0.82
16	.07	3.58	1.11	-0.61	-0.32
17	.42	3.72	0.98	-1.08	0.98
18	.57	3.5	1.08	-0.76	0.13
19	.54	2.75	1.14	0.36	-0.92
2	.26	3.47	1.25	-0.41	-1.08

N = 115; r^a = correlação total de itens; DP = Desvio Padrão

3.1.2 Análise fatorial

Foi realizada análise fatorial no sentido de verificar se os fatores originais descritos por Nascimento et al (2008) se mantinham no contexto desse estudo, a análise na tabela 5, mostrou os valores do teste de kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.768 classificado como bom (Maroco,2003) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou o $p\text{-value} < 0.05$. A tabela abaixo mostra a matriz de componentes.

O **fator 1** com 7 itens mostra uma predominância dos itens da dimensão normativa (Ex: mesmo que fosse vantagem para mim eu não deixaria essa empresa agora e, eu não deixaria essa empresa neste momento) , neste fator também aparece alguns itens pertencentes a dimensão afetiva, isso devido a forte correlação entre essas dimensões ,(Meyer & Allen, 1997; Meyer et al. 2002) apontam uma alta correlação entre essas duas dimensões do comprometimento e até se questionam se essas variáveis realmente são independentes. O **fator 2** com 6 itens possui predominância dos itens da dimensão calculativa, (ex: muito da minha vida seria afetada se decidisse querer sair dessa empresa ...).O **fator 3** com apenas 4 itens predomina a dimensão Afetiva, o que difere da original onde essa dimensão possui 6 itens , mas no geral a escala mantém a tri- dimensionalidade desenvolvidos por Meyer e Allen (1997).

Tabela 5

Análise fatorial Escala de Comprometimento Organizacional

	Fator		
	1-nor	2-cal	3-af
Item 1	0.303	0.406	0.297
Item 2	0.428	-0.24	0.491
Item 3	0.193	0.616	-0.05
Item 4	0.655	0.17	0.148
Item 5	0.005	0.005	0,594
Item 6	0.43	0.192	0.175
Item 7	0.112	0.064	0.714
Item 8	0.39	0.012	0.38
Item 9	0.671	0.006	0.275
Item 10	0.452	0.077	0.368
Item 11	0.812	0.09	0.078
Item 12	0.695	0.13	0.024
Item 13	0.284	0.624	0.174
Item 14	0.184	0.685	0.06
Item 15	0.117	0.219	0.711
Item 16	0.191	0.603	.0
Item 17	0.193	0.611	0.153
Item 18	0.623	0.33	0.058
Item 19	0.67	0.157	0.106

3.2 Sensibilidade, análise descritiva, consistência interna e análise fatorial da tabela de Expectativa de Carreira (EECO).

A escala de expectativa de carreira organizacional (EECO), tabela 6, apresentam média entre 2.97 e 4.07, desvio padrão de 1.06 e 1.50 (. Os itens apresentam uma distribuição entre o mínimo 1 e máximo 6 e coeficiente Alfa de Cronbach de $\alpha=.86$ e suas subescalas denominadas Conquistas profissionais $\alpha=.79$ e carreira/vida pessoal $\alpha=.79$ ambas apresentam valores satisfatórios de confiabilidade, em relação a sensibilidade a distribuição é assimétrica negativa.

Tabela 6

Coeficiente Alfa e Estatística Descritiva do Questionário da Escala EECO

Dimensão	Alfa	N de itens
EECO	.86	13
Conquista Profissional	.79	9
Carreira/Vida pessoal	.79	4

Itens	r^a	Média	DP	Assimetria	Curtose
--------------	----------------------	--------------	-----------	-------------------	----------------

1	.28	3.91	1.20	-0.48	-0.06
2	.60	2.97	1.46	0.06	-1.02
3	.40	3.56	1.29	-0.43	-0.21
4	.59	3.04	1.44	0.23	-0.74
5	.32	3.38	1.28	-0.04	-0.31
6	.50	3.4	1.36	-0.05	-0.84
7	.71	3.22	1.50	0.15	-1.00
8	.42	3.85	1.29	-0.42	0.12
9	.52	4.07	1.06	-0.27	0.31
10	.57	3.9	1.21	-0.42	-0.54
11	.47	3.65	1.37	-0.54	0.29
12	.64	3.32	1.46	-0.04	-1.04
13	.66	3.18	1.42	0.11	-0.83

N=115; r^a=correlação total de itens DP= Desvio Padrão

3.3-Correlação entre as dimensões da escala de comprometimento organizacional e expectativa de carreira (EECO).

Foi realizada análise de correlação (ver tabela 7), para verificar se há relação entre as dimensões de comprometimento organizacional, expectativa de carreira e algumas variáveis sociodemográficos.

Tabela 7

Matriz de Correlação

	ID	HL	AG	AF	NOR	CAL	CO	EECO	CP	C/VP
ID		.338**	.346**	.313**	.349**	.340**	.450**	.188*	-.210*	0.117
HL			-.283**	-.305**	-0.182	-0.158	-.295**	-.299**	-.358**	-0.138
AG				.276**	.267**	0.182	.312**	0.168	.186*	0.101
AF					.637**	.358**	.791**	.461**	.453**	.333**
NOR						.436**	.848**	.389**	.388**	.282**
CAL							.731**	.207*	.311**	0.054
CO								.384**	.444**	.207*
EECO									.919**	.860**
CP										.612**
C/VP										1

** A correlação é significativa no nível 0,01; * A correlação é significativa no nível 0,05 ; A tabela 6 acima mostra a correlação Spearman (r) ,idade(ID), habilitações literárias(HL), antiguidade(AG), dimensão afetiva(AF), dimensão calculativa(CAL),dimensão normativa(NOR),conquistas profissionais(CP),carreira/vida pessoal (C/VP), comprometimento organizacional total(CO) , expectativa de carreira organizacional(EECO).

A matriz de correlação mostra que existe uma relação significativa, porém moderada entre idade e comprometimento organizacional (CO) (r=.450**, p<0.01), a antiguidade também

se correlaciona de maneira moderada com comprometimento organizacional (CO) ($r=.312^{**}$, $p<0.01$). A variável habilitações literárias possui correlação significativa, porém negativa com comprometimento organizacional, expectativa de carreira e suas dimensões logo pode-se concluir que este resultado suporta (H1) O nível de escolaridade está negativamente relacionado com o comprometimento organizacional-CO ($r=.295^{**}$, $p<0.01$) e a expectativa de carreira- EECO ($r=.299^{**}$, $p<0.01$).

3.4 Teste t-student

Foi realizado teste t-student para amostras independentes em relação a expectativa de carreira e comprometimento organizacional, para analisar as diferenças entre os subgrupos criados. Para efeito de investigação a variável idade foi dividida em dois grupos para compor as gerações X e Y, levando em consideração a faixa etária citada na literatura por autores como (Alsop, 2008; Lipkin & Perrymore, 2010; Smola & Sutton 2002). Devido o grande número de funcionários novatos entre os entrevistados, optou-se por dividir a variável antiguidade em dois grupos nomeados de novatos (menos de um ano de trabalho) e antigos (mais de um ano de trabalho). Com a finalidade de analisar a influência da antiguidade na expectativa de carreira e no comprometimento organizacional.

3.4.1 Diferenças Antiguidade

Para verificar a influência do tempo de trabalho no comprometimento organizacional e expectativa de carreira, analisamos as diferenças entre os grupos novatos e antigos. Para testar a hipótese (H2), foi realizado o teste t-student, ver tabela 8, o resultado mostra que o grupo de antigos possui maiores médias em relação aos novatos nos dois construtos, suportando H2- Existem diferenças significativas entre o nível de expectativa de carreira e de comprometimento organizacional, em função do tempo de serviço. Há diferenças significativas para o indicador comprometimento organizacional (CO) [$t(113); -3317$ $p= 0.00$], o grupo antigos obteve média superior ($M=3.52$ $DP=0.48$) e os novatos $M=3.16$ $DP= 0.65$). Do mesmo modo na dimensão afetiva [$t(113) -3364$; $p= 0.00$] antigos ($M=3.51$ $DP= 0.70$) e novatos ($M=2.99$ $DP= 0.95$). Também existem diferenças significativa na dimensão normativa [$t(113) -3147$; $p= 0.00$] antigos ($M=3.50$ $DP= 0.65$) e novatos ($M=3.06$ $DP= 0.83$). Na dimensão calculativa as diferenças não foram significativas.

Para o indicador expectativa de carreira total (EECO) o teste também apresentou diferenças significativas entre os grupos [(t (113) -2070; p= 0.04] ,os antigos apresentaram médias maiores (M=3.64 DP= 0.85) e novatos (M=3.33 DP=0.74) , há ainda diferenças significativas na dimensão Conquistas profissional, [(t(113) -2370;p=0.01] a média dos antigos (M=3.66 DP= 0.85) e novatos (M=3.30 DP= 0.72). Na dimensão Carreira/vida pessoal as diferenças entre os grupos não foram significativas.

Tabela 8

Teste t-student Antiguidade

	p	t		p	t
CO	0.001	-3317	EECO	0.041	-2070
Afetiva	0.001	-3364	CP	0.019	-2370
Calculativa	0.096	-1680	C/VP	0.271	-1106
Normativo	0.002	-3147			

	Grupos	Média	DP	N
CO	Novatos	3.16	0.650	53
	Antigos	3.52	0.487	62
Afetiva	Novatos	2.99	0.952	53
	Antigos	3.51	0.704	62
Calculativa	Novatos	3.33	0.628	53
	Antigos	3.53	0.613	62
Normativa	Novatos	3.06	0.834	53
	Antigos	3.50	0.658	62
EECO	Novatos	3.33	0.749	53
	Antigos	3.64	0.851	62
CP	Novatos	3.30	0.720	53
	Antigos	3.66	0.855	62
C/VP	Novatos	3.39	1.110	53
	Antigos	3.61	1.028	62

CO=comprometimento organizacional; EECO=escala de expectativa de carreira organizacional; CP=conquistas profissionais; C/Vp=Carreira/Vida pessoal; DP=Desvio Padrão; N=amostra.

3.4.2 Diferenças entre Gerações

O teste t-student para amostras independentes foi realizado para testar as hipóteses (H3,H4 e H5), afim de analisar as diferenças relativa ao comprometimento organizacional

,expectativa de carreira e suas dimensões, entre as gerações X e Y (tabela 9). O resultado evidenciou diferenças significativas, a geração X obteve valores médios mais elevados em comparação a Y no comprometimento Organizacional total (CO) e em todas as suas dimensões. Para o Comprometimento Organizacional total (CO) que inclui as três dimensões, os valores foram os seguintes $[t(113) = -3863; p=0.000]$, sendo o valor médio da geração X ($M=3.60$ $DP=0.52$) superior ao da geração Y ($M=3.19$ $DP=0.58$). Para dimensão afetiva $[t(113)=-2.832; p=0.00]$ a média da geração X é ($M=3.54$ $DP=0.85$) e da geração Y ($M=3.09$ $DP=0.82$). Na dimensão calculativa há diferenças estatisticamente significativas $[t(113)3.184; p=0.00]$, a geração X apresentou média superior ($M=3.65$ $DP=0.55$) em relação a geração Y ($M=3.29$ $DP=0.63$). A dimensão Normativa também apresentou diferenças estatisticamente significativas $[t(113) = -3130; p=0.00]$ apresentando um valor médio mais elevado para geração X ($M=3.56$ $DP=0.65$) e geração Y ($M=3.12$ $DP=0.79$). Esses resultados suportam as hipóteses (H3)-Existem diferenças significativas no comprometimento organizacional entre as gerações X e Y, e (H4)-O nível de comprometimento afetivo é mais elevado na geração X em comparação a geração Y, a hipótese 3 se confirma pois a geração X mostrou maiores médias em todas as dimensões do comprometimento organizacional, a hipótese 4 também se confirma, apesar da maior média da geração X ser para dimensão calculativa, em relação a dimensão afetiva apresentou média mais elevadas do que a geração Y. Para o construto Expectativa de carreira total e suas dimensões (Conquistas profissional e Carreira/Vida pessoal) as diferenças entre as gerações não foram significativas neste caso o resultado não suporta (H5) -Existem diferenças significativa de expectativa de carreira entre as gerações X e Y.

Tabela 9

Teste t-student das Gerações

	p	t		p	t
CO	0	-3863	EECO	0.093	-1695
Afetiva	0.005	-2832	CP	0.061	-1892
Calculativo	0.002	3184	C/VP	0.328	-983
Normativo	0.002	-3130			

	Gerações	N	Média	DP
Afetiva	Geração Y	68	3.09	0.829
	Geração X	47	3.54	0.852
Calculativo	Geração Y	68	3.29	0.631

Normativa	Geração X	47	3.65	0.554
	Geração Y	68	3.12	0.798
CO	Geração X	47	3.56	0.659
	Geração Y	68	3.19	0.581
EECO	Geração X	47	3.60	0.526
	Geração Y	68	3.39	0.754
C/VP	Geração X	47	3.65	0.888
	Geração Y	68	3.43	1.044
CP	Geração X	47	3.63	1.101
	Geração Y	68	3.38	0.713
	Geração X	47	3.66	0.918

CO=comprometimento organizacional; EECO=escala de expectativa de carreira organização;
CP=conquistas profissionais; C/VP = carreira/vida pessoal; N=amostra.

3.5 Regressão Linear gerações X e Y

Foram realizadas análises de regressão para observar as incidências das gerações X e Y nas dimensões e indicadores em estudo. Considerando como dependentes os três fatores do comprometimento organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo) além da escala total do comprometimento organizacional (CO) e como preditor o construto expectativa de carreira organizacional total (EECO), que inclui suas duas dimensões.

Na tabela 10, verifica-se que a EECO prediz 20,5% do comprometimento organizacional total (CO) da geração Y ($\beta=0.466$ $p<0.01$) e apenas 11,7% para geração X Y ($\beta=0.342$ $p<0.01$), o construto também se mostrou melhor preditor na dimensão afetiva para ambas as gerações ,com 24% para geração Y ($\beta=0.501$ $p<0.01$) e 12,7% e para geração X $\beta 0.382$ $p<0.01$. Para o comprometimento normativo a análise também foi significativa, já a dimensão calculativa não obteve um resultado significativo .Diante desses resultados pode-se dizer que a hipótese (H6) A expectativa de carreira organizacional influencia o comprometimento organizacional das gerações X e Y, foi suportada . A análise mostrou resultado positivo para ambas as gerações, porém é um melhor preditor para Geração Y no componente afetivo $\beta = 501$.

Tabela 10

Regressão Linear Múltipla da Expectativa de Carreira por Geração

Afetivo						
Indicador	B	DP	β	t	R^2	p

EECO	Geração Y	0.552	0.117	0.501	4.708	0.24	0
	Geração X	0.367	0.132	0.382	2.776	0.127	0
Normativo							
		B	DP	β	t	R ²	p
	Geração Y	0.456	0.118	0.431	3.88	0.186	0
	Geração X	0.278	0.103	0.375	2.714	0.141	0
Calculativo							
		B	DP	β	t	R ²	p
EECO	Geração Y	0.179	0.101	0.214	1.778	0.031	0.08
	Geração X	0.055	0.093	0.088	0.594	0.014	0.55
CO							
		B	DP	β	t	R ²	p
EECO	Geração Y	0.359	0.084	0.466	4.277	0.205	0
	Geração X	0.203	0.083	0.342	2.445	0.117	0.01

CO=Comprometimento Organizacional; EECO =Escala de Expectativa de Carreira Organizacional

3.5.1 Regressão Linear dos indicadores de Expectativa de Carreira

Também foi realizada regressão linear, para verificar a hipótese (H6.1) se o construto expectativa de carreira organizacional é preditor do comprometimento organizacional, conforme feito na análise anterior, a variável dependente foi o comprometimento organizacional total(CO) e suas subescalas (afetiva, normativa, calculativa) e como variável independente o construto Expectativa de carreira organizacional (EECO).

O resultado da regressão linear na tabela 11 , demonstrou que a expectativa de carreira-EECO se mostrou melhor preditor da dimensão afetiva do comprometimento 21,8% ($\beta=466$ $p<0.01$), a seguir vem o comprometimento organizacional total (CO) que inclui todas as dimensões com 18,9% ($\beta=434$ $p<0.01$).A dimensão normativa prediz apenas 18,1% ($\beta=426$ $p<0.01$) dimensão calculativa não obteve valores significativos, logo pode-se concluir que esses resultados suportam (H6.1) O construto expectativa de carreira organizacional é preditor do comprometimento organizacional.

Tabela 11

Regressão Linear Múltipla do Construto Expectativa de Carreira

Afetiva						
Indicador	B	DP	β	t	R ²	p
EECO	0.493	0.088	0.466	5.605	0.218	0
Normativa						
Indicador	B	DP	β	t	R ²	p
EECO	0.402	0.08	0.426	5.001	0.181	0
Calculativa						
Indicador	B	DP	β	t	R ²	p
EECO	0.15	0.07	0.197	2.131	0.039	0.03
CO						
Indicador	B	DP	β	T	R ²	p
EECO	0.315	0.061	0.434	5.128	0.189	0

CO=Comprometimento Organizacional; EECO =Escala de Expectativa de Carreira Organizacional

CAPÍTULO 4: DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O estudo empírico realizado permitiu obter alguns resultados coincidentes com a literatura, assim como acrescentar novos resultados. Através da análise da matriz de correlação, pode-se verificar que a expectativa de carreira -EECO e a dimensão conquistas profissionais possuem relação positiva com a dimensão afetiva e de forma mais moderada com comprometimento organizacional total (CO), sugerindo que para os funcionários da restauração as questões (reconhecimento, remuneração, projeção de carreira) levantadas pelo construto expectativa de carreira na organização) favorecem o comprometimento organizacional, em especial na base afetiva . Na literatura, alguns estudos apontam esta correlação positiva, Vasconcellos (2015) conclui que boas expectativas de carreira podem ser vistas pelos indivíduos como um benefício oferecido pela organização, o que despertaria o desejo de retribuição em forma de comprometimento. Já outros autores (Crawshaw, van Dick & Brodbeck, 2012; Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo, 2011), encontraram relação positiva e moderadas entre percepção de oportunidades de carreira e comprometimento afetivo. Lawrence e Tolbert (2007) também concordam que percepções favoráveis sobre oportunidades de carreira resultam no aumento de comprometimento organizacional. Trabalhar em cima de ações que envolvam os aspetos citados na expectativa de carreira seria uma mais-valia no caso da restauração uma vez que, necessitam solucionar problemas como a falta de mão-de-obra e a rotatividade.

Em relação ao comprometimento organizacional a análise de correlação mostra que a dimensão afetiva está fortemente relacionada com a dimensão normativa, diversos estudos têm

confirmado essa relação positiva entre as duas dimensões, levando até a questionar se estas duas variáveis são na realidade independentes uma da outra ou se correspondem a uma mesma variável (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Rego & Souto (2004). Com a variável idade, o comprometimento organizacional possuem relação positiva e moderada, onde pode-se concluir que esta variável exerce uma certa influencia no comprometimento dos funcionários da restauração, resultados semelhantes foram encontrados por Allen e Meyer (1993) a idade está positivamente relacionada com os laços afetivos e normativos. Já Caetano (2015) em sua pesquisa evidenciou as maiores pontuações no comprometimento organizacional normativo, nos funcionários mais velhos. A razão lógica por trás dessa relação seria que, com o passar dos anos, o vínculo do funcionário com o trabalho tende a se aprofundar (Cohen, 2003; Meyer et al, 1997). Porém os autores Mathieu e Zajac (1990) verificaram, correlação significativa fraca entre comprometimento afetivo e idade .A matriz de correlação mostra que a relação mais forte da variável idade foi com as dimensões calculativa e normativa do comprometimento , o que nos leva a crer que para os colaboradores da restauração o fator moral e económico são levados em consideração na hora de decidir sair ou ficar na empresa.

Para a variável habilitação literária a correlação foi negativa tanto com comprometimento organizacional como para a expectativa de carreira suportando H1 o nível de escolaridade está negativamente relacionado com a expectativa de carreira e o comprometimento organizacional. Resultado compatível com o encontrado por Antunes (2014) que supõe que quando maior o grau de instrução menor o comprometimento. Autores como Angle e Perry (1981) e Cunha (2011) sugerem que maiores níveis de educação levam a um menor compromisso organizacional. Isso deve-se ao fato de que funcionários com grau de instrução elevado vislumbrem mais oportunidade no mercado, e buscam por oferta de trabalho na sua área de formação ou atividades que lhe pareçam mais interessante. Este pode ser um dos fatores que esteja impactando na rotatividade dos funcionários da restauração, observou-se que 64,4% dos colaboradores da restauração que participaram da pesquisa, possuem o ensino secundário ou superior. Esse é um dado que deve ser analisada com cuidado pelos gestores na hora da contratação, no sentido de verificar se o perfil do candidato e suas expectativas futuras se enquadram nas características da vaga oferecida.

Os resultados fornecidos pelo teste t-student mostram diferenças significativas em relação a antiguidade dos funcionários, o que confirma H2, existem diferenças significativas entre o nível de expectativa de carreira e de comprometimento organizacional, em função do tempo de serviço. O grupo antigo (mais de um ano na empresa) mostrou maiores médias em relação aos novatos nos dois construtos pesquisados e suas dimensões. Para o

comprometimento organizacional a maior média do grupo antigo foi para a dimensão calculativa, semelhante a concepção de Meyer et al. (2002) onde a antiguidade está normalmente associada ao comprometimento, especialmente instrumental, aquele que se baseia na percepção, pelo empregado, dos custos envolvidos numa possível saída da organização. Para Demirer, Güres e Akgül (2010) existe uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de compromisso organizacional. No entanto na literatura há uma certa tendência de atribuir aos funcionários com mais tempo de serviços maiores índices de compromisso afetivo, (Demirer, Güreş, & Akgül, 2010; Mathieu & Zajac 1990), porém Alves (2016) encontrou um resultado diferente em sua pesquisa, onde as maiores médias no comprometimento organizacional afetivo foi dos alunos modernos em comparação aos antigos. Neste estudo em questão, no setor da restauração, o grupo antigo mostrou-se comprometido de forma calculativa, mas vale ressaltar que o grupo mais novo também atribuiu valores médios mais elevados para dimensão calculativa.

Para a expectativa de carreira, os valores médios mais elevados também foram do grupo de colaboradores mais antigos. Estes apresentaram altos índices na dimensão conquistas profissionais, sugerindo que na restauração o tempo de serviço favorece as expectativas dos funcionários relacionadas a questões como projeção na carreira, reconhecimento, remuneração. Os autores Ng e Feldman (2010) também apontam relação positiva entre tempo de organização e o desempenho, e acreditam que o tempo de trabalho permite ao colaborador adquirir habilidades e experiência no ambiente de trabalho, e mediante a um bom desempenho, favorece uma possível promoção dentro da organização. Para Vasconcellos (2015), as expectativas profissionais dos antigos podem não estar associada objetivos futuro e sim a cargos e benefícios já alcançados na empresa. Porém há quem discorde que o tempo de trabalho influencie a expectativa de carreira, principalmente em relação a funcionários mais antigos, pois acredita-se que os primeiros anos de organização, desperte mais a expectativa de carreira, devido o entusiasmo do começo em uma nova organização, Taormina (1997). O grupo de novatos apresentou maior média para a dimensão carreira/vida pessoal o que significa que os profissionais hoje, procuram muito mais que bons salários e promoções, mas um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Estes são aspectos importantes para a gestão de pessoas do setor da restauração, tendo em vista que quanto mais expectativas favoráveis possuir o funcionário, mais intenção terá de permanecer na empresa. Proporcionar um ambiente de trabalho agradável, com melhores benefícios, horários flexíveis entre outros, irá contribuir para retenção dos talentos.

As gerações X e Y apresentaram diferenças significativas, a análise do teste-t demonstrou que no geral a geração X é mais comprometida em todas as dimensões em comparação a Y, este resultado suporta H3 existem diferenças significativas no comprometimento Organizacional entre as gerações X e Y e H4 o nível de comprometimento afetivo é mais elevado na geração X em comparação a Y, esta última hipótese é suportada porque apesar do comprometimento da geração X estudada ser o calculativo, esta geração também apresentou maiores médias em comparação a Y na dimensão afetiva. A literatura geralmente sugere que funcionários com mais idade tendem a ser mais comprometidos, tal como Domingues (2011) sugere que os funcionários mais velhos apresentam laços afetivos, instrumentais e normativos mais fortes do que os inquiridos mais jovens. Já Busch, Venkitachalam e Richards (2008) afirmam que a Geração Y tende a ser menos comprometida que a Geração X. Apesar de existir um grande apelo a noção de que grupos mais velhos são mais comprometidos com o trabalho, do que os mais jovens, alguns autores não encontraram diferenças significativa entre as gerações. (Abreu, Oliveira & Sousa 2019; Wallace 2006). No presente estudo verificou-se que no setor da restauração ambas as gerações possuem comprometimento calculativo, o que vai em oposição a literatura que atribui esse tipo de comprometimento a geração Y, essa geração mais jovem, geralmente é caracterizada como sendo ambiciosos, aventureiros, gostam de desafios, não priorizar a estabilidade no emprego, e são mais adaptados a mudanças (Alsop, 2008; Munro, 2009; Weidgenant, 2017).

Para expectativa de carreira, a geração X apresentou maiores médias em relação a geração Y, porém as diferenças não foram significativas, com esse resultado (H5) foi rejeitada, porém vale destacar que a maior média da geração X foi para dimensão conquistas profissionais. Uma das explicações para esse resultado seria que funcionários com mais idade buscam reconhecimento para galgar novos cargos e melhores salários ou então já lograram seus objetivos e procuram mantê-los, segundo Vasconcellos (2015) a expectativa de carreira não se limita apenas a novas oportunidades e objetivos, e que no caso dos funcionários mais velhos essa percepção pode estar relacionada com a manutenção do cargo e outros benefícios já conquistados dentro da instituição. Nestes casos, a tendência é que indivíduos com mais idade apresentem expectativas mais favoráveis, pois boa parte deles já ocupam posições destacadas em suas organizações. Mas Lang & Carstensen, (2002) salientam que há uma tendência de que indivíduos mais velhos sejam mais avessos ao risco e à mudança organizacional e se engajam menos em desenvolver sua carreira. Já para geração Y a dimensão mais importante é carreira/vida pessoal, este resultado coincide com que diz a literatura, que essa geração valoriza a qualidade de vida mais até que o lado financeiro, buscam qualidade de vida e valoriza o tempo

livre para o lazer (Malafaia, 2011). Os jovens da geração Y possuem expectativas de conquistas profissionais e carreira/vida pessoal altas, isso demonstra o quanto esses jovens são ambiciosos, visam oportunidades e crescimento dentro da empresa, mas ao mesmo tempo, querem poder conciliar sua vida pessoal e profissional com equilíbrio, Weidgenant, (2017).

No caso da restauração a falta de tempo para vida pessoal é uma das queixas recorrentes feitas por colaboradores, a carga horária elevada, com turnos repartidos ao meio da tarde, trabalho aos finais de semana, muitas vezes é desmotivante e impede com que o profissional consiga fazer outras atividades de seu interesse, destaca Ana Jacinto da Haresp para o site Executive,(2020), esta ainda destaca que o setor da restauração precisa repensar suas estratégias para diminuir a rotatividade. Estes são pontos importante, as oportunidades e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e devem ser observados com muita atenção pela gestão de pessoas da restauração, para tentar minimizar a rotatividade.

O resultado da análise de regressão suportou a hipótese que a expectativa de carreira influencia o comprometimento organizacional das gerações X e Y (H6), e que o construto expectativa de carreira organizacional é preditor do comprometimento organizacional (H6.1.). Lawrence e Tolbert (2007) propõem que percepções favoráveis sobre oportunidades de carreira resultam em aumento de comprometimento organizacional, uma vez que os profissionais tenderiam a investir seu tempo, esforço e competências na organização, favorecendo a formação de vínculos afetivos. Vasconcellos (2015) coloca a expectativa de carreira como preditor do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1997) reforçam a ideia e acreditam que os trabalhadores que percebem suporte por parte da organização, tendem a ser mais comprometidos afetivamente. O construto expectativa de carreira se mostrou melhor preditor do comprometimento organizacional para geração Y, tanto no que diz respeito ao comprometimento organizacional total (CO) como na dimensão afetiva. Isto demonstra que os funcionários da geração Y que atuam na restauração, são dedicados e comprometidos com seu trabalho em busca de seus objetivos. Para Lipkin e Perrymore (2010), estes jovens querem reconhecimento, remuneração justa, oportunidade de progressão na carreira e pretendem conciliar a vida profissional com pessoal. Weidgenant (2017) destaca que os jovens da geração Y possuem expectativas de conquistas profissionais e carreira vida/pessoal altas, visando oportunidades e crescimento na carreira, mas ao mesmo tempo, querem poder conciliar sua vida pessoal e profissional com equilíbrio. Outro autores como Margolis e Hansen (2003), caracterizam os jovens da geração Y como determinados e comprometidos diretamente naquilo que esteja dentro de seus interesses pessoais, eles têm alta expectativa de construção de carreira e de futuro organizacional, o que demonstra otimismo e comprometimento em manter-se na

organização. O setor da restauração precisa elaborar estratégias para criar vínculos com seus colaboradores, diante das exigências dos profissionais contemporâneos, que almejam além de benefícios económico, poder conciliar o trabalho com a vida pessoal. É essencial que a gestão de pessoas esteja atenta as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, o investimento contínuo nos funcionários com capacitação, incentivos financeiros, valorização dos esforços no trabalho, favorecem o estabelecimento do comprometimento entre o indivíduo e a organização.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO

A presente investigação teve como ponto de partida analisar a expectativa de carreira e o comprometimento das gerações X e Y no setor da restauração. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as diferenças entre as gerações neste setor não são tão discrepantes quanto se imaginava. Tal como salientam Cavazotte, Lemos e Viana, (2012) há mais semelhanças entre a geração Y e seus antecessores do que se supõe. Em relação aos funcionários da restauração, ambas as gerações possuem comprometimento do tipo calculativo, sendo a geração X mais comprometida em todas as dimensões em comparação a Y. Esse resultado suportou a hipótese, que atribuía à geração X maior comprometimento afetivo em comparação com a Y. Também sustentou a outra hipótese que atribuía diferenças de comprometimento entre as gerações X e Y. Caetano (2015) encontrou um resultado semelhante na sua análise, onde concluiu que funcionários mais velhos possuem níveis mais elevados de comprometimento calculativo. Esses resultados contrariam grande parte da literatura, que atribui aos mais velhos maiores índices de comprometimento, principalmente afetivo e normativo (Allen & Meyer 1993; Antunes, 2014; Mathieu & Zajac, 1990; Toneta et al 2014). No entanto Malafaia, (2011) também encontrou semelhanças entre as gerações X e Y, não em relação fator económico, mas nos valores relativos ao trabalho, como qualidade de vida e tempo livre para o lazer. Outros estudos não encontraram diferenças significativas entre as duas gerações (Abreu., Oliveira e Sousa, 2019; Wallace, (2006).

O fato é que ultimamente tem-se questionado as diferenças que a literatura atribui aos grupos geracionais. Para Parry e Urwin (2011), os estudos que buscam comparar gerações no trabalho não são tão eficazes, pois não conseguem distinguir se as diferenças se devem ao fato dos indivíduos pertencerem a diferentes gerações ou simplesmente devido à faixa etária de idade que se encontram. Para Cappi e Araújo, (2015) as diferenças estão mais relacionadas ao

momento da vida em que o funcionário se encontra, do que a geração em si. Está é uma questão que deve ser levada em consideração, as diferenças citadas na literatura sobre se as gerações, realmente se referem ao período relacionado com o nascimento do indivíduo ou está relacionada com a maturidade e com a fase da vida em que a pessoa se encontra? Já que muitos estudos sobre grupos geracionais atribuem que a geração antecessora é sempre mais engajada no trabalho do que sua sucessora, como destacam Manolis, Levin e Dahlstrom (1997). Segundo estes autores, a Geração X tem menos afeto pelo seu trabalho e tenciona mais trocar de emprego quando comparada com a geração anterior *baby boomers*, já para Busch, Venkitachalam e Richards (2008) a Geração Y tende a ser menos comprometida em relação a Geração X.

No caso da restauração, os resultados obtidos mostram a importância que as duas gerações dão ao aspeto financeiro. Logo é importante que o setor de gestão de pessoas mais precisamente de recursos humanos, procure conhecer o perfil e as expectativas dos seus candidatos e funcionários, e diante dessas informações crie estratégias que possibilitem o comprometimento destes profissionais, a fim de reduzir a rotatividade. É necessário desde o recrutamento verificar além das competências técnicas, as comportamentais já que são estas que irão definir se o colaborador vai ou não se adaptar ao ambiente de trabalho. Delimitar bem as atribuições das funções, mostrar transparência nas informações sobre a empresa, evitando assim criar falsas expectativas.

Outro aspeto importante para o setor é sobre a projeção de carreira, uma vez que o funcionário não perceçione oportunidades de crescimento tende a desmotivar-se, sendo mais um dilema que a restauração enfrenta. Este setor na sua maioria é composto por PME'S, e as oportunidades de promoção são mais limitadas em comparação as grandes organizações, muitas destas empresas nem sequer possuem um setor de recursos humanos para gerir seus funcionários, sendo o próprio dono o responsável por exercer esta função (Silva & Scheffer, 2015). Nestes casos, manter o vínculo com os funcionários torna-se ainda mais desafiador. Uma estratégia para amenizar essa limitação poderia ser através ações voltadas para melhorar o clima organizacional, programas de incentivo com bonificação extra e premiações como forma de reconhecer o bom desempenho do colaborador.

A expectativa de carreira organizacional mostrou potencial em promover e criar vínculos de comprometimento organizacional, observou-se compatibilidade entre os constructos, principalmente na dimensão afetiva, confirmando a hipótese que, o construto expectativa de carreira é preditor do comprometimento organizacional (Kraimer, Seibert, Wayne Liden & Bravo, 2011; Lawrence & Tolbert 2007; Vasconcellos, 2015;). Em relação a geração também se mostrou preditor do comprometimento organizacional para as duas

gerações, porém mais fortemente para a geração Y. Atribui-se que esse resultado seja devido aos fatores levantados pelo constructo expectativa de carreira como, reconhecimento, recompensa justa, atividades desafiadoras, equilíbrio carreira/vida pessoal. Esses aspectos são desejados por todos funcionários dentro de uma instituição, porém alguns autores apontam que essas questões são mais significativas para a geração Y. A expectativa de carreira desses jovens se define como “reconhecimento”, eles são determinados, comprometidos, buscam aprender, gostam de atividades interessantes e denotam maior esforço e desempenho visando sempre alcançar sua meta Weidgenant (2017). A geração Y, procura ser prestigiada seja financeiramente ou através de reconhecimento. Margolis e Hansen (2003) comentam que os jovens dessa geração são determinados e comprometidos dentro de seus interesses pessoais, possuem alta expectativa de construção de carreira, e isso contribui para que se mantenham na empresa.

No setor da restauração onde a geração Y é maioria 59,1%, os aspectos levantados pela expectativa de carreira devem fazer parte da estratégia da gestão de pessoas para fortalecer o vínculo entre funcionário e empresa, visando ressaltar o equilíbrio carreira/vida pessoal, que segundo Malafaia (2018), é relevante para ambas gerações. Investir em ações que ajudem conciliar o trabalho e vida pessoal, como convívios que incluam a participação da família, carga horária flexível, banco de horas para proporcionar folga extra ao funcionário e evitar sobrecarga de trabalho o que é uma queixa muito recorrente dos funcionários desse setor segundo, Ana Jacinto em entrevista para site Executive, (2020). A gestão de pessoas deve apostar em práticas que conciliem a vida profissional com a vida familiar, reconhecer o mérito individual através de planos de carreira e benefícios (Lamelas, 2019). Já para Kraimer et al. (2011) as percepções de suporte organizacional pelo funcionário se revertem em bom desempenho e baixa rotatividade, favorecendo para que este dê seu melhor aspirando benefícios ou cargos futuros (Kraimer et al. 2011). Quando os colaboradores percebem apoio por parte da empresa, passam a vislumbrar boas expectativas de carreira dentro da organização e se tornam mais comprometidos (Allen & Meyer, 1997; Meyer et al., 2002).

O presente estudo também analisou a influência de algumas variáveis como escolaridade e tempo de serviço no comprometimento organizacional e na expectativa de carreira. A escolaridade está negativamente relacionada com expectativa de carreira e comprometimento organizacional, resultado que reforça a literatura, que associa que quanto maior a escolaridade menor predisposição para compromisso organizacional (Angle e Perry, 1981; Antunes, 2014). Isso deve-se ao fato que funcionários com mais escolaridade presumam ter mais oportunidade no mercado de trabalho.

A antiguidade também exerce influência no comprometimento organizacional e na expectativa de carreira, o tal como sugerem os resultados do presente estudo. Os funcionários com mais tempo de serviços são mais comprometidos e possuem expectativa de carreira na organização mais elevadas (Demirer, Güres & Akgül ,2010; Ng & Feldman, (2010). Os indivíduos que trabalham na empresa há mais tempo, apresentam níveis altos de comprometimento nas três dimensões (Domingues, 2011). Este resultado mostra a importância para o setor da restauração de verificar o perfil do candidato e suas aspirações ainda na seleção e posteriormente aplicar práticas de recursos humanos no sentido de manter os talentos comprometidos com a organização (Stecca et al, 2015).

Em suma, com presente estudo sugere que os colaboradores da restauração participantes desta pesquisa possuem comprometimento calculativo, a expectativa de carreira promove o comprometimento organizacional, principalmente dos funcionários mais jovens. Ao longo desse estudo verificou-se que a literatura tem apontado políticas e boas práticas de recursos humanos que podem afetar positivamente o tipo de Comprometimento que emerge nos colaboradores (Stecca et al, 2015; Vasconcelos, 2015). O envolvimento na gestão, participação nas decisões, a percepção de suporte organizacional pelo colaborador, gera vínculos com a instituição, (Araújo, 2018; Kraimer et al 2011). Ações voltadas para as necessidades e anseios do funcionário, podem refletir positivamente e criar vínculos com a organização Weidgenant (2017). Diante de todas essas informações, percebe-se a relevância do setor de gestão de pessoas no plano estratégico da empresa, no sentido de junto a outros setores promover ações que favoreçam a expectativa de carreira e o vínculo do empregado com a instituição, e desta forma reduzir dois grandes problemas do setor da restauração, a falta de mão-de-obra e a rotatividade.

A principal contribuição deste trabalho consistiu em gerar novos conhecimentos sobre os grupos geracionais e o setor da restauração, a respeito das expectativas de carreira e comprometimento organizacional, ajudando na compreensão de aspectos motivacionais, apresentando estratégias para retenção de talentos e redução da rotatividade.

CAPÍTULO 6. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Limitações do estudo, a primeira limitação ressalta-se o problema inesperado de saúde que assolou o mundo no ano de 2020, a pandemia de covid-19, que entre outros transtornos limitou o funcionamento de muitas empresas de diversos segmentos no mundo todo, o que dificultou a pesquisa e limitou o número de participantes. A segunda limitação refere-se fato

de existirem poucos estudos referentes a expectativa de carreira e ao setor da restauração em Portugal, dificultando a comparação dos resultados com outros estudos e a respetiva generalização. A terceira limitação, analisar apenas duas gerações X e Y, notou-se que na restauração atuam muitas pessoas de outros grupos geracionais. Outra limitação foi pesquisar casos de empresas de um mesmo setor, neste caso a restauração, o que não permitiu uma visão mais ampla a respeito do comportamento das gerações.

Sugestões para futuros estudos, analisar as ações de recursos humanos utilizadas em pequenas e médias empresas, que favoreçam o comprometimento organizacional dos colaboradores. Além de ampliar a pesquisa sobre grupos geracionais, no sentido de analisar o comportamento de indivíduos da mesma geração em diferentes contextos, optar por pesquisar empresas de diferentes setores da economia.

Referências Bibliográficas

- Abreu-Cruz, L., Oliveira-Silva, L. C., & de Sousa Werneck-Leite, C. D. (2019). As novas gerações não têm comprometimento? Diferenças no comprometimento organizacional ao longo dos grupos geracionais. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427, 9(2).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. John Wiley & Sons.
- Alves Lourenço, A. R. (2019). Impacto da formação organizacional no comprometimento e satisfação laboral dos colaboradores. Estudo de caso no Sistema Prisional Português I. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa)
- <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/27981>
- Alves, T. (2016). Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea. (Dissertação de Mestrado, Academia da força Aérea, Sintra).
- <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14366>
- Ambieli, R. A. M., & Polli, M. F. D. (2011). Análisis de la Producción Científica Brasileña de Evaluación Psicológica en Orientación Profesional. *Estudios interdisciplinarios em psicologia*, 2(1), 103-121.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Angnes, D. L., & Moyano, C. A. M. (2013). Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 7(2), 317-336. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v7i2.607> [Links]
- Araújo, O. A. D. (2018). A relação entre a cultura organizacional e o comprometimento no ambiente corporativo (Dissertação de Mestrado, ISCAP-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto) ISCAP- DM -Assessoria de administração.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 295-306.
- Barros, A. R. O. D. (2007). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia). <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8336>
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de empresas*, 33(3), 52-64.

- Batista, F. H. A. (2010). Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul). <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/553>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2006). *Marketing Research: an applied approach*. England: Pearson Education UK.
- Blastingnews (2015, julho1) Saiba como surgiram os primeiros restaurantes. [pt. blastingnews]. <https://pt.blastingnews.com/cultura/2015/07/saiba-como-surgiram-os-primeiros-restaurantes-00461271.html>
- Brito, L. C., Ribas, F. T. T., Toneta, S., & Piveta, M. N. (2015). Existem diferenças de comprometimento entre as gerações X e Y? Um estudo em profissionais de uma indústria metalúrgica. *Revista Científica Hermes*, (13), 64-85.
- Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45-58.
- Caetano Dias, J. Z. (2015). O impacto da gestão de recursos humanos no desempenho organizacional mediado pelo compromisso: um estudo exploratório em empresas no norte de Portugal. (Dissertação de Mestrado, Ismai, Porto). Repositorio.ismai.pt
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. D. (2015). Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de sair: Um Estudo entre as Gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576-600.
- Cennamo, L & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology. San Antonio*, v. 23, n. 8.
- Ceribeli, H. B., & Barbosa, R. M. (2019). Análise da relação entre suporte organizacional percebido, exaustão e comprometimento organizacional. *Revista Reuna*, 24(3), 1-19.
- Chen, Y. P., Hsu, Y. S., & Yip, F. W. K. (2011). Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1703-1722.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*.
<https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/6246/HRM0002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Psychology Press.
- Crawshaw, J. R., Van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human resource management journal*, 22(1), 4-20.

- Cunha, L. A. M. (2011). A satisfação laboral e o compromisso organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel (Dissertação de doutorado, Universidade do Minho). Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/15871>
- de Malafaia, G.S. (2011, de 12 a 13 agosto). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf
- Demirer, H., Güreş, N., & Akgül, V. (2010). Organizational commitment and job satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons' work attitudes in travel agencies. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 42-61. Disponível em <https://hdl.handle.net/20.500.12462/4909>
- Dicionário (2020). [dicionário.Priberam.org]. <https://dicionario.priberam.org/restaurante>
- Domingues, A. C. G. E. (2011). Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). Disponível em <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/45733/2/ANA%20DOMINGUES.pdf>
- Executivedigest (2020, fevereiro 22). Hotelaria e Restauração Precisam de mais de 40 mil Trabalhadores. Disponível em <https://executivedigest.sapo.pt/hotelaria-e-restauracao-precisam-de-mais-de-40-mil-trabalhadores/>
- Ferreira, P. C. G. (2016). Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília). <https://repositorio.unb.br/handle/10482/16876>
- Gibson, D. & Lawrence, B. (2010). Women's and men's career referents: how gender composition and comparison level shape career expectations. *Organization Science*, 21, 1159-1175.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed. <https://dicionario.priberam.org/restaurante>
- Knapik, J. (2008). Gestão de pessoas e talentos. Editora Ibplex.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology*, 96(3), 485.
- Lamelas, M. M. M. X. (2019). Expectativas de carreira: perceções dos estudantes de hotelaria e turismo. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19119/1/DM-MMMXL-2019.pdf>
- Lang, F. & Carstensen, L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology & Aging*, 17(1), 125-139.
- Lawrence, B. S., & Tolbert, P. S. (2007). Organizational demography and individual careers: Structure, norms, and outcomes. *ILR Collection at DigitalCommons*, 429,399-419. https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Lawrence5/publication/254582401_Organizational_Demography_and_Individual_Careers_Structure_Norms_and_Outcomes/links/540737270cf23d9765a83fdd.pdf

- Lemos, A. H. C., Sá, P. F., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2014). Expectativas de carreira na contemporaneidade: O que querem os jovens profissionais? *Revista ADM. MADE*, 18(2).
- Lipkin, N. A., & Perryman, A. (2010). A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Elsevier.
- Manolis, C., Levin, A., & Dahlstrom, R. (1997). A Generation X scale: Creation and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), 666-684.
- Margolis, S. L. & Hansen, C. D. (2003) Visions to guide performance: a typology of multiple future organization AI images. *Performance Improvement Quarterly*, 16(4), pp. 40-58.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do Spss E. Sílabo Ed.*
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. Programa de Pós-Graduação (Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, Brasil).
- <http://hdl.handle.net/11624/554>
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1, Nº1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., e Steers, R. M. (1982), Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L.W. (1979), The Measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, nº2, p.224-247.
- Munro, C. R. (2009). Mentoring needs and expectations of generation-y human resources practitioners: Preparing the next wave of strategic business partners. *Journal of Management Research*, 1(2), 1-25.

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Ng, T. & Feldman, D. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Ng, T. & Feldman, D. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537
- Oliveira, B. D. (2006). Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. (Dissertação de Mestrado, Universidade federal de Uberlândia) <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17122>
- Oliveira, L. D., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: Um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.
- Oliveira, S. (2010). Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. *São Paulo: Integrare*.
- Oliveira, S. (2012). Jovens para sempre: Como entender os conflitos de gerações. *São Paulo: Integrare Editora*.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Publituris (2017, Novembro 15) Ahresp: Empresas têm dificuldade em contratar trabalhadores qualificados. <https://www.publituris.pt/2017/11/15/ahresp-empresas-dificuldade-contratar-trabalhadores-qualificados/>
- Randstad (2019, Maio17). *Os desafios no Sector de Restauração*. [Randstad.pt].Disponível em <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/os-desafios-no-setor-da-restauracao/>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Silva, J. F. S. C. D. (2009). Satisfação no trabalho numa cadeia de restaurantes. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto).
- Silva, L. F. D. A., & Scheffer, A. B. B. (2015). A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. *REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115. https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptPT&as_sdt=0%2C5&q=Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho+numa+cadeia+de+restaurantes.&btnG=

Simões, A. D. J. C. (2008). Motivações e expectativas profissionais dos estudantes de enfermagem: estudo numa escola da área de Lisboa. (Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa).



https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1229/1/TMCS_AidaSimoes.pdf

Smola, K.W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Stecca, J. P., de Albuquerque, L. G., & Von Ende, M. (2016). As influências da gestão de pessoas no comprometimento. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(4), 721-737.

Strauss, K., Griffin, M. & Parker, S. K. (2012). Future work selves: how salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 580-98.

Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.

Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.

Toneta, S., Brito, L. C., Piveta, M. N., Ribas, F. T. T., & Lopes, L. F. D. (2014, de 9 a 11 de novembro) Geração X e Y: Analisando o Comprometimento Organizacional em Profissionais de uma Indústria Metalúrgica de Caxias do Sul/RS. *III Simpósio Interacional de Gestão de Projetos, II Simpósio de Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, Brasil. <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/969>

Trindade, S. D. S. (2018). Significado do trabalho e as expectativas sobre carreira: estudo com jovens da Geração Z em processo de primeiro emprego (Doctoral dissertation, Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Empresariais-FUMEC, Belo Horizonte, Brasil). <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/127>

Vasconcellos, V. C. & Neiva, E.R. (2017) Antecedentes de Expectativas de Carreira na Organização. *Temas em Psicologia*, 25 (1), pp. 193-205.

Vasconcellos, V. C. (2015) Antecedentes e consequentes de expectativas de carreira e de futuro organizacional. (Dissertação de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasil).

Vasconcellos, V. C. D., & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: Desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-usf*, 21(2), 245-258.

Wallace, J. E. (2006). Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers. *International journal of the legal profession*, 13(2), 137-151.

Weidgenant, J. (2017). *Geração Y: expectativas de carreira, comprometimento e desafios organizacionais* (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto). https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6095/1/DM_Janaina%20Weidgenant.pdf

- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.
- Zacher, H. & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 291-318.

Anexos

Anexo A: Questionário do Estudo



Este questionário insere-se num estudo de investigação realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no ISMAI - Instituto Universitário da Maia, sobre as expectativas de carreira e o comprometimento organizacional das gerações X e Y no sector de restauração. O preenchimento deste questionário demora aproximadamente 10 minutos. Toda informação aqui prestada será tratada de forma agregada, por isso anónima, confidencial e usada apenas para fins académicos contactar - me através do e-mail: valerianc10@gmail.com

Agradeço a sua colaboração Cláudia Valeria

Nota :Por favor preencha o círculo ● para a opção que melhor representa a sua opinião ou situação específica.

Parte I - Dados Sociodemográficos

1. Género:

☐ Feminino.

☐ Masculino

2. Estado Civil :

☐ Solteiro(a) / Viúvo(a) / Divorciado (a)

☐ Casado(a) / União de Facto

3. Idade:

☐ 25 a 40 anos

☐ 41 a 51 anos

☐ Mais de 51

4. Vínculo Laboral:

☐ O contrato de trabalho sem termo (efetivo)

☐ O contrato de trabalho com termo

☐ O Outro - Indique qual _____

5. Habilitações literárias:

☐ O 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)

☐ O 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)

☐ O 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)

☐ O Ensino Secundário (12ºano)

☐ O Ensino Superior

6. Posição hierárquica:

☐ O Chefia

☐ O Não chefia

7. Antiguidade na empresa:

☐ O Até 1 ano

☐ O De 1 a 5 anos

☐ O De 5 a 10 anos

☐ O De 10 a 20 anos

☐ O Mais de 20 anos

8. Carga Horária:

☐ O Menos de 6 horas / dia

☐ O 6 horas / dia

☐ O 8 horas / dia

☐ O Mais de 8 horas / dia

Parte II

Indique o grau de concordância com cada afirmação abaixo apresentada considerando a ligação que sente ter com a empresa.

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

10. Esta empresa merece a minha lealdade.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.					
☐	☐	☐	☐	☐	
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo	Nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente

13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Discordo fortemente Discordo Não concordo Nem discordo Concordo Concordo Fortemente

Parte III

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

1. Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nada provável Pouco provável Nem provável Provável Muito provável Extremamente provável

Nem improvável

2. Serei bem remunerado em relação às minhas responsabilidades profissionais.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nada provável Pouco provável Nem provável Provável Muito provável Extremamente provável

Nem improvável

3. Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nada provável Pouco provável Nem provável Provável Muito provável Extremamente provável

Nem improvável

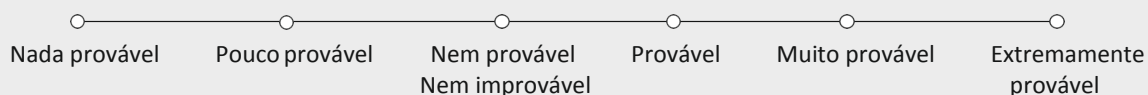
4. A minha remuneração será compatível com as minhas expectativas de salário para esse período.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

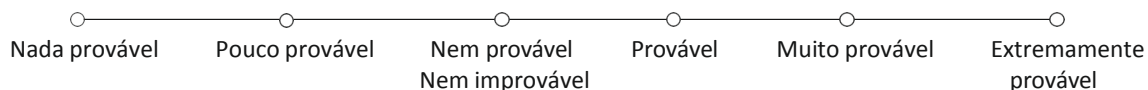
Nada provável Pouco provável Nem provável Provável Muito provável Extremamente provável

Nem improvável

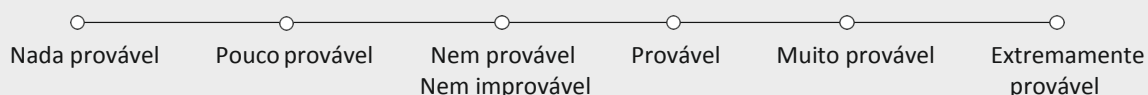
5. As minhas actividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.



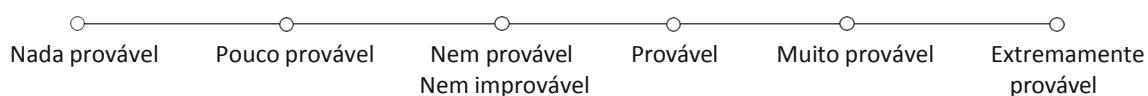
6. Estarei satisfeito com o progresso da minha carreira.



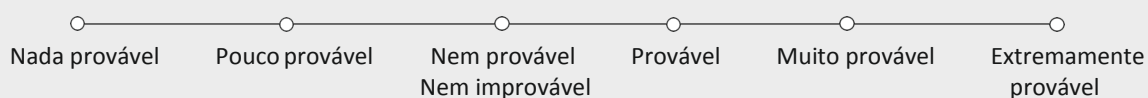
7. Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.



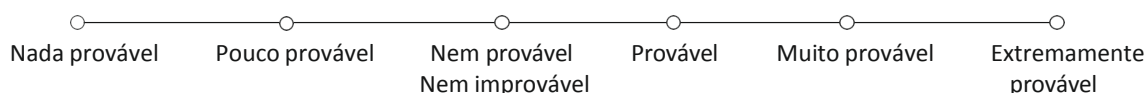
8. Atingirei os meus objectivos de carreira estabelecidos para esse período.



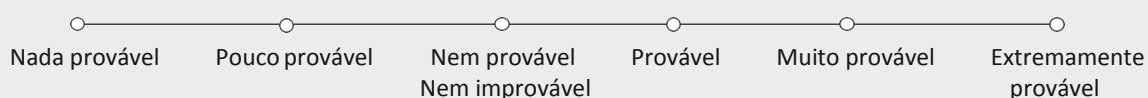
9. Serei um profissional bem sucedido na minha carreira.



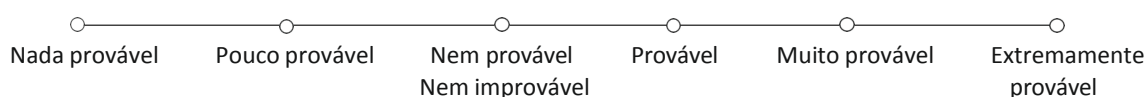
10. Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.



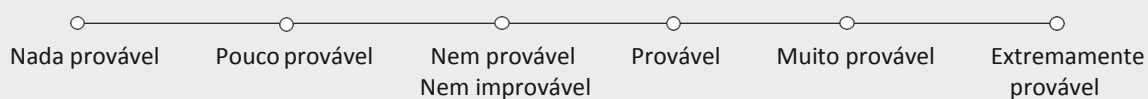
11. A minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.



12. Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.



13. Minha carga horária de trabalho será compatível com as minhas expectativas.



Obrigado pela sua participação!