

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ÂNCORAS DE CARREIRA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
A PERSPETIVA DOS MILLENNIALS

ANA CAROLINA SERRÃO BARROS

OUTUBRO - 2021

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

ÂNCORAS DE CARREIRA E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
A PERSPETIVA DOS MILLENNIALS

ANA CAROLINA SERRÃO BARROS

ORIENTAÇÃO:

Professora Doutora MARIA DEL PILAR MOSQUERA
FERNANDEZ CONDE

OUTUBRO - 2021

RESUMO

Atualmente as organizações vivenciam a maior diversidade geracional verificada na história, o que acarreta enormes desafios à Gestão de Recursos Humanos. Em particular, a entrada dos *millennials* no mercado de trabalho trouxe novas expectativas de carreira associadas a maior mobilidade de emprego e menor comprometimento com a organização. Importa pois identificar a âncora de carreira predominante nos *millennials* e explorar a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional. Este constitui o principal objetivo do presente estudo.

Tendo em vista os objetivos propostos, adotou-se uma metodologia quantitativa, tendo-se procedido à aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra portuguesa de 392 *millennials*. Para realizar a análise dos dados obtidos, utilizou-se o *software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 26.

Os principais resultados desta investigação revelaram que a âncora estilo de vida é a mais representativa dos *millennials*. Identificou-se níveis moderados de comprometimento organizacional. No que respeita à possível relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, verificou-se que as correlações são baixas, ainda que algumas sejam significativas. Os resultados indicam uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento afetivo e calculativo, assim como entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento calculativo. Por outro lado, observou-se uma relação positiva entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento afetivo e calculativo, mas também entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento normativo. Constatou-se ainda que não existem diferenças significativas de género nas âncoras de carreira, nem no comprometimento organizacional.

Palavras-chave: *Millennials*; Âncoras de Carreira; Comprometimento Organizacional; Género.

ABSTRACT

Nowadays organizations have been experiencing the greatest generational diversity in history, which causes enormous challenges to Human Resource Management. In particular, the entrance of millennials into the labor market has brought new career expectations associated with greater job mobility and less commitment to the organization. It is therefore important to identify the predominant career anchor among millennials and explore the relationship between career anchors and organizational commitment. This is the main goal of this study.

Taking into consideration the proposed objectives, a quantitative methodology was adopted, and a questionnaire survey was applied to a Portuguese sample of 392 millennials. To perform the analysis of the data obtained, was used the SPSS - Statistical Package for the Social Sciences software, version 26.

The main results of this investigation revealed that the lifestyle anchor is the most representative of millennials. Moderate levels of organizational commitment were identified. Concerning to the possible relationship between career anchors and organizational commitment, it was found that the correlations are low, even though some are significant. The results point to a negative relationship between the autonomy/independence anchor and the affective and continuance commitment, as well as between the entrepreneurial creativity anchor and the continuance commitment. On the other hand, a positive relationship was observed between the security/stability anchor and the affective and continuance commitment, but also between the service/dedication to a cause anchor and the normative commitment. It was also found that there are no significant gender differences in career anchors, neither in the organizational commitment.

Keywords: Millennials; Career Anchors; Organizational Commitment; Gender.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Professora Doutora Pilar Mosquera Conde por ter aceitado orientar a minha dissertação, pelo profissionalismo, interesse e disponibilidade constante. O seu apoio, motivação e conhecimento foram fundamentais na concretização deste meu objetivo, só tenho a agradecer.

Um agradecimento especial aos meus pais, que sempre investiram na minha educação e formação, sem vocês isto não seria possível. O vosso exemplo de resiliência, compreensão, amor e motivação, faz-me acreditar que eu sou capaz de alcançar tudo a que me proponho. Obrigada por nunca terem duvidado das minhas capacidades, mesmo quando eu própria duvidei, e por nunca me terem deixado desistir nos momentos mais difíceis. Esta conquista não é certamente só minha, mas sim nossa!

Ao meu namorado, por sempre me ter incentivado a perseguir os meus sonhos, pela sua paciência, compreensão e apoio diário. Obrigada por acreditares constantemente em mim e por celebrares cada vitória minha como se fosse tua.

Não posso deixar de agradecer, à minha família e amigos, por terem sempre uma palavra de incentivo, pelos conselhos, pela vossa presença em todos os momentos importantes e por tornarem a minha vida mais alegre. Agradeço a vocês todo o apoio e ajuda ao sair da minha zona de conforto, a minha experiência em Lisboa foi seguramente mais agradável e fácil pela vossa disponibilidade.

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram na divulgação e preenchimento do questionário, sem a vossa ajuda, a concretização deste estudo não era possível. Ao ISEG, a minha casa durante os últimos dois anos, e a todo o corpo docente pelo interesse e profissionalismo. É um orgulho ter feito parte desta família.

Por fim, gostava de expressar o meu agradecimento à minha maior ajuda neste percurso, à Marla Freitas. Sabe melhor que eu, o quanto este caminho foi difícil e trabalhoso para mim. Só tenho a agradecer pela sua compreensão, por sempre me ter encorajado a terminar e por constantemente apresentar-me outro ponto de vista, motivador e positivo.

Os meus sinceros agradecimentos a todos vocês, cada um à sua maneira, contribuiu para a realização deste meu objetivo. Esta viagem não foi propriamente fácil, mas certamente foi muito prazerosa.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| I. Introdução | 1 |
| II. Revisão de Literatura | 3 |
| 1. Gerações Presentes no Mercado de Trabalho | 3 |
| 1.1. Definição de Gerações Presentes no Mercado de Trabalho | 3 |
| 1.2. Geração Y ou <i>Millennial</i> | 4 |
| 2. Âncoras de Carreira | 5 |
| 2.1. Definição de Âncoras de Carreira | 5 |
| 2.2. Âncoras de Carreira dos <i>Millennials</i> | 8 |
| 3. Comprometimento Organizacional | 11 |
| 3.1. Definição de Comprometimento Organizacional | 13 |
| 3.2. Comprometimento Organizacional dos <i>Millennials</i> | 13 |
| 4. Relação entre Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional | 14 |
| III. Estudo Empírico | 18 |
| 1. Metodologia | 18 |
| 1.1. Processo de Recolha de Dados | 19 |
| 1.2. Caracterização da Amostra | 20 |
| 1.3. Instrumentos de Medida | 21 |
| 2. Análise e Discussão dos Resultados | 22 |
| 2.1. Análise Descritiva dos Dados | 23 |
| 2.2. Análise Comparativa entre Subgrupos | 25 |
| 2.3. Análise das Correlações | 28 |
| 2.4. Discussão dos Resultados | 30 |
| IV. Conclusão | 34 |
| Bibliografia | 37 |
| Anexos | 42 |
| Anexo I – Questionário Aplicado | 42 |
| Anexo II – Fiabilidade das Subescalas | 46 |
| Anexo III – Estatísticas Descritivas | 46 |
| Anexo IV - Análise Comparativa entre Subgrupos | 51 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo de Pesquisa | 18 |
|--|----|

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela I – Descrição das Âncoras de Carreira | 7 |
| Tabela II – Caracterização da Amostra | 20 |
| Tabela III – Estatística Descritiva das Subescalas | 23 |
| Tabela IV – Test-t: Variável Área de Residência..... | 25 |
| Tabela V – Anova: Variável Escalão Etário..... | 26 |
| Tabela VI – Anova: Variável Níveis de Escolaridade | 27 |
| Tabela VII – Análise das Correlações..... | 28 |
| Tabela VIII – Análise das Hipóteses de Investigação | 29 |

LISTA DE SIGLAS

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

COI - *Career Orientations Inventory*

I. INTRODUÇÃO

No presente momento, as organizações vivenciam a maior diversidade geracional verificada na história, dado que a força de trabalho atual é representada pela geração *Baby Boomer*, geração X, geração Y e a geração Z (Sruk, 2020). O conceito de geração é aqui entendido como um conjunto de indivíduos com idades aproximadamente iguais, que são idênticamente influenciados pelos mesmos eventos, estabelecendo experiências comuns, que particularizam os seus valores e comportamentos (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012). Estas diferentes gerações distinguem-se essencialmente nos seus comportamentos e expectativas de trabalho, o que, por conseguinte, origina conflitos e novas dificuldades para as organizações (Redditt, Gregory & Ro, 2019). Particularmente, as pesquisas empíricas têm indicado que a geração Y, ou Geração *Millennial*, é uma geração única, devido às suas expectativas, necessidades, ética de trabalho e valores muito distintos das demais gerações (Ngotngamwong, 2019), sendo o estudo dos seus comportamentos no local de trabalho extremamente relevante e atual (Tairova & Tazhina, 2020).

Uma das características que mais diferencia esta geração relaciona-se com a perspetiva de carreira, sendo que os *millennials* não se identificam com as carreiras tradicionais, sendo mais orientados para a autonomia, qualidade de vida, diversidade e flexibilidade (Ilieva & Vitanova, 2019). Assim, as carreiras proteanas e sem fronteiras, em que a responsabilidade de gerir a carreira é atribuída essencialmente ao indivíduo (Silva, Trevisan, Veloso & Dutra, 2016), são apontadas como as mais representativas desta geração (Lyons, Ng & Schweitzer, 2012). O equilíbrio entre o domínio profissional e pessoal, a liberdade, assim como a concretização de objetivos, são alguns dos valores destas novas carreiras, ao passo que o comprometimento e a lealdade para com a organização perdem relevância (Ilieva & Vitanova, 2019). Segundo Sruk (2020), as organizações enfrentam atualmente um considerável desafio para conseguir reter os *millennials*, devido a estes apresentarem taxas de rotatividade significativamente superiores, quando comparados com as restantes gerações, o que acarreta elevados custos para as organizações (Torsello, 2019).

Neste contexto determinado pela mudança nas perspetivas de carreira, comportamentos e atitudes profissionais associados, alguns autores (*e.g.*, Coetzee, Schreuder & Tladinyane, 2007) têm vindo a debruçar-se sobre a relação entre as

motivações profissionais e o comprometimento organizacional (Cantarelli, Estivalet e Andrade, 2014). De facto, as âncoras de carreira, ou seja, as motivações profissionais dos indivíduos, impactam no vínculo com a função e nas escolhas profissionais (Cantarelli *et al.*, 2014; Kniveton, 2004). No entanto, as âncoras de carreira não contribuem apenas para perceber as motivações e expectativas profissionais, estas fornecem igualmente uma estrutura adequada para analisar como as âncoras de carreira dos indivíduos se relacionam com o seu comprometimento organizacional (Cantarelli *et al.*, 2014; Coetzee *et al.*, 2007).

Nesta perspetiva, Coetzee *et al.* (2007) assumem que o comprometimento organizacional é determinado pelas escolhas profissionais, as quais são estabelecidas pelas âncoras de carreira dos indivíduos. Os indivíduos expõem níveis superiores de comprometimento organizacional, quando no seu desenvolvimento de carreira conseguem integrar as exigências do trabalho, as necessidades organizacionais e necessidades pessoais (Ghalavandi *et al.*, 2012). Embora a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional seja crucial (Tairova & Tazhina, 2020), contudo, segundo Coetzee *et al.* (2007) a relação entre estas variáveis ainda não se encontra claramente estabelecida.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta quatro objetivos principais: determinar a âncora de carreira predominante dos *millennials*; averiguar os seus níveis de comprometimento organizacional, relativamente às suas três componentes: afetiva, calculativa e normativa; analisar se existem diferenças de género nas âncoras de carreira e no comprometimento organizacional; e, por último, seguindo a sugestão de Coetzee *et al.* (2007), explorar a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional através da perspetiva da geração *Millennial*.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, onde o primeiro corresponde à presente introdução. Segue-se a revisão de literatura acerca da geração Y, âncoras de carreira e comprometimento organizacional. O terceiro capítulo compreende o estudo empírico, sendo apresentada a metodologia elegida, caracterização da amostra, análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, apresenta-se a conclusão, limitações, recomendações para futuras pesquisas e contribuições.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. Gerações Presentes no Mercado de Trabalho

1.1. Definição de Gerações Presentes no Mercado de Trabalho

Atualmente, a força de trabalho é considerada multigeracional, devido a ser constituída por quatro gerações. As gerações X e Y são as mais representativas, os *baby boomers* encontram-se em processo de aposentadoria e a geração Z inicia a entrada no mercado de trabalho (Abreu, Fortunato & Bastos, 2016; Glass, 2007).

Não obstante da falta de conformidade na literatura (Chareewan, Grünhagen, Vokić & Dlačić, 2020), a presente investigação adota os anos de cada geração propostos por Agrawal (2017). Os *baby boomers* (1946-1964) são caracterizados como comprometidos e respeitam a hierarquia (Venter, 2017). Dante e Arroyo (2017) descrevem os indivíduos da geração X (1965-1979) como mais independentes e com menos respeito pelas hierarquias. A Geração Y (1980-2000), ou Geração *Millennial*, é constituída por profissionais retratados como menos comprometidos e que priorizam o trabalho flexível (Chareewan *et al.*, 2020). Relativamente aos indivíduos da geração Z (2001-Presente), ainda são poucos os que integram a força de trabalho, são definidos por Cho, Bonn e Han (2018) como mais pragmáticos, estando sempre conectados através da tecnologia.

À medida que os *baby boomers* se vão aposentando, a geração Y irá representar mais de metade da força de trabalho global nos próximos anos (Chareewan *et al.*, 2020; Glazer, Mahoney & Randall, 2019). Vários estudos revelaram características muito distintas desta geração, o que a torna única, mas também desafiante. Uma vez que, a entrada dos *millennials* no mercado de trabalho originou mudanças e conflitos nas organizações, em consequência dos seus diferentes valores e expectativas profissionais (Ngotngamwong, 2019; Torsello, 2019). Neste contexto, torna-se indispensável as organizações compreenderem as motivações da geração Y com intuito de implementarem práticas organizacionais adequadas (Agrawal, 2017), e consequentemente aumentarem a retenção, atração e produtividade dos *millennials* (Jena, 2016), assim como diminuir os conflitos entre os colaboradores (Glazer *et al.*, 2019). Apresentam-se de seguida, de

forma mais detalhada as particularidades desta geração, que constitui o nosso objeto de estudo.

1.2. Geração Y ou *Millennial*

Os indivíduos da geração Y cresceram num ambiente caracterizado pelo neoliberalismo e crescimento económico que lhes permitiu desenvolver valores baseados na autoconfiança e independência pessoal (Menetti, Kubo & Oliva, 2015). Esta geração foi a primeira a usufruir das tecnologias desde a sua infância, estando adaptada ao seu uso contínuo, que se traduz numa conexão diária destes indivíduos com as tecnologias (Chareewan *et al.*, 2020). Regularmente os *millennials* são reconhecidos como educados, extremamente qualificados, orientados para metas e alto desempenho, da mesma forma que priorizam a diversidade e autonomia (Glazer *et al.*, 2019; Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman, & Mohr, 2020).

Como profissionais, não se identificam com a tradicional estrutura organizacional hierárquica, dado que, defendem a liderança participativa, valores igualitários, *feedback* contínuo e trabalho flexível (Ílhan, 2020; Torsello, 2019). Os *millennials* são considerados independentes, ainda assim, apreciam o trabalho em equipa, oportunidades justas e visam a autorrealização, tal como, contribuir para a sociedade através de um trabalho significativo (Chareewan *et al.*, 2020). Para os *millennials*, a vida não se restringe apenas ao trabalho, pelo que se empenham seriamente em alcançar um equilíbrio entre o domínio profissional e o pessoal, valorizando o lazer e a sua saúde (Fabrício, Rotili, Carneiro & Baggio, 2018; Mahmoud *et al.*, 2020).

O contrato psicológico relaciona-se com as crenças do colaborador referentes às suas obrigações com a organização, mas também, às obrigações da organização perante o colaborador (Castanheira & Caetano, 1999). Neste sentido, os *millennials* não procuram um contrato psicológico tradicional, mas consideram que o trabalho providencia realização, aprendizagem e prazer, e as recompensas monetárias não são a sua única finalidade (Fabrício *et al.*, 2018). Assim sendo, os *millennials* preocupam-se em aperfeiçoar continuamente as suas competências, com o intuito de manterem a sua empregabilidade (Fabrício *et al.*, 2018). Diferenciam-se pela sua preferência por tarefas que envolvem a superação de desafios, da mesma forma que elegem as organizações que

investem na aprendizagem contínua, responsabilidade social e ética empresarial (Dante & Arroyo, 2017; İlhan, 2020).

As carreiras proteanas e sem fronteiras apresentam-se como sendo as mais representativas dos profissionais desta geração (Lyons *et al.*, 2012). Assim, estes exprimem maior preocupação com o desenvolvimento de carreira e valorizam mais as oportunidades de aquisição de novas competências (Aydogmus, 2018; İlhan, 2020). Os *millennials* manifestam níveis inferiores de comprometimento, resultando numa maior facilidade de abandonarem a organização caso não alcancem o sucesso profissional, não apliquem as suas competências, ou se a organização não proporcionar o desenvolvimento dos seus conhecimentos (Chareewan *et al.*, 2020; Menetti *et al.*, 2015).

A entrada da geração Y no mercado de trabalho originou mudanças nas perspetivas de carreira (Aydogmus, 2018), mas também, um notável desafio para as organizações conseguirem reter os *millennials* (Sruk, 2020), o que representa custos elevadíssimos (Torsello, 2019). Em função de os *millennials* não se identificarem com as carreiras tradicionais, priorizando a sua empregabilidade e objetivos pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais (Medeiros, Medeiros & Júnior, 2014), torna-se fundamental para as organizações entenderem quais são os valores, necessidades e motivações que orientam as escolhas profissionais destes colaboradores, de forma a realizarem uma gestão de carreiras adequada e eficaz (Moovala, 2016). Perante o exposto, importa então analisar as âncoras de carreira, assim como, o comprometimento organizacional desta geração, e os seus respetivos conceitos, apresentados nas próximas secções.

2. Âncoras de Carreira

2.1. Definição de Âncoras de Carreira

O conceito de âncoras de carreira tem origem em 1961, num estudo longitudinal que envolveu 44 alunos de mestrado, sendo as entrevistas realizadas em diferentes fases profissionais, enquanto alunos do mestrado, seis meses, um ano e dez anos após a conclusão do mestrado (Schein, 1990 b). Ao longo do estudo foram analisadas as motivações que levaram às mudanças nas carreiras (Schein, 1983), surgindo padrões nas respostas que foram classificados em diferentes âncoras de carreira (Schein & Maanen, 2016).

A âncora de carreira é definida como o entendimento da própria pessoa sobre as suas capacidades, motivos e valores que orientam as escolhas profissionais, numa tendência crescente e estável (Schein, 1990 a). Neste sentido, é algo intrínseco que resulta exclusivamente da autopercepção do indivíduo, ou seja, do autoconceito que surge dos talentos, necessidades e valores relativamente ao percurso profissional (Schein, 1996). A âncora torna-se estável durante a carreira e irá influenciar as decisões profissionais, dado que, inclui necessidades e valores de que a pessoa não irá desistir quando forçada a fazer uma escolha profissional (Schein, 1996).

Schein (1974) primeiramente identificou cinco âncoras de carreira, sendo que, posteriormente, com base noutros estudos, acrescentou mais três (Schein, 1983), resultando na determinação de oito âncoras intituladas como: competência técnica/funcional, competência de gestão global, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empreendedora, serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida (Tabela I). Para cada uma das classificações o autor apresenta um padrão de modelo de trabalho, benefícios e recompensas que caracterizam as pessoas com aquela âncora predominante (Schein, 1990 b).

Schein (1980) defende que a maioria dos indivíduos consegue claramente identificar uma única âncora, tendo por base os seus talentos e necessidades mais importantes. Este autoconceito sobre a hierarquia de necessidades, desenvolve-se no decorrer de toda a vida, estando estável quando o indivíduo possui experiência significativa para reconhecer as suas motivações (Schein, 1974; Schein, 1980; Schein, 1996). Outros autores (*e.g.*, Feldman & Bolino, 1996; Quesenberry & Trauth, 2012; Ramakrishna & Potosky, 2003) afirmam que os indivíduos podem ter mais que uma âncora, como resultado de pretenderem conciliar diversos interesses na sua carreira. No entanto, Schein e Maanen (2016) consideram que existe sempre uma âncora predominante mas, ocasionalmente, podem surgir dificuldades em identificá-la, pelo que sugerem nestes casos o recurso a uma entrevista. Assim, segundo estes autores, identificar várias âncoras pode decorrer de uma análise inapropriada ou do desconhecimento da verdadeira âncora, caso o indivíduo não tenha sido ainda confrontado com uma decisão profissional que lhe exigisse recorrer aos seus valores (Schein & Maanen, 2016).

Tabela I – Descrição das Âncoras de Carreira

| | |
|--------------------------------------|---|
| Competência Técnica/Funcional | A realização advém da aplicação das competências e talentos numa área técnica específica, bem como no desenvolvimento das competências com o intuito de ser especialista nessa área. Ambiciona enfrentar desafios nesta área e inclusive gerir pessoas neste contexto, contudo, não existe interesse por cargos de gestão/chefia. |
| Competência de Gestão Global | Deseja alcançar um cargo de nível elevado na organização, que permita integrar e gerir os esforços dos outros colaboradores nas diversas funções, assim como, ser responsável pelos resultados de uma unidade específica da organização. Ambiciona pelo cargo de diretor geral e por responsabilidade pelos resultados globais. |
| Autonomia/ Independência | Objetiva conquistar total controlo sobre a vida profissional, por meio da sua própria definição de regras. Na organização pretende uma função que proporcione flexibilidade nos procedimentos, prazos e horários. Quando dispõe de uma oportunidade de promoção, esta será recusada caso reduza os níveis de autonomia no trabalho. |
| Segurança/ Estabilidade | Preocupação contínua com a segurança financeira e no emprego, optando por organizações que promovam estabilidade e boas recompensas financeiras. O intuito é sentir-se seguro, desvalorizando o conteúdo do trabalho e a posição na organização, em compensação de uma promessa de emprego constante. |
| Criatividade Empreendedora | Ambiciona pela oportunidade de criar a sua própria organização assente exclusivamente nas suas competências. Manifesta uma disposição para assumir riscos e ultrapassar obstáculos. Pode trabalhar numa organização que não seja a sua, contudo, será apenas durante o processo de desenvolver oportunidades para constituir a sua organização. |
| Serviço/Dedicação a uma causa | Intenção de encontrar um trabalho que crie valor para a sociedade em geral. A carreira é orientada sobretudo pelos valores essenciais, sendo que só permanece na organização se conseguir cumprir os seus valores. Assim, não aceita promoções, nas quais não consiga corresponder aos seus valores e contribuir para o bem-estar da sociedade. |
| Desafio Puro | A realização advém de solucionar problemas aparentemente insolúveis, vencer o que é presumivelmente impossível ou ultrapassar obstáculos com dificuldade elevada. O conteúdo e os métodos de trabalho são menos relevantes do que vencer problemas e obstáculos altamente desafiadores, sendo que este desafio constante norteia a carreira. |
| Estilo de Vida | Pretende um equilíbrio entre as necessidades familiares, pessoais e simultaneamente responder às exigências de carreira, porém requer uma considerável flexibilidade no trabalho. Consequentemente, expor-se-á a sacrifícios profissionais, contudo, o sucesso é definido em termos mais abrangentes do que o progresso da carreira. |

Fonte: Adaptado de Schein (1990 a), Schein (1990 b) e Schein & Maanen (2016).

Outra questão que surgiu na literatura relaciona-se com a possibilidade de existir mais âncoras de carreira do que as definidas. Alguns autores fundamentam esta perspetiva como consequência das alterações constantes das necessidades dos indivíduos no atual mercado de trabalho, como é o exemplo da âncora internacionalização, definida pelo desejo de trabalhar num ambiente internacional, podendo vivenciar diferentes experiências e oportunidades de carreira (Lazarova, Cerdin & Liao, 2014; Suutari & Taka, 2004). Todavia, o modelo de Schein (1983) continua a ser o mais utilizado na literatura demonstrando a sua atualidade e validade empírica (White, Davidson & Cullen, 2020). Assim, no presente estudo iremos basearmos no modelo das oito âncoras definidas por Schein (1983).

O maior desafio ao desenvolvimento de carreira é equilibrar as necessidades individuais com as organizacionais, sendo que as âncoras de carreira têm implicações nestes dois domínios (Schein, 1990 b). Relativamente ao indivíduo, este necessita desenvolver o autoconhecimento para identificar a sua âncora, possibilitando a realização de escolhas e planos de carreira adequados às suas necessidades (Schein, 1990 b). Por outro lado, as organizações precisam oferecer sistemas de recompensas e planos de carreira mais flexíveis, assim como, incentivar o autoconhecimento, com o intuito de responder às diversas motivações e necessidades dos colaboradores (Schein, 1990 b).

A propósito da importância do conceito das âncoras de carreira, tanto a nível individual como organizacional, diversos autores têm explorado as expectativas profissionais dos indivíduos em vários contextos como países, idades e profissões (Dante & Arroyo, 2017). De seguida, iremos focar-nos em particular nas âncoras de carreira dos *millennials*, dado que é a geração que escolhemos como objeto de estudo.

2.2. Âncoras de Carreira dos *Millennials*

É perceptível que nas últimas décadas existiu um sucessivo interesse em compreender as atitudes dos jovens que tinham acabado de entrar no mercado de trabalho, no entanto, são limitados os estudos que se dedicaram a analisar as experiências, valores e motivações ao nível das suas carreiras (Lyons *et al.*, 2012). Mais evidente é a escassez de pesquisas que se empenharam a observar as diferenças de género nas motivações profissionais dos *millennials*, desvalorizando as suas particularidades (Lemos, Mello & Guimarães, 2014).

Diversos autores (*e.g.*, Gomes, Trevisan, Veloso & Silva, 2013; Medeiros *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2016; Vasconcelos, Merhi, Goulart & Silva, 2010; White *et al.*, 2020), constataram que a âncora estilo de vida é a que apresenta uma maior incidência nos *millennials*, fundamentada pela alteração do contrato psicológico, dado que os indivíduos pretendem cada vez mais a satisfação pessoal, ambicionando equilibrar a vida pessoal com a profissional. Vasconcelos *et al.* (2010) concluíram ainda que, quando considerados apenas os indivíduos com idade até 25 anos, a âncora predominante passava a ser a competência técnica/funcional, uma vez que, esta geração é caracterizada pelo seu alto desenvolvimento pessoal, uma constante procura por conhecimento e especialização, resultando na geração com maiores níveis de escolaridade.

No que respeita à segunda âncora mais representativa dos *millennials*, Gomes *et al.* (2013) e Medeiros *et al.* (2014) identificaram a âncora desafio puro, ao passo que Silva *et al.* (2016) apresentam como segunda âncora com maior influência a autonomia/independência. Um estudo recente (White *et al.*, 2020) concluiu que a segunda âncora com maior incidência é a âncora segurança/estabilidade, sugerindo que além de os *millennials* estarem inclinados para equilibrar a sua vida familiar com a profissional, estes também pretendem segurança no trabalho com a finalidade de gerirem futuras crises económicas.

No que respeita à âncora menos relevante para os *millennials*, os resultados dos estudos divergem, sendo que Gomes *et al.* (2013) referem a âncora serviço/dedicação a uma causa, Medeiros *et al.* (2014) a âncora competência técnica/funcional e Silva *et al.* (2016) a âncora competência de gestão global. Esta última explica-se, pelo facto de os *millennials* serem menos orientados para carreiras mais tradicionais e apresentarem um maior desejo de realização, tanto no trabalho, como na sua vida pessoal.

Alguns estudos anteriores (*e.g.*, Dante & Arroyo, 2017; Lyons *et al.*, 2012; Moovala, 2016) exploraram as diferenças entre as gerações relativamente às suas expectativas profissionais, sendo que não foram encontradas diferenças significativas. No entanto, apesar de Lyons *et al.* (2012) terem concluído que existe alguma proximidade entre as gerações, os *millennials* apresentam diferenças significativas nas suas motivações profissionais. Referem ainda que a geração Y apresenta níveis mais altos nas âncoras autonomia/independência, criatividade empreendedora e competência de gestão global. Moovala (2016) reconheceu igualmente existirem algumas semelhanças entre as

gerações, todavia a âncora que apresenta maior frequência nos *millennials* foi a competência de gestão global, contrariando os resultados das pesquisas anteriores. Dante e Arroyo (2017) não constataram diferenças expressivas entre gerações, visto que todas as gerações expõem a âncora estilo de vida como âncora predominante, destacando que todos os profissionais atualmente pretendem alcançar um equilíbrio entre todas as dimensões da sua vida.

Relativamente às diferenças de género nas âncoras de carreira dos *millennials*, Gomes *et al.* (2013) encontraram diferenças consideráveis, sendo que os homens apresentam maior disposição para as âncoras competência de gestão global e criatividade empreendedora, enquanto que as mulheres são mais orientadas para a âncora estilo de vida. Os autores destacam a maior inclinação dos homens para o risco, ao contrário das mulheres que experienciam uma maior pressão para equilibrar a sua vida pessoal com a sua carreira. Por outro lado, Medeiros *et al.* (2014) não encontraram diferenças significativas, sendo a âncora estilo de vida predominante em ambos os sexos, verificando o aumento da ambição dos indivíduos de conciliar e integrar a vida profissional com a familiar. Moreira e Araújo (2018) concluíram que os homens têm uma maior inclinação para as âncoras criatividade empreendedora, competência de gestão global e desafio puro, em oposição às mulheres que têm maior tendência para as âncoras segurança/estabilidade e competência técnica/funcional, no entanto, nas restantes âncoras a predisposição é semelhante.

Os estudos anteriores apresentam pois divergências que importa clarificar, pelo que, neste estudo, se irá procurar identificar a âncora de carreira predominante dos *millennials*, bem como, averiguar se existem diferenças de género em relação aos valores, atitudes e motivações que orientam as escolhas profissionais dos indivíduos desta geração.

Igbaria, Greenhaus e Parasuraman (1991) verificaram que quando existia uma conformidade entre as âncoras de carreira e o método de trabalho, os indivíduos apresentavam níveis mais elevados de satisfação, da mesma forma que estavam mais comprometidos com a organização. Neste estudo irá igualmente procurar avaliar-se a existência de uma possível relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional.

3. Comprometimento Organizacional

3.1. Definição de Comprometimento Organizacional

Diversos estudos exploraram o conceito de comprometimento organizacional, contudo existe alguma contradição na sua definição (Conway & Monks, 2009). Ainda assim, é possível reconhecer semelhanças, sendo o comprometimento organizacional uma força estabilizadora que fornece orientação para o comportamento, bem como a evidência da ligação com a rotatividade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). As diferenças prendem-se com distintas abordagens à origem da força estabilizadora que direciona o comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

A primeira abordagem corresponde à teoria dos *Side-Bets*, onde Becker (1960) refere que o “comprometimento surge quando um indivíduo investe numa área e se empenha de forma consistente numa determinada atividade” (p. 32). O conceito *Side-Bets* significa a acumulação dos investimentos realizados, que conseqüentemente aumentam com a antiguidade e tornam mais complexa a saída da organização (Becker, 1960). Os colaboradores apenas permanecem na organização pelos custos respetivos à sua saída, podendo abranger esforço e recompensas (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1984).

Mowday, Steers e Porter (1979) consideram que o comprometimento organizacional é uma atitude que retrata uma orientação afetiva do colaborador com a organização (Meyer & Allen, 1991). Assim, o comprometimento é determinado como uma ligação caracterizada pela identificação com a organização, descrita por três fatores: identificação com os valores organizacionais; predisposição para um desempenho significativo em prol da organização; e o desejo de continuar associado à organização (Mowday *et al.*, 1979).

Por sua vez, Wiener (1982) afirma que o comprometimento organizacional refere-se às pressões normativas reconhecidas internamente pelo indivíduo para agir de forma a responder aos objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores comprometidos manifestam certos comportamentos por considerarem ser a conduta certa e moral (Wiener, 1982). Nesta perspetiva, as pressões normativas derivam de duas naturezas: da crença de obrigação moral para seguir constantemente um comportamento íntegro; e das crenças dos indivíduos congruentes com as políticas organizacionais (Wiener, 1982).

Reconhece-se que todas estas abordagens assumem o comprometimento organizacional como um construto unidimensional, assim foram expostas a diversas questões teóricas, resultando numa nova perspetiva multidimensional (Balsan, Kneipp, Tonin, Costa & Santos, 2017). Apesar da existência de vários modelos multidimensionais, o modelo das três componentes do comprometimento organizacional de Allen e Meyer (1990), fundamentado nas abordagens antecedentes, é o mais reconhecido empiricamente (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Sabino, Lopes & Nogueira, 2015; WeiBo, Kaur & Jun, 2010). Assim, o presente estudo irá basear-se no modelo de Allen e Meyer (1990).

Allen e Meyer (1990), reconhecem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o colaborador e a organização, o que leva ao colaborador a querer continuar voluntariamente na organização (Allen & Meyer, 1996). Nesta perspetiva, os autores identificaram três componentes:

- **Componente Calculativa** – reconhecimento dos custos relacionados com a decisão de sair da organização, um colaborador com um nível elevado de comprometimento calculativo, mantém-se na organização porque precisa, é uma necessidade (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993).
- **Componente Afetiva** – vinculação emocional do colaborador através da identificação com os valores e objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991). Nesta lógica, o colaborador com um nível elevado de comprometimento afetivo, permanece na organização por ser a sua vontade e desejo (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 1993).
- **Componente Normativa** – convicção da obrigação de permanecer associado à organização (Allen & Meyer, 1996). Assim, um colaborador com um nível de comprometimento normativo acentuado, continua na organização por sentir que deve fazê-lo, é uma obrigação (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 1993).

Allen e Meyer (1990) consideram o comprometimento calculativo, afetivo e normativo como diferentes componentes, em vez de conceptualizar como tipos de comprometimento. Esta perspetiva é justificada pelo facto de um indivíduo poder experienciar em diferentes níveis cada uma das componentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 1993).

3.2. Comprometimento Organizacional dos Millennials

O comprometimento organizacional tem sido objeto de um notável interesse, visto que apresenta uma forte relação com diversos comportamentos e atitudes ao nível organizacional (Cohen, 2014; Verasamy, Majid & Jamaluddin, 2020). Embora a geração Y apresente comportamentos distintos das gerações anteriores, é ainda reduzido o número de pesquisas que analisam o seu comprometimento (Menetti *et al.*, 2015).

Assim, torna-se pertinente considerar as pesquisas que exploraram as diferenças e semelhanças entre as gerações relativamente ao comprometimento organizacional. Alguns estudos (*e.g.*, Brito, Ribas, Toneta & Piveta, 2015; Verasamy *et al.*, 2020) afirmam que não existem diferenças significativas entre as gerações. Na verdade, Brito *et al.* (2015) verificaram uma predominância da componente afetiva nos *millennials*, mas associaram este resultado à política de recursos humanos aplicada na indústria metalúrgica onde o estudo foi realizado.

Em contrapartida, outros autores encontraram diferenças significativas entre as gerações presentes no mercado de trabalho, no que respeita ao comprometimento afetivo, sendo que a geração *Millennial* exibe menor comprometimento afetivo do que as demais gerações (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012; Redditt *et al.*, 2019). Lub *et al.* (2012) observaram também diferenças na componente calculativa, sendo que os *millennials* eram os que apresentam menor comprometimento calculativo, à semelhança do verificado no comprometimento afetivo. Glazer *et al.* (2019) reconheceram igualmente diferenças geracionais na componente calculativa, sendo que os *millennials* apresentam níveis de comprometimento calculativo consideravelmente mais baixos, o que, em sua opinião, sugere que não estão preocupados com a perda de recompensas decorrentes da sua saída ou com a inexistência de outras oportunidades de trabalho (Glazer *et al.*, 2019).

Por sua vez, Jena (2016) não detetou desigualdades significativas na componente afetiva, porém verificou que os *millennials* expressam maior comprometimento normativo, afirmando que por serem novos nas organizações e se encontrarem no início da sua carreira, sentem-se obrigados a permanecer na organização.

Alguns estudos (*e.g.*, Agrawal, 2017; Mohsen, 2016) que compararam a geração X com os *millennials*, concluíram que a primeira geração apresenta níveis superiores de comprometimento organizacional, nas suas três componentes: calculativa, afetiva e normativa.

As diferenças de género no que respeita ao comprometimento organizacional têm sido amplamente consideradas pelos investigadores em diversificadas amostras, porém os resultados dos estudos são contraditórios (Chukwusa, 2020). Por um lado, diversos autores concluíram que as mulheres são mais comprometidas com a organização (*e.g.*, Aftab, Shah & Khan, 2020; Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012). Num estudo levado a cabo por Kaifi *et al.* (2012), as mulheres *millennial* manifestaram níveis consideravelmente superiores de comprometimento organizacional, em comparação com os seus pares masculinos, contrariamente ao que os investigadores esperavam. Os autores explicam este resultado devido à predominância do sexo masculino no mercado de trabalho, o que faz com que as mulheres se dediquem mais às organizações e procurem manter a relação com a organização (Kaifi *et al.*, 2012).

Em contrapartida, algumas pesquisas constataram que os homens apresentam níveis superiores de comprometimento organizacional (*e.g.*, Ekmekçi, 2011). Glazer *et al.* (2019) ao analisarem isoladamente cada geração, verificaram que os homens apresentam maior comprometimento calculativo, quando comparados com o sexo feminino, no entanto, essas diferenças não são estatisticamente significativas.

Outros estudos verificaram que não existem diferenças de género no comprometimento organizacional (*e.g.*, Zajc & Hafner, 2020).

Torna-se evidente a lacuna empírica relativamente ao comprometimento da geração *Millennial*, bem como a falta de consenso acerca das diferenças de género. Em função de os *millennials* manifestarem necessidades particulares que podem impactar no comprometimento com as organizações (Jones, 2015; Kaifi *et al.*, 2012), a presente investigação procura analisar o comprometimento organizacional da geração Y e explorar se existem diferenças de género.

4. Relação entre Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional

A relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional torna-se relevante, dado que as âncoras interferem nas decisões de carreira, mas também afetam o comprometimento e satisfação do indivíduo com o trabalho (Cantarelli *et al.*, 2014). Porém, o número de pesquisas que analisam estas relações é muito limitado (Tairova & Tazhina, 2020), evidenciando que não se encontram claramente estabelecidas (Cantarelli *et al.*, 2014).

Coetzee *et al.* (2007), no seu estudo concluíram que as âncoras de carreira não são preditores significativos de comprometimento organizacional. Ainda assim, os autores encontraram diversas associações relevantes, nomeadamente, a relação negativa entre a âncora serviço/dedicação a uma causa com a componente normativa (Coetzee *et al.*, 2007). Adicionalmente, Cantarelli *et al.* (2014) referem que a maior correlação ocorreu entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento afetivo, indicando uma relação positiva, porém baixa. Contudo, as associações encontradas nesta investigação, genericamente, são baixas ou muito baixas. Tendo em consideração estes estudos propõe-se:

H1a – Existe uma relação negativa entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento normativo.

H1b – Existe uma relação positiva entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento afetivo.

Apesar de nenhum estudo identificar uma relação entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e a componente calculativa, com suporte nas características desta âncora apresentadas anteriormente, propõe-se:

H1c – Existe uma relação negativa entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento calculativo.

No que diz respeito à âncora autonomia/independência, Coetzee *et al.* (2007) verificaram uma relação negativa com as componentes calculativa e normativa. Pelo contrário, Ghalavandi *et al.* (2012) reconheceram uma relação positiva e significativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento calculativo. Posteriormente, Coetzee, Schreuder e Clinton-Baker (2015) detetaram uma relação negativa e significativa relativamente à âncora autonomia/independência e a componente afetiva. Assente no exposto e nas características desta âncora, sugere-se:

H2a – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento normativo.

H2b – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento calculativo.

H2c – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento afetivo.

Coetzee *et al.* (2007) constataram que a âncora estilo de vida relaciona-se negativamente com o comprometimento calculativo e normativo. No que concerne à relação entre a âncora estilo de vida e a componente afetiva, por um lado Ghalavandi *et al.* (2012) observaram uma relação positiva. Com resultados opostos, Coetzee *et al.* (2015) concluíram que a âncora estilo de vida apresenta uma associação negativa com o comprometimento afetivo. Face ao referido e com suporte nas características desta âncora, propõe-se:

H3a – Existe uma relação negativa entre a âncora estilo de vida e o comprometimento calculativo.

H3b – Existe uma relação negativa entre a âncora estilo de vida e o comprometimento normativo.

H3c – Existe uma relação positiva entre a âncora estilo de vida e o comprometimento afetivo.

A investigação de Coetzee *et al.* (2007), foi a única que reconheceu uma relação entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento organizacional. Sendo esta relação negativa e significativa, visto que a âncora segurança/estabilidade está associada a baixo comprometimento calculativo e normativo. Constata-se que os indivíduos caracterizados pela predominância desta âncora priorizam a sua satisfação emocional proveniente do seu ambiente de trabalho (Coetzee *et al.*, 2007). Com base no estudo mencionado decorre:

H4a – Existe uma relação negativa entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento calculativo.

H4b – Existe uma relação negativa entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento normativo.

Ainda que não tenha sido estabelecida uma relação entre a âncora segurança/estabilidade e a componente afetiva nas investigações antecedentes, considerando Coetzee *et al.* (2007), sugere-se:

H4c – Existe uma relação positiva entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento afetivo.

Coetzee *et al.* (2007) também identificaram que a âncora criatividade empreendedora está associada a baixos níveis de comprometimento normativo. Coetzee *et al.* (2015) corroboraram estes resultados, visto que observaram semelhantemente que

a âncora criatividade empreendedora dispõe de uma relação negativa com a componente normativa. Adicionalmente, os autores verificaram que a âncora criatividade empreendedora está igualmente associada a baixo comprometimento afetivo. Desta forma estabelece-se:

H5a – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento normativo.

H5b – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento afetivo.

Não obstante da ausência de relação entre a âncora criatividade empreendedora e a componente calculativa nos estudos efetuados, considerando as características desta âncora previamente expostas, propõe-se:

H5c – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento calculativo.

Ghalavandi *et al.* (2012) concluíram que existe uma relação positiva entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional. Nos resultados da investigação, os autores acrescentaram uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e todas as componentes do comprometimento. Do mesmo modo, reconheceram que a âncora competência de gestão global está associada a alto comprometimento calculativo, afetivo e normativo. Considerando estes resultados formula-se:

H6a – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento calculativo.

H6b – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento normativo.

H6c – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento afetivo.

H7a – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento calculativo.

H7b – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento normativo.

H7c – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento afetivo.

Complementarmente, Ghalavandi *et al.* (2012) constataram uma relação igualmente positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento calculativo. Ainda que, esta tenha sido a única investigação que identificou uma relação entre a âncora desafio puro e o comprometimento organizacional, seguindo Coetzee *et al.* (2007), sugere-se:

H8a – Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento calculativo.

H8b – Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento normativo.

H8c– Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento afetivo.

Assente nas hipóteses de investigação, na Figura 1, apresenta-se o modelo de pesquisa que será testado.

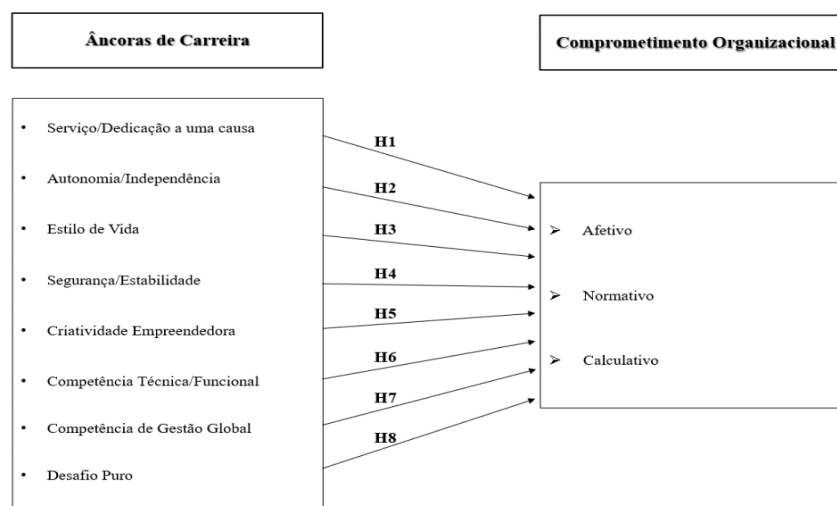


Figura 1 – Modelo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

III. ESTUDO EMPÍRICO

1. Metodologia

Assente nos objetivos referidos, elegeu-se a metodologia quantitativa, nomeadamente o inquérito por questionário. Esta técnica é frequentemente aplicada no contexto das ciências sociais (Sarantakos, 2013), pretendendo, essencialmente, verificar

as hipóteses teóricas e analisar as correlações que essas hipóteses indicam (Quivy & Campenhoudt, 2005). O inquérito por questionário apresenta algumas limitações, sendo uma das mais relevantes a superficialidade das respostas obtidas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Contudo, optou-se por adotar esta técnica, dado que, possibilita alcançar um maior número de respostas com tempo e custos reduzidos, como também, garante um grau superior de anonimato (Sarantakos, 2013).

1.1. Processo de Recolha de Dados

O questionário online (Anexo I) aplicado foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, estando ativo entre 27 de abril e 18 de junho de 2021. A sua divulgação foi realizada por meio das redes sociais. O *link* para o questionário foi encaminhando para o maior número de *millennials* pertencentes aos contactos da investigadora, sendo solicitado que estes distribuíssem o *link* do questionário na sua rede de contactos (técnica da bola de neve), pelo que se trata de uma amostra de conveniência. De forma a promover a participação e a sinceridade nas respostas dos indivíduos foi incluído um pequeno texto introdutório, onde foram explicados, de forma resumida, os objetivos da investigação e garantido o anonimato dos inquiridos.

O questionário aplicado é constituído por três parte. A primeira parte é composta por 40 questões que visam analisar as motivações e expectativas profissionais dos indivíduos. A segunda parte é composta por 19 questões e destina-se à avaliação do comprometimento dos indivíduos com a organização na qual trabalham. Por fim, a terceira parte relaciona-se com a recolha de dados demográficos sobre a amostra, nomeadamente sexo, idade, área de residência, níveis de escolaridade, área de estudos, ocupação, tempo de trabalho e função atual.

Antes da divulgação do questionário, foi efetuado um pré-teste a cinco *millennials*, tendo sido sugeridas algumas alterações por forma a melhorar a clareza e viabilidade das questões. Essas sugestões foram incorporadas na versão final do questionário. A fim de garantir que só eram recolhidas respostas de *millennials*, foi incluída uma pergunta de exclusão: “Nasceu entre 1980 e 2000?”. Seguidamente, prosseguiu-se à recolha dos dados, que foram depois tratados no *software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 26.

1.2. Caracterização da Amostra

A amostra final do estudo é composta por 392 *millennials*. Na Tabela II podemos identificar que maioritariamente os inquiridos são do sexo feminino (63,3%). Relativamente à idade, verificamos que a faixa etária mais representativa é até 25 anos (44,6%), seguida pela faixa etária entre 26 e 30 anos (31,6%) e pela faixa etária de mais de 30 anos (23,7%). Quanto à área de residência, 55,4% dos inquiridos reside em Portugal Continental e 44,6% nas Regiões Autónomas. Nos níveis de escolaridade, observa-se um elevado grau de habilitações literárias, sendo que 80,7% concluíram o ensino superior e 19,4% dos inquiridos possuem escolaridade até ao 12º ano. Somente os indivíduos trabalhadores-estudantes referiram a sua área de estudos, sendo que a área mais expressiva se refere às ciências sociais e humanas com 78,7% dos inquiridos. É possível reconhecer que a maioria dos indivíduos é trabalhador (76,3%), em oposição a 23,7% que é trabalhador-estudante, sendo que, aproximadamente metade da amostra está a trabalhar entre 1 ano a 5 anos (49,7%). No que concerne à função atual dos inquiridos reconhecemos uma diversidade de funções, destacando as funções de especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais (19,7%), técnicos e profissões de nível intermédio (18,4%) e por fim pessoal administrativo (12,9%).

Tabela II – Caracterização da Amostra

| | | N | % |
|------------------------|-------------------------------------|-----|-------|
| Sexo | Feminino | 248 | 63,3% |
| | Masculino | 141 | 36,0% |
| | Prefiro não responder | 3 | 0,8% |
| Escalão Etário | ≤ 25 anos | 175 | 44,6% |
| | 26-30 | 124 | 31,6% |
| | > 30 anos | 93 | 23,7% |
| Área de Residência | Portugal Continental | 217 | 55,4% |
| | Regiões Autónomas | 175 | 44,6% |
| Níveis de Escolaridade | Até 12º ano | 76 | 19,4% |
| | Bacharelato/Licenciatura | 177 | 45,2% |
| | Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento | 139 | 35,5% |
| Área de Estudos | Ciências Sociais e Humanas | 70 | 78,7% |
| | Ciências Exatas e da Engenharia | 8 | 9,0% |
| | Ciências da Vida e da Saúde | 11 | 12,4% |

| | | | |
|-------------------|--|-----|-------|
| Ocupação | Trabalhador | 299 | 76,3% |
| | Trabalhador-Estudante | 93 | 23,7% |
| Tempo de Trabalho | Até 1 ano | 93 | 24,1% |
| |]1,5] | 192 | 49,7% |
| | Mais de 5 anos | 101 | 26,2% |
| Função Atual | Oficiais das Forças Armadas | 2 | 0,5% |
| | Dirigentes, diretores e gestores executivos | 45 | 12,3% |
| | Especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias e TIC | 30 | 8,2% |
| | Profissionais de Saúde | 22 | 6,0% |
| | Professores | 6 | 1,6% |
| | Especialistas em finanças, contabilidade, organização administrativa, relações públicas e comerciais | 72 | 19,7% |
| | Especialistas em assuntos jurídicos, sociais, artísticos e culturais | 19 | 5,2% |
| | Técnicos e profissões de nível intermédio | 67 | 18,4% |
| | Pessoal Administrativo | 47 | 12,9% |
| | Trabalhadores dos serviços pessoais, de segurança e vendedores | 45 | 12,3% |
| | Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices | 6 | 1,6% |
| | Trabalhadores não qualificados | 4 | 1,1% |

Fonte: SPSS

1.3. Instrumentos de Medida

Para medir as âncoras de carreira utilizou-se o *Career Orientations Inventory* (COI), originalmente desenvolvido por Schein (1990 b), que se propõe a avaliar a autoperceção do indivíduo relativamente aos valores e motivações ao nível da sua carreira, originando o reconhecimento quantitativo final da âncora de carreira mais significativa. Tendo por base três distintas traduções desta escala, da autoria de diferentes empresas de consultoria de recursos humanos, dado que a escala, até a este momento, ainda não tinha sido adaptada ao contexto português. Este instrumento tem sido utilizado por diferentes autores apresentando bons níveis de fiabilidade (White *et al.*, 2020). Nomeadamente, Coetzee e Schreuder (2011) obtiveram um coeficiente de alfa de Cronbach de 0,81, o que revela uma elevada consistência interna. O COI é composto por 40 itens, sendo segmentados equitativamente em oito diferentes dimensões e classificados por meio de uma escala de Likert de 6 pontos. Todavia, na presente investigação, optou-se por usar uma escala de Likert de 5 pontos, com o intuito de acautelar posições neutras

por parte dos indivíduos, proporcionar uma análise mais adequada das perceções dos indivíduos, bem como facilitar a reflexão e respostas dos inquiridos.

O comprometimento organizacional foi avaliado a partir das três subescalas do comprometimento apresentadas por Meyer e Allen (1997), adaptadas à população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), tendo exposto bons níveis de fiabilidade na subescala afetiva, calculativa e normativa, com um alfa de *Cronbach* de 0,91; 0,84 e 0,91, respetivamente. Estas subescalas do comprometimento organizacional são amplamente aplicadas por diversos autores (*e.g.*, Sheikh & Aghaz, 2019). Este instrumento é composto por 19 itens na totalidade, sendo a componente afetiva medida por 6 itens, a componente calculativa por 7 itens e a componente normativa por 6 itens. A resposta é concebida através de uma escala de Likert de 7 pontos, contudo, identicamente ao COI, decidiu-se usar uma escala de Likert de 5 pontos, de modo a uniformizar os dois instrumentos aplicados, por meio da aplicação de apenas uma escala, com a intenção de comparar as variáveis em questão.

2. Análise e Discussão dos Resultados

Primeiramente realizou-se uma análise fatorial exploratória, com o intuito de verificar se era possível reproduzir a estrutura fatorial teórica. No que respeita ao COI, não foi possível reproduzir a estrutura fatorial, contudo, devido à ampla validação desta escala em inúmeras investigações, optou-se por utilizar as dimensões propostas por Schein (1990 b). No que respeita ao instrumento do comprometimento organizacional, embora se tenha encontrado os três fatores, os itens não correspondem a cada subescala definida pelos autores. Neste sentido, decidiu-se adotar as subescalas tal como foram constituídas por Meyer e Allen (1997), dado que essa estrutura fatorial tem sido igualmente muito validada.

Seguidamente procedeu-se a análise da fiabilidade das subescalas. Para verificar a consistência interna das subescalas utilizou-se o alfa de *Cronbach*, que varia entre 0 e 1 e deve ser de pelo menos 0,70 para o instrumento apresentar fiabilidade adequada (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Relativamente à consistência interna da subescala de competência técnica/funcional, esta apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,470, devido à sua baixa fiabilidade definiu-se não utilizar nas seguintes análises. Após a exclusão do item 2, a

subescala competência de gestão global obteve um alfa de *Cronbach* de 0,704. Já a subescala autonomia/independência apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,707. Depois de excluir o item 12, a subescala segurança/autonomia obteve alfa de *Cronbach* de 0,711. Quanto às subescalas criatividade empreendedora, serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida, estas apresentam um alfa de *Cronbach* de 0,838; 0,728; 0,745 e 0,664, respetivamente. Embora a subescala estilo de vida tenha uma fiabilidade de 0,664, decidiu-se incluir nas próximas análises, dado que apresenta um valor muito próximo de 0,70.

Em relação à fiabilidade da subescala de comprometimento afetivo, esta obteve um alfa de *Cronbach* de 0,854. A subescala de comprometimento calculativo apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,723. Por fim, a subescala de comprometimento normativo obteve um alfa de *Cronbach* de 0,854.

Desta forma, após a exclusão da subescala de competência técnica/funcional, conclui-se que todas as subescalas apresentam uma fiabilidade aceitável (Anexo II).

2.1. Análise Descritiva dos Dados

Seguidamente realizou-se uma análise descritiva dos dados, considerando a média e o desvio padrão. A partir da Tabela III, observa-se que as âncoras de carreira com médias mais elevadas correspondem às âncoras estilo de vida (4,06) e segurança/estabilidade (3,88). Em contrapartida, as âncoras competência de gestão global (2,66) e criatividade empreendedora (3,14) apresentam as médias mais baixas. No comprometimento organizacional, identifica-se a média mais alta no comprometimento afetivo (3,27), seguido pelo calculativo (3,18) e normativo (3,12).

Tabela III – Estatística Descritiva das Subescalas

| | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------------------|--------------|----------------------|
| Âncora Competência de Gestão Global | 2,66 | ,829 |
| Âncora Autonomia/ Independência | 3,65 | ,685 |
| Âncora Segurança/Estabilidade | 3,88 | ,645 |
| Âncora Criatividade Empreendedora | 3,14 | ,920 |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | 3,63 | ,708 |
| Âncora Desafio Puro | 3,50 | ,692 |
| Âncora Estilo de Vida | 4,06 | ,613 |

| | | |
|-----------------------------|------|------|
| Comprometimento Afetivo | 3,27 | ,922 |
| Comprometimento Calculativo | 3,18 | ,727 |
| Comprometimento Normativo | 3,12 | ,910 |

Fonte: SPSS

Em relação à análise descritiva dos itens (Anexo III), na subescala de competência de gestão global verifica-se que todos os itens se encontram abaixo do ponto médio de 3, distinguindo-se o item “Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando me tornar Diretor Geral de alguma organização” com a média mais baixa na subescala (2,39). Já a subescala de autonomia/independência apresenta quase todos os itens com valores superiores ao ponto médio, sendo que o item “Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim determinado” apresenta a média mais elevada (4,28). Todos os itens da subescala de segurança/estabilidade encontram-se acima do ponto médio, onde identifica-se a média mais elevada (4,17) no item “Sonho em ter uma carreira que me permita ter a sensação de segurança e estabilidade”.

Na âncora criatividade empreendedora, reconhece-se que todos os itens se encontram aproximadamente no ponto médio, contudo, o item “Montar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir um elevado cargo de gestão na organização de alguém” apresenta a média mais baixa (2,68). Todos os itens da subescala de serviço/dedicação a uma causa apresentam valores superiores ao ponto médio, onde o item “Sinto-me mais realizado na minha carreira quando posso utilizar os meus talentos ao serviço dos outros” está associado à média mais elevada (3,94).

Na subescala desafio puro reconhece-se que os itens exprimem valores médios altos, destacando-se o item “Tenho-me sentido mais realizado na minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente é impossível de ser vencido” que assume a média mais elevada (4,03). A subescala estilo de vida caracteriza-se por valores médios altos, distinguindo-se o item “Sonho com uma carreira que me permita conciliar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais” com a média superior na subescala (4,65) e no COI.

Em relação ao comprometimento afetivo, praticamente todos os itens situam-se abaixo do ponto médio, onde o item “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” apresenta a média mais baixa nesta subescala e no instrumento (2,30). Na subescala de

comprometimento calculativo os valores médios encontram-se dispersos, sendo a média mais alta da subescala e do instrumento (3,59) no item “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento”. Por fim, os itens da subescala de comprometimento normativo apresentam valores próximos do ponto médio, onde o item “Esta empresa merece a minha lealdade” expressa a média mais elevada (3,53).

2.2. Análise Comparativa entre Subgrupos

Com a finalidade de explorar as diferenças significativas entre subgrupos, efetuou-se um teste de *t* para as variáveis dicotómicas, sexo, área de residência e ocupação. Quanto às variáveis escalão etário, níveis de escolaridade e tempo de trabalho utilizou-se o teste ANOVA. As diferenças nas médias entre subgrupos são consideradas significativas caso $p \leq 0,05$, indicando pelo menos 95% de certeza de existirem diferenças (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Relativamente à área de residência (Tabela IV), verifica-se diferenças significativas no comprometimento calculativo ($p=0,046$), sendo que os inquiridos que residem nas Regiões Autónomas apresentam níveis de comprometimento calculativo superiores (3,30) aos que residem em Portugal Continental (3,09).

Tabela IV – Test-t: Variável Área de Residência

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|----------------------|-------|-------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | Portugal Continental | 2,66 | ,797 | ,373 |
| | Regiões Autónomas | 2,66 | | |
| Âncora Autonomia/Independência | Portugal Continental | 3,73 | 1,439 | ,231 |
| | Regiões Autónomas | 3,54 | | |
| Âncora Segurança/Estabilidade | Portugal Continental | 3,91 | ,167 | ,683 |
| | Regiões Autónomas | 3,84 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | Portugal Continental | 3,11 | 1,672 | ,197 |
| | Regiões Autónomas | 3,18 | | |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | Portugal Continental | 3,68 | ,333 | ,564 |
| | Regiões Autónomas | 3,56 | | |
| Âncora Desafio Puro | Portugal Continental | 3,51 | ,598 | ,440 |
| | Regiões Autónomas | 3,49 | | |
| Âncora Estilo de Vida | Portugal Continental | 4,15 | 2,306 | ,130 |
| | Regiões Autónomas | 3,94 | | |
| Comprometimento Afetivo | Portugal Continental | 3,18 | ,974 | ,324 |
| | Regiões Autónomas | 3,37 | | |
| Comprometimento Calculativo | Portugal Continental | 3,09 | 4,013 | ,046 |
| | Regiões Autónomas | 3,30 | | |

| | | | | |
|---------------------------|----------------------|------|-------|------|
| Comprometimento Normativo | Portugal Continental | 3,02 | 1,046 | ,307 |
| | Regiões Autónomas | 3,24 | | |

Fonte: SPSS

Tal como se pode verificar pela Tabela V, constata-se igualmente diferenças significativas na variável escalão etário na âncora competência de gestão global ($p=0,005$) e no comprometimento afetivo ($p=0,015$). Os inquiridos mais novos (até 25 anos) manifestam médias superiores na âncora competência de gestão global (2,79), quando comparados com os inquiridos mais velhos com mais de 30 anos (2,45). Contrariamente, os inquiridos mais velhos revelam médias mais elevadas no comprometimento afetivo (3,47), do que os indivíduos mais novos (3,13).

Tabela V – Anova: Variável Escalão Etário

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|-----------|-------|-------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | ≤ 25 anos | 2,79 | 5,400 | ,005 |
| | 26 – 30 | 2,62 | | |
| | > 30 | 2,45 | | |
| Âncora Autonomia/Independência | ≤ 25 anos | 3,67 | ,607 | ,545 |
| | 26 – 30 | 3,66 | | |
| | > 30 | 3,58 | | |
| Âncora Segurança/Estabilidade | ≤ 25 anos | 3,87 | ,672 | ,511 |
| | 26 – 30 | 3,84 | | |
| | > 30 anos | 3,94 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | ≤ 25 anos | 3,15 | 2,204 | ,112 |
| | 26 – 30 | 3,24 | | |
| | > 30 anos | 2,98 | | |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | ≤ 25 anos | 3,61 | ,155 | ,857 |
| | 26 – 30 | 3,66 | | |
| | > 30 anos | 3,63 | | |
| Âncora Desafio Puro | ≤ 25 anos | 3,54 | ,549 | ,578 |
| | 26 – 30 | 3,47 | | |
| | > 30 anos | 3,47 | | |
| Âncora Estilo de Vida | ≤ 25 anos | 4,02 | ,477 | ,621 |
| | 26 – 30 | 4,09 | | |
| | > 30 anos | 4,08 | | |
| Comprometimento Afetivo | ≤ 25 anos | 3,13 | 4,260 | ,015 |
| | 26 – 30 | 3,30 | | |
| | > 30 anos | 3,47 | | |
| Comprometimento Calculativo | ≤ 25 anos | 3,15 | ,984 | ,375 |
| | 26 – 30 | 3,17 | | |
| | > 30 anos | 3,27 | | |
| Comprometimento Normativo | ≤ 25 anos | 3,06 | ,783 | ,458 |
| | 26 – 30 | 3,16 | | |
| | > 30 anos | 3,18 | | |

Fonte: SPSS

No que diz respeito aos níveis de escolaridade (Tabela VI), observa-se diferenças significativas no comprometimento calculativo ($p=0,017$), sendo que os inquiridos menos qualificados (até 12º ano) apresentam níveis de comprometimento calculativo superiores com média de 3,37 e os inquiridos mais qualificados (com pós-graduação/mestrado/doutoramento) expõem níveis de comprometimento calculativo inferiores com média de 3,07.

Não foram identificadas diferenças significativas no sexo, ocupação e tempo de trabalho (Anexo IV).

Tabela VI – Anova: Variável Níveis de Escolaridade

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-------|-------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | Até 12º ano | 2,67 | 1,517 | ,221 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 2,73 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 2,56 | | |
| Âncora Autonomia/ Independência | Até 12º ano | 3,61 | ,913 | ,402 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,61 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,71 | | |
| Âncora Segurança/ Estabilidade | Até 12º ano | 3,98 | 1,643 | ,195 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,89 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,81 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | Até 12º ano | 3,35 | 2,672 | ,070 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,11 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,06 | | |
| Âncora Serviço/ Dedicção a uma causa | Até 12º ano | 3,58 | ,267 | ,766 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,62 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,66 | | |
| Âncora Desafio Puro | Até 12º ano | 3,58 | ,585 | ,557 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,48 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,49 | | |
| Âncora Estilo de Vida | Até 12º ano | 3,98 | ,737 | ,479 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 4,06 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 4,09 | | |
| Comprometimento Afetivo | Até 12º ano | 3,25 | ,166 | ,847 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,24 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,30 | | |
| Comprometimento Calculativo | Até 12º ano | 3,37 | 4,090 | ,017 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,19 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,07 | | |
| Comprometimento Normativo | Até 12º ano | 3,12 | ,226 | ,797 |
| | Bacharelato/Licenciatura | 3,09 | | |
| | Pós-graduação/Mestrado/ Doutoramento | 3,16 | | |

Fonte: SPSS

2.3. Análise das Correlações

De forma a analisar a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional realizou-se uma análise de correlação entre as variáveis. Utilizou-se o coeficiente de correlação r de *Pearson*, o qual determina a intensidade da associação linear entre variáveis quantitativas e assume valores entre -1 e 1 (Martins, 2014). O grau de associação linear entre as variáveis será superior consoante um valor de r mais elevado (Martins, 2014).

Na Tabela VII, verifica-se existirem algumas correlações estatisticamente significativas, apesar de serem fracas. Consta-se que a âncora de carreira autonomia/independência encontra-se negativamente correlacionada com o comprometimento afetivo (-0,149) e calculativo (-0,101). Consta-se que a âncora segurança/estabilidade se encontra igualmente correlacionada com essas duas componentes do comprometimento organizacional, mas neste caso tratando-se de correlações positivas (0,123 e 0,249, respetivamente). Já a âncora criatividade empreendedora correlaciona-se apenas com o comprometimento calculativo, sendo essa correlação negativa (-0,113). Somente a âncora serviço/dedicação a uma causa revela uma correlação significativa e positiva com o comprometimento normativo (0,113).

Tabela VII – Análise das Correlações

| | | C. Afetivo | C. Calculativo | C. Normativo |
|-------------------------------|------------------------------|------------|----------------|--------------|
| Competência de Gestão Global | Correlação de <i>Pearson</i> | -,018 | -,059 | ,001 |
| Autonomia/Independência | Correlação de <i>Pearson</i> | -,149** | -,101* | -,097 |
| Segurança/Estabilidade | Correlação de <i>Pearson</i> | ,123* | ,249** | ,048 |
| Criatividade Empreendedora | Correlação de <i>Pearson</i> | -,054 | -,113* | -,024 |
| Serviço/Dedicação a uma causa | Correlação de <i>Pearson</i> | ,024 | ,036 | ,113* |
| Desafio Puro | Correlação de <i>Pearson</i> | ,086 | -,027 | ,091 |
| Estilo de Vida | Correlação de <i>Pearson</i> | -,050 | ,004 | -,045 |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

Não foram encontradas relações significativas entre as âncoras competência de gestão global, desafio puro, estilo de vida e competência técnica/funcional com nenhuma componente do comprometimento. Em face destes resultados, apenas as hipóteses **H2b**, **H2c**, **H4c** e **H5c** confirmam-se (Tabela VIII).

Tabela VIII – Análise das Hipóteses de Investigação

| Hipótese | <i>r</i> | Conclusão |
|--|-----------------------|-------------------|
| H1a – Existe uma relação negativa entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento normativo. | ,113* | Não confirmada |
| H1b – Existe uma relação positiva entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento afetivo. | ,024 | Não confirmada |
| H1c – Existe uma relação negativa entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento calculativo. | ,036 | Não confirmada |
| H2a – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento normativo. | -,097 | Não confirmada |
| H2b – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento calculativo. | -,101* | Confirmada |
| H2c – Existe uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento afetivo. | -,149** | Confirmada |
| H3a – Existe uma relação negativa entre a âncora estilo de vida e o comprometimento calculativo. | ,004 | Não confirmada |
| H3b – Existe uma relação negativa entre a âncora estilo de vida e o comprometimento normativo. | -,045 | Não confirmada |
| H3c – Existe uma relação positiva entre a âncora estilo de vida e o comprometimento afetivo. | -,050 | Não confirmada |
| H4a – Existe uma relação negativa entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento calculativo. | ,249** | Não confirmada |
| H4b – Existe uma relação negativa entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento normativo. | ,048 | Não confirmada |
| H4c – Existe uma relação positiva entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento afetivo. | ,123* | Confirmada |
| H5a – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento normativo. | -,024 | Não confirmada |
| H5b – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento afetivo. | -,054 | Não confirmada |
| H5c – Existe uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento calculativo. | -, 113* | Confirmada |
| H6a – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento calculativo. | (excluída da análise) | Não confirmada |
| H6b – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento normativo. | (excluída da análise) | Não confirmada |
| H6c – Existe uma relação positiva entre a âncora competência técnica/funcional e o comprometimento afetivo. | (excluída da análise) | Não confirmada |
| H7a – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento calculativo. | -,059 | Não confirmada |
| H7b – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento normativo. | ,001 | Não confirmada |
| H7c – Existe uma relação positiva entre a âncora competência de gestão global e o comprometimento afetivo. | -,018 | Não confirmada |

| | | |
|---|-------|----------------|
| H8a – Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento calculativo. | -,027 | Não confirmada |
| H8b – Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento normativo. | ,091 | Não confirmada |
| H8c – Existe uma relação positiva entre a âncora desafio puro e o comprometimento afetivo. | ,086 | Não confirmada |

Fonte: Elaborado pela autora

2.4. Discussão dos Resultados

A presente investigação permitiu identificar que a âncora estilo de vida é a mais representativa dos *millennials*, corroborando os estudos de Medeiros *et al.* (2014) e Silva *et al.* (2016). Na sua generalidade, os inquiridos idealizam “uma carreira que permita conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais”, sendo que este item representa a média superior da escala (4,65). Este resultado relaciona-se com as características desta geração e da sua respetiva mudança do contrato psicológico, identificando o trabalho como fonte de aprendizagem e realização, contudo desejam simultaneamente integrar a vida familiar com a profissional (Fabrício *et al.*, 2018). Evidencia-se assim, a indicação de Schein (1996) relativamente ao aumento da âncora estilo de vida, onde os indivíduos cada vez mais procuram autonomia, flexibilidade e um equilíbrio entre a vida familiar e profissional.

A segunda âncora com maior incidência na amostra refere-se à segurança/estabilidade, confirmando a perspetiva de White *et al.* (2020), de que os *millennials* ambicionam equilibrar todos os domínios da sua vida, mas também pretendem segurança no trabalho com o propósito de conseguir gerir as possíveis crises económicas futuras, dado que estes já vivenciaram uma enorme crise económica. Em conformidade com o estudo de Silva *et al.* (2016), a âncora de carreira com menos influência nos *millennials* relaciona-se com a competência de gestão global, demonstrando a menor inclinação para carreiras mais tradicionais. Genericamente, os inquiridos não se identificam com o item “Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando me tornar Diretor Geral de alguma organização”, obtendo a média mais baixa da escala (2,39).

Distintamente dos estudos de Brito *et al.* (2015) e Mohsen (2016) que identificaram a predominância de uma das componentes do comprometimento organizacional na geração Y, reconhece-se na presente investigação níveis moderados e homogéneos de comprometimento afetivo (3,27), calculativo (3,18) e normativo (3,12). Todas as componentes do comprometimento apresentam valores relativamente próximos

do ponto médio, revelando níveis moderados de comprometimento organizacional. Estes resultados estão em linha com estudos anteriores que consideram que esta geração não apresenta níveis elevados de comprometimento organizacional, sendo mais recetiva a mudanças e apresentando maior facilidade em abandonar a organização (Chareewan *et al.*, 2020; Dante & Arroyo, 2017).

Os dados sugerem que vários indivíduos não pretendem passar o resto da carreira na sua atual organização, assim como consideram a possibilidade de trabalhar noutra organização, evidenciando que na sua maioria os inquiridos não manifestam um grande dever para com a organização em que trabalham atualmente.

Identificou-se diferenças significativas na área de residência, sendo que os inquiridos que residem nas Regiões Autónomas apresentam níveis superiores de comprometimento calculativo, quando comparados com os que residem em Portugal Continental. Esta conclusão pode relacionar-se com menores oportunidades de emprego nas Regiões Autónomas, visto que as respetivas taxas de desemprego são relativamente superiores à taxa de desemprego em Portugal Continental (INE, 2021). Deste facto, pode decorrer uma maior preocupação, por parte dos *millennials* que residem nas Regiões Autónomas, com as despesas relacionadas com o abandono da organização, estando assim mais comprometidos por necessidade. Semelhantemente, reconheceu-se diferenças significativas em relação ao escalão etário, sendo que os *millennials* mais novos exibem médias superiores na âncora competência de gestão global, quando comparados com os inquiridos mais velhos. Este resultado diverge do estudo de Coetzee e Schreuder (2008), o qual verificou que a âncora autonomia/independência é predominante nos indivíduos que se encontram no início de carreira. Ainda assim, corrobora, em parte, a investigação de Kniveton (2004) que averiguou que os indivíduos mais novos manifestam maior inclinação para as âncoras competência de gestão global e competência técnica/funcional.

Ainda ao nível do escalão etário, identificou-se diferenças significativas no comprometimento afetivo, onde os *millennials* mais velhos manifestam níveis superiores de comprometimento afetivo, por comparação aos mais novos. Verifica-se a perspetiva de Meyer e Allen (1997), citado por Omole, Olatunji e Oyetunji-Alemede (2018), de que o vínculo afetivo do indivíduo aumenta consoante o período de tempo que o colaborador permanece na organização, assim, os *millennials* mais velhos, com mais experiência e possivelmente com maior antiguidade, se encontram mais comprometidos afetivamente

com a organização. Observou-se também diferenças significativas nos níveis de escolaridade, mais concretamente, os *millennials* menos qualificados expõem níveis mais elevados de comprometimento calculativo, do que os mais qualificados. Glisson e Durick (1988) indicam que os indivíduos com menos qualificações normalmente enfrentam mais dificuldades ao mudar de emprego, dispondo de poucas alternativas, sucedendo numa maior preocupação e necessidade de continuar na organização, o que é coerente com a conclusão do presente estudo.

Pelo contrário, não foram identificadas diferenças significativas entre homens e mulheres, suportando os estudos de Medeiros *et al.* (2014) e Glazer *et al.* (2019), mas contrariando Gomes *et al.* (2013) e Kaifi *et al.* (2012) que constataram diferenças de género consideráveis nas âncoras de carreira e no comprometimento organizacional dos *millennials*. Identicamente, não foram verificadas diferenças relativamente à ocupação e tempo de trabalho dos inquiridos.

No que concerne à relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, em conformidade com os estudos de Coetzee *et al.* (2007) e Coetzee *et al.* (2015), constatou-se correlações baixas, contudo, várias destas correlações são significativas. Não foram encontradas correlações significativas nas âncoras competência técnica/funcional, competência de gestão global, desafio puro e estilo de vida, com nenhuma componente do comprometimento organizacional.

Observou-se uma relação negativa entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento afetivo e calculativo, suportando as conclusões de Coetzee *et al.* (2007) e Coetzee *et al.* (2015), mas discordando, em parte, com Ghalavandi *et al.* (2012) que encontraram identicamente uma relação entre a âncora autonomia/independência e o comprometimento calculativo, no entanto, negativa. Este resultado propõe que os *millennials* caracterizados pela predominância da âncora autonomia/independência priorizam a sua necessidade particular de autonomia no trabalho, em oposição ao vínculo com a organização e aos investimentos e custos associados com a sua saída, manifestando deste modo níveis inferiores de comprometimento (Coetzee *et al.*, 2007; Coetzee *et al.*, 2015).

Encontrou-se uma relação positiva entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento calculativo, divergindo moderadamente de Coetzee *et al.* (2007) que verificaram uma relação negativa. Adicionalmente, reconheceu-se uma relação positiva

entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento afetivo, sendo a primeira investigação a identificar uma relação entre estas variáveis. As presentes conclusões sugerem que os *millennials* que pretendem estabilidade financeira e no trabalho, apresentam maior probabilidade de permanecer na organização devido aos elevados custos relativos à sua saída, assim como, desenvolver uma relação dinâmica, determinada pelo seu envolvimento e identificação com a organização (Coetzee *et al.*, 2007).

Verificou-se uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento calculativo. Até ao presente momento, nenhum estudo encontrou uma relação entre as variáveis em questão, sendo que Coetzee *et al.* (2007) identificaram uma relação negativa com o comprometimento normativo, a qual foi confirmada por Coetzee *et al.* (2015) que constataram igualmente uma relação negativa com o comprometimento normativo, mas também com o comprometimento afetivo. Este resultado propõe que os *millennials* que apresentam a âncora criatividade empreendedora como predominante, privilegiam as suas competências, superação de desafios e a criação do seu projeto, comparativamente com as recompensas e benefícios que a organização oferece, apresentando assim menor probabilidade de permanecer na organização pelos custos relacionados à sua saída (Coetzee *et al.*, 2007; Coetzee *et al.*, 2015).

Constatou-se uma relação positiva entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e a componente normativa do comprometimento organizacional, contrariando parcialmente Coetzee *et al.* (2007) que verificaram uma relação negativa entre as variáveis. Esta conclusão sugere que os *millennials* que ambicionam contribuir para a sociedade e não abdicam dos seus principais valores, possivelmente permanecem na organização em função dos seus padrões morais e pressões normativas, sendo assim uma obrigação para estes (Allen & Meyer, 1996).

IV. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivos determinar a âncora de carreira predominante na geração *millennial*, averiguar os seus níveis de comprometimento, analisar se existem diferenças de género, assim como explorar a relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional.

Os resultados revelaram que a âncora estilo de vida é a mais representativa dos *millennials*, o que converge com as particularidades desta geração, destacando que estes pretendem harmonizar as suas necessidades familiares e profissionais, ambicionando simultaneamente aprendizagem contínua e realização constante (Fabrício *et al.*, 2018). Neste contexto, as suas carreiras têm de ser flexíveis para conseguirem alcançar este equilíbrio, resultando numa menor orientação para organizações hierárquicas (Silva *et al.*, 2016). Assim, para as organizações corresponderem às expectativas profissionais dos *millennials*, estas necessitam implementar práticas mais informais e dinâmicas, bem como respeitar as necessidades pessoais e familiares destes colaboradores (Medeiros *et al.*, 2014).

Relativamente ao comprometimento dos *millennials*, os resultados indicam níveis moderados e homogêneos de comprometimento organizacional, não se identificando a predominância de nenhuma componente. Estes apresentam valores próximos do ponto médio, convergindo com as características reconhecidas desta geração. Dado que, estes são caracterizados pela sua elevada rotatividade, uma maior receptividade a mudanças e por não apresentarem uma elevada disposição de lealdade com as organizações (Ilieva & Vitanova, 2019; Sruk, 2020). Os resultados indicam que vários *millennials* deste estudo, não se identificam, nem desejam manter-se na organização que trabalham atualmente, não apresentam uma convicção moral de permanecer na organização, assim como não se encontram preocupados com os custos relacionados com a sua saída da organização, apresentado assim níveis moderados de comprometimento organizacional.

Os resultados demonstram que não existem diferenças significativas de género nas variáveis em estudo, suportando os estudos de Medeiros *et al.* (2014) e Glazer *et al.* (2019). Neste sentido, conclui-se que tanto as mulheres como os homens da geração Y, apresentam uma predisposição idêntica nas âncoras de carreira e nos níveis de comprometimento organizacional.

Já no que se refere à relação entre as âncoras de carreira e o comprometimento organizacional, constata-se correlações baixas, corroborando o estudo de Coetzee *et al.* (2015), contudo, várias destas correlações são significativas. Os resultados indicam que a âncora autonomia/independência tende a estar associada a baixo comprometimento afetivo e calculativo. Identificou-se igualmente uma relação negativa entre a âncora criatividade empreendedora e o comprometimento calculativo. Estas conclusões revelam que, os *millennials* privilegiam as suas necessidades, seja de autonomia no trabalho ou de criação do seu projeto, em oposição ao vínculo com a organização.

Por outro lado, encontrou-se uma relação positiva entre a âncora segurança/estabilidade e o comprometimento afetivo e calculativo, mas também entre a âncora serviço/dedicação a uma causa e o comprometimento normativo. Neste seguimento, os resultados indicam que os *millennials* que manifestam necessidades de estabilidade no trabalho e contribuir para o bem-estar da sociedade, possivelmente apresentam maior probabilidade de permanecer na organização.

No que concerne a uma das maiores limitações da presente investigação, esta relaciona-se com o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, o que restringe as conclusões obtidas e a extrapolação dos resultados. Outra limitação do estudo prende-se com a baixa consistência interna de algumas subescalas do COI que levou inclusive à eliminação da subescala de competência técnica/funcional das análises. Assim sugere-se que estudos futuros se foquem na validação da escala para a população portuguesa, dada a sua relevância teórica e também prática para que as organizações possam compreender as motivações profissionais dos seus colaboradores.

Embora fosse nossa intenção estudar apenas a geração Y, sugere-se que estudos futuros equacionem a possibilidade de incluir outras gerações tendo em vista possibilitar análises comparativas entre diferentes gerações.

A presente investigação contribui para ampliar o entendimento dos comportamentos da geração Y no local de trabalho, mais concretamente ao nível das suas expectativas profissionais e comprometimento com as organizações. Da mesma forma, permitiu uma maior compreensão da interação entre as expectativas profissionais e o comprometimento organizacional através da perspetiva dos *millennials*. Dada a existência de grande controvérsia nos resultados de estudos anteriores, considera-se que este estudo representa um contributo para melhor esclarecer essa relação.

Este estudo apresenta igualmente um contributo para as organizações na medida em que, ao evidenciar as âncoras de carreira dos *millennials*, permite que os gestores de recursos humanos podem implementar práticas organizacionais adequadas às motivações e valores profissionais desta geração que será a dominante no mercado de trabalho durante os próximos anos. Este estudo sugere ainda que, por forma a aumentar o comprometimento destes colaboradores, as organizações devem conciliar métodos de trabalho e recompensas com as perspetivas profissionais, assim como considerar as necessidades de flexibilidade e integração da vida familiar e profissional.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 11(2), 179-202.
- Aftab, N., Shah, S. A. A., & Khan, Z. (2020). The moderating effect of gender on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in Pakistani university teachers. *Cogent Psychology*, 7(1), 1-13.
- Agrawal, S. (2017). Personality traits and organisational commitment of gen x and gen y employees. *Journal of organisation & Human behaviour*, 6, 10-17.
- 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aydogmus, C. (2018). Millennials' career attitudes: The roles of career anchors and psychological empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 1-23.
- Balsan, L. A. G., Kneipp, J. M., Tonin, S., Costa, V. M. F., & Santos, A. S. (2017). Comprometimento organizacional: Uma análise da produção científica através da base web of science. *Perspectivas Contemporâneas*, 12(3), 1-16.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- 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.
- Cantarelli, N. M., Estivaleta, V. F. B., & Andrade, T. (2014). Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: Ampliando a sua compreensão. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(2), 153-166.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13(1-2), 99-125.
- Chareewan, S., Grünhagen, M., Vokić, N. P., & Dlačić, J. (2020) Differences in work expectations of generation Y and generation Z: An empirical investigation in Croatia. *Journal of Business, Industry and Economics*, 25, 1-32.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1-16.
- Chukwusa, J. (2020). Gender difference in organizational commitment, job satisfaction and job involvement: Evidence from university library staff. *International Information & Library Review*, 52(3), 193-201
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2008). A multi-cultural investigation of students' career anchors at a South African higher education institution. *South African Journal of Labour Relations*, 32(2), 45-65.

- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2011). The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 15(3), 76-97.
- Coetzee, M., Schreuder, A., & Clinton-Baker, M. (2015). Career anchors, organisational commitment and employee turnover intention in the retail sector. *South African Journal of Labour Relations*, 39(2), 105-122.
- Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2007). Organisational commitment and its relation to career anchors. *Southern African Business Review*, 11(1), 65-86.
- Cohen, A. (2014). Organisational commitment research: Past, present and future. *Areas of Vocational Education Research*, 261-274.
- Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140-158.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Dante, F. S.I, & Arroyo, R. F. (2017). Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2), 512 -528.
- Ekmekçi, A. K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68-73.
- Fabrício, A., Rotili, L. B., Carneiro, L., & Baggio, D. K. (2018). Geração y e sua inserção no ambiente de trabalho: um estudo com acadêmicos de uma universidade da região sul. *Revista Científica Hermes*, 20, 43-61.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.
- Ghalavandi, H., Arbabisarjou, A., Yarmohammadzadeh, P., Soltanzadeh, V., Iman, S., & Sokooti, N. (2012). Relationship between career anchors and organizational commitment among faculty members. *Journal of Studies in Education*, 2(1), 58-71.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.
- Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(1), 1-12.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gomes, D. F. N., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Silva, R. C. (2013). Contribuição das âncoras de carreira para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração Y. *Revista de Ciências Humanas*, 47(1), 152-171.
- Igbaria, M., Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1991). Career orientations of MIS employees: An empirical analysis. *MIS Quarterly*, 15(2), 151-169.
- İlhan, Ü. D. (2020). How generations perceive each other in terms of their attitudes towards work: A qualitative analysis on generation X and generation Y. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 10(1), 107-130.

- Ilieva, S., & Vitanova, V. (2019). Career development expectations of young people. *Knowledge International Journal*, 34(6), 1743-1748.
- INE. (2021). Taxa de desemprego por local de residência. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Acedido em 16 de agosto de 2021, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0
- Jena, R. K. (2016). Effect of generation gap on organizational commitment: A case study of Ferro-alloy industries in India. *Global Business Review*, 17(3S), 1S-14S.
- Jones, A. (2015). Organisational commitment in nurses: Is it dependent on age or education?. *Nursing Management*, 21(9), 29-36.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.
- Kniveton, B. H. (2004). Managerial career anchors in a changing business environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), 564-573.
- Lazarova, M., Cerdin, J. L., & Liao, Y. (2014). The internationalism career anchor: A validation study. *International Studies of Management & Organization*, 44(2), 9-33.
- Lemos, A. H. C., Mello, G. R., & Guimarães, M. F. (2014). Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da geração Y querem?. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(1), 135-152.
- Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2012). Generational career shift: Millennials and the changing nature of careers in Canada. *Managing the New Workforce*, 64-85.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Martins, M. E. G. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 69-71.
- Medeiros, C. R. O., Medeiros, L., & Júnior, V. M. V. (2014). Âncoras de carreira e geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(3), 212-230.
- Menetti, S., Kubo, E., & Oliva, E. (2015). A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 14(2), 2-13.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- 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.
- Mohsen, M. A. M. S. (2016). Committed generations: A case study on generations X and Y employees in Saudi hotels. *Anatolia*, 27(4), 456-467.
- Moovala, V. (2016). Career orientation of employees in islamic banks: Kingdom of Bahrain. *European Scientific Journal*, 12 (19), 63-74.
- Moreira, S. A. S., & Araújo, B. F. V. B. (2018). Homens e mulheres da geração Y e suas âncoras de carreira. *Desenvolvimento em Questão*, 16(42), 621-650.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. 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.
- Ngotngamwong, R. (2019). Why do millennials leave?. *Human Behavior, Development and Society*, 20(4), 7-17.
- Omole, O. E., Olatunji, A. O., & Oyetunji-Alemede, C. O. (2018). The association between socio-demographic variables and organisational commitment of academic staff. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(12), 647-656.
- Quesenberry, J. L., & Trauth, E. M. (2012). The (dis)placement of women in the IT workforce: An investigation of individual career values and organisational interventions. *Information Systems Journal*, 22(6), 457-473.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L., V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramakrishna, H. V., & Potosky, D. (2003). Conceptualization and exploration of composite career anchors: An analysis of information systems personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 199-214.
- Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An examination of organizational commitment and intention to stay in the timeshare industry: Variations across generations in the workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 206-225.
- Sabino, A. N., Lopes, A., & Nogueira, F. (2015). Do comprometimento organizacional, à satisfação com o trabalho e às estratégias comportamentais: inferências sobre os dois subsistemas do ensino superior público em Portugal. *Revista Lusófona de Educação*, 31, 33-55.
- Sarantakos, S. (2013). *Social research* (4ª Ed.). London: Macmillan International Higher Education.
- Schein, E. H. (1974). Career anchors and career paths: A panel study of management school graduates. *Sloan School of Management*, 1-27.

- Schein, E. H. (1980). Developing your career: Know your career anchors and develop your options. *Sloan School of Management*, 1-25.
- Schein, E. H. (1983). Individuals and careers. *Sloan School of Management*, 1-49.
- Schein, E. H. (1990 a). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. *Sloan School of Management*, 1-21.
- Schein, E. H. (1990 b). *Career anchors: Discovering your real values*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H., & Maanen, J.V. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 3(45), 165-173.
- Sheikh, A., & Aghaz, A. (2019). The challenges of the faculty members' commitment: The role of university brand. *Higher Education Quarterly*, 73(3), 312-327.
- Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Career anchors and values from different career management perspectives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162.
- Sruk, B. (2020). How millennials are changing organizations and business models—new values, new principles, new culture. *Dubrovnik International Economic Meeting*, 5(1), 101-108.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Tairova, K. T., & Tazhina, G. O. (2020). Career anchors and organizational commitment in generations' perspective: An overview of the literature. *Вестник КазНУ. Серия психологии и социологии*, 71(4), 37-45.
- Torsello, D. (2019). Generation Y workers: An empirical framework for cultural and organizational aspects. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1330-1347.
- Vasconcelos, K. C. A., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista de Gestão Organizacional*, 8(2), 226-244.
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(4), 497-507.
- Verasamy, P., Majid, A. H. A., & Jamaluddin, N. A. (2020). Generational diversity, personal attributes and organizational commitment among employees of corporate consultancies. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 65-72.
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20.
- White, B. S., Davidson, B. I., & Cullen, Z. (2020). Career anchors of millennial accountants. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 23, 141-161.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Zajc, J. Č., & Hafner, A. (2020). Gender differences in employee health in slovenia: The role of work intensity, organisational commitment and mobbing. *Družboslovne Razprave*, 93, 87-107

ANEXOS



Anexo I – Questionário Aplicado

O presente estudo insere-se no âmbito do meu trabalho final do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG), tendo como objetivo identificar as motivações profissionais da geração millennial.

Este questionário é anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos. A sua participação é essencial e não existem respostas certas ou erradas, logo deverá responder a todas as questões de forma sincera e espontânea. O tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos. Por favor, responda a todas as questões do questionário. Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração! Ana Barros.

Pergunta de exclusão: Nasceu entre 1980 e 2000? o Sim o Não

Parte I: Para cada uma das seguintes afirmações, **avalie o quanto este item é verdadeiro para si**, atribuindo-lhe um número de 1 (a afirmação nunca é verdadeira para si) a 5 (a afirmação é sempre verdadeira para si). Quanto maior o for o número, mais verdadeira é a afirmação para si.

| Nunca é verdade | Raramente é verdade | Ocasionalmente é verdade | Frequentemente é verdade | É sempre verdade |
|-----------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Sonho em ser tão bom no que faço, de modo a que exista uma constante solicitação dos meus conhecimentos.
2. Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerir o esforço dos outros.
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim determinado.
4. A segurança e a estabilidade são mais importantes para mim do que a liberdade e a autonomia.
5. Estou sempre à procura de ideias que me permitam iniciar o meu próprio negócio.
6. Só me sentirei satisfeito com a minha carreira quando tiver a sensação de ter feito uma real contribuição para o bem-estar da sociedade.
7. Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer situações extremamente desafiadoras.
8. Eu preferia deixar a minha organização do que ser colocado numa função que compromettesse os meus interesses pessoais e familiares.
9. Só me sentirei satisfeito com a minha carreira quando puder desenvolver as minhas aptidões técnicas ao ponto de atingir um nível elevado de competência.
10. Sonho gerir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
11. Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando tenho total liberdade para definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
12. Preferia abandonar a minha organização do que aceitar um cargo que pusesse em perigo a minha segurança dentro dela.

- 13.** Montar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir um elevado cargo de gestão na organização de alguém.
- 14.** Sinto-me mais realizado na minha carreira quando posso utilizar os meus talentos ao serviço dos outros.
- 15.** Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando for confrontado com desafios muito difíceis e os ultrapassar.
- 16.** Sonho com uma carreira que me permita conciliar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.
- 17.** Tornar-me um gestor sénior na minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me Diretor Geral.
- 18.** Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando me tornar Diretor Geral de alguma organização.
- 19.** Só me sentirei realizado na minha carreira se alcançar total autonomia e liberdade.
- 20.** Procuo trabalhos em organizações que me deem uma sensação de segurança e estabilidade.
- 21.** Sinto-me mais realizado na minha carreira quando consigo construir algo que é inteiramente o resultado das minhas próprias ideias e esforços.
- 22.** Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão.
- 23.** Tenho-me sentido mais realizado na minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente é impossível de ser vencido.
- 24.** Só me sentirei realizado na vida quando for capaz de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares, e da carreira.
- 25.** Preferia deixar a minha organização do que aceitar uma rotação de tarefas que me afaste da minha área de especialização.
- 26.** Tornar-me Diretor Geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gestor sénior na minha atual área de especialização.
- 27.** A possibilidade de fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições é mais importante para mim do que a segurança.
- 28.** Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sinto que tenho total estabilidade e segurança financeira no trabalho.
- 29.** Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando conseguir criar ou construir algo que seja inteiramente um produto meu ou resultante de uma ideia minha.
- 30.** Sonho em ter uma carreira que dê uma real contribuição para a humanidade e sociedade.
- 31.** Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente as minhas competências para solucionar problemas.
- 32.** Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão.
- 33.** Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de utilizar os meus talentos e capacidades especiais.

34. Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um trabalho que me afaste de um percurso profissional na área da gestão.

35. Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um trabalho que reduzisse a minha autonomia e liberdade.

36. Sonho em ter uma carreira que me permita ter a sensação de segurança e estabilidade.

37. Sonho em iniciar e montar o meu próprio negócio.

38. Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um cargo que prejudique a minha capacidade de servir aos outros.

39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão.

40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que tivessem menos interferência nos assuntos pessoais e familiares.

Parte II: 1 - Está atualmente empregado? o Sim o Não

2 - Tendo em conta **o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das afirmações, classificando as afirmações seguintes entre (1) Discordo Completamente e (5) Concordo Completamente.

| Discordo Completamente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo Completamente. |
|------------------------|----------|----------------------------|----------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.

2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.

3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.

8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.

9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.

10. Esta empresa merece a minha lealdade.

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

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.

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

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

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

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

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

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

Parte III: Por favor, mencione alguns dados pessoais para fins apenas estatísticos.

Sexo:

- Feminino Prefiro não responder
 Masculino Outro

Idade (em anos): _____

Nível de Escolaridade (o mais alto que terminou):

- 9º ano Licenciatura Outro (indique qual):
 12º ano Pós-Graduação _____
 Bacharelato Mestrado

Área de residência:

- Portugal Continental Região Autónoma da Madeira Região Autónoma dos Açores

Ocupação:

- Estudante Trabalhador Trabalhador-Estudante

Indique a sua área de estudos: _____

Função atual: _____

Tempo de trabalho (em anos): _____

Muito obrigada pela sua participação e tempo despendido!

Anexo II – Fiabilidade das Subescalas

| | Alfa de Cronbach | N de itens |
|--------------------------------|------------------|------------|
| Competência Técnica/ Funcional | 0,470 | 5 |
| Competência de Gestão Global | 0,704 | 4 |
| Autonomia/Independência | 0,707 | 5 |
| Segurança/Estabilidade | 0,711 | 4 |
| Criatividade Empreendedora | 0,838 | 5 |
| Serviço/Dedicação a uma causa | 0,728 | 5 |
| Desafio Puro | 0,745 | 5 |
| Estilo de Vida | 0,664 | 5 |
| Comprometimento Afetivo | 0,854 | 6 |
| Comprometimento Calculativo | 0,723 | 7 |
| Comprometimento Normativo | 0,854 | 6 |

Fonte: SPSS

Anexo III – Estatísticas Descritivas

Estatística Descritiva Competência de Gestão Global

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|--|-----|------|------|-------|---------------|
| Sonho gerir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas. | 392 | 1 | 5 | 2,96 | 1,261 |
| Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando me tornar Diretor Geral de alguma organização. | 392 | 1 | 5 | 2,39 | 1,134 |
| Tornar-me Diretor Geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gestor sénior na minha atual área de especialização. | 392 | 1 | 5 | 2,52 | 1,051 |
| Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um trabalho que me afaste de um percurso profissional na área da gestão. | 392 | 1 | 5 | 2,77 | 1,102 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Autonomia/Independência

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|---|----------|-------------|-------------|--------------|----------------------|
| Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim determinado. | 392 | 1 | 5 | 4,28 | ,956 |
| Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando tenho total liberdade para definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos. | 392 | 1 | 5 | 3,97 | 1,010 |
| Só me sentirei realizado na minha carreira se alcançar total autonomia e liberdade. | 392 | 1 | 5 | 3,77 | ,915 |
| A possibilidade de fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições é mais importante para mim do que a segurança. | 392 | 1 | 5 | 2,75 | 1,126 |
| Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um trabalho que reduzisse a minha autonomia e liberdade. | 392 | 1 | 5 | 3,46 | 1,026 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Segurança/Estabilidade

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|---|----------|-------------|-------------|--------------|----------------------|
| A segurança e a estabilidade são mais importantes para mim do que a liberdade e a autonomia. | 392 | 1 | 5 | 3,28 | ,975 |
| Procuro trabalhos em organizações que me deem uma sensação de segurança e estabilidade. | 392 | 1 | 5 | 3,99 | ,867 |
| Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sinto que tenho total estabilidade e segurança financeira no trabalho. | 392 | 1 | 5 | 4,07 | ,846 |
| Sonho em ter uma carreira que me permita ter a sensação de segurança e estabilidade. | 392 | 1 | 5 | 4,17 | ,832 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Criatividade Empreendedora

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|---|-----|------|------|-------|---------------|
| Estou sempre à procura de ideias que me permitam iniciar o meu próprio negócio. | 392 | 1 | 5 | 3,02 | 1,269 |
| Montar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir um elevado cargo de gestão na organização de alguém. | 392 | 1 | 5 | 2,68 | 1,259 |
| Sinto-me mais realizado na minha carreira quando consigo construir algo que é inteiramente o resultado das minhas próprias ideias e esforços. | 392 | 2 | 5 | 3,92 | ,867 |
| Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando conseguir criar ou construir algo que seja inteiramente um produto meu ou resultante de uma ideia minha. | 392 | 1 | 5 | 3,05 | 1,077 |
| Sonho em iniciar e montar o meu próprio negócio. | 392 | 1 | 5 | 3,04 | 1,371 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Serviço/Dedicação a uma causa

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|--|-----|------|------|-------|---------------|
| Só me sentirei satisfeito com a minha carreira quando tiver a sensação de ter feito uma real contribuição para o bem-estar da sociedade. | 392 | 1 | 5 | 3,57 | 1,085 |
| Sinto-me mais realizado na minha carreira quando posso utilizar os meus talentos ao serviço dos outros. | 392 | 1 | 5 | 3,94 | ,964 |
| Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão. | 392 | 1 | 5 | 3,70 | ,936 |
| Sonho em ter uma carreira que dê uma real contribuição para a humanidade e sociedade. | 392 | 1 | 5 | 3,67 | 1,020 |
| Eu preferia deixar a minha organização do que aceitar um cargo que prejudique a minha capacidade de servir aos outros. | 392 | 1 | 5 | 3,27 | 1,097 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Desafio Puro

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|---|-----|------|------|-------|---------------|
| Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer situações extremamente desafiadoras. | 392 | 1 | 5 | 3,79 | 1,004 |
| Eu só me sentirei realizado na minha carreira quando for confrontado com desafios muito difíceis e os ultrapassar. | 392 | 1 | 5 | 3,21 | 1,022 |
| Tenho-me sentido mais realizado na minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente é impossível de ser vencido. | 392 | 1 | 5 | 4,03 | ,905 |
| Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente as minhas competências para solucionar problemas. | 392 | 1 | 5 | 3,68 | ,898 |
| Trabalhar em problemas praticamente insolúveis é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão. | 392 | 1 | 5 | 2,80 | 1,077 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Estilo de Vida

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|--|-----|------|------|-------|---------------|
| Eu preferia deixar a minha organização do que ser colocado numa função que comprometesse os meus interesses pessoais e familiares. | 392 | 1 | 5 | 4,04 | 1,063 |
| Sonho com uma carreira que me permita conciliar as minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais. | 392 | 2 | 5 | 4,65 | ,630 |
| Só me sentirei realizado na vida quando for capaz de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares, e da carreira. | 392 | 1 | 5 | 4,27 | ,854 |
| Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão. | 392 | 1 | 5 | 3,94 | ,928 |
| Sempre procurei oportunidades de trabalho que tivessem menos interferência nos assuntos pessoais e familiares. | 392 | 1 | 5 | 3,38 | 1,135 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Comprometimento Afetivo

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|--|-----|------|------|-------|---------------|
| Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,54 | 1,207 |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. | 392 | 2 | 5 | 3,26 | 1,207 |
| Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,39 | 1,157 |
| Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. | 392 | 1 | 5 | 2,92 | 1,243 |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,66 | 1,340 |
| Não me sinto como fazendo parte desta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,30 | 1,106 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Comprometimento Calculativo

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|---|-----|------|------|-------|---------------|
| Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,93 | 1,311 |
| Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. | 392 | 1 | 5 | 3,46 | 1,232 |
| 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. | 392 | 1 | 5 | 3,09 | 1,190 |
| Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. | 392 | 1 | 5 | 3,45 | 1,045 |
| Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. | 392 | 1 | 5 | 3,34 | 1,277 |
| Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento. | 392 | 1 | 5 | 3,59 | 1,123 |
| Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. | 392 | 1 | 5 | 2,42 | 1,110 |

Fonte: SPSS

Estatística Descritiva Comprometimento Normativo

| | N | Mín. | Máx. | Média | Desvio Padrão |
|--|-----|------|------|-------|---------------|
| Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. | 392 | 1 | 5 | 3,07 | 1,276 |
| Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. | 392 | 1 | 5 | 2,66 | 1,222 |
| Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. | 392 | 1 | 5 | 2,99 | 1,263 |
| Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. | 392 | 1 | 5 | 2,90 | 1,254 |
| Esta empresa merece a minha lealdade. | 392 | 1 | 5 | 3,53 | 1,077 |
| Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. | 392 | 1 | 5 | 2,89 | 1,071 |

Fonte: SPSS

Anexo IV - Análise Comparativa entre Subgrupos

Teste *t* – Variável Sexo

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|-----------|-------|-------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | Feminino | 2,61 | ,052 | ,820 |
| | Masculino | 2,75 | | |
| Âncora Autonomia/Independência | Feminino | 3,64 | 1,204 | ,273 |
| | Masculino | 3,67 | | |
| Âncora Segurança/Estabilidade | Feminino | 3,92 | 3,024 | ,083 |
| | Masculino | 3,80 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | Feminino | 3,01 | ,245 | ,621 |
| | Masculino | 3,38 | | |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | Feminino | 3,71 | ,131 | ,717 |
| | Masculino | 3,48 | | |
| Âncora Desafio Puro | Feminino | 3,48 | ,974 | ,324 |
| | Masculino | 3,55 | | |
| Âncora Estilo de Vida | Feminino | 4,13 | ,014 | ,907 |
| | Masculino | 3,94 | | |
| Comprometimento Afetivo | Feminino | 3,25 | ,162 | ,688 |
| | Masculino | 3,30 | | |
| Comprometimento Calculativo | Feminino | 3,25 | ,212 | ,645 |
| | Masculino | 3,07 | | |
| Comprometimento Normativo | Feminino | 3,14 | ,334 | ,564 |
| | Masculino | 3,06 | | |

Fonte: SPSS

Teste *t* – Variável Ocupação

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|-----------------------|-------|------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | Trabalhador | 2,59 | ,189 | ,664 |
| | Trabalhador-Estudante | 2,88 | | |
| Âncora Autonomia/Independência | Trabalhador | 3,64 | ,274 | ,601 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,67 | | |
| Âncora Segurança/Estabilidade | Trabalhador | 3,90 | ,218 | ,641 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,81 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | Trabalhador | 3,14 | ,204 | ,652 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,13 | | |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | Trabalhador | 3,63 | ,217 | ,641 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,61 | | |
| Âncora Desafio Puro | Trabalhador | 3,51 | ,131 | ,718 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,47 | | |
| Âncora Estilo de Vida | Trabalhador | 4,05 | ,136 | ,713 |
| | Trabalhador-Estudante | 4,06 | | |
| Comprometimento Afetivo | Trabalhador | 3,33 | ,814 | ,368 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,08 | | |
| Comprometimento Calculativo | Trabalhador | 3,24 | ,004 | ,952 |
| | Trabalhador-Estudante | 3,02 | | |
| Comprometimento Normativo | Trabalhador | 3,17 | ,638 | ,425 |
| | Trabalhador-Estudante | 2,97 | | |

Fonte: SPSS

Anova – Variável Tempo de Trabalho

| | | Média | Z | Sig. |
|--------------------------------------|----------------|-------|-------|------|
| Âncora Competência de Gestão Global | Até 1 ano | 2,77 | 2,635 | ,073 |
| |]1,5] | 2,69 | | |
| | Mais de 5 anos | 2,51 | | |
| Âncora Autonomia/Independência | Até 1 ano | 3,73 | ,880 | ,416 |
| |]1,5] | 3,62 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,63 | | |
| Âncora Segurança/Estabilidade | Até 1 ano | 3,99 | 2,081 | ,126 |
| |]1,5] | 3,83 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,88 | | |
| Âncora Criatividade Empreendedora | Até 1 ano | 3,20 | ,749 | ,473 |
| |]1,5] | 3,16 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,05 | | |
| Âncora Serviço/Dedicação a uma causa | Até 1 ano | 3,64 | ,470 | ,625 |
| |]1,5] | 3,59 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,68 | | |
| Âncora Desafio Puro | Até 1 ano | 3,54 | ,411 | ,663 |
| |]1,5] | 3,52 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,46 | | |

| | | | | |
|-----------------------------|----------------|------|-------|------|
| Âncora Estilo de Vida | Até 1 ano | 4,04 | ,190 | ,827 |
| |]1,5] | 4,07 | | |
| | Mais de 5 anos | 4,03 | | |
| Comprometimento Afetivo | Até 1 ano | 3,13 | 2,902 | ,056 |
| |]1,5] | 3,24 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,44 | | |
| Comprometimento Calculativo | Até 1 ano | 3,15 | 1,108 | ,331 |
| |]1,5] | 3,15 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,27 | | |
| Comprometimento Normativo | Até 1 ano | 3,07 | ,162 | ,851 |
| |]1,5] | 3,13 | | |
| | Mais de 5 anos | 3,11 | | |

Fonte: SPSS