

SATISFEITOS E COMPROMETIDOS: É ASSIM A GERAÇÃO Y? UM ESTUDO COM PROFESSORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE CURITIBA/PR

<http://dx.doi.org/10.5902/2318133863247>

Aline Saldanha¹
Tatiana dos Santos Pereira²
André Felipe Zilio da Silva³
Adriano Stadler⁴

Resumo

Por este texto apresenta-se resultados de estudo que teve por objetivo analisar a influência da satisfação no comprometimento de professores da geração Y que atuam nas escolas municipais de Curitiba/PR. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva utilizando-se a Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008), e das variáveis de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). Participaram da pesquisa os profissionais do magistério com até cinco anos de carreira e trinta anos de idade vinculados à rede municipal. Os dados foram tratados por meio de métodos estatísticos como medidas de tendência central, gráfico de variabilidade e modelo de regressão linear. Os resultados revelam que as dimensões de satisfação com a chefia, promoções e crescimento na carreira são as que impactam no comprometimento.

Palavras-chave: gestão pública; educação; satisfação; comprometimento; geração Y.

SATISFIED AND COMMITTED: IS THAT GENERATION Y? A STUDY WITH TEACHERS FROM THE MUNICIPAL SCHOOLS OF CURITIBA/PR

Abstract

This study aims to analyze the influence of satisfaction on the commitment of generation Y teachers who work in the municipal schools of Curitiba/PR. It is a quantitative, exploratory and descriptive research using the Job Satisfaction Scale (Siqueira, 2008), and the organizational commitment variables by Meyer and Allen (1991). The respondents were teachers with a maximum of 5 years of activity in the municipal education system in Curitiba/PR and up to 30 years of age, belonging to Generation Y. The data were treated using statistical methods such as measures of central tendency, graph of variability and linear regression model. The results reveal that the dimensions of satisfaction with leadership and promotions/career growth are those that impact commitment.

Key-words: public management; education; satisfaction; commitment; generation Y.

¹ Instituto Federal do Paraná, Brasil. E-mail: alinesald22@gmail.com.

² Instituto Federal do Paraná, Brasil. E-mail: tatianapereira2015@yahoo.com.br.

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. E-mail: estatisticasme@edu.curitiba.pr.gov.br.

⁴ Instituto Federal do Paraná, Brasil. E-mail: adriano.stadler@ifpr.edu.br.

Introdução

Cada vez mais o setor público é cobrado pela sociedade para que desempenhe atividades com qualidade e transparência e preste serviços de forma eficaz e eficiente, aplicando os recursos públicos de forma racionalizada (Oliveira et al., 2012; Brum et al., 2014; Ladeira; Sonza; Berte, 2012). Os investimentos públicos em qualificação dos seus servidores podem ser considerados como ferramentas estratégicas para a prestação de serviços à sociedade. Desta forma os profissionais que apresentam níveis elevados de comprometimento organizacional têm maior interesse em permanecer no trabalho e despender mais esforços para promover o sucesso da organização (Passos; Madureira; Esteves, 2013).

Neste contexto a satisfação e comprometimento de professores, na condição de servidores públicos, podem ser considerados meios para alcançar estes objetivos (Klein; Mascarenha, 2016). Atrair bons profissionais, bem como mantê-los comprometidos e satisfeitos traz ganhos às instituições, tais como a apresentação de melhor desempenho, menor índice de rotatividade e retenção dos talentos nos cargos.

Neste trabalho busca-se unir duas teorias consolidadas no meio acadêmico: a de satisfação, por meio do construto proposto por Siqueira (2008), e a de comprometimento, tendo como base as três dimensões de Meyer e Allen (1991). Note-se, ainda, as características da Geração Y: são nativos digitais, que cresceram com acesso fácil à informação, têm alto nível de formação e cresceram com a situação política e econômica em patamares estáveis se comparados às gerações que os antecederam, as quais conviveram com ditaduras e períodos de instabilidade econômica. Tais características contribuem para que os indivíduos desta geração tenham uma visão mais ampla acerca do mundo do trabalho, voltada ao bem-estar e à autorrealização e, assim, fazem com que as organizações tenham que repensar seus modelos de gestão.

Conhecer o perfil, a satisfação e comprometimento de profissionais do magistério do serviço público municipal contribui com a agenda de pesquisa sobre o tema. Além disso os tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas podem utilizar os resultados como subsídios para criar planos de carreira e ações de incentivo e retenção no ambiente de trabalho para que esta geração desempenhe o serviço público com qualidade e de forma mais eficaz.

Satisfação e comprometimento no trabalho

A satisfação no trabalho expressa quanto o indivíduo está realizado em relação aos incentivos de trabalho ofertados pela empresa, sendo eles salários e comissões, relacionamento entre colegas e chefias e realização das tarefas, influenciando em um melhor desempenho no trabalho desenvolvido pelos funcionários (Siqueira, 2008). Conforme Brandão e Reyes Junior (2011) é possível observar que a satisfação dos trabalhadores é um fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, tendo em vista que um funcionário insatisfeito é um trabalhador improdutivo.

No decorrer do tempo outros estudos relacionaram a satisfação a estados motivacionais e atitudinais (Siqueira, 2008). Davis e Newstrom (1992) consideraram que a satisfação no trabalho é construída com o tempo, de acordo com o conhecimento do ambiente de trabalho pelo empregado. Tsang e Wong (2005) asseveraram que a satisfação

é um estado emocional positivo ou sensação de prazer resultante da avaliação sobre um labor ou aspectos relacionados com ele. E para Brown e Huning (2010) é o prazer que os empregados experimentam na realização de seu trabalho.

Já Sánchez-Sellero et al., (2014) acreditam que o indivíduo desenvolve expectativas sobre seu trabalho e, ao realizá-lo, compara-o com aquelas expectativas. Assim, quanto mais próximo for o trabalho realizado da expectativa, mais o indivíduo vai se sentir satisfeito. Pode ainda ser reconhecida como atitudes e preferências das pessoas em relação aos respectivos trabalhos (Chen; Francesco, 2003), sendo uma variável fundamental para a organização que se preocupa em manter boas práticas de gestão de pessoal (Queiroga; Paula, 2015) e, conseqüentemente, alcançar maior produtividade, credibilidade e sustentabilidade (Botelho; Paiva, 2011).

Pinho e Bastos (2014) relatam que os estudos sobre o comprometimento organizacional têm evidenciado diferentes implicações para indivíduo e organização, como a rotatividade, o desempenho e cidadania no trabalho, a saúde e o bem-estar do empregado, a produtividade. Para o quadro gerencial os estudos têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, contribuindo para o benefício e eficiência da organização. Rocha e Honório (2015) e *Silva et al.*, (2018) afirmam que os indivíduos quando comprometidos tendem a permanecer mais tempo na organização e estão dispostos a fazer sacrifícios em favor dela.

Para Puentes-Palácios e Peixoto (2015) o comprometimento refere-se a um estado psicológico positivo caracterizado pelo relacionamento que o indivíduo tem com a organização e que acaba refletindo em seu desempenho no órgão em que está situado. Já Rego e Souto (2004) afirmam que os órgãos públicos precisam de indivíduos dispostos a fazer algo a mais pela organização, contribuindo mais do que aquilo firmado em contratos ou instruções formais. Ao aderirem a comportamentos espontâneos face a uma situação diferente, oferecem propostas inovadoras para solucionar problemas, conquistando uma parte mais significativa de comprometimento com a organização.

As referências no estudo sobre comprometimento são Meyer e Allen, que desenvolveram instrumentos de mensuração sobre o tema em 1984, 1990, 1991 e 1993 (Abreu; Cunha; Soares, 2010). Para os autores o comprometimento acontece em três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. Esse modelo é baseado na hipótese de que o comprometimento é uma força que relaciona um indivíduo ao sentido de ações e que tem grande importância para a concretização de um objetivo (Meyer; Allen, 1991).

O comprometimento afetivo - CA - é identificado como a ligação entre o indivíduo e a organização, ao ponto de fazê-lo emocionalmente comprometido e envolvido, proporcionando maior benefício para a organização, com menor taxa de rotatividade e absenteísmo. Acredita-se que funcionários comprometidos afetivamente apresentam maiores níveis de produtividade, desempenho e lealdade (Rhoades; Eisenberger; Armali, 2001, Simon; Coltre, 2012, Sousa; Mendonça, 2009, Morrow, 2011, Allen; Meyer, 1990, Carvalho et al., 2004).

O comprometimento normativo - CN - pode ser entendido como uma obrigação que o trabalhador possui em manter-se na empresa, reflete certos comportamentos por parte dos colaboradores não porque querem ou porque calculam que obterão benefícios, mas

porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Porém, o indivíduo que se sente obrigado a permanecer na organização terá menor motivação para desempenhar outras atividades (Allen; Meyer, 1990, Meyer; Herscovitch, 2001, Tamayo, 2005, Cohen, 2007, Carvalho et al., 2011, Bastos, 2004).

O comprometimento instrumental - CI - pode ser percebido pela importância com a qual o trabalhador tende a avaliar benefícios em geral que, por fim, o fazem permanecer na organização e que pesam numa decisão de saída. Não levam em conta crenças ou condicionamentos, mas um ganho de recompensa específico (Meyer; Allen, 1997). No quadro 1 sintetiza-se o construto e as variáveis de comprometimento:

Quadro 1 -

Característica das dimensões de comprometimento.

Dimensões	Descrição das características
Afetivo	O funcionário se sente emocionalmente ligado e envolvido na organização.
Normativo	O funcionário possui sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.
Instrumental	O funcionário se mantém na organização devido aos benefícios, ausência de alternativa de emprego, necessidade de permanecer.

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1991).

No setor público, cujo objetivo é promover o bem comum à sociedade por meio da prestação dos serviços, é imperativa a compreensão de que professores comprometidos oferecem maiores índices de desempenho, eficiência e eficácia para a instituição de ensino em que se encontram. Conforme ilustra Andrade (2015), reforçado por Bandeira, Marques e Veiga (2000), o estudo do comprometimento se torna importante devido à avaliação que a sociedade faz da função pública, seu desempenho e atribuições dentro do contexto socioeconômico do país.

A geração Y e o mundo do trabalho

Cada etapa que a humanidade vive é marcada por características, eventos, fatos históricos e demais fatores que influenciam a vida das pessoas. Cada geração é caracterizada por peculiaridades e singularidades que permitem a alteração ou melhoramento de ações e conhecimentos em voga. No ambiente organizacional as diferenças entre as gerações são motivos que podem gerar a troca de experiências ou conflitos.

Atualmente há três gerações trabalhando juntas: *baby boomers*, geração X e geração Y. Os *baby boomers* tiveram como cenário de crescimento o pós-guerra, a Guerra Fria, a ascensão do Neoliberalismo, a queda do Socialismo. Acompanharam também mudanças sociais como o divórcio, pais mais ausentes nas famílias, o consumismo e a presença das televisões nos lares, oportunizando o acesso a notícias do mundo em curto espaço de tempo (Perrone et al., 2012). No trabalho são caracterizados pela lealdade e comprometimento à empresa em que atuam, são *workaholics* e buscam crescer profissionalmente (Comazetto et al., 2016).

A geração X é composta por pessoas nascidas entre 1965 e 1978. A expansão econômica oportunizou uma infância tranquila e com mais recursos financeiros a essa geração. Com isso os jovens puderam ter melhor formação escolar e, assim, melhor investimento na carreira. Na sociedade as separações tornaram possíveis novos arranjos familiares e a volumosa participação de mulheres no mercado de trabalho. Contaram ainda com o advento das telecomunicações, o da tecnologia nos anos 1990 e o surgimento da Nova Economia (Comzetto et al., 2016).

Diferentemente dos *baby boomers* esta geração já não se dedica tanto ao trabalho, pois não conta mais com a garantia de um emprego que vá durar a vida toda. No trabalho são pessoas individualistas, autoconfiantes, preferem a flexibilidade, o ambiente informal, a hierarquia não tão rígida, a variedade, os desafios e precisam de *feedback*.

A geração Y, composta por pessoas nascidas a partir de 1979, cresceu junto ao rápido progresso tecnológico e à internet. Somados à globalização, ao acesso a todo tipo de informação de forma rápida e em tempo real, estes acontecimentos são fatores determinantes das características desta geração: são abertos à diversidade, autonomia, têm perfil inovador e flexível, ao mesmo tempo que valorizam o bem-estar e satisfação, dão preferência às ações coletivas e às pessoas (Comazetto et al., 2016, Veloso, 2012). Têm uma relação de igualdade com os superiores e questionam as regras pré-determinadas. A volatilidade dos mercados tornou estes jovens inseguros e, assim, não querem perder tempo e não têm paciência na espera de uma promoção, exigindo que o reconhecimento profissional seja por suas ações e seu desempenho (Chiuzi et al., 2011).

A geração Y desafia as organizações a motivar seus colaboradores, pois não aceita discurso da organização que não encontre respaldo nas condutas e atitudes tomadas (Sganderla et al., 2016, Rudge et al., 2017). No setor público é um desafio ainda maior atrair, reter e motivar estes jovens (Perrone et al., 2012), uma vez que a flexibilidade é limitada a aspectos legais, mas existe compromisso com a sociedade de prestar serviços de qualidade através de seus recursos humanos, os servidores (Schuster; Dias, 2012). No quadro 2 resumem-se as características das gerações.

Quadro 2 -

Resumo das características das gerações.

Baby boomers	Geração X	Geração Y
Nascidos de 1951 a 1964: lealdade, comprometimento, com senso ético e profissional, aplicados.	Nascidos entre 1965 e 1978: preferem a flexibilidade, individualistas, autoconfiantes.	Nascidos de 1979 a 1990: inovadores, abertos à diversidade, autônomos, valorizam o bem-estar e a satisfação, preferem as ações coletivas e as pessoas.

Fonte: Comazetto, et al., (2016); Chiuzi, et al., (2011); Sganderla et al., (2016); Rudge et al., (2017).

Metodologia

O presente estudo é de natureza quantitativa e foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados (Lakatos, 2003). É também classificado como um estudo de levantamento survey (Creswell, 2012), com abordagem quantitativa de corte

transversal, já que foi realizado uma única vez e os dados foram sintetizados por métodos estatísticos (Hair; Joseph, 2005). Todas as análises estatísticas foram executadas no software estatístico RStudio.

Em junho de 2019 foi encaminhado à Secretaria Municipal de Educação de Curitiba/PR o pedido de fornecimento de dados referentes ao perfil dos profissionais do magistério correspondentes ao objeto de pesquisa e solicitada autorização para a aplicação do questionário. Ao final de julho de 2019 a autorização foi concedida. O Setor de Gestão de Pessoal - Educação cedeu arquivo em *Excel* com dados dos professores enquadrados no perfil da geração Y - limitou-se a respondentes com até 30 anos de idade e no máximo 5 anos de carreira -, constando a unidade de lotação deles. Esta escolha se justifica por este grupo estar no início da carreira profissional, portanto, acredita-se, suscetível e aberto a mudanças. Esta listagem apresentava 296 servidores com o perfil do objeto de pesquisa, sendo selecionados 292 para a aplicação do questionário. Os quatro servidores foram descartados da seleção, pois estavam afastados em licenças sem remuneração.

A partir do referencial teórico um questionário foi elaborado envolvendo os construtos da Escala de Satisfação no Trabalho - EST -, de Siqueira (2008) e do comprometimento organizacional: teoria das três dimensões de Meyer e Allen (1991). Algumas questões foram reformuladas e adaptadas em função dos sujeitos da pesquisa. Inicialmente o questionário buscou levantar o perfil dos respondentes, abrangendo idade, tempo de serviço na instituição e escolaridade, considerando a maior titulação.

O instrumento de coleta de dados apresentou 28 itens, sendo 14 de satisfação e 14 de comprometimento, sendo que a qualidade do questionário foi validada pelo Alfa de Cronbach. Para a mensuração foi aplicada a escala Lickert de cinco pontos: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente. Finalmente o questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Docs* e em formulários impressos.

O convite para a pesquisa foi feito por e-mail enviado às unidades em que os professores estavam lotados. Nesta etapa, considerada como pré-teste, obteve-se retorno de 41 questionários. Decidiu-se então alterar a abordagem buscando ampliar o número de respostas. Desta forma foram realizadas ligações telefônicas para à direção das escolas, visando a sensibilizar os respondentes, bem como foi reenviado o formulário eletrônico por e-mail. Foram realizadas, ainda, visitas a quatro escolas para aplicação do questionário impresso alcançando, desta forma, retorno positivo. A aplicação do questionário iniciou-se em 4 de agosto de 2019 e encerrou-se no dia 25 de agosto, obtendo-se um total de 157 formulários respondidos, sendo validados para a análise 121 deles.

Os resultados foram analisados por meio de análise estatística, na qual se apresentam as tabelas com as médias e desvio-padrão das respostas (Barbetta, 2011), as dimensões dos construtos satisfação e tempo de serviço; comprometimento e tempo de serviço e a análise dos fatores de satisfação que impactam no comprometimento a partir da modelagem estatística. Para verificar quais fatores de satisfação explicam o comprometimento utilizou-se uma extensão dos modelos de regressão: os modelos lineares generalizados.

Análise e discussão dos dados

O município de Curitiba/PR possui no seu quadro funcional 11.386 servidores estatutários no cargo profissional do magistério, sendo a única forma de admissão o concurso público. Os servidores do magistério têm o plano de carreira normatizado pela lei n. 10.190/2001. Em 2016 uma nova legislação começou a ser implantada pela lei n. 14.544. No momento de elaboração deste estudo ambas estão em suspensão devido ao plano de recuperação fiscal de Curitiba/PR que está em vigor desde junho de 2017, conforme a lei n. 15.043/2017. Nesse mesmo ano a Administração afirmou ter 2,19 bilhões de reais em dívidas, sendo 270 milhões de reais em salários e carreira dos servidores. Em períodos de crise é comum que os governos estabeleçam medidas de suspensão ou limitação de ações que venham a aumentar despesas administrativas que incluem os gastos com pessoal (Cardoso Júnior; Nogueira, 2011).

No quadro 3 apresenta o número de servidores do magistério da Prefeitura Municipal de Curitiba/PR por geração.

Quadro 3 -

Número de servidores do magistério por geração.

Geração	Nascimento	Quantidade de professores
Baby boomers	De 1951 a 1964	995
Geração X	De 1965 a 1978	6.218
Geração Y	A partir de 1979	3.683

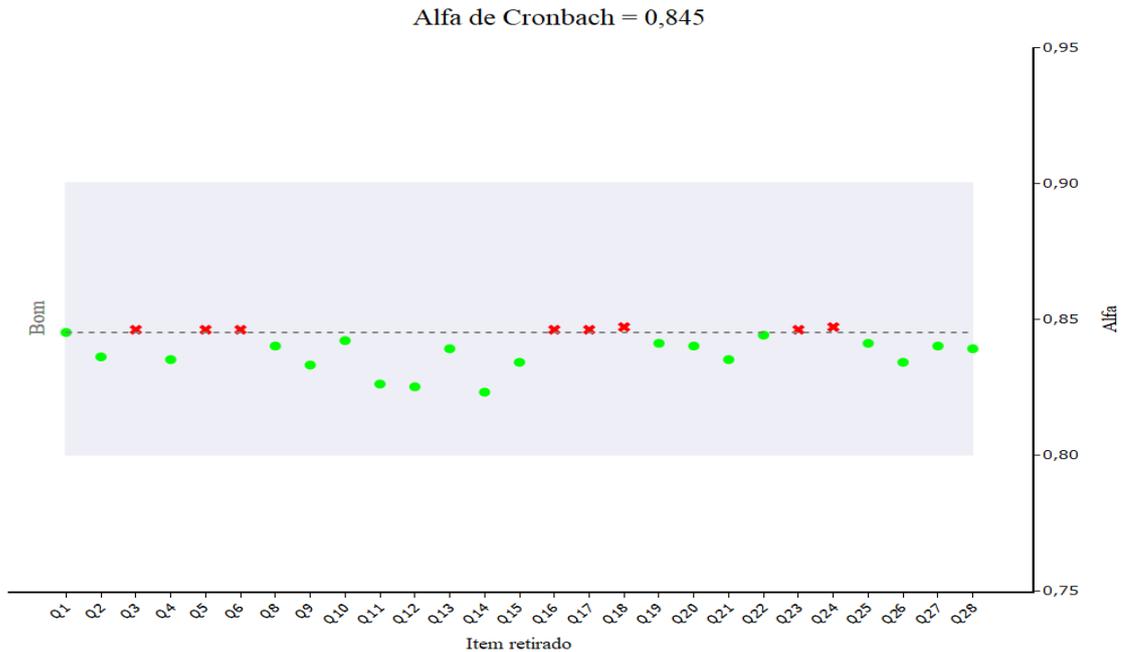
Fonte: autor (2020).

Análise estatística dos resultados

Os resultados encontrados a partir do instrumento de coleta de dados direcionado aos professores da geração Y geraram gráficos, quadros e figuras, os quais são apresentados da seguinte forma: medida de validação do instrumento de pesquisa: Alfa de Cronbach; gráfico de variabilidade: Box plot; medidas resumo e de variabilidade - média, desvio-padrão, mediana -; modelagem estatística.

Na figura 1 apresenta-se a qualidade do questionário segundo a Teoria Clássica dos Testes, utilizando-se o Alfa de Cronbach, que visa a mensurar a qualidade do instrumento. Pasquali (2011) define o conceito de validade de construto como a característica de um teste enquanto mensuração de um atributo ou qualidade.

Figura 1 -
Validade do instrumento de coleta de dados.



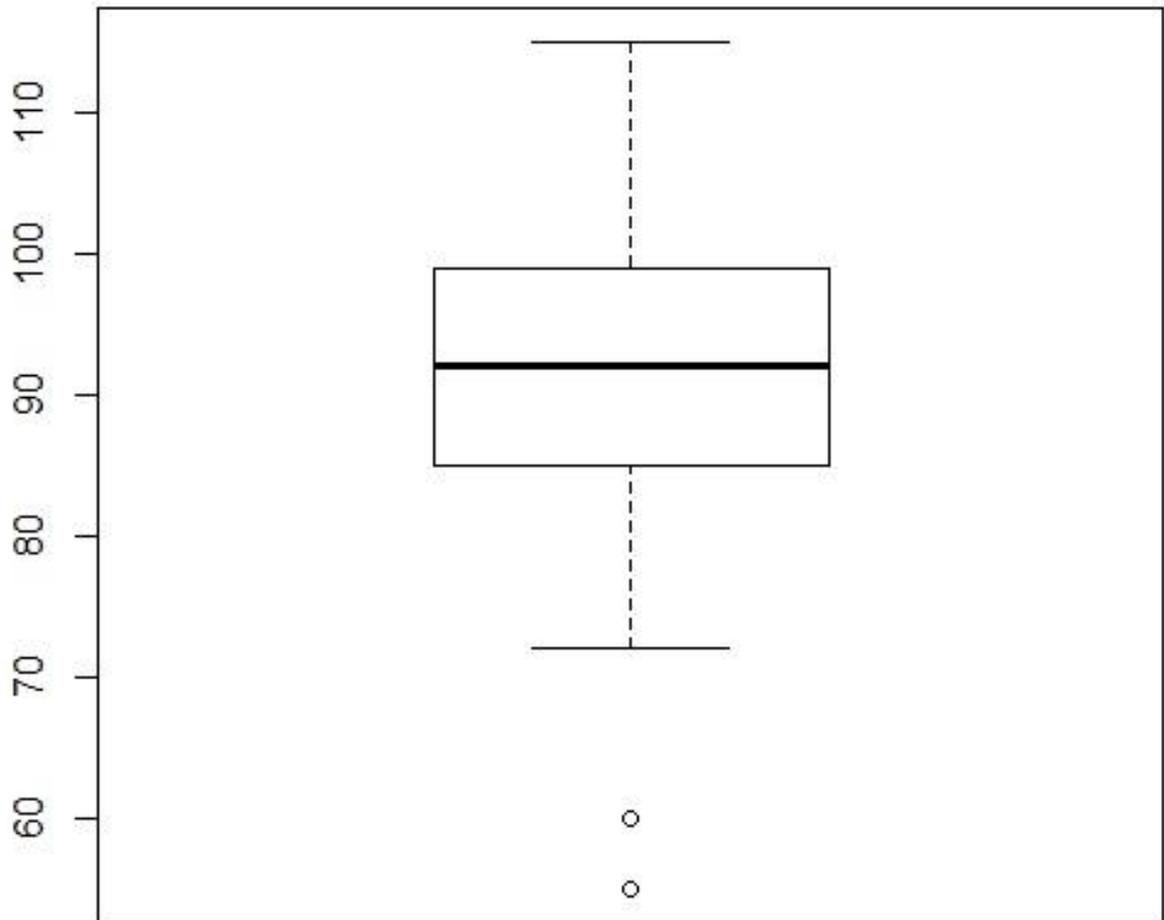
Fonte: autor (2020).

O questionário teve como resultado 0.845 de Alfa de Cronbach. A literatura recomenda que o Alfa seja superior a 0.70 e abaixo de 0.90 para que seja considerado bom. Assim, o questionário obteve nível satisfatório de qualidade para a aplicação. Ressalta-se que os itens do questionário Q3, Q5, Q6, Q16, Q17, Q18, Q23 e Q24, se retirados da análise, aumentariam o nível do Alfa de Cronbach, ou seja, o instrumento teria maior nível de qualidade.

Outra ferramenta aplicada foi o Box plot - figura 2 -, que objetiva representar a variabilidade da pontuação obtida a partir da somatória das respostas dadas pelos entrevistados. A mediana foi de 92 pontos e está representada pela linha horizontal na figura retangular do gráfico. A pontuação máxima foi de 115 pontos e a pontuação mínima obtida foi de 55 pontos. No Box plot ambos estão representados pelo traço superior e inferior ligados pela haste vertical pontilhada. Os dois respondentes que se enquadram como outliers, ou seja, são discrepantes em relação ao conjunto total dos dados, estão representados por dois círculos abaixo do traço inferior.

Figura 2 -

Representação da variabilidade da somatória da pontuação dos entrevistados Box plot.



Fonte: autor (2020).

Dando sequência às análises no quadro 4 apresenta-se as médias e desvios-padrão das respostas dos questionários. Nos itens referentes à satisfação observa-se uma tendência a alta variabilidade e média baixa de satisfação nas questões referentes ao crescimento de carreira (Q6) e salário - Q3, Q5 e Q7 -, corroborando o estudo de Klein e Mascarenhas (2016) que afirmam que a baixa remuneração está relacionada à maior insatisfação.

Os itens relacionados a colegas de trabalho (Q9) e chefia (Q11) apresentam respostas que mostram que os respondentes, em média, estão satisfeitos, com desvio-padrão baixo. Este resultado pode ser explicado pelo fato de os entrevistados terem o perfil característico da geração Y em que, conforme Rudge et al. (2017), a afinidade entre colegas e chefia é grande responsável pelo bom ambiente de trabalho, e sua falta é a maior causa de insatisfação.

As médias dos itens de natureza do trabalho - Q4, Q8, e Q10 - indicam nível de indiferença com tendência à satisfação dos respondentes nos três itens.

Quadro 4 -
Médias e desvio-padrão das dimensões satisfação e comprometimento.

Item	Média	Desvio-padrão	Item	Média	Desvio-padrão
Q1	3.92	0.81	Q15	3.62	0.93
Q2	3.80	0.95	Q16	2.50	0.98
Q3	2.43	1.23	Q17	2.23	0.99
Q4	3.83	0.84	Q18	2.29	1.05
Q5	2.25	1.12	Q19	3.66	0.93
Q6	2.28	1.17	Q20	3.53	0.94
Q7	2.14	1.06	Q21	3.52	0.96
Q8	3.88	1.00	Q22	3.47	1.15
Q9	4.13	0.72	Q23	2.75	1.10
Q10	3.61	0.86	Q24	2.65	0.98
Q11	4.17	0.77	Q25	3.25	1.09
Q12	4.00	0.90	Q26	3.63	0.97
Q13	3.51	1.00	Q27	3.23	1.07
Q14	3.95	0.89	Q28	3.23	1.02

Fonte: autor (2020).

Verificando a dimensão do comprometimento afetivo o item melhor avaliado foi Q19, com média 3,66, com nível tendendo a satisfação. Para os itens da dimensão comprometimento instrumental, Q20 a Q23, notou-se uma pequena discrepância na média do item Q23 em relação aos demais. Enquanto o item Q23 atingiu o nível de não comprometimento - média 2,75 -, os demais apareceram com médias em torno de 3,5 posicionando-se no nível de indiferença.

Para os itens da dimensão normativa, Q24a Q28, apresenta-se uma pequena discrepância na média do item Q24 em relação aos demais. Enquanto o item Q24 atingiu o nível de não comprometimento - média 2,65 -, os demais apareceram com médias em torno de 3,3, posicionando-se no nível de indiferença.

Quadro 5 -
Média e desvio-padrão em relação às dimensões dos construtos.

Dimensão	Itens	Média	Desvio-padrão
Satisfação com chefia	Q2, Q11, Q14, Q12	3,99	0,89
Satisfação com colegas	Q1, Q9, Q13,	3,86	0,89
Satisfação com natureza do trabalho	Q4, Q8, Q10	3,78	0,91
Satisfação com crescimentos	Q6	2,28	1,17
Satisfação com salário	Q3, Q5, Q7	2,28	1,14
Comprometimento afetivo	Q15, Q16, Q17, Q18, Q19	2,87	1,17
Comprometimento instrumental	Q20, Q21, Q22, Q23	3,32	1,07
Comprometimento normativo	Q24, Q25, Q26, Q27, Q28	3,2	1,08

Fonte: autor (2020).

Em relação a chefias, colegas e natureza do trabalho os respondentes mostraram-se de indiferentes tendendo à satisfação e o desvio-padrão foi semelhante entre as três dimensões, conforme quadro 5. Apesar do perfil individualista, assinalado por Comazetto et al., (2016), os indivíduos desta geração dão preferência a ações coletivas e às pessoas. Em relação ao crescimento de carreira e salário, em média, a satisfação é baixa. As repostas divergem apontando elevado desvio-padrão, resultados que corroboram os estudos de Chiuzi et al., (2011) ao mencionar que essa geração não quer perder tempo e exige que o reconhecimento profissional seja por suas ações.

Ao analisar o comprometimento instrumental e normativo percebeu-se que os respondentes demonstram nível de indiferença e tendem ao baixo comprometimento em comparação ao comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo apresenta média mais baixa se comparada com as outras duas dimensões de comprometimento, porém com desvio-padrão superior aos demais.

Para Meyer e Allen (1991) os indivíduos que não estão afetivamente comprometidos e envolvidos com a organização não desenvolvem laços que intensifiquem a sua permanência e conseqüente satisfação e tendem a avaliar os benefícios em geral que os fazem permanecer na organização. Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) indicam que, apesar dos benefícios, estes funcionários sentem-se insatisfeitos.

Objetivando conhecer se o tempo de serviço influencia na satisfação e comprometimento, analisou-se grupos com dois a cinco anos de carreira.

Quadro 6 -

Média e desvio-padrão das questões de satisfação x tempo de serviço.

Item	até 2 anos		3 anos		com 4 a 5 anos	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Q1	4.14	0.74	4.00	0.66	3.74	0.86
Q2	4.10	0.66	3.80	0.78	3.57	1.102
Q3	2.39	1.18	1.80	0.63	2.57	1.32
Q4	4.10	0.66	3.40	0.69	3.69	0.92
Q5	2.14	1.12	2.00	0.47	2.38	1.18
Q6	2.06	1.07	2.50	1.17	2.41	1.23
Q7	2.22	1.11	2.16	0.69	2.17	1.05
Q8	4.18	0.86	3.80	0.63	3.66	1.09
Q9	4.31	0.71	3.90	0.87	4.03	0.69
Q10	3.77	0.90	3.20	0.91	3.57	0.81
Q11	4.41	0.64	4.10	0.73	4.00	0.82
Q12	4.22	0.83	4.00	0.81	3.84	0.95
Q13	3.81	0.78	3.40	0.84	3.20	1.11
Q14	4.25	0.66	4.00	0.81	3.73	1.00

Fonte: autor (2020).

O grupo com até dois anos de serviço é composto por 48 servidores, o de quatro a cinco anos são 63 pessoas. Com três anos são dez servidores e, por este motivo, os resultados são apresentados separadamente dos demais grupos.

Na dimensão satisfação, verificando os três grupos de idade, percebe-se que o grupo de até dois anos apresenta maiores médias na maioria dos itens e, por consequência, maior satisfação do que os demais. Para esse grupo, dos três itens com maiores médias, dois são da dimensão chefia. Já nos grupos de três, quatro e cinco anos todas as três maiores médias são da dimensão chefia.

No quadro 7 destaca-se o item Q15 - comprometimento afetivo - que, com o passar dos anos, teve redução do nível de comprometimento e elevado desvio-padrão. No grupo pesquisado este resultado pode ser explicado segundo Bastos et al., (2004) pelo desinteresse acerca das atividades desempenhadas.

Quadro 7 -

Média e desvio-padrão das questões de comprometimento *versus* tempo de serviço.

Itens	até 2 anos		3 anos		com 4 a 5 anos	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Q15	3.83	0.88	3.70	0.676	3.46	0.98
Q16	2.37	1.10	2.50	0.97	2.60	0.88
Q17	2.06	0.90	2.20	1.03	2.36	1.05
Q18	2.20	0.98	2.50	1.17	2.33	1.09
Q19	3.77	0.90	3.80	0.63	3.55	0.99
Q20	3.64	0.99	3.80	0.42	3.41	0.96
Q21	3.66	0.99	3.10	1.10	3.49	0.91
Q22	3.52	1.12	3.20	0.78	3.47	1.045
Q23	2.64	1.12	2.60	0.84	2.85	1.13
Q24	2.58	1.00	2.60	0.96	2.71	0.99
Q25	3.25	1.19	3.20	1.03	3.26	1.05
Q26	3.70	0.94	3.40	1.07	3.61	0.99
Q27	3.31	1.09	3.50	0.70	3.12	1.11
Q28	3.25	1.08	3.30	0.48	3.20	1.04

Fonte: pesquisa de campo (2020).

No item Q20, sobre comprometimento instrumental, em comparação com o grupo de três anos e o de quatro a cinco anos, observou-se a redução do nível de comprometimento, considerando-o indiferente. Segundo Meyer e Allen (1991) e Bastos et al., (2004) esse fator pode ser caracterizado pela questão da estabilidade do grupo pesquisado. Em referência aos itens Q25 e Q28, ao avaliar o comprometimento normativo no decorrer dos anos, as médias praticamente não sofreram alteração.

Análise dos fatores de satisfação que impactam no comprometimento

Depois de realizadas as análises descritivas e exploratórias dos resultados, apresentam-se os dados referentes aos fatores da satisfação que interferem no comprometimento do servidor do magistério da geração Y de Curitiba/PR.

Na figura 3 apresenta-se o modelo proposto para mensuração dos fatores de satisfação que interferem no comprometimento, elaborado a partir da metodologia da modelagem estatística. Modelos estatísticos são equações matemáticas estruturadas com uma variável resposta: aquilo de que você quer fazer predição ou previsão e variáveis explicativas que estarão ajudando a explicar a variação da variável resposta (Barbetta, 2011).

Figura 3 -
Fatores de satisfação que interferem no comprometimento.

$$\text{COMPROMETIMENTO} = \text{CHEFIA} + \text{COLEGAS} + \text{NATUREZA DO TRABALHO} + \text{PROMOÇÕES (CRESCIMENTOS)} + \text{SALÁRIOS}$$

Fonte: autor (2020).

Figura 4 -
Variável resposta de comprometimento.

$$\begin{array}{c} \text{VARIÁVEL RESPOSTA} \\ \downarrow \\ \text{COMPROMETIMENTO} \end{array} = \text{CONSTANTE} + (\text{PESO} \times \text{CHEFIA}) + (\text{PESO} \times \text{COLEGAS}) + (\text{PESO} \times \text{NATUREZA DO TRABALHO}) + (\text{PESO} \times \text{PROMOÇÕES/CRESCIMENTO}) + (\text{PESO} \times \text{SALÁRIO})$$

Fonte: autor (2020).

A variável resposta do modelo é a dimensão Comprometimento. Para formar a variável resposta somou-se a pontuação dos itens que fazem parte desta dimensão conforme as respostas dos participantes. A mesma ideia foi utilizada para formar os valores das variáveis explicativas nas dimensões de satisfação: chefia, colegas, natureza do trabalho, promoções/crescimento e salários. Segundo a literatura o modelo de regressão linear mais adequado para o tipo de dado analisado é o modelo de regressão linear generalizado com família Poisson, que tem por características análise de dados contados na forma de proporções ou razões de contagem, prevê de maneira melhor a variável resposta a partir de uma combinação de variáveis (Hair et al., 2005).

O primeiro modelo a ser proposto é uma composição de todas as dimensões que fazem parte da dimensão Satisfação, ou seja, no primeiro momento é verificado se todas as variáveis são estatisticamente significativas para explicar o escore da dimensão Comprometimento, conforme quadro 8. Após a validação foi constatado que somente as variáveis das dimensões de Chefia e Promoção foram significativas no modelo, pois possuem p-valor abaixo de 0,05 - estão com asterisco -, ou seja, segundo análise, para explicar os fatores que impactam no comprometimento deve-se utilizar somente essas duas dimensões. Em seguida foi executado o segundo modelo no *software* estatístico RStudio.

Quadro 8 -

Resultado da primeira análise com todas as variáveis a partir do *software* R Studio.

	Estimativa	Erro padrão	P-valor
Intercepto	26.953	4.515	0.00000000238
Satisfação Chefia	0.595	0.230	0.009
Satisfação Colegas	-0.145	0.339	0.668
Satisfação Natureza do trabalho	0.376	0.354	0.287
Satisfação Promoções/Crescimento	1.473	0.635	0.020
Satisfação Salário	0.178	0.267	0.505

Fonte: autor (2020).

O segundo modelo - quadro 9 - foi proposto somente com as duas variáveis que foram significativas do construto satisfação: chefia e promoções.

Quadro 9 -

Resultado da segunda análise com as duas significativas do *software* R Studio.

	Estimativa	Erro padrão	P-valor
Intercepto	29.173	3.182	< 2e-16
Satisfação chefia	0.668	0.186	0.000349
Satisfação Promoções/Crescimento	1.6646	0.517	0.001290

Fonte: autor (2020).

No quadro 9 apresenta-se as estimativas dos pesos das variáveis respostas componentes na segunda análise. Na primeira coluna estão as estimativas; na segunda coluna o erro-padrão das estimativas e na terceira coluna o p-valor. Observa-se que o p-valor em todas as variáveis explicativas é baixo, ou seja, as estimativas são válidas e todas as variáveis resposta têm valor para entrar na formulação da equação da regressão.

A dimensão Comprometimento foi ajustada por meio do modelo de regressão linear generalizada, Poisson. Foram analisados os valores preditos - calculados - *versus* resíduos - erro dos cálculos - do modelo, além de normalidade dos resíduos. Todos os pressupostos foram atendidos para validação do modelo. A partir dos resultados obtidos formula-se a equação que estimará o escore do comprometimento.

$$Y = \text{constante} + (\text{Peso1} \times \text{Chefia}) + (\text{Peso2} \times \text{Promoções}) + \text{Erro}$$

Substituindo os valores:

$$Y = 29,17 + (0,668 \times \text{Chefia}) + (1,664 \times \text{Promoções})$$

Para cada respondente existe um valor específico das dimensões de chefia e promoções conforme a pontuação obtida no seu questionário. Apresenta-se aqui aplicação da equação conforme a resposta de um dos participantes da pesquisa:

$$\begin{aligned} \text{Comprometimento} &= 29,17 + (0,66 \times 20) + (1,66 \times 2) \\ \text{Comprometimento} &= 45,69 \end{aligned}$$

O valor estimado pelo modelo do comprometimento do participante selecionado foi de 45,69 pontos, o valor real do escore do respondente foi de 43. O erro do ajuste para este participante foi de apenas 2,69 pontos. A partir deste raciocínio foram verificados os erros para cada um dos participantes. Dos 121 participantes, para um pouco mais da metade (61), a estimativa do comprometimento variou em até 3 pontos, concluindo que o poder de predição do modelo é razoável para este conjunto de dados.

Conforme os resultados encontrados são duas as dimensões de satisfação que impactam no comprometimento: chefia e promoções/crescimento na carreira. Em relação à crescimento o resultado está de acordo com Oliveira et al, (2012), que afirmam que os benefícios são instrumentos importantes na retenção. Cruz, Queiroz e Lima (2014) concluíram que o plano de carreira é fundamental para o aproveitamento do trabalho de servidores. Na amostra pesquisada, os profissionais da geração Y, ingressaram no serviço público no período de suspensão de planos de carreira, por parte da Secretaria de Educação do Município de Curitiba, ou seja, este grupo não observa possibilidades de crescimento e reconhecimento no curto prazo.

É importante ressaltar que o grupo pesquisado não obteve os benefícios oportunizados pelo plano de carreiras do qual fazem parte. Isso porque esta pesquisa se limitou a pesquisar servidores que ingressaram na rede municipal de ensino até 2014 e concluíram o período de estágio probatório em 2017. Naquele ano a Administração Municipal suspendeu os planos de carreira interrompendo ganhos advindos de titulações e outros critérios de carreira. Esta conjuntura, somada ao perfil imediatista da geração Y, pode explicar o porquê dessa dimensão ser tão influente para estes servidores.

Conforme Sganderla et al, (2016), em estudo sobre os fatores de satisfação em relação ao estilo de liderança almejado por esta geração, estes jovens anseiam por aprendizado e desafio, pela liberdade na tomada de decisões, na autonomia, na flexibilidade da jornada de trabalho, querem poder se comunicar com os diferentes níveis de hierarquia, almejam alcançar altos cargos na carreira e feedbacks.

Esses fatores divergem da estrutura do serviço público, visto que muitas ações não dependem apenas do comportamento da chefia, mas são limitadas a questões legais, por exemplo, a atuação apenas no cargo para o qual foi prestado o concurso. As lideranças na educação sofrem com estes fatores, pois as “dificuldades de gestão têm limitado significativamente a dedicação dos dirigentes à implementação de estratégias de gestão

com foco na qualidade do ensino” (Magnin et al., 2020, p. 14). Cruz, Queiroz e Lima (2014) apontam esse como um aspecto limitador do comprometimento do servidor e consequente frustração.

A partir destes resultados sugere-se a adoção de uma avaliação diagnóstica de quais outras ações podem ser adotadas para melhoria do ambiente de trabalho segundo a opinião dos servidores da geração Y, ações de incentivo às relações entre chefia e subordinados, bem como a retomada dos planos de carreira.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi avaliar quais dimensões da satisfação impactam no comprometimento de servidores municipais da geração Y, sendo objeto da pesquisa os profissionais do magistério da Prefeitura Municipal de Curitiba/PR.

Os resultados das análises de médias e desvios-padrão das respostas dadas pelos participantes da pesquisa revelam um traço das características da geração Y no grupo pesquisado em todos os estratos estudados. No primeiro resultado, quanto às médias e desvios-padrão de todas as questões do questionário, percebe-se que na dimensão Satisfação os servidores se dividem entre a indiferença e a tendência à satisfação e à insatisfação, com média geral 3,42.

Já na dimensão Comprometimento a indiferença é predominante nas respostas, sendo a média geral 3,11. Os resultados das dimensões em relação à satisfação com chefias, colegas e natureza do trabalho apontam indiferença, com tendência à satisfação: médias 3,99, 3,86 e 3,78, respectivamente. Quanto a salário e crescimento na carreira insatisfação: médias 2,28 igualmente. Na dimensão Comprometimento a indiferença predominou, com as médias 3,32 para a dimensão instrumental, média 3,2 para o normativo e baixa incidência estatística no comprometimento afetivo. Percebe-se um nível de satisfação maior se o servidor tem menos tempo de serviço. Em relação às dimensões, a chefia é predominante na satisfação dos grupos de três anos e de quatro a cinco anos de carreira. Os níveis de comprometimento indicam indiferença no geral.

Nesta análise estatística descritiva o choque entre a geração Y e o setor público fica explícito nos resultados apresentados. Essa geração, que chegou há duas décadas ao mercado de trabalho e tem muita vontade de mudar o *status quo*, sente-se indiferente quando está numa organização que é regulada por normativas legais por entender que, assim, o engessamento da máquina dificulta as proposições de melhorias no trabalho e nas suas carreiras.

Ainda que o serviço público atraia pela estabilidade e benefícios, para estes jovens já não é uma prisão da qual nunca poderão sair. O que os diferem das demais gerações é que estes jovens acreditam muito em seu potencial e com pouca idade têm excelente formação. Assim, esse perfil transmite confiança a estes jovens, de que eles podem trabalhar em outras áreas, como na iniciativa privada ou mesmo como empreendedores. Ou seja, o setor público é apenas uma das possibilidades de carreira.

E como o setor público pode atrair este público jovem, competente, bem formado para que permaneça em seu quadro funcional? A geração Y pode responder às demandas do setor público? Este estudo propôs uma resposta a este dilema, investigando, com o apoio de técnica estatística de regressão linear múltipla, quais dimensões da satisfação impactam no comprometimento. O resultado da análise mostra

que o papel da chefia/liderança, influencia fortemente a satisfação e comprometimento do grupo pesquisado, corroborando desta forma, os estudos de Comazetto et al. (2016) e Rudge et al. (2017).

Identificadas quais são as dimensões, os gestores da área pública têm subsídios para a criação de políticas de gestão de pessoal que possam manter e reter estes servidores e para o planejamento de políticas públicas buscando eficiência e eficácia. Vale lembrar que as demandas do setor público na prestação de serviços à população não param. Ainda mais no grupo pesquisado, professores municipais do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, em que a necessidade de profissionais qualificados na prestação destes serviços aumenta, visto que a cobrança pela qualidade neste nível de ensino pela sociedade é crescente.

Este estudo encontrou limitações de ordem bibliográfica, visto que pesquisas acerca de gestão de pessoas na área pública são escassas, assim como estudos específicos sobre professores da geração Y. Assim, sugerem-se futuros estudos direcionados a estes estratos, inclusive repetindo a aplicação desta pesquisa quando os planos de carreira estiverem em vigor e os mesmos servidores puderem participar do crescimento na carreira, para confrontar com os resultados encontrados neste estudo. Sugere-se realizar também a pesquisa com servidores de outros municípios e de diferentes cargos. Com a chegada de uma parcela cada vez mais jovem ao mercado de trabalho, a pesquisa pode ser aplicada à geração Z, jovens nascidos a partir de 1995.

Referências

- ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; CUNHA, Maria Cristine; SOARES, Francisco Assis. Componentes do comprometimento organizacional: uma avaliação empírica na Petrobras\Lubnor. ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010. Anais ... Florianópolis: Anpad, 2010.
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Great Britain, v. 63, n. 1, 1990, p. 1-18.
- ANDRADE, George Almeida. *Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior*. Recife: UFPE, 2015. 124f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Rev. Adm. Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 2, 2000, p. 133-157.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: UFSC, 2011.
- BASTOS, Antônio V. B.; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias.; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M (org.) *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. São Paulo: Bookman, 2008, p. 49-95.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

- BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely Cesars Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, 2011, p. 1249-1283.
- BRANDÃO, Isac de Freitas; LIMA, Leticia Cesar de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 77, n. 1, 2014, p. 90-113.
- BRUM, Tonia Magali Moraes; MARTINELLI, Suélen Ghedini; WAECHTER, Lucélia; MULLER, Liziany; MELLO, Jñana Gadea de. A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 2, n. 1, 2014, p. 465-486.
- CARDOSO JÚNIOR, José Carlos; NOGUEIRA, Roberto Passos. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 62, n. 3, 2011, p. 237-260.
- CARVALHO, Patrícia; ALVES, Flávia Jôse Oliveira; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchamento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Revista Psicologia: teoria e prática*, São Paulo, v. 13.n 2, 2011, p. 127-141.
- CHEN, Zhen Xiong; FRANCESCO, Anne Marie. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, v. 62, n. 3, 2003, p. 490-510.
- CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas psicol.*, Ribeirão Preto, v. 19, n. 2, 2011, p. 579-590.
- COMAZZETTO, Letícia Reghelin; VASCONCELLOS, Sílvio José Lemos; PERRONE, Cláudia Maria; GONÇALVES, Júlia. A. Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicol. cienc. prof.* [online], Brasília, v. 36, n. 1, 2016, p. 145-157.
- CRESWELL, John. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRUZ, Layse de Jesus; QUEIROZ, Napoleão dos Santos; LIMA, Glessia Silva de. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, v. 16, n. 2, 2014, p. 87-116.
- CURITIBA/PR. *Nosso plano é fazer Curitiba/PR voltar a funcionar*: entenda por que o Plano de Recuperação de Curitiba/PR é tão importante. Disponível em <https://mid.Curitiba/PR.pr.gov.br/2017/00198362.pdf>. 2017, Acesso em 9 set. 2019.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HAIR JR., Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, 2016, p. 17-39.
- LADEIRA, Wagner Junior; SONZA, Igor Bernardi; BERTE, Roberto Sarquis. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública - RAP*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2012, p. 71-91.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*. São Paulo, v. 51, n. 6, 2017, p. 947-967.
- MAGNIN, Luana Silvy de Lorenzi Tezza; TAKAHASHI Adriana Roseli Wunsch; PETEAN, Gustavo Henrique; PAN, Miriam Aparecida Graciano de Souza. Desafios na gestão de uma escola estadual no Paraná/Brasil a partir da filosofia de linguagem de Bakhtin. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, Santa Maria, v. 9, v. 18, 2020, p. 1-17.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, 1991, p. 61-89.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- MEYER, John. P; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model..*Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, 2001, p. 299-326.
- MORROW, Paula C. Managing organizational commitments: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behaviour*, Orlando FL, n. 79, 2011, p. 18-35.
- OLIVEIRA, Kamila Pagel; CKGNAZAROFF, Ivan Beck; SILVEIRA, Mauro César; MORAES, Carlos Eduardo Simões. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Carreira e Pessoas*, São Paulo, v. 2, n. 3, 2012, p. 46-64.
- OLIVEIRA, Sidnei Rocha; PICCININI, Valmiria Carolina; BITTENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organização; Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 62, 2012, p. 551-558.
- PASQUALI, Luiz. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes, 2011.
- PASSOS, Ana Paula; MADUREIRA, Cesar; ESTEVES, Teresa Pereira. Empenhamento organizacional: controvérsia e resultados da investigação. *Lusíada, Economia, Empresa*, Lisboa, n. 16, 2013, p. 105-124.
- PERRONE, Cláudia Maria; ENGELMAN, Selda; SANTOS, Anelise Schaurich; SOBROSA, Gênese Marimar Rodrigues. A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, v. 6, n. 3, 2012, p. 546-560.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrenchamento e consentimento*. São Paulo: Hucitec, 2014.

PUNTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (Org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015.

QUEIROGA, Fabiana; PAULA, Alexandre Pinto Vieira. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, São Paulo, v. 15, n. 4, 2015, p. 362-373.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange A. Percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 1, 2004, p. 151-177.

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert; ARMELI, Stephen. Affective commitment to the organization: e contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Washington DC, n. 86, 2001, p. 825-836.

ROCHA, Edinaldo Santana; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 21, n. 1, 2015, p. 237-261.

RUDGE, Marina; REIS, Germano Glufke; NAKATA, Lina; PICCHIALI, Djair. Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 7, n. 1, 2017, p. 406-421.

SÁNCHEZ-SELLERO, Maria Carmen; SÁNCHEZ-SELLERO, Pedro; CRUZ-GONZÁLEZ, Maria Montserrat; SÁNCHEZ-SELLERO, Francisco Javier. Características organizacionales de La satisfacción laboral em España. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 5, 2014, p. 537-547.

SANTOS, Matheus Silveira Catauli.; BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; MAIA, Vinicius Mothé. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, n. 2, 2015, p. 141-152.

SCHUSTER, Marcelo Silva; DIAS, Valéria Veiga. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 2, n. 1, 2012, p. 1-17.

SILVA, Lindomar Pinto; CASTRO, Miguel Angel Rivera; SANTOS, Marcos Gilberto dos; LIMA NETO, Pedro José. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 20, n. 3, 2018, p. 401-420.

SGANDERLA, Eduardo Favero; BOHNENBERGER, Maria Cristina; BESSI, Vânia Gisele; Schmidt, Serie. Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, Caxias do Sul, n. 1, 2016, p. 19-35.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Qualit@s Revista Eletrônica*, Campina Grande, v. 13, n. 1, 2012, p. 4-23.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: Siqueira, Mirlene Maria Matias. (org). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed, 2008, p. 265-274.

SOUSA, Ivone Félix de; MENDONÇA, Helenides. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 4, 2009, p. 122-131.

TSANG, Hector W. H.; WONG, Alvin Development and validation of the Chinese version of Indiana Job Satisfaction Scale (CV-IJSS) for people with mental illness. *International Journal of Social Psychiatry*, Bethesda, v. 51, n. 2, 2005, p. 177-191.

VELOSO, Elsa Fátima Rosa. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 19, n. 63, 2012, p. 745-747.

Aline Saldanha é tecnóloga em Gestão Pública e tem especialização em Gestão Pública pelo Instituto Federal do Paraná.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7359-8870>.

Endereço: Rua Humberto Zanato, 10 - 81870-250 - Curitiba - PR - Brasil.

E-mail: alinesald22@gmail.com.

Tatiana dos Santos Pereira é bacharel em Administração e Especialista em Gestão Pública com habilitação em Gestão de Pessoas.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5333-6988>.

Endereço: Rua Júlio Salsamendi, 440 - Curitiba - PR - Brasil.

E-mail: tatianapereira2015@yahoo.com.br.

André Felipe Zilio da Silva é bacharel em Estatística e tem mestrado em Métodos Quantitativos em Avaliação Educacional.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6373-4904>.

Endereço: Avenida João Gualberto, 623 - Curitiba - PR - Brasil.

E-mail: estatisticasme@edu.curitiba.pr.gov.br.

Adriano Stadler é bacharel, mestre e doutor em Administração. Professor no Instituto Federal do Paraná - campus Curitiba.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0309-2564>.

Endereço: Rua Juvino Ransolim, 654 - 81270-480 - Curitiba - PR - Brasil.

E-mail: adriano.stadler@ifpr.edu.br.

Critérios de autoria: a ideia foi concebida por Aline e Tatiana, sob orientação do professor Adriano Stadler. A problemática partiu de Aline Saldanha, que observou empiricamente, a partir de seu cotidiano profissional, os fatos que geraram o início da pesquisa. Tatiana estruturou a fundamentação teórica a partir dos autores seminais, utilizados como base do questionário, bem como com os autores que compõe o estado da arte do tema satisfação e comprometimento. Contribuiu na mesma medida em que a Aline na condução da investigação, estruturação da metodologia, análise de dados e considerações finais. André colaborou com a metodologia, estruturação e validação do instrumento de coleta

de dados, análise dos resultados, curadoria dos dados e análise formal, de modo especial por meio de seu domínio do software de análise, bem como a estruturação dos modelos matemáticos resultantes da pesquisa de campo. Adriano Stadler acompanhou a elaboração de todo o trabalho, redação dos capítulos, estruturação da metodologia e supervisão da análise dos resultados, os quais culminaram nas considerações finais do presente estudo, assim como a supervisão da escrita original e da versão final.

Recebido em 24 de novembro de 2020.

Aceito em 30 de março de 2021.

