

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –  
MESTRADO

SANDRA APARECIDA PAGLIACI PULINO MENETTI

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA  
GERAÇÃO Y NO SETOR DE CONHECIMENTO  
INTENSIVO

São Caetano do Sul  
2013

SANDRA APARECIDA PAGLIACI PULINO MENETTI

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA  
GERAÇÃO Y NO SETOR DE CONHECIMENTO  
INTENSIVO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração – Mestrado da  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.  
Área de concentração: Gestão da Regionalidade e  
das Organizações.  
Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

São Caetano do Sul  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

MENETTI, Sandra Aparecida Pagliaci Pulino

O comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo / Sandra Aparecida Pagliaci Pulino Menetti. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.  
cxxi,122 f.:il

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo  
Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Geração Y . 2. Gestão da Regionalidade e das Organizações. Dissertação. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. O Comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
Campus II – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul – SP

REITOR

Prof. Dr. Silvio Minciotti

PRÓ REITORA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro

COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM  
ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dra. Raquel da Silva Pereira

Data da Defesa : 21 / março / 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga

Fundação Getúlio Vargas

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos amores da minha vida,  
meus filhos, Giullia, Murillo e Matheus.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos meus filhos, razão da minha vida, que estiveram presentes nesta etapa da minha carreira, em especial à Giullia que, com sua maturidade excepcional, acima de sua faixa etária, me ajudou muitas vezes, se preocupando em dividir algumas tarefas ; ao Murillo que compreendeu minha ausência em alguns de seus jogos e ao Matheus, que muitas vezes precisou de minha atenção, a qual estava voltada para o computador. Agradeço à Deus por estas riquezas.

Ao professor Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo primeiramente por ter aceitado meu tema. Obrigado por respeitar minha área de interesse e compreender o foco administrativo inserido. Obrigada pela sabedoria expressa em suas orientações, pelo respeito e pela atenção dedicada em momentos de insegurança.

Ao professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva que muito me auxiliou em suas aulas e na banca com suas orientações. Agradeço pelo exemplo de ética e extremo respeito com que sempre tratou meu tema.

À professora Beatriz Maria Braga que muito me auxiliou na banca com suas orientações. Agradeço pelo exemplo de ética, respeito e pela preocupação em escolher delicadamente suas colocações, visando sempre o esclarecimento do projeto.

Às funcionárias da Secretaria Marlene e Kátia pelo atendimento excepcional, repleto de atenção e dedicação, acompanhado de agilidade e presteza na transmissão das informações necessárias ao discente.

Aos docentes e colegas da USCS pelos ensinamentos e pelas trocas de experiências tão ricas. Os resultados das pesquisas, trabalhos, artigos são consequências de um grande entrosamento de cada um.

As empresas que abriram suas portas para a realização desta pesquisa, e aos jovens que participaram com respeito e cordialidade deste projeto.

## RESUMO

O comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar (ALLEN, 1996; MEYER, 2000). E a Geração Y é um tema que vem crescendo significativamente nos últimos anos. A partir destes dois conteúdos surgiu a presente pesquisa que tem como objetivo analisar a instabilidade profissional da geração Y (FOJA, 2009) em contrapartida com o comprometimento organizacional. Nessa perspectiva de exploração da dimensionalidade do comprometimento, foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, criada para medir sete bases do comprometimento organizacional : afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Tomando como cenário as empresas de conhecimento intensivo, a questão principal deste estudo é investigar quais são as bases do comprometimento organizacional da geração Y. Para testar a intensidade do comprometimento organizacional foi utilizada a Escala EBACO. O referencial teórico contempla as definições de gerações, da geração Y e da contextualização de comprometimento organizacional, sob o enfoque das abordagens afetiva, instrumental e normativa. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, classificando-se como descritiva. Os participantes da pesquisa foram 187 jovens, pertencentes à geração Y e a coleta de dados foi realizada a partir de questionários on-line. Ao final da pesquisa obteve-se a “obrigação pelo desempenho” como base de comprometimento organizacional mais relevante para a geração Y. Este resultado revela que esta geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho, buscando atingir os objetivos organizacionais, e atingir resultados relevantes, em busca de um retorno imediato por parte da organização. Em contrapartida, é uma geração que não estabelece vínculo e por isso não sente obrigação em permanecer, não está preocupada em fazer parte da equipe, acredita que se sair da organização encontrará nova colocação facilmente e não avalia a relação custo-benefício para permanecer na empresa.

Palavras-chave : geração Y ; comprometimento organizacional; setor de conhecimento intensivo; gestão de pessoas

## ABSTRACT

The organizational commitment is a psychological state that characterizes the connection of the individual to the organization, having implications in their decision to continue it (ALLEN, 1996; MEYER, 2000). And Generation Y is a topic that has grown significantly in recent years. From these two contents appeared that this research aims to analyze the instability professional Millennials (Foja, 2009) in contrast with the organizational commitment. In this perspective of dimensional exploration of commitment, we developed the Scale Bases of Organizational Commitment – EBACO, designed to measure seven bases of organizational commitment: affective, affiliative, obligation to remain, the performance requirement, lack of opportunities and rewards, consistent line of activity and lack of alternatives. Taking scenario as knowledge-intensive companies, the main question of this study is to investigate which are the foundations of organizational commitment of Generation Y. To test the strength of the organizational commitment scale was used EBACO. The theoretical framework includes definitions of generations, Generation Y and the contextualization of organizational commitment, from the standpoint of affective approaches, instrumental and normative. This is a quantitative research, ranking as descriptive. Research participants were 187 youths belonging to Generation Y and the data collection was conducted from online questionnaires. At the end of the research was obtained "by the performance obligation" as the basis of organizational commitment more relevant to Generation Y. This result shows that this generation is concerned to play a good job trying to achieve organizational objectives, and achieve relevant results in search of an immediate return by the organization. On the other hand, is a generation that does not make bond and therefore feels no obligation to stay, is not worried about making the team, believes that leaving the organization find new placement and not easily assess the value for money to stay in business .

Keywords: Generation Y, organizational commitment, knowledge intensive industry, people managemen



## LISTA DE ABREVIACES

EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

RH – Recursos Humanos

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Demonstrativo das Gerações                                  | 28 |
| Figura 2 - Síntese sobre os enfoques do Comprometimento Organizacional | 50 |
| Figura 3 – Sete dimensões latentes da EBACO                            | 52 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Características de quatro gerações                    | 28 |
| Quadro 2 - Dimensões as Escala de Comprometimento Organizacional | 53 |
| Quadro 3 - Empresas Participantes                                | 59 |
| Quadro 4 - Quantidade de Convidados e Participantes da Pesquisa  | 60 |
| Quadro 5 - Índices de precisão dos sete fatores da EBACO         | 64 |
| Quadro 6 – Pesos de cada Base do Comprometimento Organizacional  | 65 |
| Quadro 7 – Resultados da Interpretação da EBACO                  | 67 |
| Quadro 8 – Alpha de Cronbach                                     | 91 |
| Quadro 9 – Resultado Final da EBACO                              | 93 |
| Quadro 10 – Resultado Final da EBACO a partir do SPSS            | 93 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Representação do gênero dos respondentes da pesquisa       | 69 |
| Gráfico 2 - Representação da faixa etária dos respondentes da pesquisa | 70 |
| Gráfico 3 - Representação da escolaridade dos respondentes da pesquisa | 71 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Estatística Descritiva                                 | 73 |
| Tabela 2 – Resultados das Bases do Comprometimento Organizacional | 75 |
| Tabela 3 - Gênero X Bases do Comprometimento                      | 83 |
| Tabela 4 - Comparativo de Resultados – Gênero X Comprometimento   | 84 |
| Tabela 5 - Faixa Etária X Bases do Comprometimento                | 86 |
| Tabela 6 - Nível Educacional X Bases do Comprometimento           | 87 |
| Tabela 7 - Tempo de Empresa X Bases do Comprometimento            | 90 |

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                       |    |
| 1.1 Origem do Estudo                       | 18 |
| 1.2 Problematização                        | 19 |
| 1.3 Objetivo Geral                         | 21 |
| 1.4 Objetivos Específicos                  | 21 |
| 1.5 Justificativa do Estudo                | 21 |
| 1.6 Delimitação do Estudo                  | 22 |
| 1.7 Vinculação com a Linha de Pesquisa     | 23 |
| <br>                                       |    |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>              | 24 |
| 2.1 Definição de Geração                   | 24 |
| 2.2 Gerações Antecessoras                  | 27 |
| 2.3 Tradicionais ou Veteranos              | 29 |
| 2.4 Baby Boomers                           | 30 |
| 2.5 Geração X                              | 32 |
| 2.6 Geração Y                              | 35 |
| 2.6.1 Características da Geração Y         | 35 |
| 2.6.2 Geração Y no Trabalho                | 38 |
| 2.7 Comprometimento Organizacional         | 42 |
| 2.7.1 Abordagem Afetiva                    | 44 |
| 2.7.2 Abordagem Instrumental               | 46 |
| 2.7.3 Abordagem Normativa                  | 47 |
| <br>                                       |    |
| <b>3. METODOLOGIA</b>                      | 55 |
| 3.1 Tipo de Pesquisa                       | 55 |
| 3.2 Delimitação da População               | 56 |
| 3.3 Amostra e Sujeitos                     | 57 |
| 3.4 As organizações envolvidas na pesquisa | 58 |
| 3.5 Profissionais Participantes            | 60 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.6 Procedimento da Coleta de Dados                     | 61         |
| 3.6.1 Instrumento da Coleta de Dados                    | 62         |
| 3.7 Apresentação dos Dados                              | 63         |
| <br>  |            |
| <b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b>                             | <b>69</b>  |
| 4.1 Perfil dos participantes                            | 69         |
| 4.2 Estatísticas Descritivas                            | 72         |
| 4.2.1. Análise da Escala EBACO                          | 73         |
| 4.2.2. Análise de Resultados em Tabelas Univariadas     | 81         |
| 4.2.2.1 Gênero X Bases de Comprometimento               | 81         |
| 4.2.2.2 Faixa Etária X Bases de Comprometimento         | 85         |
| 4.2.2.3 Nível Educacional X Bases de Comprometimento    | 87         |
| 4.2.2.4. Tempo de Empresa X Bases de Comprometimento    | 88         |
| 4.2.3 Alpha de Cronbach                                 | 91         |
| 4.2.4 Confrontação dos Resultados da EBACO X SPSS       | 93         |
| <br>  |            |
| <b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>                      | <b>95</b>  |
| <br>  |            |
| <b>6. CONCLUSÃO</b>                                     | <b>99</b>  |
| 6.1 Limitação da Pesquisa                               | 100        |
| 6.2 Sugestões para Estudos Futuros                      | 101        |
| <br>  |            |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                      | <b>102</b> |
| <br>  |            |
| <b>ANEXOS</b>   |            |
| Anexo 1 – Modelo da Escala EBACO                        | 115        |
| Anexo 2 – Modelo de e-mail encaminhado para as empresas | 117        |
| Anexo 3 – Modelo da Escala EBACO – versão on-line       | 118        |

## 1- INTRODUÇÃO

Esta dissertação nasceu de estímulos vivenciados pela autora, ao longo de sua trajetória profissional, principalmente nos últimos anos, nos quais se deparou de forma intensa com o *turnover* de empregados nas organizações. *Turnover* este, mais acentuado com a geração Y.

A decisão sobre o tema final surgiu em uma aula sobre Gestão de Carreiras com Joel Dutra, proveniente de uma disciplina de matrícula cruzada da USCS com a USP. Nesta aula houve uma espetacular explanação sobre o comprometimento organizacional e sua influência em gestão de carreiras.

Com a revisão da literatura acadêmica, houve uma grata surpresa em perceber que o tema estava começando a aparecer na academia, entretanto sua maior fonte bibliográfica se encontrava em estudos fora do Brasil

No âmbito organizacional, segundo Silva e Honório (2010) as empresas estão procurando profissionais inovadores, criativos, capazes de criar novas formas de gerir recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais, além de possuir conhecimentos técnicos.

Esses profissionais atualmente são representados pela nova geração que se encontra nas empresas, a geração Y que, devido às mudanças provenientes de mercado, tais como a crise econômica dos anos 80, e posterior abertura econômica, fizeram com que as empresas brasileiras se vissem obrigadas a se adaptarem à competitividade.

A competitividade das organizações, a globalização e a realidade diferenciada de vida levam essa geração a apresentar características comportamentais também diferenciadas (FOJA, 2009). Características tais como impaciência, ousadia, excesso de confiança, necessidade de conhecimento rápido, entre outras, estão relacionadas ao ritmo de mudança, interatividade e rapidez ao acesso de informações.( LIPKIN, 2010)



Esse tipo de comportamento tem gerado polêmicas no mercado de trabalho, quando o assunto é a postura desta nova geração e o seu envolvimento com a empresa. Tal envolvimento é aparentemente diferente do envolvimento de gerações anteriores e por isso o interesse em estudar o comprometimento da geração Y em organizações que possuem uma grande quantidade desta população em seus quadros de pessoal, como é caso das organizações de conhecimento intensivo.

Este trabalho está organizado em seis seções, sendo a primeira a Introdução, a qual aborda a origem do estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos, a problematização e delimitação do estudo. Apresenta ainda, a motivação para a realização desta dissertação de mestrado.

A segunda seção revela uma revisão teórica, iniciando com a contextualização sobre diferentes gerações, chegando aos principais conceitos e estudos realizados sobre a geração Y. Assim como apresenta a fundamentação teórica sobre Comprometimento Organizacional.

A terceira seção contempla a metodologia utilizada, bem como faz uma explanação sobre a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO a ser aplicada nesta pesquisa.

A quarta seção retrata a apresentação e análise dos resultados. A quinta seção demonstra a discussão dos resultados. E a sexta e última seção revela conclusão obtida com o trabalho finalizado.

## 1.1 – Origem do estudo

Na sociedade ocidental o ingresso do jovem no mundo do trabalho está entre os marcos de passagem para a vida adulta (GALLAND, 2007). As mudanças ocorridas na esfera do trabalho também impactam significativamente para os jovens: nos países desenvolvidos nota-se a ampliação do tempo de estudos e o adiamento do ingresso no mercado de trabalho, enquanto que nos países periféricos esta tendência ocorre entre as famílias de maior poder aquisitivo, já os jovens mais pobres geralmente ingressam nas fileiras do desemprego (GALLAND, 2001; COHEN, 2007; OIT, 2011).

Segundo Oliveira (2010) independente dos locais de origem, há o surgimento de uma nova geração, denominada geração Y. Os jovens desta geração – por terem vivido muitas mudanças em diversos setores da sociedade – têm uma única certeza, a imprevisibilidade dos acontecimentos (CLARO *et al.*, 2010).

As rápidas transformações ocorridas no ambiente de trabalho fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estarem sempre atualizados para não perderem sua competitividade perante o restante da força de trabalho. (TULGAN, 2009; LOMBARDIA *et al.*, 2008; FOJA, 2009; POUGET, 2010).

Essa necessidade de constante atualização de conhecimento associados à competitividade e às modernas tecnologias, provocam comportamentos diferenciados nestes jovens, que interferem em sua atuação nas organizações, e conseqüentemente em suas carreiras. Exibem comportamentos relacionados à postura, tais como seguir as próprias regras, exigir horário de trabalho flexível, ter preferência por contato virtual, “vestir a camisa” da empresa somente quando considerar necessário, trabalhar ao seu modo independente da hierarquia, entre outras. São comportamentos que provocam mudanças no cenário corporativo, justamente por conflitar os valores destes jovens e sua forma de se relacionar com o trabalho. (LIPKIN, 2010).

Diante deste contexto, compreender o comprometimento da geração Y dentro das organizações, torna-se relevante, uma vez que esta geração está cada vez mais

presente e atuante no mercado de trabalho. Compreender ainda, se este comprometimento tem relação direta com os comportamentos mencionados.

Segundo Pinho (2011) os novos profissionais que caracterizam a geração Y são pessoas inteligentes, possuem perfil dinâmico, com capacidade para fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo, interessadas por novidades e desafios, com flutuação de interesses quando as atividades que lhe são destinadas apresentam um tom de rotina e são desprovidas de novidades e desafios.

Macon e Artley (2009) acenam para um fato contemporâneo que se refere ao encontro de quatro gerações na mesma organização. Segundo os autores, esse encontro pode oferecer desafios e proporcionar oportunidades para as organizações no que se refere aos planos de sucessão, atuação em equipe, carreira, desempenho, além do preparo das pessoas para a execução das atividades propostas.

Concomitantemente a esta visão, pesquisas demonstram o cenário sobre o comprometimento organizacional, que segundo Bandeira *et al.* (2000) consiste em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. O comprometimento pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Portanto a presente pesquisa deverá diagnosticar como se encontra o comprometimento organizacional da geração Y, a partir da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

## 1.2– Problematização

As organizações vivem em intensa competição, em todos os segmentos econômicos. A competição da era industrial transformou-se em competição da era

da informação. A competitividade é presente e provoca uma crescente e cotidiana pressão no ambiente organizacional. Este é um assunto que desperta a atenção da sociedade e que demonstra ser um dos elementos constantes e comuns, mesmo no exercício de cenários menos elaborados. O ambiente organizacional tem sido marcado por constantes evoluções tecnológicas, pelo desenvolvimento de grandes redes mundiais gerando incertezas e ambiguidades (FOJA, 2009).

A competitividade, talvez um resultado de avanços tecnológicos e da globalização, impôs, às empresas, mudanças em sua cultura e estrutura no modo a adaptarem-se a este novo contexto ( SANTOS, 2012).

Associado à competitividade e a tecnologia intensificam-se as mudanças no mercado de trabalho, proporcionando diariamente novas ferramentas e diversas modalidades de atuação, o que leva o jovem profissional a ter em seu alcance uma infinita variedade de recursos para sua carreira, além de uma oferta de emprego vinculada ao conhecimento e capacitação intensa, como idiomas, residência fora do país, entre outros.

Esse cenário associado às características dessa nova geração, sugere uma grande instabilidade por parte dos jovens, no sentido de busca constante e incessante para uma carreira rápida e crescente, em um curto prazo de tempo. Uma instabilidade profissional que os leva a trocar facilmente de empresas, gerando desta forma, um grande *turnover* nas organizações e dificultando a retenção de talentos. Diante desse cenário, pode-se associar a questão do comprometimento organizacional com a instabilidade profissional da geração Y.

Segundo Borges-Andrade (1993) o comprometimento é uma determinação e escolha do indivíduo, grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecerem.

A partir de estudos realizados por Meyer e Allen (1991) identificou-se que o comprometimento organizacional possui bases teóricas que possibilitam sua mensuração e identificação.

Analisando a instabilidade profissional da geração Y (FOJA, 2009) em contrapartida com o comprometimento organizacional, observa-se que pouco se sabe sobre as dimensões ou bases que caracterizam o comprometimento dessa geração. Assim, chega-se a questão principal deste estudo, que pretende investigar: “*Quais são as bases do comprometimento organizacional da geração Y ?*”

### 1.3. Objetivo Geral

A partir dos pressupostos demonstrados, o presente estudo tem como objetivo geral diagnosticar quais são as bases do comprometimento organizacional dos jovens da geração Y.

### 1.4. Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, esta dissertação apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar o comportamento da geração Y sob o contexto do comprometimento organizacional.
- Testar a intensidade do comprometimento organizacional da geração Y por meio da escala EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

### 1.5. Justificativa do Estudo

A geração Y é constituída pelos nascidos durante o período de 1977 a 2000, entretanto, produtivos na área organizacional, são aqueles pertencentes à faixa etária entre 18 e 33 anos, que estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, ocupando posições diversas, desde estagiário e *trainee* a cargos executivos.

Na revisão da literatura desta geração (PINHO, *et al.* 2011; MALAFAIA, 2011; OLIVEIRA, 2010; TAPPSCOTT, 2010; LIPKIN, 2010; FOJA, 2009) observou-se a existência de algumas pesquisas envolvendo o comprometimento organizacional desta geração.

Acredita-se que o assunto seja relevante, por retratar uma realidade de mercado, ao envolver gestão e inovação organizacional. Além disso, trata-se de uma população presente em todos os segmentos econômicos e em diferentes posições hierárquicas. Retrata ainda, a realidade de uma geração que revela instabilidade profissional (FOJA, 2009).

O estudo realizado poderá ser utilizado por outras organizações para revisão e fundamentação de suas abordagens com relação à geração Y, bem como ser utilizado para uma melhor compreensão desta população.

#### 1.6. Delimitação do Estudo

A presente pesquisa será realizada com profissionais que trabalham em empresas internacionais do segmento de prestação de serviços em Auditoria e Assessoria Tributária e Empresarial, as quais empregam jovens da geração Y no mundo inteiro. São empresas separadas e independentes que atuam de forma integrada e fazem parte de um seleto grupo neste ramo.

São empresas modernas, que valorizam o conhecimento, a experiência e a capacidade de seus profissionais em desenvolverem soluções criativas, permitindo criar valores para seus clientes, acionistas e *stakeholders* com o mínimo de riscos. Sua atuação é pautada pelo rigor na adoção das boas práticas de governança corporativa e pela ética na condução dos negócios.

O pessoal inserido nestas organizações deve ser orientado para o conhecimento; todos os profissionais precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estar envolvidos, de forma que desenvolvam práticas, voltando-as para ações diárias. Devem ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e

interessadas em adquirir continuamente conhecimento, capazes de criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A escolha por este tipo de organização se deu pela quantidade de colaboradores, que ingressam na instituição por meio do Programa de *Trainee*, e que possuem uma faixa etária pertinente à Geração Y.

#### 1.7 . Vinculação com a linha de Pesquisa

A pesquisa vincula-se à Linha 2 - Gestão da Regionalidade e das Organizações, Programa de Pós Graduação em Administração, na área de Gestão de Pessoas, sob a orientação do Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo. Esta vinculação justifica-se pelo fato do tema estar relacionado no contexto da Administração, especialmente na área de comportamento organizacional, que compõe esta linha de pesquisa e reúne os interesses acadêmicos da autora e do orientador deste projeto de pesquisa.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, as abordagens serão dedicadas aos estudos e pesquisas que versam sobre os seguintes conteúdos: estudo das gerações, geração Y e comprometimento organizacional.

O primeiro conteúdo sobre gerações revela o histórico e a interferência das gerações anteriores no perfil dos jovens atuais, que são formados pela geração Y. E posteriormente, na sequência, faz-se uma apresentação sobre a contextualização do comprometimento organizacional e da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

### 2.1 - Definição de Geração

Com a virada do século, o conceito de gerações recupera o seu espaço nas análises sociológicas que indicam não somente as diferenças de classe, mas ainda as desigualdades de gênero, étnico-raciais, culturais e geracionais. Vive-se ainda um momento em que a reconstrução das trajetórias sociais das gerações anteriores torna-se imprescindível para a análise e compreensão das ações coletivas empreendidas pelas novas gerações, bem como dos desafios que as mesmas enfrentam (SANTOS, 2012).

Nos últimos anos tem aumentado o número de estudos que investigam as gerações sob perspectiva cronológica, ou seja, a definição da formação de uma geração baseada num conjunto de vivências comuns, visões do mundo, entre outros, que seriam compartilhados pelos indivíduos que viveram dentro de um mesmo período histórico (KUPPERSCHMIDT, 2000; LOMBARDIA *et al* 2008, POUGET, 2010).

Diferentes gerações podem influenciar o modo de ser e de viver das pessoas na sociedade, e um dos desafios da sociedade é compreender as mudanças



trazidas pelas novas gerações, as quais convivem com gerações anteriores e acabam por apresentar conflitos.

A sucessão geracional constitui um problema que atinge todas as sociedades, pois os atores nascidos em diferentes períodos históricos a partir de determinado momento passam a conviver com o surgimento de novos agentes culturais e com o desaparecimento de outros; cada grupo geracional vivencia apenas em parte o período do processo histórico fazendo suas interpretações a partir da experiência vivenciada; há necessidades das gerações anteriores transmitirem heranças culturais que foram acumulados e haverá uma sucessão permanente de gerações, formando-se assim uma sucessão de elementos que devem ser considerados quando se pretende fazer um estudo geracional (MANNHEIM, 1993).

O tempo é utilizado como uma demarcação potencial, por demonstrar o processo histórico que aproxima os jovens da mesma geração, pertinentes a mesma faixa etária. Os eventos históricos são extremamente relevantes, uma vez que rompem uma continuidade e formam uma ideia de antes e depois na vida social, bem como a forma como estes eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em momentos diferenciados do processo de socialização.

Assim para a análise geracional o simples marco cronológico é apenas um ponto referencial, mas não serve como base para delimitar as formas de agir de um grupo etário, pois é necessário que se reconheça os fatos históricos marcantes para aquela época.

Para melhor compreensão do conceito de geração é importante mencionar o conceito de *coorte* existente em estudos geracionais. O conceito do *coorte* significa que no período entre o fim da adolescência e o início da fase adulta, as experiências compartilhadas pelos jovens levam a formação de valores que os acompanham ao longo da vida, formando um vínculo coletivo, um *coorte* (MEREDITH; SCHEWE; KARLOVICH, 2002).

Neste conceito se estabelece que as pessoas vivem um mesmo período histórico, e por isso formam e assimilam valores semelhantes. Esses valores que se

mostram nas ações e preferências permanecem ao longo das diferentes fases do ciclo de vida (NOBLE; SCHEWE, 2003). Grandes eventos (guerras, crises econômicas, transformações políticas, entre outros) definem o momento de surgimento de uma *coorte* histórica, que se mantém até o surgimento de um novo evento transformador. Este evento para ser considerado crítico, deve influenciar valores, crenças, e atitudes de indivíduos de uma mesma *coorte*.

Quando as pessoas experimentam um fenômeno social marcante, notadamente no período compreendido entre a adolescência e a idade adulta, tal evento se torna uma marca e ganha significado em suas vivências particulares (SCHUMAN; SCOTT, 1989).

Ikeda *et al* ( 2008 ) alertam para a diferença entre *coorte* e geração. Segundo estes autores, gerações são períodos fixos não estando atrelados aos fatos contextuais vivenciados pelas pessoas. Entretanto é possível observar que, tanto no mercado como em trabalhos acadêmicos, vêm se aplicando o conceito das *coortes* ao termo geração (DWYER, 2009).

Twenge *et. al.* (2010) indicam como uma possibilidade, a influência do estágio de vida sobre as pessoas e as mudanças ao longo do tempo que impactaram todas gerações. Segundo o autor, as características negativas acabam sendo enfatizadas, talvez porque sejam as mais traumáticas. Portanto, o estudo das gerações não deve ser deixado de lado, pois pode ser um atalho adequado para a compreensão de certos comportamentos.

As gerações não podem ser tratadas como agrupamentos separados de pessoas, mas sim como fruto de uma mudança social que ocorre gradualmente com o passar do tempo.

Segundo Tomizaki (2010) a partir dos estudos de Mannheim, existem elementos que devem ser considerados para a discussão do conceito de geração:

- a) Idade, que representa a potencialidade de pertencimento a uma geração, porém não é fundamental para sua constituição. É necessário que um grupo

- cronológico tenha elementos materiais e simbólicos que os integrem formando uma coletividade;
- b) Situação de classe, representam uma classe, quando os indivíduos vivenciam determinados aspectos que tendem a desenvolver uma forma específica de pensar e agir, bem como de interferir no processo histórico;
  - c) Experiências concretas e simbólicas comuns, para que uma situação de classe tenha sentido, é preciso que o grupo tenha um conjunto de experiências compartilhadas para as quais atribuam significados semelhantes, embora isto não implique numa homogeneidade absoluta no interior do grupo;
  - d) Relação com outras gerações, uma geração não se constitui de modo independente, é preciso que se considere a influência mútua entre as gerações, notadamente nos processos de transmissão e socialização;
  - e) A conjuntura histórica (social, econômica e política) na qual se inscrevem as gerações. O período histórico permite aprofundar as possibilidades e limitações que se apresentam para o grupo a partir da conjuntura econômica, social e cultural que ele vivencia, além de permitir o aprofundamento da discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, experiências comuns e relações com outras gerações.
  - f) As relações familiares e de parentesco. Ao considerar os laços familiares e de parentesco, notam-se também as relações que o indivíduo estabelece com o sistema de formação e com o mercado de trabalho.

Para compreender a formação e os traços característicos de uma geração é importante identificá-los, analisá-los para delimitar e compreender mais profundamente o grupo de gerações e, por isso a seguir serão apresentadas as características das gerações anteriores à geração Y.

## 2.2- Gerações antecessoras

O século XX foi palco da ação de quatro gerações : tradicionais, *baby boomers*, geração X e finalmente a geração Y.

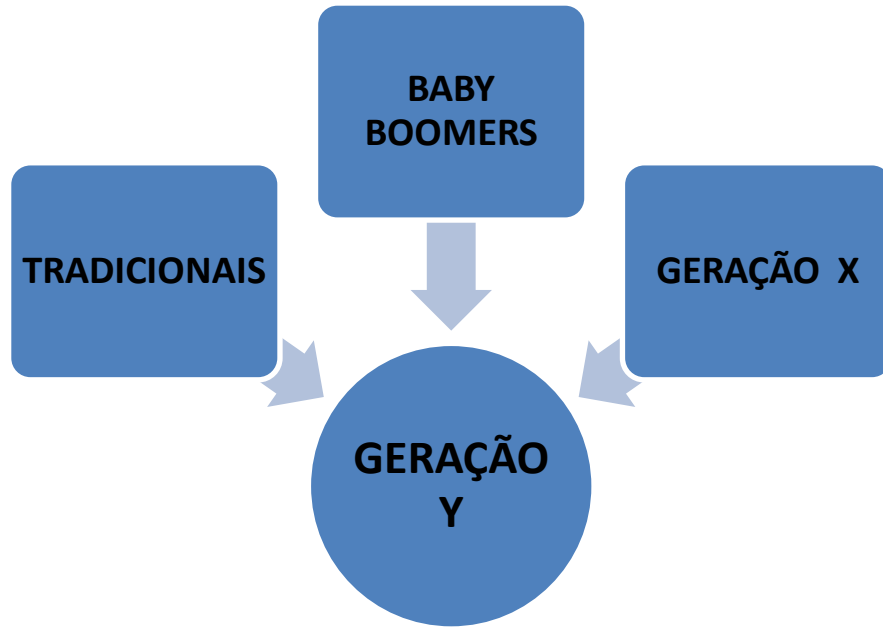


Figura 1 – Demonstrativo sobre Gerações.  
Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

O quadro a seguir apresenta as principais características das quatro gerações:

Quadro 1 : Características das quatro gerações

| <b>GERAÇÃO</b>            | <b>CARACTERÍSTICAS</b>  |
|---------------------------|---|
| Veteranos ou Tradicionais | Gostam de consistência e uniformidade. Apreciam as coisas em grande escala. Tem forte sentido do dever. Acreditam na lógica. São disciplinados e leais. São orientados ao passado e gostam de lições da história. Acreditam na lei e na ordem. São conservadores. |
| Baby – boomers            | Creem no progresso econômico e social. Precisam ser a estrela do espetáculo. São otimistas, sabem o que é trabalho em equipe. Perseguiram uma gratificação pessoal de alto custo. Procuram sua essência e o sentido da vida de forma obsessiva e repetida.        |
| Geração X                 | São autoconfiantes, mas céticos. Estão à procura de um sentido de família. Cumprem objetivos e não prazos. São indiferentes à autoridade. São criativos e dominam a tecnologia. Buscam a liderança pela competência.  |
| Geração Y                 | As mães trabalham fora e as crianças foram para a escola muito cedo. Apreciam os pais. São otimistas quanto ao futuro. São superativos. São viciados em tecnologia e em equipamentos eletrônicos. Apreciam a informalidade com a autoridade.                      |

Fonte – Elaborada pela autora a partir de BATISTA, 2010

### 2.3 – Tradicionais ou Veteranos

Essa geração nasceu entre os anos de 1925 e 1945, tendo entrado no mercado de trabalho entre os anos 50 e 60. São os trabalhadores que hoje, encontram-se na faixa etária entre 62 anos a 79 anos e pertencem à geração dos tradicionais. Viveram momentos internacionais importantes, incluindo conflitos militares, tais como a II Guerra Mundial, a Guerra da Coréia e do Vietnã. No Brasil aconteceu a Revolução de 30, entrou em circulação uma nova moeda, o cruzeiro. Ocorreu o fim da guerra e a deposição de Vargas sob pressão militar.

Como testemunhas de racionamento durante a guerra, são muitas vezes avessos ao risco sobre finanças pessoais. Normalmente são de respeitosa autoridade, voltados para a hierarquia e disciplina. Muitos foram criados em famílias cujo único arrimo de família era o pai (HILL, 2004).

Esta geração experimentou circunstâncias complexas e acontecimentos históricos relevantes, como a Guerra, passando de uma situação estável (tendo de tudo) a uma situação precária (não tendo nada, como alimento, por exemplo). Portanto, é uma geração que se envolveu substancialmente com a experiência do sacrifício e da prosperidade (PEKALA, 2001).

Para Zemke (2008), os veteranos, apesar de já terem ultrapassado ou estarem em idade de aposentadoria ou próximos dela, são aqueles que têm muito interesse em continuar trabalhando em projetos, em regime de meio expediente e/ou como mentores de funcionários mais jovens. Segundo o autor, esta geração também é denominada tradicional, burocrata e/ou silenciosa e também é aquela em que os que se tornaram executivos, o conseguiram nas décadas de 50, 60 e 70. Na época de seu ingresso no âmbito organizacional, o ambiente de trabalho era extremamente hierárquico e cada um conhecia o seu lugar, sendo que a possibilidade de ascensão profissional acontecia subindo cada degrau, passo a passo.

Uma característica dos componentes da geração dos veteranos é a resistência à mudança e a dificuldade de se adaptar às demandas destas

mudanças. Essa atitude tem gerado problemas e conflitos no âmbito organizacional principalmente quando as gerações sucessivas pressionam por mudanças na estrutura corporativa (KALLENBERG, 1977).

Essa geração espera de seus funcionários a valorização da lealdade e dedicação à empresa. Estes prepararam o caminho das gerações futuras e tiveram um forte controle corporativo. Seus principais valores são a lealdade aos patrões, a crença no trabalho duro, no *status quo* e em figuras de autoridade. Muitos dessa geração já deixaram o mercado de trabalho. (MALAFAIA, 2011).

No entanto, não se pode afirmar, que todos deixaram o mercado.

É uma geração que se encontra em fase de afastamento de suas atividades produtivas no ambiente organizacional, mas que trouxe contribuições significativas para a formação da geração seguinte, que foi a dos *Baby Boomers*.

#### 2.4 - *Baby Boomers*

Essa geração nasceu entre os anos de 1946 e 1964 e foi marcada pelos movimentos dos direitos civis, pelos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, é uma época de grandes marcos tais como o movimento *hippie* e a Ditadura Militar. É promulgada a nova constituição. Ocorre a eleição e renúncia de Jânio Quadros. Acontece a criação da Petrobrás, e a deposição de João Goulart pelas forças armadas. Juscelino Kubitschek assume a presidência da república em 1955, tendo como meta fazer o Brasil crescer cinquenta anos em cinco, lema de sua campanha. Entre 1969 e 1973 há um grande crescimento econômico no país, conhecido como “milagre econômico brasileiro”. Nos anos 60 surge o movimento feminista que incentivou as mulheres a procurarem seus direitos.

Fizeram parte de um período de prosperidade do pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, houve um aumento das taxas de natalidade (MALAFAIA, 2011).

As organizações a partir da década de 50 começaram a modificar sua forma de gerenciar pessoas, deixando de atuar nos modelos Tayloristas e Fordistas, para atuar com um modelo de gestão de pessoas, como foco no comportamento humano ( FISCHER, 2002).

Segundo Jeffries e Hunte (2003) a geração dos Baby Boomers é aquela que experimentou “o primeiro homem na lua, o movimento pelos direitos civis das mulheres, assassinatos de figuras públicas e o ativismo estudantil”.

Os *baby boomers* abriram um precedente como uma grande ameaça geracional aos seus antepassados. Cresceram em uma época de relativa prosperidade e frequentaram a escola por muito mais tempo que seus pais. Eles tiveram tempo de desenvolver sua própria cultura jovem com o *Rock'n'roll*, cabelos compridos, protestos, roupas estranhas e novos estilos de vida incomodavam seus pais. Também tiveram uma nova mídia por meio do qual podiam comunicar sua cultura – a televisão (TAPSCOTT, 2010).

O impacto da revolução das comunicações, liderada pela ascensão da televisão, moldou essa geração mais do que qualquer outra coisa. Essa geração sempre valorizou a educação.

Os valores dominantes nessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. São motivados, otimistas e *workaholics*. Tem senso de procura de oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais (VELOSO *et al*, 2008; ROBBINS, 2005).

De acordo com Foja (2009), os *Baby Boomers* valorizam títulos, *status* e crescimento profissional. Pode-se dizer que são responsáveis pelo estilo de vida baseado no consumismo, em conquistas materiais ou que representam algum tipo de poder (intelectual, por exemplo).

São fortemente centrados no trabalho, tem um senso de amor e ódio pela autoridade, buscam a liderança pelo consenso e se sentem responsáveis por seu estímulo para o trabalho (LOMBARDIA *et. al*, 2008).

Segundo Robbins (2005), a geração Baby Boomers pode ser dividida em dois grupos : os Existencialistas ( nascidos entre 1945 e 1955) e os Pragmáticos ( nascidos entre 1955 e 1965 ). Os Existencialistas foram influenciados pelos “hippies” e tem uma maior preocupação com qualidade de vida, com liberdade e igualdade. Já os Pragmáticos são mais conservadores e possuem um foco maior para suas carreiras, e valorizam o sentido de realização e reconhecimento social.

Essa geração está perto de se aposentar, embora alguns encarem esse momento de forma diferente: trabalhando (LAB, 2010). É uma geração que tem interesse em completar um último projeto antes da aposentadoria e por isso alguns ainda convivem nas organizações, com a geração seguinte: Geração X.

## 2.5 - Geração X – entre 1965 a 1977

Esta geração pertence aos nascidos entre os anos de 1965 e 1977. Os jovens desta época vivenciaram acontecimentos importantes, tais como o declínio do governo militar e a redemocratização pelas “Diretas Já”. Os jovens da geração X participaram da primeira eleição direta para Presidente do Brasil. Vivenciaram a crise do petróleo e o momento de recessão no final dos anos 70. Como consequência, a inflação começa a subir rapidamente, a taxa de juros aumenta e a moeda desvaloriza.

Neste período ocorre um avanço no desenvolvimento tecnológico e surge o lançamento do 1º. Microprocessador do mundo e em 1972 é lançado o 1º. Vídeo game do mundo.



A estrutura familiar também sofreu mudanças. Smola e Sutton (2002) afirmam que neste período houve um aumento no número de divórcios e de pais mais ausentes, por estarem ambos trabalhando.

Do ponto de vista social, é uma geração que se deparou com a Aids. Foi considerada a geração que viveu uma grande mudança cultural. São conhecidos como pessoas que nutrem certo cinismo e certa desilusão em relação aos valores adotados por seus pais. É a geração que vivenciou o divórcio dos pais. São céticos e não são facilmente atingidos pela mídia. Os *yuppies*, subcategoria dessa geração, são caracterizados pelo alto poder aquisitivo e pela paixão pelo sucesso social, econômico e profissional.

Costumam ser profissionais de alto nível, motivados pelas perspectivas de carreira como forma de manutenção de seu poder socioeconômico, mas considerados como egoístas e hedonistas, onde o consumo prevalece sobre os valores familiares e sociais (FOJA, 2009).

Na adolescência, viram muitos adultos serem demitidos de grandes empresas, talvez por esses motivos os membros da Geração X busquem sempre ter um plano B para caso as coisas não saiam como o planejado (LAB, 2010).

Essa geração ingressou no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 e 2000, e com a entrada da Geração X no âmbito organizacional, os relacionamentos nas organizações modificaram-se, tornando mais informais e com a presença de funcionários mais dinâmicos, bem como foi o momento em que o tradicional sistema hierárquico de relações, as posições de comando e de autoridade passaram a ser questionados (BATISTA, 2010)

Adotam postura de ceticismo e defendem o ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Ao mesmo tempo, essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do *downsizing* corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que

melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade (VELOSO *et. al*, 2008).

Segundo Zemke (2008) no ambiente de trabalho, a geração X possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão rigorosa. É um grupo que aceita mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiar nos outros. O conhecimento gerado pelo uso do computador facilitou o acesso e a manipulação das informações proporcionando maior mobilidade à carreira, bem como o questionamento às hierarquias de comando.

Hill (2004) destaca que a geração X é aquela que frequentemente testemunhava os pais, em suas longas horas de trabalho e passaram a ter uma vida desequilibrada e cheia de *stress*.

Muitos autores tendem a chamar a atenção que a Geração X também tem sido abordada como sendo uma geração de sucesso quando é avaliado o retorno econômico em termos de remuneração, promoções e respeito aos funcionários (SCHRAMMEL, 1998; MANOLIS; LEVIN ; DAHLSTROM, 1997; TULGAN, 1995).

Jeffries e Hunte (2003) destacam que atualmente a geração X é aquela que está aguardando a linha de promoções e/ou ascensão no âmbito organizacional e seus membros serão os responsáveis pelo gerenciamento do futuro organizacional. Atualmente a Geração X encontra-se na faixa etária entre 35 e 47 anos, alguns exercem cargos de liderança e outros não, mas todos convivem diariamente em sua organização, com a nova geração que está ingressando no mercado de trabalho: a geração Y.

## 2.6- GERAÇÃO Y

A geração Y é formada pelos nascidos entre 1978 a 2000 e ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 (ROBBINS, 2005).

Segundo Oliveira (2010) a nomenclatura da geração Y surgiu da União Soviética, a qual definia a primeira letra do nome dos bebês, durante um determinado período de tempo, para identificar aqueles que nasciam no regime comunista. Assim nos anos de 1980 a 1990 foi a vez do Y. Desta forma, o termo foi adotado pelos estudiosos para designar a geração desta época.

É uma geração que apresenta muitas características diferenciadas, sejam pessoais ou no trabalho, conforme demonstrado a seguir.

### 2.6.1. – Características da Geração Y

Essa população vivenciou acontecimentos históricos importantes, tais como : a criação do partido do PT, nova constituição de 88, vivenciaram o *impeachment* do Presidente Fernando Collor em 1992. Em 2003 Luiz Inácio Lula da Silva é eleito Presidente do Brasil.

Em termos econômicos, no fim da década de 90 e início dos anos 2000, foi um período de crescimento econômico para o País. O fenômeno globalização passa a reger as relações econômicas, políticas e sociais no país. A BOVESPA consegue recorde de movimentação. O Brasil ganha destaque como um dos quatro países mais promissores, formando o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China ).

Sob o aspecto social, é a geração Y que cresce em contato constante com a tecnologia. As promessas da recém lançada internet levaram o jovem a sonhar com infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras com outras pessoas até o acesso a todo tipo de conteúdo, principalmente aqueles com divulgação controlada por direitos de propriedade ( OLIVEIRA, 2010).

A infância e adolescência dessa geração foram marcadas pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo. Filhos de pais superprotetores, aprenderam a se acostumar com a lacuna deixada pelos pais *workaholics*, que para compensar a sua ausência, lhes davam tudo que queriam (MALAFAIA, 2011).

Os jovens que caracterizam a Geração Y são formados por crianças que foram consideradas especiais pelos pais, pela legislação e por diferentes atores sociais. Acostumaram a ter sua opinião sempre considerada e cresceram acreditando que buscar um sonho era a certeza da felicidade, reforçando valores como confiança e segurança. São fortemente orientados pela ação em grupo, propensos a participar de atividades em grupo, assim, integram-se facilmente, embora busquem sempre manter sua individualidade (OLIVEIRA, 2010).

Sua vida é determinada por horários pelos quais estabelecem trabalho e estudos, praticam esportes, reservam tempo para diversão, aulas de música, além de participar de redes sociais online e responder e-mails e mensagens instantaneamente. Desde o ensino fundamental essa geração pensa seriamente em seu futuro e em questões como carreira e salário (OLIVEIRA, 2010).

Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, hiper estimulação e ambiente digital” (TAPSCOTT, 2010). Por este motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais aspecto da “vida digital”. O que, segundo Coimbra e Schikmann (2001), permite afirmar que nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico (VASCONCELOS, 2010).

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada; com a nova tecnologia, o jovem teria sua fonte de conhecimento recompensada. Novos valores estavam surgindo, novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia chegado e ele foi determinante na complexa formação desta geração (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Kuntz ( 2009), as principais características da geração Y são as seguintes :

- São otimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica. Têm senso de justiça social e se engajam em voluntariados.
- São bastante informais, agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas. Acompanham a velocidade da internet.
- Tecnologia e diversidade são coisas naturais da vida. Usam todos os recursos do celular e sentem necessidade de estar sempre conectados.
- A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia.
- Vivem com sobrecarga de informações dificultando a correlação de conteúdos.

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante das pessoas da geração Y é que aceitam a diversidade, convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação. (LOIOLA, 2009)

Portanto, características como impaciência, agitação, necessidade de estar conectado, indiferença em relação à autoridade e fidelidade a si mesmo são presentes à Geração Y. Os valores dessa geração são autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos.

## 2.6.2. – A Geração Y no trabalho

Tulgan (2009) reforça ainda que esta é uma geração de jovens altamente qualificados e principalmente, voltados ao imediatismo. É uma geração focada em si, e por isso consideram a empresa onde trabalham como uma forma de atingir o sucesso profissional, se não o conseguem trocam de organização para ir trabalhar na concorrência.

Segundo Tapscott (2010) essa geração possui oito características diferenciadoras de norma, sendo que cada norma é essencial para a compreensão de como a Geração Y está transformando o trabalho, o mercado, o aprendizado e a sociedade. São elas :

- 1- Liberdade. Eles querem liberdade em tudo que fazem, desde a liberdade de escolha à liberdade de expressão. Essa geração usa a tecnologia para descartar o dispensável e encontrar o que satisfaz suas necessidades. Usam a tecnologia para fugir das restrições tradicionais do escritório e integrar a vida profissional à vida doméstica e social. Busca a liberdade para mudar de emprego, para encontrar seu próprio caminho para se expressar.
- 2- Customizar e personalizar. Os jovens podem mudar o mundo da mídia a sua volta, tais como: a área de trabalho do computador, o próprio site, o toque do telefone, o apelido, o descanso de tela, as fontes de notícias e o entretenimento. Cresceram acessando a mídia que queriam, quando queriam, e sendo capazes de mudá-la. Agora a necessidade de customizar está se estendendo para além do mundo digital e chegando a quase todos os aspectos do cotidiano com o qual essa geração tem contato, incluindo o trabalho. Por isso não gostam de descrições de cargos padronizadas no trabalho.
- 3- Investigadores. São todos investigadores, devido ao grande número de fontes de informação na internet, por isso tem facilidade de distinguir entre a realidade e ficção. A transparência permite o acesso das partes interessadas

a informações relevantes a respeito das empresas e dos produtos. Comparam e confrontam as informações sobre os produtos na internet, e assim tornam-se muito exigentes.

- 4- Integridade. Procuram integridade e abertura empresarial ao decidir o que comprar e onde trabalhar. A internet e outras tecnologias de informação e de comunicação eliminam as barreiras entre as empresas e suas diferentes partes interessadas, como consumidores, ativistas e acionistas. A Geração Y se certifica de que os valores da empresas estão alinhados aos seus próprios valores. São colaboradores naturais, acham que suas ideias são úteis e gostam de sentir que fazem parte de um grupo bem informado e exclusivo. Hesitam em compartilhar dados se acharem que uma empresa pode usar mal essas informações, vendendo-as a outras empresas ou enchendo-os de correspondência indesejada.
  
- 5- Entretenimento. Essa geração busca entretenimento e diversão no trabalho, na educação e na vida social. Leva uma mentalidade divertida ao trabalho. A partir de sua experiência no último videogame, eles sabem que sempre há mais de uma maneira de atingir um objetivo. Esperam que o trabalho seja divertido e intrinsecamente satisfatório. Esperam ficar emocionalmente satisfeitos com seu trabalho. Também não veem nada de errado em usar tempo de trabalho para checar o perfil no *Facebook* ou para jogar um videogame on-line. Usam a internet para saber as últimas notícias, fazer pesquisa no Google, verificar e-mail e trocar mensagens instantâneas com amigos. Se não puderem executar essas atividades no trabalho, sentem tédio rapidamente, pois brincar com seus aparelhos tecnológicos os mantêm interessados.
  
- 6- Colaboração e Relacionamento. Os jovens colaboram no *Facebook*, jogam videogame com múltiplos jogadores ao mesmo tempo. Discutem marcas, empresas, serviços e produtos. Gostam de ficar em contato com os amigos usando seus *BlackBerrys* ou celulares onde quer que estejam – na rua, na loja ou no trabalho. Isso lhes proporciona uma sensação de comunidade virtual durante todo o dia. Faz com que sintam que tem um amigo no bolso.

- 7- Velocidade. Em um mundo em que a velocidade caracteriza o fluxo das informações entre vastas redes de pessoas, a comunicação com amigos, colegas e superiores acontece mais rápido do que nunca. E por isso, essa geração espera se comunicar com os outros com a mesma rapidez – cada mensagem instantânea que geram esperam uma resposta instantânea, se isso não acontecer, ficam irritados. Muitos integrantes desta geração gostariam que sua carreira progredisse com a mesma velocidade dos e-mails. Apreciam o *feedback* contínuo de seu desempenho por parte dos gestores, situação que os auxilia a avaliar seu progresso e aumenta a autoestima profissional e a sensação de ímpeto na carreira. A lealdade é reforçada quando recebem regularmente um *feedback* que os ajuda a sentir que “estão no caminho certo” para o sucesso na empresa.
- 8- Inovação. A inovação acontece em tempo real. Procuram empresas inovadoras, nas quais trabalhar significa colaborar, se divertir e aprender. Os jovens vivem para se manter atualizados, seja em relação ao celular, iPod entre outros eletrônicos. O produto mais moderno contribui para sua autoimagem positiva. No trabalho, inovação significa rejeitar a hierarquia tradicional de comando e controle, e inventar processos de trabalho que estimulem a colaboração e a criatividade. Não querem trabalhar em empresas com burocracias antiquadas, querem um local de trabalho inovador, criativo, dinâmico e eficiente. Logo, querem um local com tecnologia de ponta.

De acordo com Tapscott (2010), muitos jovens da Geração Y já se encontram exercendo cargos estratégicos. Sua criatividade e rapidez de raciocínio provocam admiração pelas gerações mais velhas, mas a impaciência e infidelidade parecem gerar conflitos no ambiente corporativo.

A promoção de cargos na organização não representa para a Geração Y o seu único objetivo, pois interpretam essa situação, como simples mudança de cargo em consequência do reconhecimento advindo das iniciativas de seu próprio trabalho.



A maioria dos integrantes da geração Y gostam de horário flexível, pois desejam ser avaliados por seu desempenho e não pelo tempo de presença física no trabalho. São leais à sua carreira e não ao “patrão”. Buscam oportunidades individualizadas de aprendizado e de desenvolvimento. Almejam recompensas condizentes com sua vida atual ( TAPSCOTT, 2010 ).

Segundo Tapscott (2010), esses jovens, antes de aceitarem uma oferta de emprego, pesquisam a empresa. Procuram conhecer sua cultura e, verificam se existe alguma reclamação sobre ela na rede. Eles querem trabalhar em organizações transparentes.

A geração Y está fazendo com que as organizações levem a sério suas necessidades e comecem a inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação de funcionários. Os jovens da geração Y preferem dissolução das antigas formas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Esses jovens querem ser reconhecidos pelo que tem a oferecer e, ao mesmo tempo, ser respeitado por sua plenitude e filosofia de que trabalho faz parte da vida, mas não é a vida (LIPKIN, 2010).

Considerando as características apresentadas sobre a Geração Y, e o fato de que ao ingressar em uma organização seja algo cultivado como objeto de desejo e *status* para os jovens profissionais, é de fundamental importância compreender o que leva esta geração a se comprometer com a empresa para a qual desenvolvem seu trabalho.

Para tanto, será apresentada a seguir a contextualização a respeito do comprometimento organizacional.

## 2.7. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bastos (1994) o comprometimento no campo científico é o responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho. Comprometer-se implica em sentimento de lealdade em relação a algo, enquanto comprometimento organizacional, por parte do trabalhador, está relacionado a uma resposta dada em função do tratamento oferecido pela organização, tratamento este que possibilite oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

A partir da década de 70, com o estudo de Mowday, Porter e Steers ( 1979), cresce o interesse científico internacional em pesquisas sobre os níveis de comprometimento humano e os efeitos gerados nos indivíduos. No Brasil os estudos relativos ao comprometimento organizacional ganham relevância na década de 90, com a publicação de Bastos (1993), na Revista de Administração de Empresas (RAE), que aponta as principais fontes teóricas do construto, bem como suas diversas abordagens conceituais (FERREIRA e LEONE, 2011).

Os conceitos sobre comprometimento organizacional são encontrados em diversos autores, e têm sido tema de diversos estudos porque se espera que os empregados estejam continuamente comprometidos com os objetivos e as metas propostas pela organização inseridas neste contexto (BASTOS, 1994; BANDEIRA, *et al.* 1999; BASTOS *et al.*, 2008 ).

Para Bastos (1997, p.1) o conceito de comprometimento é de fácil apreensão:

utilizamos comumente esta expressão para denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas. Dizemos que duas pessoas são comprometidas quando cremos que elas têm probabilidade de permanecerem juntas, vinculadas, associadas. Da mesma forma se dá o comprometimento com o trabalho [ ... ] Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais e, portanto, o instrumento por excelência para a investigação dos níveis de comprometimento é a pesquisa de atitudes.

De acordo com Gama (1997), no campo dos estudos organizacionais, o comprometimento é um enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo, no trabalho, a partir de suas percepções e relações com os elementos ambientais.

Bastos e Borges-Andrade (1999) afirmam que a maior parte dos estudos a respeito do constructo se concentra em torno do foco na organização. Considerando o comprometimento organizacional como sendo um vínculo do indivíduo para com a empresa na qual trabalha, a maioria dos especialistas na área, assim como estes citados, concebem que este tema envolve alguma forma de laço psicológico entre pessoas e organizações.

Medeiros *et al.* (2002) afirmam que o comprometimento organizacional ainda é um conceito que encontra-se em construção.

Entretanto é possível perceber que embora existam vários estudiosos engajados no tema, o conceito predominante é o de Meyer e Allen ( 1991).

Os diversos estudos relacionados ao tema Comprometimento Organizacional estão, basicamente, fundamentados em três enfoques: a) atitudinal ou afetivo (MOWDAY *et al.*,1979); b) o enfoque normativo (WIENER, 1982); e c) instrumental, em que o comprometimento é visto em função dos retornos obtidos e dos custos de fazer parte da organização (MEYER e ALLEN, 1991).

Meyer e Allen (1991) adotam o padrão de conceito com estes três componentes do comprometimento organizacional. Os autores argumentam que as três dimensões do comprometimento relacionam-se entre si, podendo o vínculo se apresentar em mais de um componente, com o mesmo grau ou em graus diferentes, dependendo da relação que o indivíduo tem com a organização (SILVA e HONORIO, 2010 ).

Segundo Ribeiro ( 2008 ) as bases do comprometimento organizacional estão divididas da seguinte forma: **afetiva**, vínculo construído caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; **instrumental**, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e

benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e **normativa**, cujo vínculo se origina mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com a as crenças, objetivos e missão da organização.

O modelo de três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e posteriormente por Bandeira, Marques e Veiga ( 2000 ), a partir de técnicas multivariadas.

Esse modelo permite compreender a diversidade de formas de vínculos que o indivíduo pode estabelecer com a organização, dificultando a definição de políticas e praticas de gestão de pessoas que atendam às expectativas da maioria dos empregados.

Desta forma, serão apresentadas algumas considerações sobre essas três dimensões mencionadas.

### 2.7.1 – ABORDAGEM ATITUDINAL OU AFETIVA

Para Mowday, Porter e Steers (1979) comprometimento atitudinal tem como foco o processo pelo qual as pessoas pensam a relação de identificação do indivíduo com a organização. Essa relação pode caracterizada por três fatores : estar disposto a exercer considerável esforço; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de manter membro.

Segundo Meyer e Allen (1997), no comprometimento afetivo, o indivíduo permanece na organização porque suas necessidades (psicológicas e materiais) estão sendo satisfeitas e ele não possui garantias de que, em outra organização, terá iguais condições para satisfazê-las.

Segundo Bandeira (2000) é o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa. O indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a empresa. O comprometimento

afetivo, então, representa um elo mais intenso com a organização, considerando que esse tipo emerge e se nutre dos sentimentos do empregado, da aceitação de crenças, da identificação e da assimilação de valores. Esses elementos não configuram variáveis com trajetória estocástica e tendem a ser mais estáveis, menos sujeitos às mudanças situacionais e conjunturais, portanto, conformam uma base mais sólida e duradoura.

Para Bandeira *et.al* (2000), a abordagem atitudinal defende que comprometimento decorre da disposição individual, ativada pela interação de elementos contextuais. Nesta abordagem, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a empresa. O comprometimento afetivo, então, representa um elo muito mais forte com a organização, considerando que este tipo de comprometimento emerge e se nutre dos sentimentos do empregado, da aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores.

A Abordagem Atitudinal ou Afetiva é o comprometimento percebido como um afeto e um envolvimento, em que acontece a identificação com a organização. Revela a identificação do indivíduo com metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. (SILVA, 2010)

Segundo a lógica destes autores, a dimensão afetiva do comprometimento organizacional apresenta três antecedentes, a saber: características pessoais, estrutura organizacional e experiência de trabalho. Entretanto, os antecedentes que representam as características pessoais, e as características organizacionais, tendem a produzir correlações fracas com a dimensão afetiva do comprometimento.

Portanto é possível concluir que na abordagem afetiva, o empregado permanece na organização porque deseja, justamente por existir um apego e uma identificação com a mesma, uma vez que se encontra satisfeito com as condições que estão sendo oferecidas, bem como acredita nos valores que estão sendo transmitidos. Identifica-se com seus objetivos, e se envolve com os papéis de trabalho oferecidos.

O comprometimento está além da postura de lealdade, por envolver um relacionamento ativo, que está em busca do bem estar.

### 2.7.2. - ABORDAGEM INSTRUMENTAL

Segundo Mathieu e Zajac (1990) o comprometimento organizacional instrumental, tem como origem a percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na organização enquanto perceber benefícios nessa escolha.

Esta abordagem estabelece uma relação direta com custos / benefícios associados à saída do empregado, no sentido de que o empregado avalia o que vai ganhar ou perder ao deixar a empresa, considerando o que tem no ambiente interno versus as ofertas do mercado do trabalho, voltado para o ambiente externo.

O comprometimento instrumental é um produto da comparação de relações de custo/benefício de ficar ou ingressar em outra organização. O julgamento de ficar é fortemente contaminado pela sensação de segurança, tendo em vista que as informações consideradas referem-se ao ambiente e às relações conhecidas e vivenciadas. A avaliação da alternativa de sair é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente da nova organização são desconhecidos (RIBEIRO, 2008).

A incerteza gera um custo adicional sob a forma de risco de insucesso. E por esta razão, o indivíduo vai em busca de benefícios significativamente maiores como forma de compensação aos riscos assumidos.

Segundo Ribeiro (2008), as organizações são sistemas influenciados fortemente pela racionalidade e suas decisões sobre manutenção de investimentos são fundamentadas nas relações entre custo e benefício, inclusive dos postos de trabalho. Neste caso, os empregados que expressam comprometimento instrumental estariam sendo guiados pela lógica da troca e da reciprocidade, procurando

equiparar o tratamento mútuo e evitando desenvolver afetividade com quem (a organização) se envolve apenas de forma calculista e transacional. Estariam sendo recíprocos na relação.

A Abordagem instrumental é percebida em função dos custos associados à decisão de deixar a organização (SILVA e HONORIO, 2010).

Segundo pesquisas, nesse tipo de comprometimento parece existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador realiza um balanço comparativo entre investimentos feitos, resultados alcançados e custos associados à sua perda, e que irá determinar a sua permanência ou não na organização.

Portanto, pode-se perceber que os funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam, entretanto estabelecem uma relação com a perda de valores ao sair da organização, no sentido de mensurar o custo/benefício desta troca organizacional.

Este componente pode ser relacionado com a conformidade, pois atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas.

### 2.7.3. - ABORDAGEM NORMATIVA

O primeiro pesquisador a conceituar efetivamente o comprometimento normativo foi Wiener (1982), que o definiu como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir consistentemente em sintonia com os objetivos, metas e interesses organizacionais.

Essas pressões normativas são, de modo geral, provenientes da cultura organizacional, por meio da qual a organização impõe as ações e os comportamentos dos indivíduos, a fim de envolvê-los em seus ideais.

Acrescenta-se a essa visão o entendimento de Bastos (1993) que afirma que essas pressões associam-se ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento dos funcionários.

Medeiros *et al.* (2002), também afirmam que estas pressões quase sempre têm origem na cultura da organização, e que impõe um modo de ação e de comportamento na empresa.

A cultura organizacional e a estratégia desempenham papel central na dimensão normativa, atuando sobre os indivíduos por identificação e sob a forma coercitiva, que se manifesta pela ação de normas expressas ou não, por padrões de conduta, valores, por diretrizes, políticas, metas e resultados, que comunicam o que é adequado fazer e o que se espera para o futuro. A identificação se dá pela congruência entre os elementos culturais da organização e os valores que o empregado traz de sua formação e pelos objetivos que projeta na relação com a organização (RIBEIRO, 2008).

Os antecedentes do comprometimento normativo apontados na literatura são: a socialização cultural e a socialização organizacional (MEYER e ALLEN, 1991). A socialização cultural inclui experiências individuais de socialização ocorridas no convívio familiar e social antes do indivíduo entrar na organização, enquanto a socialização organizacional ocorre quando, depois de entrar na organização, o indivíduo acredita que a mesma espera dele um forte comprometimento normativo (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. O comprometimento organizacional de base normativa fundamenta-se principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982) que procura abordar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o plano individual mediante os processos motivacionais. Pressupõe que o comprometimento do indivíduo é conduzido de acordo com conjunto de pressões normativas que ele assume internamente.



O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas (BANDEIRA, 2000).

A adesão a este tipo de comprometimento vai depender dos valores e normas compartilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. Segundo Wiener (1982) o comportamento humano está vinculado a esses valores e costumes recebidos ao longo da vida que, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional.

Segundo Wiener (1982) indivíduos comprometidos sob essa perspectiva se comportam de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo. Siqueira (1995) afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

A Abordagem normativa é percebida como uma ação caracterizada pela obrigação de continuar na organização (SILVA, 2010).

A partir da contextualização sobre os enfoques do comprometimento organizacional, a figura abaixo ilustra sinteticamente as principais características de cada enfoque.

## COMPROMETIMENTO

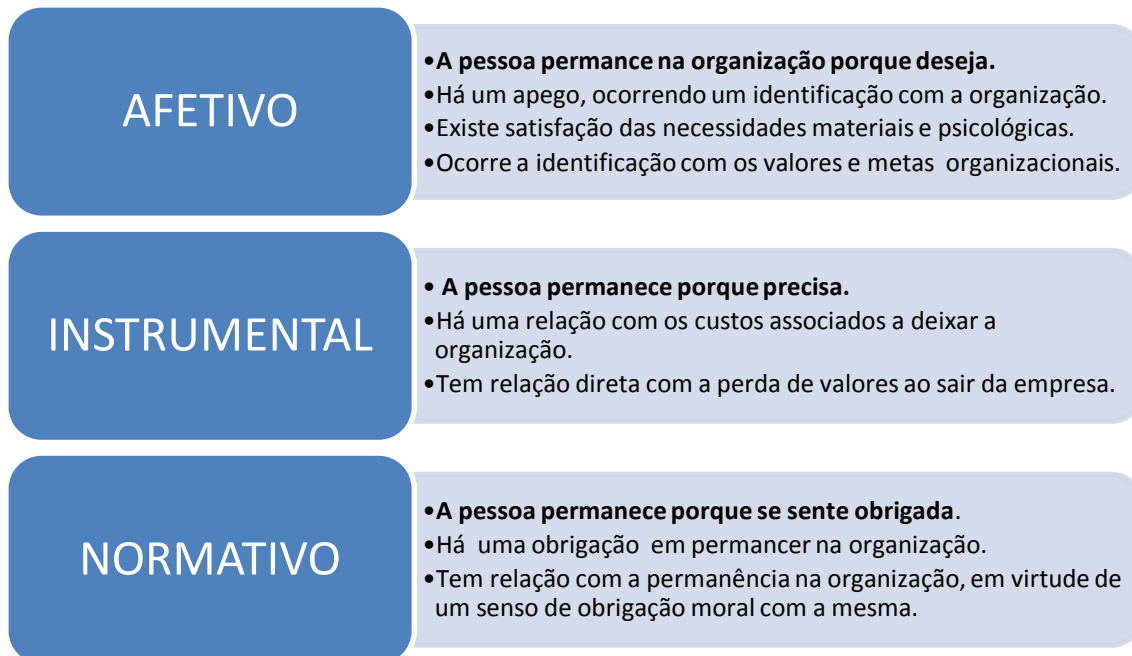


Figura 2 : Síntese sobre os enfoques do comprometimento organizacional.  
Fonte : elaborado pela autora, 2012.

Diante dos conceitos apresentados é possível sintetizar que :

- Empregados com forte comprometimento **afetivo** permanecem na organização porque querem;
- Empregados com forte comprometimento **instrumental** permanecem na organização porque precisam (mas consideram custo/benefício );
- Empregados com forte comprometimento **normativo** permanecem na organização porque se sentem obrigados (devido a um senso de obrigação moral).

Mediante a explanação de cada enfoque do comprometimento organizacional, torna-se relevante ressaltar que Meyer e Allen (1991) afirmam que os três componentes estabelecidos não são os únicos relevantes do comprometimento e abrem espaço para a exploração da dimensionalidade do comprometimento.

Como forma de preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, foram criadas escalas validadas, que identificam a existência de um entendimento para a relação do empregado com a organização.

No contexto brasileiro, observa-se que os estudos sinalizam para uma preocupação com a adaptação de instrumentos e desenvolvimento de medidas que proporcionem um melhor entendimento acerca do tema (MEDEIROS *et al.*, 2005). Contudo, de acordo com Medeiros *et al.* (2005), existe uma lacuna nas pesquisas em relação às escalas de comprometimento, uma vez que os modelos não se adaptam às diferentes realidades culturais onde são testados.

Portanto, devido ao modelo de Meyer e Allen (1991) não ter sido plenamente validado no Brasil, Medeiros (2002) propôs e validou um modelo para as bases do comprometimento organizacional no contexto cultural brasileiro, redistribuindo os três enfoques fundamentados anteriormente em sete dimensões latentes que são distribuídas em 28 itens, através de uma escala Likert de seis pontos, representada pela Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

A figura a seguir demonstra as sete dimensões latentes da EBACO:

---

**AFETIVA**

- Afetiva
- Afiliativa

---

**INSTRUMENTAL**

- Falta de Recompensa e Oportunidade
- Linha Consistente de Atividade
- Escassez de ALternativas

---

**NORMATIVA**

- Obrigação em permanecer
  - Obrigação pelo Desempenho
- 

Figura 3 : Sete dimensões latentes da EBACO.  
Fonte : elaborado pela autora, 2012.

Estas sete dimensões, que representam as bases do comprometimento organizacional recebem os seguintes nomes: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensa e oportunidade, linha consistente de atividade, e a última base, escassez de alternativas.

Essa ampliação das dimensões são redistribuídas da seguinte forma: **normativa** (abordando as bases Obrigação pelo Desempenho e Obrigação em Permanecer), **instrumental** (constituindo as bases Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas), e dimensão **afetiva** (que envolve as bases afetiva e afiliativa ) evidenciada por Medeiros e Enders (1998).

Desta forma, o quadro a seguir apresenta a descrição de cada dimensão, bem como seu embasamento teórico, fundamentado com os respectivos autores e ano da criação de suas teorias, permitindo visualizar a linha do tempo deste conceito:

Quadro 2 : As dimensões da escala de comprometimento organizacional de Medeiros (2003)

| Bases do Comprometimento Organizacional | Fundamentação Teórica da Base   |
|---|---|
| AFETIVA                                 | <b>AFETIVO</b> – Representa uma das dimensões conceitualizadas por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27): “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização”. O fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman (1958), quando conceitualiza a base internalização, e também a introjecção dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). A dimensão também corrobora o que Etzioni (apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) chama de envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais. |
| OBRIGAÇÃO EM PERMANECER                 | <b>NORMATIVO</b> – Meyer e Allen ( 1991 ) conceitualizam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, e os trabalhadores com este vínculo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.   |
| OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO               | <b>NORMATIVO</b> - Denota um sentimento de obrigação por parte do trabalhador em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.   |
| AFILIATIVA                              | <b>AFETIVO</b> - O comprometimento afiliativo é distinto do comprometimento afetivo, como conceitualizado por Kelman (1958) e por Becker (1992). A dimensão também corresponde ao conceitualizado por Gouldner (1960) que identifica duas dimensões para o comprometimento, a dimensão <i>integração</i> , que é “o grau em que um trabalhador é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”. Gouldner (1960) afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.   |
| FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADE     | <b>INSTRUMENTAL</b> - Denota um desequilíbrio na relação entre recompensas e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidade e reconhecimento por parte da organização. Esse sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) quando define o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Para o autor, este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, que no caso desses indicadores parece não ocorrer.   |
| LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE          | <b>INSTRUMENTAL</b> - Mostra o sentimento dos trabalhadores em se engajar em linhas consistentes de atividades. A dimensão vai ao encontro da teoria <i>side bets</i> , proposta por Becker (1960), onde o trabalhador permanece na organização devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.   |
| ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS                | <b>INSTRUMENTAL</b> - Representa a existência de poucas alternativas ao trabalhador caso saia da organização. Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, e os trabalhadores com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012 - adaptado de Medeiros (2003)

Com base na fundamentação teórica apresentada, é possível entender que que as organizações nos dias atuais se deparam com a situação de ter em seu quadro de pessoal, pessoas cada vez mais jovens, pertencentes à geração Y, que possuem um perfil diferenciado, resultado de uma educação, na qual desde a infância havia muitas exigências, responsabilidades e compromissos, acompanhados de recursos da tecnologia, tais como celular, internet, computador, entre outros eletrônicos.

Como consequência desta formação, o jovem hoje revela uma grande impaciência e por isso almeja resultados rápidos, não sabendo esperar.

Essa velocidade e necessidade de que tudo aconteça muito rápido, pode interferir no seu desempenho profissional, o que o leva a permanecer ou não organização. Logo esse comportamento pode interferir no comprometimento organizacional do jovem para com a organização.

Considerando que o comprometimento organizacional está relacionado ao envolvimento ou estado de lealdade, o jovem pode estar inserido em um contexto de baixo comprometimento, como resultado de sua postura e comportamentos.

Portanto, a fundamentação teórica sugere que o comprometimento organizacional da geração Y esteja dentro da dimensão instrumental, pela busca contínua por oportunidades e recompensas. Entretanto não se pode afirmar que este seja o resultado obtido e por isso a necessidade da pesquisa em campo, com esta população.

Outro aspecto a ser abordado com relação à importância da pesquisa em campo, é o fato da fundamentação teórica sobre comprometimento organizacional ser embasada em conceitos antigos. Embora existam muitas produções acadêmicas sobre o tema, os conceitos/autores citados são os mesmos. Portanto, a pesquisa em campo poderá comprovar a abordagem teórica.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos necessários à operacionalização desse estudo, detalhando a pesquisa com vistas a responder aos objetivos e questões da pesquisa.

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação científica [...] desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados ( GIL, 2010).

Dessa forma, cabe demonstrar o método e técnica adotados nesta pesquisa, bem como o pré-teste do instrumento de pesquisa, a coleta de dados, envolvendo instrumento, amostra e sujeito.

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Partindo de um problema, a pesquisa tem por objetivo encontrar respostas para aquilo que foi problematizado, e conseqüentemente, buscar respostas que possam contribuir para a ampliação do conhecimento que se tem sobre determinado assunto (BASTOS, 1992).

Segundo Gil (2010) as pesquisas classificam-se em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos.

As pesquisas exploratórias têm como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E as pesquisas

explicativas visam identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos.( GIL, 2010 )

A partir destes conceitos, pode-se afirmar que, para o presente estudo será utilizada a pesquisa descritiva, uma vez que seu objetivo é estudar as características da geração Y, bem como descobrir a relação existente entre as variáveis, o comprometimento organizacional e a geração Y.

Portanto trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa.

### 3.2. Delimitação da População

O presente estudo pesquisou jovens com as seguintes características : idade entre 18 e 36 anos, pertencentes a geração Y, independente do cargos que ocupam; gênero masculino e feminino; escolaridade com variação entre ensino médio e mestrado; e finalmente, o tempo de empresa também será considerado.

É relevante mencionar que a população da geração Y é constituída pelos nascidos entre 1977 e 2000, entretanto a população desta pesquisa abordará os jovens com faixa etária a partir dos 18 anos, por considerar a idade de ingresso no mercado de trabalho. Portanto, serão considerados para este estudo os nascidos entre 1977 e 1994.

A população foi selecionada e indicada pela área de Recursos Humanos das empresas contatadas, a qual foi orientada à responder o questionário on-line de aplicação da Escala EBACO.



### 3.3. Amostra e Sujeitos

Para Gil (2010), a amostra pode ser interpretada como uma pequena parte representativa do universo, buscando, por meio dos entrevistados que lidam com a diversidade cultural, uma expressão mais abrangente da realidade sobre o fenômeno estudado. A amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

Segundo Malhotra (2005) a estrutura de amostragem é uma representação dos elementos da população-alvo. Essa amostragem pode ser não-probabilística ou probabilística.

A principal característica da **amostra probabilística** é o fato de todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população.

A **amostra não probabilística** é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, pode depender do julgamento do pesquisador, em vez da escolha ao acaso.

Esta pesquisa deverá trabalhar com uma amostra não probabilística, cujos participantes foram escolhidos intencionalmente pela sua faixa etária (nascidos entre 1977 a 1994) , por se tratar da a população que se encontra no mercado de trabalho. Os nascidos entre 1994 e 2000, ainda não se encontram no ambiente organizacional.

Portanto a geração Y será representada pelos jovens com faixa etária entre 18 e 36 anos, atuantes em organizações de conhecimento intensivo.

As empresas envolvidas tratam-se de consultorias de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria, conhecidas internacionalmente.

### 3.4 As organizações envolvidas na pesquisa

A pesquisa foi realizada em empresas de consultoria, cujo produto vendido é o conhecimento. A geração de soluções e de conhecimentos vem se tornando um dos grandes trunfos das empresas de consultoria. Empresas de consultoria são de fato organizações de conhecimento intensivo, cuja principal fonte de lucratividade reside nas ideias que geram, manipulam e aplicam (WOOLDRIDGE, 1997).

A escolha das empresas foi baseada nos seguintes critérios: em primeiro lugar, empresas que tivessem a geração Y compondo o maior número de empregados em seu quadro de pessoal; em segundo, a facilidade ao acesso às empresas, uma vez que são organizações renomadas e envolvia autorização para acesso; e terceiro, empregados com disponibilidade para responder os questionários.

Desta forma chegou-se às duas consultorias do ramo de Assessoria Tributária e Empresarial, sendo uma de grande porte, internacionalmente conhecida, que será chamada de Empresa A, e outra de médio porte, com atuação em SP, que será apresentada como Empresa B. As empresas não autorizaram a divulgação de sua identidade.

O contato com as empresas foi realizado pessoalmente através de suas Gestoras de Recursos Humanos.

A Empresa A é uma consultoria caracterizada pelo *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria, com foco em segmentos econômicos específicos: sustentabilidade empresarial, gestão de riscos corporativos, reestruturações organizacionais ( fusões, aquisições e recuperações de empresas) e melhorias de processos e de desempenho. Seus serviços são divididos em departamentos: auditoria, consultoria de negócios, consultoria tributária e societária, *international desks*, mercado de capitais e *outsourcing*. A empresa está presente no Brasil, com 17 escritórios em todas regiões brasileiras. E seus serviços

estão segmentados em Auditoria, Consultoria de Negócios, Consultoria Tributária e Societária.

A Empresa B é uma consultoria denominada firma-membro de uma empresa internacional, que oferece uma ampla linha de serviços, incluindo auditoria, consultoria tributária, trabalhista, empresarial, finanças corporativas e *outsourcing* para empresas privadas e empresas públicas, sediadas o Brasil ou no exterior. No Brasil está estabelecida em São Paulo com aproximadamente 851 funcionários, e possui 40 anos de existência.

Essas empresas possuem uma grande quantidade de empregados da geração Y, e desenvolvem políticas de Recursos Humanos que enfatizam o Plano de Carreira. Quando analisadas as características da geração Y, é possível identificar indícios de que a concepção de carreiras para muitos destes jovens está cada vez mais relacionada aos aspectos subjetivos. A busca para atuar em empresas nas quais possuam afinidade de valores, tenham um bom ambiente de trabalho, são algumas das expectativas que fazem esses jovens moldarem suas carreiras (SANTOS, 2012).

Para melhor entendimento dos requisitos exigidos para a contratação dos empregados e do que a organização oferece, segue quadro demonstrativo abaixo:

Quadro 3 : Empresas Participantes

| EMPRESAS  | OFERTA  | EXIGÊNCIAS  |
|-----------|---|---|
| Empresa A | Programas de Treinamentos Contínuos<br>Plano de Carreira com promoção por mérito<br>Programa Formação de Talentos ( Trainee )   | Compromisso, interesse em plano de carreira e oportunidades, conhecimento em outro idioma. Cursando Superior em Graduação na área de atuação.                 |
| Empresa B | Atuação com profissionais experientes<br>Cursos e treinamentos técnicos<br>Crescimento profissional<br>Possibilidades de experiência internacional<br>Forte atuação com Programa de Trainee | Compromisso, iniciativa, interesse em crescimento profissional, conhecimento em outro idioma. Cursando Superior em Graduação ou Tecnólogo na área de atuação. |

Fonte: Elaborado pela autora com dados as pesquisa, 2012.

As empresas possuem em sua cultura, o discurso do desenvolvimento profissional e do plano de carreira, e por isso acabam tendo maior facilidade para atrair talentos com este objetivo profissional.

As organizações que compõem a amostra desta pesquisa produzem produtos de alta complexidade e por isso exigem mão de obra diferenciada e qualificada.

### 3.5 Profissionais Participantes

Na ocasião da coleta de dados solicitou-se aos gestores de Recursos Humanos das empresas envolvidas, que indicassem os empregados que pudessem responder a Escala EBACO. Foi autorizada a aplicação da pesquisa aos empregados da área de Consultoria de Negócios.

O convite foi realizado pessoalmente às gestoras, através de uma visita pré-agendada em datas diferenciadas, para explanação dos objetivos da pesquisa.

As gestoras solicitaram que o questionário fosse realizado *on-line*, para que pudessem colocar o documento na lista de endereços eletrônicos dos funcionários envolvidos. Foram disparados 350 e-mails da Empresa A e 150 da Empresa B. Entretanto da primeira empresa obteve-se 138 respostas, atingindo 39% do total encaminhado, e da segunda empresa obteve-se 49 respostas, atingindo 32%, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4 : Quantidade de Convidados e Participantes da Pesquisa

| EMPRESAS | CONVIDADOS | PARTICIPANTES |
|----------|------------|---------------|
| A        | 350        | 138           |
| B        | 150        | 49            |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Desta forma obteve-se um total de 187 respondentes.

É importante ressaltar que o número de e-mails ( mensagem eletrônica ) disparados foi o equivalente à quantidade de empregados existentes em um dos setores/segmento de atuação da consultoria. Conforme explanado anteriormente essas organizações possuem vários segmentos de atuação, e para esta pesquisa o questionário foi aplicado somente em um dos departamentos existentes, conforme autorização da organização.

A coleta de dados iniciou-se em agosto/12 e foi encerrada em novembro/12.

### 3.6 Procedimento da Coleta de Dados

Como procedimento para a coleta de dados , utilizou-se o “*survey*”, que pode ser descrito como um tipo de pesquisa para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, que será representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

A principal característica do *survey* é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento pré-definido. Portanto neste estudo, serão produzidas descrições quantitativas da geração Y, a partir da Escala EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

A pesquisa *survey* quanto ao seu **propósito** será **descritiva**, pois deverá identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descrever a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade. ( MALHOTRA, 2006 ).

Quanto ao **tempo**, a pesquisa será de **corte-transversal** ( cross-sectional ), sendo a coleta de dados realizada em um só momento, descrevendo e analisando o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

### 3.6.1. Instrumento da Coleta de Dados

Para esta pesquisa foi utilizada a EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

A EBACO é uma escala construída e validada por Medeiros (2003), e contempla um modelo que amplia a dimensionalidade das três bases estudadas por Meyer e Allen ( 1991). Segundo Medeiros et.al ( 2005 ) a justificativa para a criação da escala EBACO se baseou na importância da criação de um modelo de múltiplos componentes que fosse capaz de mensurar o comprometimento ajustado a diferentes culturas que moldam o comprometimento do empregado na organização.

Todas as escalas primárias de medição, que tenham consideração, podem ser implementadas na Internet, bem como escalas comparativas comumente usadas. Da mesma forma, também é fácil implementar as escalas por Likert, na Internet. ( HAIR, 2010).

A Escala EBACO foi aplicada sob a forma de *survey on-line*, utilizando-se o recurso do “ doc.google.com” . A escala foi reproduzida neste recurso para facilitar o encaminhamento do formulário e a devolução dos respondentes.

A coleta de dados iniciou-se em agosto/12 e foi encerrada em novembro/12.

### 3.7. Apresentação dos Dados

Nessa seção estão demonstrados detalhadamente os procedimentos de mensuração da Escala EBACO.

Em seguida os resultados serão analisados, mediante critérios da escala EBACO, e posteriormente comparados com análises realizadas via SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences ) versão 18.0. Na sequência serão apresentados os comentários realizados sobre as características encontradas na literatura.

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional.

Os fatores extraídos da escala indicam o número dos itens que os integram e apresentam níveis de precisão encontrados. As denominações, itens integrantes e índices de precisão dos sete fatores da EBACO são :

AFETIVA – Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.

OBRIGAÇÃO EM PERMANECER – Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.

OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO – Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

AFILIATIVA – Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

FALTA DE RECOMPENSA E OPORTUNIDADE – Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE – Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.

ESCASSEZ - Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

A Escala de Bases do Comprometimento Organização – EBACO – deve ser aplicada individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.

A escala é composta de 28 itens, sendo 04 para cada uma das 07 bases, respectivamente. É aplicada dispondo-se os seus itens seguidos de escala Likert de seis pontos, sendo eles: discordo totalmente, discordo muito, discordo pouco, concordo pouco, concordo muito e concordo totalmente.

A escala EBACO ao ser validada, estabeleceu os coeficientes alfa de Cronbach entre os fatores existentes. Portanto a escala apresenta os índices de precisão, conforme tabela abaixo.

Quadro 5 : Índices de Precisão dos Sete Fatores da EBACO

| <b>Bases do Comprometimento Organizacional</b> | <b>Ítems</b> | <b>Índices de Precisão</b> |
|--|--------------|----------------------------|
| AFETIVA  | 1,2,3,4      | 0,84                       |
| OBRIGAÇÃO EM PERMANECER                        | 5,6,7,8      | 0,87                       |
| OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO                      | 9,10,11,12   | 0,77                       |
| AFILIATIVA                                     | 13,14,15,16  | 0,80                       |
| FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADE            | 25,26,27,28  | 0,59                       |
| LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE                 | 21,22,23,24  | 0,65                       |
| ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS                       | 17,18,19,20  | 0,73                       |

Fonte : Siqueira, 2008.



Desta forma, existe um roteiro que deve ser seguido para calcular e interpretar os resultados obtidos com o uso desta escala:

- 1- Calcular a média que os respondentes deram para cada indicador, considerando indicador, as afirmações utilizadas na escala;
- 2- Multiplicar a média encontrada pelo peso de cada indicador.
- 3- Estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, daí a necessidade de se realizar o procedimento de multiplicação pelos pesos, de modo que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a importância de cada item na definição do fator.
- 4- Utilizar os pesos apresentados nos quadros a seguir para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional.

Quadro 6: Quadro dos Pesos de cada Base do Comprometimento

| <b>BASE : AFETIVA</b>  | <b>Peso</b> |
|--|-------------|
| Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | 0,74        |
| A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.   | 0,76        |
| Eu me identifico com a filosofia desta organização.  | 0,80        |
| Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.   | 0,78        |
| <b>BASE : OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>  | <b>Peso</b> |
| Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui                 | 0,78        |
| Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora                    | 0,79        |
| Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora   | 0,82        |
| Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.       | 0,85        |
| <b>BASE : OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO</b>  | <b>Peso</b> |
| Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.  | 0,65        |
| Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.   | 0,81        |
| O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis                       | 0,81        |

|  |      |
|--|------|
| O empregado tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas.  | 0,70 |
| <b>BASE : AFILIATIVA</b>   |      |
| Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.   | 0,72 |
| Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.  | 0,82 |
| Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.  | 0,76 |
| Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.   | 0,68 |
| <b>BASE : FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES</b>   |      |
| Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.                            | 0,45 |
| A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização | 0,77 |
| Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.  | 0,72 |
| Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.  | 0,60 |
| <b>BASE : LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE</b>   |      |
| Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereis meu emprego.   | 0,69 |
| Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.                                | 0,58 |
| Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.   | 0,71 |
| Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.  | 0,65 |
| <b>BASE : ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>   |      |
| Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.  | 0,59 |
| Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.  | 0,77 |
| Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.                   | 0,84 |
| Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.   | 0,78 |

Fonte : Siqueira, 2008.

- 5- A avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar, portanto, os quatro indicadores correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais.
- 6- Deve-se somar o resultado dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base.

Quadro 7: Resultados de Interpretação da EBACO

| <b>Base : AFETIVA</b>      |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>           | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 5,87</b>      | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 5,87 e 11,21</b>  | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 11,21 e 16,55</b> | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 16,55</b>     | Alto comprometimento              |

| <b>Base : OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b> |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>                      | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 10,62</b>                | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 10,62 e 14,69</b>            | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 14,69 e 18,75</b>            | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 18,75</b>                | Alto comprometimento              |

| <b>Base : OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO</b> |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>                        | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 3,60</b>                   | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 3,60 e 8,38</b>                | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 8,38 e 13,34</b>               | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 13,34</b>                  | Alto comprometimento              |

| <b>Base : AFILIATIVA</b>   |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>           | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 14,77</b>     | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 14,77 e 16,82</b> | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 16,82 e 17,88</b> | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 17,88</b>     | Alto comprometimento              |

| <b>Base : FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES</b> |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>                                   | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 4,36</b>                              | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 4,36 e 8,78</b>                           | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 8,78 e 13,20</b>                          | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 13,20</b>                             | Alto comprometimento              |

| <b>Base : LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE</b> |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>                             | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 8,52</b>                        | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 8,52 e 12,13</b>                    | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 12,13 e 15,63</b>                   | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 15,63</b>                       | Alto comprometimento              |

| <b>Base : ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b> |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <i>Resultado</i>                       | <i>Interpretação do Resultado</i> |
| <b>Abaixo de 11,46</b>                 | Baixo comprometimento             |
| <b>Entre 11,46 e 14,78</b>             | Comprometimento abaixo da média   |
| <b>Entre 14,78 e 17,85</b>             | Comprometimento acima da média    |
| <b>Maior que 17,85</b>                 | Alto comprometimento              |

Fonte : Siqueira, 2008.

Para interpretar os resultados obtidos, é necessário considerar que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, e outras, inversamente proporcional.

Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante atingir ALTO comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO.

A escala é aplicada dispondo-se os seus itens seguidos de escala likert de seis pontos. Para o cálculo dos resultados da escala, após aplicação a um grupo organizacional, calcula-se a média que os respondentes deram para cada item da escala. A média encontrada deverá ser multiplicada pelo peso de cada indicador. O uso de pesos se deve ao fato de que, estatisticamente, alguns indicadores apresentam coeficientes de correlação com a base maiores do que outros. Com essa ponderação, o valor final obtido em cada base (após a soma dos valores de cada item) reflete a importância de cada item na definição do fator (BASTOS *et al.*, 2008)

Após explicação sobre a mensuração da Escala EBACO, serão apresentados na seção seguinte os dados obtidos com a aplicação da pesquisa.

## 4. ANALISE DOS DADOS

Nessa seção serão demonstrados os resultados obtidos a partir das organizações pesquisadas. Será possível ter uma visão geral do perfil dos respondentes da pesquisa, com informações tais como : faixa etária, sexo, formação acadêmica e tempo na instituição em que se encontra.

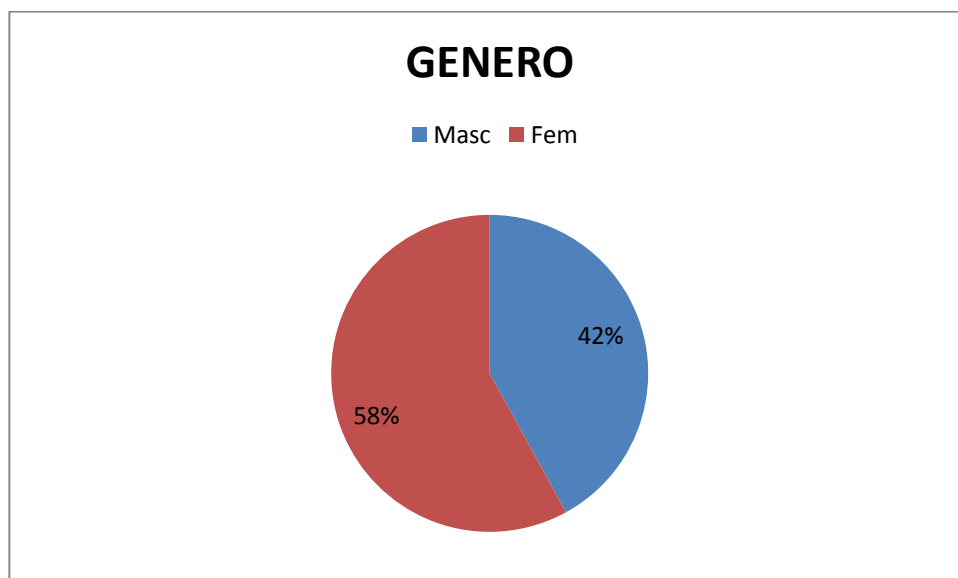
Ao final, aproveitando os dados coletados, será realizada uma análise dos dados obtidos, que permitirão chegar às respostas do problema proposto no início deste trabalho. Serão ainda, mencionados as limitações encontradas durante a realização da pesquisa.

### 4.1 Perfil dos Participantes

A seguir será apresentada a caracterização do perfil dos participantes, no que tange gênero, faixa etária e formação acadêmica.

O perfil social apontou que 58% dos respondentes eram de sexo feminino e 42% de sexo masculino.

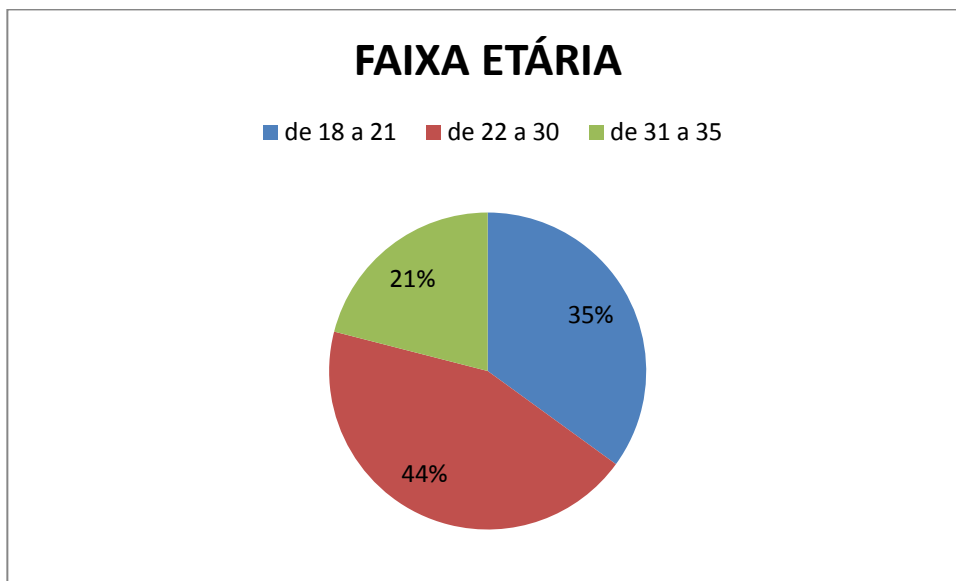
Gráfico 1 - Representação do gênero dos respondentes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à classificação etária, considerando que a população tratou-se da geração Y, foram entrevistados jovens de 18 anos a 35 anos, idade limite estabelecida para esta geração, neste estudo especificamente. Foram estabelecidas três faixas etárias para o perfil dos respondentes. Portanto, obteve-se de 18 a 21 anos, 35%; de 22 a 30 anos, 44% e de 31 a 35 anos, 21%.

Gráfico 2 - Representação da faixa etária dos respondentes da pesquisa.

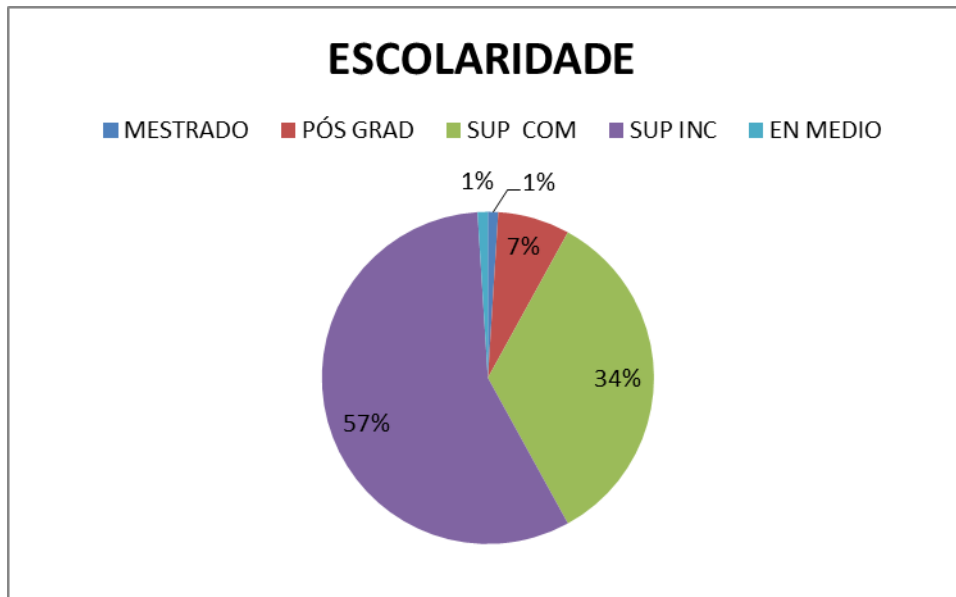


Fonte: Elaborado pela autora.

Para a pesquisa foi considerada a escolaridade a partir do Ensino Médio ao Mestrado, entretanto os respondentes da pesquisa encontravam-se na seguinte classificação com relação à sua formação acadêmica: 1% para o Mestrado, 7% com Pós Graduação, 34% com Superior Completo, 57% com Superior Incompleto ( cursando) e 1% com Ensino Médio.

É possível perceber que 99% dos respondentes encontram-se no Ensino Superior, resultado que confirma a afirmação de Tulgan (2009), devido às facilidades proporcionadas pelos avanços tecnológicos e pela prosperidade econômica, esta é uma geração de jovens altamente qualificados.

Gráfico 3 – Representação do gênero dos respondentes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que, dos respondentes abordados, dois aprendizes com formação em Ensino Médio responderam a pesquisa. Optou-se por deixá-los na amostra porque o questionário não era identificado, o que dificultou localizar os aprendizes para retirá-los da amostra. Sabe-se que são aprendizes, porque as gestoras de RH forneceram esta informação.

O aprendiz é um jovem, que se encontra em uma faixa etária de 15 a 22 anos, e que possui o Ensino Médio. Ele pertence ao programa de aprendizagem voltado para a preparação e inserção de jovens no mundo do trabalho, que se apoia na Lei 10.097/2000, a Lei da Aprendizagem.

Geralmente os jovens que participam deste programa, estão em seu primeiro emprego.

## 4.2 Estatísticas Descritivas

Nesta seção são apresentadas as estatísticas descritivas dos resultados da pesquisa. Esta descrição indica frequências e medidas que apresentam o padrão de distribuição dos dados (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al.*, 2010).

A base analítica está sustentada no referencial teórico, de forma que para medir o grau de comprometimento organizacional e identificar as bases predominantes, foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO (MEDEIROS *et al*, 2005) .

Em uma segunda etapa, também foi utilizada nesta pesquisa, a análise descritiva, que possibilita a apresentação de dados quantitativos, viabilizando a descrição das variáveis isoladamente ou a partir de medidas de associações. As formas utilizadas para realizar tal procedimento englobam a elaboração de matrizes, categorias e códigos, medidas de tendência como moda, mediana, média, mínimo, máximo, assimetria, além das medidas de dispersão, como desvio padrão.

Visando garantir a busca da credibilidade dos resultados, adotou-se como estratégia de dados, a análise das informações considerando :

- ✓ a Escala EBACO;
- ✓ a análise do SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences);
- ✓ e a confrontação dos resultados entre EBACO X SPSS



#### 4.2.1. Análise da Escala EBACO

A Escala EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional possui uma classificação própria para apuração dos dados obtidos, conforme mencionado anteriormente.

Tabela 1 : Estatística Descritiva

|     | N   | Mínimo | Máximo | Média  | Desvio Padrão | Peso | Resultado |
|-----|-----|--------|--------|--------|---------------|------|-----------|
| Q1  | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,4439 | 1,42588       | 0,74 | 3,2884    |
| Q2  | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,4332 | 1,54139       | 0,76 | 3,3692    |
| Q3  | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,6631 | 1,49870       | 0,80 | 3,7304    |
| Q4  | 186 | 1,00   | 6,00   | 5,1935 | 1,19692       | 0,78 | 4,0509    |
| Q5  | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,3957 | 1,56356       | 0,78 | 3,4286    |
| Q6  | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,4278 | 1,46606       | 0,79 | 3,4979    |
| Q7  | 187 | 1,00   | 6,00   | 3,9305 | 1,58300       | 0,82 | 3,2230    |
| Q8  | 187 | 1,00   | 6,00   | 3,7594 | 1,46678       | 0,85 | 3,1954    |
| Q9  | 185 | 2,00   | 6,00   | 5,5297 | ,84083        | 0,65 | 3,5943    |
| Q10 | 187 | 3,00   | 6,00   | 5,6791 | ,71372        | 0,81 | 4,6000    |
| Q11 | 187 | 2,00   | 6,00   | 5,7005 | ,69263        | 0,81 | 4,6174    |
| Q12 | 186 | 1,00   | 6,00   | 5,4140 | 1,01642       | 0,70 | 3,7898    |
| Q13 | 187 | 1,00   | 6,00   | 5,1551 | 1,23241       | 0,72 | 3,7116    |
| Q14 | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,8824 | 1,17641       | 0,82 | 4,0035    |
| Q15 | 186 | 1,00   | 6,00   | 4,9839 | 1,10270       | 0,76 | 3,7877    |
| Q16 | 186 | 1,00   | 6,00   | 4,4409 | 1,34335       | 0,68 | 3,0198    |
| Q17 | 186 | 1,00   | 6,00   | 3,1129 | 1,38843       | 0,45 | 1,4008    |
| Q18 | 187 | 1,00   | 6,00   | 2,3904 | 1,30446       | 0,77 | 1,8406    |
| Q19 | 187 | 1,00   | 5,00   | 1,7701 | 1,14327       | 0,72 | 1,2744    |
| Q20 | 186 | 1,00   | 6,00   | 1,8871 | 1,38453       | 0,60 | 1,1322    |
| Q21 | 187 | 1,00   | 6,00   | 3,8235 | 1,54359       | 0,69 | 2,6382    |
| Q22 | 187 | 1,00   | 6,00   | 4,0000 | 1,58623       | 0,58 | 2,32      |
| Q23 | 186 | 1,00   | 6,00   | 4,5215 | 1,20453       | 0,71 | 3,2102    |
| Q24 | 185 | 1,00   | 6,00   | 4,7622 | 1,22371       | 0,65 | 3,0954    |
| Q25 | 186 | 1,00   | 6,00   | 3,3978 | 1,74381       | 0,59 | 2,0047    |
| Q26 | 185 | 1,00   | 6,00   | 2,0270 | 1,25296       | 0,77 | 1,5607    |
| Q27 | 187 | 1,00   | 6,00   | 2,6578 | 1,58639       | 0,84 | 2,2325    |
| Q28 | 187 | 1,00   | 6,00   | 2,1016 | 1,29322       | 0,78 | 1,6392    |

FONTE: Elaborada pela autora., 2012.

Na tabela demonstrada anteriormente encontram-se os resultados obtidos com os respondentes envolvidos a partir da análise de frequência de respostas.

Conforme Medeiros *et al.* (2005), para avaliação de cada base do comprometimento organizacional foram considerados diferentes pesos, uma vez que alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros.

A primeira coluna demonstra as questões da EBACO, que totalizam 28 questões. A segunda coluna, com o título N revela a quantidade de respondentes de cada questão. É possível notar que, em algumas questões houve alternativas não respondidas, o que justifica o total de respondentes variar entre 185 e 187. Na sequência é apresentado os valores mínimos, máximos e a média de cada questão.

De acordo com a interpretação da escala EBACO (Medeiros *et al.*, 2005) a avaliação de cada base ou dimensão do comprometimento organizacional deve considerar, os quatro indicadores (quatro questões que formam cada base ou dimensão) correspondentes que permaneceram na escala após as análises fatoriais. Para cada questão calculou-se a média, multiplicou-se pelo seu respectivo peso e atingiu-se assim um resultado. Procedeu-se do mesmo modo com as demais questões que formam a base e após isso, os resultados (última coluna) das quatro questões foram somados, chegando-se a um resultado final que deve ser confrontado com o quadro de interpretação da escala EBACO (quadro 5). Após a obtenção dos totais dos resultados finais, foram somados os quatro valores (referente às quatro questões da base), e chegando assim, à interpretação de cada base.

Para a interpretação dos resultados obtidos foram consideradas que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, enquanto outras são inversamente proporcionais. Assim, destaca-se que para as bases, afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho o resultado é positivo para a organização se apresentar alto comprometimento. Já nas bases escassez de alternativas, linha consistente de

atividade e falta de recompensas e oportunidades é desejável que o comprometimento seja baixo ( BASTOS *et al*, 2008).

A seguir serão demonstradas tabelas explicativas com os cálculos dos valores, que levam à interpretação final, utilizando-se a soma dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos. Desta forma, foram obtidos os resultados a seguir:

Tabela 2 : Resultados das Bases do Comprometimento Organizacional

| <b>BASE: AFETIVA</b>                              |       |      |              |
|---|-------|------|--------------|
| QUESTÃO   | média | PESO | Resultados   |
| 1   | 4,48  | 0,74 | 3,28         |
| 2   | 4,43  | 0,76 | 3,36         |
| 3   | 4,66  | 0,80 | 3,72         |
| 4   | 5,16  | 0,78 | 4,02         |
| <b>TOTAL</b>                                      |       |      | <b>14,38</b> |
| <b>Comprometimento acima da média</b>             |       |      |              |
| <b>BASE: OBRIGAÇÃO EM PERMANECER</b>              |       |      |              |
| QUESTÃO   | Média | PESO | Resultados   |
| 5   | 4,39  | 0,78 | 3,42         |
| 6   | 4,36  | 0,79 | 3,44         |
| 7   | 3,93  | 0,82 | 3,22         |
| 8   | 3,75  | 0,85 | 2,81         |
| <b>TOTAL</b>                                      |       |      | <b>12,89</b> |
| <b>Comprometimento abaixo da média</b>            |       |      |              |
| <b>BASE: OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO</b>            |       |      |              |
| QUESTÃO   | média | PESO | Resultados   |
| 9   | 5,47  | 0,65 | 3,55         |
| 10  | 5,67  | 0,81 | 4,59         |
| 11  | 5,70  | 0,81 | 4,61         |
| 12  | 5,38  | 0,70 | 3,76         |
| <b>TOTAL</b>                                      |       |      | <b>16,51</b> |
| <b>Alto Comprometimento</b>                       |       |      |              |
| <b>BASE: AFILIATIVA</b>                           |       |      |              |
| QUESTÃO   | média | PESO | Resultados   |
| 13  | 5,15  | 0,72 | 3,70         |
| 14  | 4,88  | 0,82 | 4,00         |
| 15  | 4,95  | 0,76 | 3,76         |
| 16  | 4,41  | 0,68 | 2,78         |
| <b>TOTAL</b>                                      |       |      | <b>14,24</b> |
| <b>Baixo Comprometimento</b>                      |       |      |              |
| <b>BASE: FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES</b> |       |      |              |

| QUESTÃO                                      | média | PESO | Resultados   |
|--|-------|------|--------------|
| 17   | 3,11  | 0,45 | 1,40         |
| 18   | 2,39  | 0,77 | 1,84         |
| 19   | 1,77  | 0,72 | 1,27         |
| 20   | 1,88  | 0,60 | 1,13         |
| <b>TOTAL</b>                                 |       |      | <b>5,64</b>  |
| <b>Comprometimento abaixo da média</b>       |       |      |              |
| <b>BASE: LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES</b> |       |      |              |
| QUESTÃO                                      | média | PESO | Resultados   |
| 21   | 3,82  | 0,69 | 2,63         |
| 22   | 4,00  | 0,58 | 2,32         |
| 23   | 4,52  | 0,71 | 3,21         |
| 24   | 4,76  | 0,65 | 3,09         |
| <b>TOTAL</b>                                 |       |      | <b>11,25</b> |
| <b>Comprometimento abaixo da média</b>       |       |      |              |
| <b>BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS</b>        |       |      |              |
| QUESTÃO                                      | média | PESO | Resultados   |
| 25   | 3,39  | 0,59 | 2,00         |
| 26   | 2,02  | 0,77 | 1,56         |
| 27   | 2,65  | 0,84 | 2,23         |
| 28   | 2,10  | 0,78 | 1,63         |
| <b>TOTAL</b>                                 |       |      | <b>7,42</b>  |
| <b>Baixo Comprometimento</b>                 |       |      |              |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

A Base – AFETIVA , aborda as questões 1, 2, 3 e 4. O resultado final indicado por TOTAL na tabela 2, revelou que o comprometimento (14,38) encontra-se acima da média estabelecida pois esse valor encontra-se na faixa que designa “comportamento acima da média”. O mesmo procedimento de interpretação dessa base, conforme metodologia da EBACO, será adotado para as demais bases. Portanto a amostra desta pesquisa revela que os respondentes acreditam e procuram se identificar com os valores e os objetivos organizacionais das respectivas empresas.

A Base – OBRIGAÇÃO EM PERMANECER, aborda as questões 5, 6, 7 e 8, e revelou que o comprometimento (12,89) encontra-se abaixo da média estabelecida. O resultado significa que os respondentes acreditam que NÃO tem obrigação em permanecer na empresa, assim como não se sentiriam culpados em deixá-la. E ainda, não entendem que tenham algum tipo de obrigação moral com as pessoas da organização, que o façam a permanecer na mesma.

A Base – OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO aborda as questões 9, 10, 11 e 12, que revelou alto comprometimento (16,51). Foi a única base com este resultado. Significa que os respondentes se esforçam em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas, bem como atingir os objetivos organizacionais. A interpretação desta base revela a ênfase em sempre cumprir suas tarefas, de tal forma que consiga atingir os melhores resultados possíveis. Não é apenas desempenhar, mas desempenhar bem.

A Base – AFILIATIVA, aborda as questões 13,14,15 e 16, revelou baixo comprometimento (14,24) . Refere-se à crença de ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização, portanto o baixo resultado revela que a amostra não está preocupada em fazer parte do grupo, ou ser reconhecido como tal. Fazer parte do grupo não é o que os levam a lutar pela empresa.

A Base – FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES, aborda as questões 17, 18, 19 e 20. Revelou comprometimento abaixo da média estabelecida (5,64). Este resultado demonstra a falta de credibilidade dos respondentes no sentido de que todo esforço extra deva ser recompensado, ou seja, não concordam que devam despende esforços extras em benefício da organização, mediante recompensa imediata.

A Base – LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES, que aborda as questões 21, 22, 23 e 24, demonstrou comprometimento abaixo da média estabelecida (11,25). Revela que esta população não acredita que deva manter certas atitudes e cumprir regras da organização para se manter na mesma.

A Base – ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS, que aborda as questões 25, 26, 27 e 28, revelou baixo comprometimento (7,42). Esta base está relacionada à crença de possuir poucas alternativas de trabalho se deixar a organização. Ao interpretar o baixo resultado, é possível perceber que a amostra não acredita que teria dificuldades para se recolocar no mercado e nem ficaria com sua vida desestruturada se decidisse sair da empresa imediatamente.

Portanto os resultados obtidos permitem concluir que a geração Y das organizações envolvidas na pesquisa apresentam uma identificação com os valores e objetivos organizacionais acima da média. Situação que está relacionada à preferência por empresas que apresentem uma filosofia, valores e objetivos que lhes interessem.

Entretanto o alto comprometimento, resultado mais significativo está voltado para a base Obrigação pelo Desempenho, que está relacionada ao cumprimento de suas tarefas, na obrigação e manutenção do seu desempenho, no sentido de não apenas exercer sua função, mas exercê-la bem. Essa geração revela ainda uma preocupação em obter os melhores resultados possíveis, demonstrando se importar com a qualidade do trabalho produzido.

Conforme exposto no referencial teórico, segundo Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional está dividido em três componentes:

- a) *Affective Commitment* ou Comprometimento Afetivo : comprometimento visto como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo os autores, os empregados que apresentam comprometimento afetivo, permanecem na organização porque querem;
- b) *Continuance Commitment* ou Comprometimento Instrumental : comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização. Logo os empregados permanecem porque precisam do benefício e do salário ou ainda, não conseguem encontrar outro emprego.
- c) *Obligation* ou Comprometimento Normativo: comprometimento que os autores caracterizam como obrigação em permanecer na organização. Desta forma, os empregados permanecem na empresa porque sentem que são obrigados, com base na crença de que essa é coisa certa a se fazer.

Desta forma, é relevante comparar os resultados obtidos nesta pesquisa, conforme a abordagem afetiva, instrumental e normativa.

Sendo assim, na Abordagem Afetiva, a geração Y atuante em organizações de conhecimento intensivo, revela uma media abaixo do esperado, demonstrando

não ter apego à organização. Logo sem este envolvimento, o empregado permanece na instituição até quando considerar que deve.

Quanto à Abordagem Instrumental, os resultados encontrados para esta população também estão abaixo da média estabelecida, demonstrando que os jovens desta pesquisa não avaliam o custo/benefício de ficar ou ingressar em outra instituição. Não utilizam a lógica da troca e da reciprocidade imediata. Logo, esta população não vai permanecer na organização porque considera que precisa.

E por isso, pode-se afirmar que, a geração Y atuante em organizações de conhecimento intensivo tem seu comprometimento voltado para a abordagem **NORMATIVA**.

A Abordagem Normativa contempla as bases obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho, entretanto obteve-se alto comprometimento, somente na base “obrigação pelo desempenho”, o qual revela o cumprimento das tarefas, de modo a atingir aos melhores resultados possíveis.

Quanto ao segundo item que compõe esta abordagem (Obrigação em permanecer), revelou um resultado “comprometimento abaixo da média” e corroborou exatamente à realidade explanada no referencial teórico. Esses jovens não parecem possuir uma obrigação moral em permanecer na empresa, nem tampouco se sentiriam culpados em deixá-la, fato que confirma a situação de alto *turnover* dessa geração. Mas simultaneamente, têm plena consciência que devem cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

Portanto, o resultado obtido confirma o referencial teórico ( FOJA, 2009; TAPSCOTT, 2010), no que se refere à uma juventude que está em constante troca de empresas, pois pode-se afirmar que a geração Y tem uma grande preocupação com a qualidade de seu trabalho, tem consciência das metas e objetivos organizacionais, mas não demonstra nenhum aspecto que a mantenha na instituição, pois não se pode afirmar que esta geração permanece na organização porque se sente obrigada.

Wiener (1982) apresenta um modelo conhecido como normativo-instrumental, que afirma que o comportamento humano está vinculado a valores e costumes recebidos ao longo da vida que, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o comprometimento organizacional.

A partir desta conceituação seria justificável o resultado obtido, considerando que a amostra envolvida, denota uma grande preocupação com o trabalho desempenhado, mas vinculado às recompensas do que possa receber em virtude de bons resultados.

Meyer e Allen (1984) demonstraram que, embora sejam distintos, o comprometimento normativo e o afetivo apresentam uma interdependência. Os referidos componentes podem se distinguir ou se sobrepor em função dos processos psicológicos e psicossociais que geram o vínculo entre o trabalhador e a organização (ROWE; BASTOS, 2009). Sendo assim, alguns estudos apontam forte aproximação entre as bases afetiva e normativa.

A aproximação entre essas bases permite a justificativa dos resultados obtidos na pesquisa de resultados próximos, porém em bases diferentes, pois obteve-se comprometimento acima da média na base afetiva, e alto comprometimento na base normativa.

Portanto a geração Y procura manter um bom desempenho na organização, cumprindo suas tarefas e atingindo os objetivos organizacionais, por existir uma identificação com os valores e a cultura organizacional.

Considerando que o comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, neste estudo a geração revelou que tem consciência sobre os valores destas organizações, identifica-se com os mesmos, assim como acredita que deve atingir os objetivos das empresas, mediante tarefas bem desenvolvidas, acompanhadas de bons resultados.



#### 4.2.2. Análise de Dados a partir de cruzamentos realizados por técnicas univariadas

As análises multivariadas referem-se a um conjunto de métodos que permitem a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo ou objeto em análise. Já as análises univariadas complementam as multivariadas (HAIR *et. al*, 2005), inclusive para o caso da EBACO.

As técnicas univariadas utilizadas para a análise de diferenças de grupos, foram o teste *t* e a ANOVA. O teste *t* é utilizado para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente, e é um caso especial da ANOVA para dois grupos ou níveis de uma variável de tratamento. Enquanto que a ANOVA – ( *Univariate Analysis of Variance* ) – é uma técnica estatística usada para determinar, com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais. É um teste que compara mais de duas médias simultaneamente ( HAIR, 2005 ).

Os dados recolhidos para a realização deste estudo, de natureza numérica e codificados ( sexo, estado civil, formação e tempo de empresa ), foram analisados através do programa estatístico SPSS – Statistical Package for the Social Sciences. Para a elaboração da análise dos dados, foram calculadas estatísticas descritivas de todas as variáveis e correlações entre as abordagens de comprometimento e demais variáveis.

##### 4.2.2.1 Gênero X Bases de comprometimento

A importância do gênero é significativa para a compreensão dos resultados da pesquisa, no sentido de demonstrar se existe interferência no estudo, quanto as respostas dos homens e das mulheres da geração Y.

Utilizou-se o teste t, pois há duas amostras independentes sendo testadas (mulheres ou homens). Conforme Hair (2005), o teste T deve levar em consideração o teste F de variância amostral.

Observa-se nos resultados do quadro abaixo que a probabilidade de F é maior que o nível de significância de 0,05 para as bases de “Obrigação pelo desempenho, Afiliativa, Falta de recompensa e oportunidades, Linha consistente de atividade e escassez de alternativas” e por isso o  $H_0$  (hipótese nula na qual se supõe iguais as variâncias) não pode ser rejeitada, mostrando que é possível calcular o valor exato de t para essas bases (dimensões) em negrito do estudo.

Assim, o perfil ou gênero tem efeito significativo apenas para a base ou dimensão “Obrigação em permanecer” ( $p=0,030$ , o que é menor que 0,05). Para as demais bases ou dimensões, o fato de ser homem ou mulher não tem efeito significativo.

A tabela a seguir representa o cálculo das bases do comprometimento organizacional, realizada a partir do SPSS, considerando o gênero dos respondentes.

Tabela 3 : GENERO X BASES DE COMPROMETIMENTO

|                                  |                             | Levene's Test for Equality of Variances |             | t-test for Equality of Means |         |                 |                 |                       |
|----------------------------------|-----------------------------|---|-------------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|                                  |                             | F                                       | Sig.        | t                            | df      | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| Afetiva                          | Equal variances assumed     | 4,344                                   | ,039        | 1,070                        | 184     | ,286            | ,15545          | ,14532                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | 1,102                        | 180,244 | ,272            | ,15545          | ,14111                |
| Obrigacao em permanecer          | Equal variances assumed     | 6,562                                   | ,011        | 2,111                        | 185     | ,036            | ,34317          | ,16254                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | 2,192                        | 184,143 | ,030            | ,34317          | ,15655                |
| <b>Obrigacao pelo desempenho</b> | Equal variances assumed     | 2,460                                   | <b>,118</b> | 1,278                        | 182     | ,203            | ,10086          | ,07889                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | 1,341                        | 181,952 | ,181            | ,10086          | ,07519                |
| Afiliativa                       | Equal variances assumed     | 3,493                                   | <b>,063</b> | ,592                         | 183     | ,555            | ,07028          | ,11879                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | ,609                         | 181,416 | ,543            | ,07028          | ,11536                |
| Falta recompensas oportuna       | Equal variances assumed     | ,033                                    | <b>,856</b> | -,945                        | 183     | ,346            | -,07589         | ,08029                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | -,934                        | 158,746 | ,352            | -,07589         | ,08123                |
| Linha consistente de atividade   | Equal variances assumed     | 1,365                                   | <b>,244</b> | 1,035                        | 183     | ,302            | ,10741          | ,10376                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | 1,056                        | 176,577 | ,292            | ,10741          | ,10170                |
| Escassez de Alternativas         | Equal variances assumed     | ,130                                    | <b>,718</b> | ,480                         | 183     | ,632            | ,06406          | ,13350                |
|                                  | Equal variances not assumed |   |             | ,480                         | 165,945 | ,632            | ,06406          | ,13353                |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2012.

Tabela 4 : Comparativo de Resultados - GENERO X BASES DE COMPROMETIMENTO

|                             | Gênero    | N   | Mean          | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------------|-----------|-----|---------------|----------------|-----------------|
| Afetiva                     | Masculino | 78  | 3,6954        | ,87210         | ,09875          |
|                             | Feminino  | 108 | 3,5400        | 1,04757        | ,10080          |
| Obrigacaoempermanecer       | Masculino | 79  | <b>3,5345</b> | ,93888         | ,10563          |
|                             | Feminino  | 108 | <b>3,1913</b> | 1,20068        | ,11554          |
| Obrigacaopelodesempenho     | Masculino | 78  | 4,2049        | ,42779         | ,04844          |
|                             | Feminino  | 106 | 4,1041        | ,59207         | ,05751          |
| Afiliativa                  | Masculino | 79  | 3,6765        | ,70476         | ,07929          |
|                             | Feminino  | 106 | 3,6062        | ,86267         | ,08379          |
| Faltarecompensaseoportun    | Masculino | 78  | 1,3715        | ,56201         | ,06363          |
|                             | Feminino  | 107 | 1,4474        | ,52221         | ,05048          |
| Linhaconsistentedeatividade | Masculino | 78  | 2,8784        | ,64452         | ,07298          |
|                             | Feminino  | 107 | 2,7710        | ,73268         | ,07083          |
| Escassezdealternativas      | Masculino | 78  | 1,8896        | ,89737         | ,10161          |
|                             | Feminino  | 107 | 1,8256        | ,89617         | ,08664          |

Fonte: Elaborado pela autora com dados as pesquisa, 2012.

Observando-se as médias (*mean*) na tabela 4 (acima) nota-se que os homens tendem a demonstrar maior obrigação em permanecer do que as mulheres, muito embora o comprometimento para essa base em geral tenha sido interpretado como “abaixo da média” na classificação da EBACO na seção anterior.

Portanto nesta análise isolada e exclusiva de gênero, pode-se afirmar que os homens revelam uma preocupação moral em deixar a organização, maior do que as mulheres. Os homens pensam mais, antes de solicitar o desligamento da empresa.

Para maior compreensão desta situação, é importante considerar os aspectos que envolvem o trabalho da mulher nas organizações. A posição da mulher no mercado de trabalho vai além de busca por independência ou sustentação familiar. A mulher tende a considerar a manutenção de seu emprego, a satisfação do bem estar e psicológico dentro da organização. Esse fator psicológico envolve estresse,

irritabilidade, ansiedade, ansiedade, entre outros, que podem levar à uma tolerância menor.

Outra característica da carreira feminina é o fato de ter que administrar o trabalho com preocupações familiares e sociais, com preocupações femininas, e com barreiras organizacionais.

A maior inserção da mulher no mercado de trabalho é acompanhada de elevação das taxas de desemprego femininas, especialmente entre as mulheres jovens. Ao não conseguir absorver todo o contingente de trabalhadores, o mercado de trabalho expulsa primeiro as mulheres (LEONE, 2003).

Diante destas características é justificável a base obrigação em permanecer ser mais significativa para os homens.

#### 4.2.2.2. Faixa Etária X Bases de Comprometimento

A faixa etária apresenta um peso relevante nesta pesquisa, uma vez que a geração Y, população da pesquisa, pertence a uma faixa etária específica (nascidos entre 1977 a 2000).

Este teste objetivou verificar se a idade (faixa etária) tem efeito significativo nas bases do comprometimento deste presente estudo.

Como a probabilidade associada às dimensões (ou bases) abaixo é inferior ao nível de significância de 0,05 (veja o Sig. abaixo) apenas para “Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa e Linha Consistente de Atividade”, rejeitamos a hipótese nula de médias populacionais iguais, então a variável (Idade ou Faixa etária) tem efeito significativo, conforme MALHOTRA (2006) e Hair (2005), apenas sobre essas três bases.

Para as demais bases, a idade ou faixa etária não tem efeito significativo (pois  $p > 0,05$ ).

Tabela 5 : FAIXA ETÁRIA X BASES DE COMPROMETIMENTO

|                                     |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.        |
|-------------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
| Afetiva                             | Between Groups | 1,499          | 2   | ,749        | ,781  | ,459        |
|                                     | Within Groups  | 174,546        | 182 | ,959        |       |             |
|                                     | Total          | 176,045        | 184 |             |       |             |
| Obrigacaoempromancer                | Between Groups | 1,025          | 2   | ,513        | ,417  | ,660        |
|                                     | Within Groups  | 225,024        | 183 | 1,230       |       |             |
|                                     | Total          | 226,049        | 185 |             |       |             |
| <b>Obrigacao pelodesempenho</b>     | Between Groups | 1,619          | 2   | ,809        | 2,930 | <b>,056</b> |
|                                     | Within Groups  | 49,734         | 180 | ,276        |       |             |
|                                     | Total          | 51,353         | 182 |             |       |             |
| <b>Afiliativa</b>                   | Between Groups | 4,255          | 2   | 2,128       | 3,432 | <b>,034</b> |
|                                     | Within Groups  | 112,850        | 182 | ,620        |       |             |
|                                     | Total          | 117,105        | 184 |             |       |             |
| Faltarecompensaseoportun            | Between Groups | ,553           | 2   | ,276        | ,960  | ,385        |
|                                     | Within Groups  | 52,120         | 181 | ,288        |       |             |
|                                     | Total          | 52,673         | 183 |             |       |             |
| <b>Linhaconsistente deatividade</b> | Between Groups | 3,173          | 2   | 1,586       | 3,348 | <b>,037</b> |
|                                     | Within Groups  | 86,237         | 182 | ,474        |       |             |
|                                     | Total          | 89,410         | 184 |             |       |             |
| Escassezdealternativas              | Between Groups | 1,309          | 2   | ,655        | ,813  | ,445        |
|                                     | Within Groups  | 145,822        | 181 | ,806        |       |             |
|                                     | Total          | 147,131        | 183 |             |       |             |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2012.

A idade ou faixa etária tem efeito significativo apenas para as dimensões “Obrigação pelo Desempenho, Afiliativa e Linha Consistente de Atividade”. Para as demais bases, a idade ou faixa etária não parecem interferir de modo algum.

#### 4.2.2.3. Nível Educacional X Bases de Comprometimento

A revisão teórica aponta que, em geral, o nível educacional é relevante e que a geração Y se preocupa com o mercado de trabalho altamente competitivo e busca cada vez mais a formação superior (BORGES, 2012).

No entanto, nessa pesquisa a hipótese nula ( $H_0$ ) não pode ser rejeita para ampla maioria dos casos abaixo pois  $p > 0,05$  ( ver Sig). Assim a formação não parece ter efeito significativo nas bases do comprometimento deste estudo.

Tabela 6: NÍVEL EDUCACIONAL X BASES DE COMPROMETIMENTO

|                             |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Afetiva                     | Between Groups | ,446           | 4   | ,111        | ,114  | ,977 |
|                             | Within Groups  | 176,635        | 181 | ,976        |       |      |
|                             | Total          | 177,080        | 185 |             |       |      |
| Obrigacaoempemancer         | Between Groups | 2,557          | 4   | ,639        | ,515  | ,725 |
|                             | Within Groups  | 225,827        | 182 | 1,241       |       |      |
|                             | Total          | 228,384        | 186 |             |       |      |
| Obrigacaopelodesempenho     | Between Groups | ,922           | 4   | ,231        | ,818  | ,515 |
|                             | Within Groups  | 50,433         | 179 | ,282        |       |      |
|                             | Total          | 51,355         | 183 |             |       |      |
| Afiliativa                  | Between Groups | ,884           | 4   | ,221        | ,342  | ,849 |
|                             | Within Groups  | 116,222        | 180 | ,646        |       |      |
|                             | Total          | 117,105        | 184 |             |       |      |
| Faltarecompensaseoportun    | Between Groups | 1,373          | 4   | ,343        | 1,186 | ,319 |
|                             | Within Groups  | 52,113         | 180 | ,290        |       |      |
|                             | Total          | 53,487         | 184 |             |       |      |
| Linhaconsistentedeatividade | Between Groups | 2,047          | 4   | ,512        | 1,054 | ,381 |
|                             | Within Groups  | 87,363         | 180 | ,485        |       |      |
|                             | Total          | 89,410         | 184 |             |       |      |
| Escassezdealternativas      | Between Groups | 4,114          | 4   | 1,028       | 1,293 | ,275 |
|                             | Within Groups  | 143,208        | 180 | ,796        |       |      |
|                             | Total          | 147,321        | 184 |             |       |      |

Fonte: Elaborado pela autora com dados as pesquisa, 2012.

A formação (nível educacional) não tem efeito significativo em nenhuma base do comprometimento do referido estudo.

Esse resultado pode estar relacionado às características da população da amostra, que apresenta 99% dos respondentes com Ensino Superior ( 57% incompleto/ cursando e 42% completo ). Devido à exigência do requisito formação e capacitação para atuação neste segmento, existe uma proximidade muito grande entre o perfil do concluinte e do estudante. Além disso, cabe ressaltar que as empresas envolvidas, exigem para seu quadro de pessoal, alunos que se encontrem em fase de conclusão de curso e recém-formados.

#### 4.2.2.4. Tempo de Empresa X Bases do Comprometimento

Será considerado neste estudo o termo “tempo de empresa” para o que se refere a tempo de serviços prestados em uma determinada organização, mediante a utilização de CLT ( Consolidação das Leis de Trabalho ).

Da população envolvida na pesquisa, obteve-se os seguintes resultados com relação ao tempo de empresa : de 0 a 06 meses, 73 respondentes; de 07 a 12 meses, 60 respondentes; de 13 a 18 meses, 21 respondentes e acima de 18 meses, 33 respondentes.

Desta forma, 71 % da população encontra-se dentro de um período de 12 meses de empresa, enquanto 29%, encontra-se na faixa de 13 a 24 meses de empresa. Esta informação confirma o alto *turnover* desta geração nas organizações. (LOMBARDIA, 2008 ).

É possível perceber que a medida que o tempo passa e atinge uma faixa de tempo referente a mais de um ano de empresa, o jovem tende a se desligar da organização.



A partir da avaliação realizada com esta variável, obteve-se o resultado de que a hipótese nula ( $H_0$ ) não pode ser rejeita para ampla maioria dos casos abaixo ( $p > 0,05$ ) com exceção da base “Obrigação em permanecer”. Assim, o ítem “tempo de empresa” não parece ter efeito significativo em ampla maioria das bases do comprometimento, com exceção de obrigação em permanecer ( $p < 0,05$ ).

O resultado encontrado é coerente, uma vez que “obrigação em permanecer” significa permanecer trabalhando na instituição, por não considerar que seria o momento ideal para seu desligamento neste momento. Na escala EBACO, esta dimensão ou base apresentou “baixo comprometimento”, o que significa “desligar-se da empresa”, sem se sentir culpado pela mudança.

O jovem da geração Y chega ávido para usar ferramentas de formação de redes sociais para colaborar, criar e contribuir para a empresa. Entretanto fica chocado ao descobrir que as ferramentas tecnológicas são primitivas. Então o talento toma o rumo da saída. ( TAPSCOTT, 2010 ).

Segundo Tapscott ( 2010 ) o ambiente organizacional encontra-se em plena guerra por talentos, os empregados, especialmente os melhores e mais inteligentes, estão escolhendo onde trabalhar. Muitas empresas chegam à conclusão de que a única limitação real para seu crescimento é a capacidade de continuar atrair, desenvolver e reter talento de alta qualidade.

Mediante o resultado obtido pela análise da pesquisa e pela fundamentação teórica de Tapscott (2010) é possível concluir que, realmente a geração Y representa o perfil de um profissional instável, inconstante e que gera alto *turnover* pela sua infidelidade corporativa.

Tabela 7 : TEMPO DE EMPRESA X BASES DE COMPROMETIMENTO

|                              |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.        |
|------------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------|
| Afetiva                      | Between Groups | 34,699         | 30  | 1,157       | 1,260 | ,184        |
|                              | Within Groups  | 140,410        | 153 | ,918        |       |             |
|                              | Total          | 175,109        | 183 |             |       |             |
| <b>Obrigacaoempermanecer</b> | Between Groups | 60,253         | 30  | 2,008       | 1,923 | <b>,006</b> |
|                              | Within Groups  | 160,863        | 154 | 1,045       |       |             |
|                              | Total          | 221,116        | 184 |             |       |             |
| Obrigacaopelodesempenho      | Between Groups | 6,117          | 29  | ,211        | ,711  | ,859        |
|                              | Within Groups  | 45,111         | 152 | ,297        |       |             |
|                              | Total          | 51,228         | 181 |             |       |             |
| Afiliativa                   | Between Groups | 20,069         | 30  | ,669        | 1,068 | ,384        |
|                              | Within Groups  | 95,228         | 152 | ,626        |       |             |
|                              | Total          | 115,297        | 182 |             |       |             |
| Faltarecompensaseoportun     | Between Groups | 11,995         | 30  | ,400        | 1,480 | ,066        |
|                              | Within Groups  | 41,323         | 153 | ,270        |       |             |
|                              | Total          | 53,318         | 183 |             |       |             |
| Linhaconsistentedeatividade  | Between Groups | 14,271         | 30  | ,476        | ,964  | ,527        |
|                              | Within Groups  | 75,031         | 152 | ,494        |       |             |
|                              | Total          | 89,303         | 182 |             |       |             |
| Escassezdealternativas       | Between Groups | 18,667         | 29  | ,644        | ,782  | ,778        |
|                              | Within Groups  | 125,876        | 153 | ,823        |       |             |
|                              | Total          | 144,543        | 182 |             |       |             |

Fonte: Elaborado pela autora com dados as pesquisa,2012.

Vale ressaltar que este resultado pode estar relacionado também ao fato de que a população disponibilizada pela empresa para participar desta pesquisa é composta em sua maioria de *trainees*, com pouco tempo de permanência na empresa e por isso com maior propensão a interferir significativamente na base “obrigação em permanecer”.

#### 4.2.3. Confiabilidade dos Indicadores e Bases - Alpha de Cronbach

Segundo Hair Junior *et al.* (2005), confiabilidade é o grau em que um conjunto de indicadores de uma variável latente (construto) é consistente em suas mensurações. Construto é um conceito que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser medido diretamente ou medido sem erro, apenas representado ou medido por um ou mais indicadores.

O Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é uma medida comumente utilizada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto (BLAND; ALTMAN, 1997). Os valores de  $\alpha$  variam de 0 a 1,0; quanto mais próximo de 1, maior confiabilidade entre os indicadores.

Foi realizado o cálculo do  $\alpha$  de Cronbach para as 07 bases ( dimensões ) do comprometimento organizacional do referido estudo, para verificar a confiabilidade das dimensões ou bases do comprometimento da referida escala. Não há um limite mínimo definido; um limite inferior geralmente aceito para o Alfa de Cronbach é de 0,7, apesar de poder diminuir para 0,6 em pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2005).

Quadro 8 : Alpha de Cronbach

|                             | Cronbach's Alpha | N of Items |
|-----------------------------|------------------|------------|
| Afetiva                     | ,916             | 4          |
| Obrigacaoempemancer         | ,922             | 4          |
| Afiliativa                  | ,905             | 4          |
| Obrigacaopelodesempenho     | ,889             | 4          |
| Faltarecompensaseoportun    | ,487             | 4          |
| Linhaconsistentedeatividade | ,760             | 4          |
| Escassezdealternativas      | ,727             | 4          |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

Os resultados obtidos com o cálculo do  $\alpha$  de Cronbach, conforme tabela demonstrada foram : base afetiva com 91,6% ( 0,916), obrigação em permanecer com 92,2% ( 0,922), obrigação pelo desempenho com 88,9% ( 0,889 ), afiliativa com 90,5% (0,905 ), linha consistente de atividades com 76,0% ( 0,760), e escassez de alternativas com 72,7 % ( 0,727).

Esses resultados garantem a confiabilidade da escala, a partir da mensuração estabelecida por Medeiros ( 2003 ). O resultado está acima dos 0,70 (70%) recomendados por Hair ( 2005).

Entretanto, a base falta de recompensas e oportunidades atingiu 48,7% ( 0,487), o que significa que esta base especificamente pode apresentar uma menor confiabilidade, uma vez que o limite está mais distante do limite estabelecido. Entretanto cabe ressaltar que na tabela original com os índices de precisão no quadro 3, da página 59, a mesma base “Falta de recompensas e oportunidades” apresentou uma confiabilidade menor que o limite estabelecido ( $\alpha=0,59$ ).

Esta base refere-se à crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.

É relevante mencionar que de, sete bases do comprometimento organizacional apenas uma delas, apresentou baixa confiabilidade, situação que não compromete a qualidade e resultados obtidos na pesquisa, visto que essa situação já foi prevista na tabela original apresentada anteriormente. ( quadro 3 da pag. 59 ).

Cabe ressaltar que, a validação de um processo de pesquisa, através da aplicação de coeficientes, garantem a confiabilidade do instrumento desse processo.

#### 4.2.4. Confrontação dos Resultados da EBACO e SPSS

Os resultados obtidos a partir da mensuração da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO estão demonstrados no quadro a seguir:

Quadro 9 : Resultado Final da EBACO

| QUADRO DAS BASES            |           |                                 |
|-----------------------------|-----------|---------------------------------|
| BASES                       | RESULTADO | AVALIAÇÃO                       |
| AFETIVA                     | 14,38     | Comprometimento acima da média  |
| AFILIATIVA                  | 14,24     | Comprometimento abaixo da média |
| OBRIGAÇÃO EM PERMANECER     | 12,89     | Comprometimento abaixo da média |
| OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO   | 16,51     | <b>Alto Comprometimento</b>     |
| ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS    | 7,42      | Baixo Comprometimento           |
| LINHA CONSISTENTE DE ATIVID | 11,25     | Comprometimento abaixo da média |
| FALTA DE RECOMP E OPORT     | 5,64      | Comprometimento abaixo da média |

Fonte: Elaborado pela autora, 2012.

No quadro anterior demonstra que existe um alto comprometimento por parte da geração Y nesta pesquisa, somente na “obrigação pelo desempenho” .

O mesmo resultado foi obtido quando os dados foram analisados por intermédio do SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences).

Quadro 10 : Resultado Final da EBACO a partir do SPSS

| Bases da EBACO                       | N   | Minimum | Maximum | Mean (média) | Std. Deviation (Desvio padrão) |
|--------------------------------------|-----|---------|---------|--------------|--------------------------------|
| Afetiva                              | 186 | ,77     | 4,62    | 3,6052       | ,97836                         |
| Obrigação em permancer               | 187 | ,81     | 4,86    | 3,3363       | 1,10809                        |
| Obrigação pelo desempenho            | 184 | 1,85    | 4,46    | 4,1468       | ,52974                         |
| Afiliativa                           | 185 | ,75     | 4,47    | 3,6362       | ,79777                         |
| Falta de recompensas e oportunidades | 185 | ,64     | 3,15    | 1,4154       | ,53916                         |
| Linhac onsistente de atividade       | 185 | ,98     | 3,95    | 2,8162       | ,69708                         |
| Escassez de alternativas             | 185 | ,74     | 4,47    | 1,8526       | ,89480                         |

Fonte: Elaborado pela autora com dados as pesquisa, 2012

Por meio do referido software foram calculados a média, o desvio-padrão, o coeficiente de variação, assim como a média global concernente a cada componente do comprometimento, como forma de verificar a base de comprometimento organizacional destacada nas empresas objeto de estudo desta pesquisa.

Após validação dos dados pelo SPSS é possível concluir que, o resultado obtido foi o mesmo, ou seja, prevaleceu o alto comprometimento na dimensão “obrigação pelo desempenho”.

Portanto, essa confrontação dos resultados permite concluir que, independente da forma de calcular, seja manualmente ou pelo software SPSS, o resultado obtido é sempre o mesmo.

Essa confrontação foi relevante para confirmação das informações, bem como para demonstrar que a EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional reflete fidedignidade em seus resultados.

Resultados estes que evidenciaram os itens da escala proposta, revelando consistência na proposta de mensuração.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O comprometimento organizacional é um constructo em constante construção, sendo vislumbrado como um fenômeno multidimensional, constituído por três bases/componentes/dimensões: afetiva, instrumental e normativa. (MEDEIROS, 2003 ; BASTOS *et al.* 2008 ).

Neste estudo o comprometimento organizacional foi mensurado através da EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, a qual foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Portanto a partir da aplicação da Escala EBACO foi realizado o levantamento e a identificação junto aos respondentes, da base predominante do comprometimento organizacional da geração Y nas organizações de conhecimento intensivo, abordadas nesta pesquisa. Através deste instrumento foi possível identificar que a base predominante nesta população, é a “obrigação pelo desempenho”, que pertence à abordagem normativa do comprometimento organizacional.

O alto comprometimento em “obrigação pelo desempenho” ocorre porque esta geração consegue se dedicar ao máximo em seu trabalho, mas esperando um retorno rápido.

Outra possível justificativa para este resultado é que organizações de conhecimento intensivo revelam como principal produto, o conhecimento. Logo, se faz necessário ter um bom desempenho.

O segundo resultado obtido foi o comprometimento acima da média para a base afetiva, que se refere à crença e identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais.

Pode-se afirmar que este segundo resultado complementa o primeiro, pois o indivíduo só poderá ingressar na organização se realmente estiver de acordo com seus valores e objetivos. E, em se tratando de geração Y, que busca conhecer a organização antecipadamente, esse resultado condiz ao contexto do resultado final.

Esses jovens tendem a pesquisar a empresa antes de aceitar uma oferta de emprego. Verificam sua cultura organizacional e, se existem reclamações sobre ela na rede. Buscam empresas transparentes e que tenham integridade (TAPSCOTT, 2010).

Segundo Tapscott (2010), os jovens da geração Y desejam um trabalho significativo, desafiador e que ofereça variedade. Apreciam horários flexíveis, gostam de ser julgados pelo seu desempenho, esperam pelo *feedback*, mas não são leais à empresa e sim à suas carreiras. Permanecem na empresa que lhe ofereça estrutura e mobilidade interna, mas se não conseguirem, saem em busca de nova colocação profissional.

A ampliação do tempo de estudos leva à elevação do nível de escolaridade dos jovens. No entanto, se por um lado um diploma aumenta as possibilidades de ingresso no mercado de trabalho, por outro, ele não pode ser compreendido como uma garantia de emprego imediato ( OLIVEIRA , 2011). Neste estudo, 99% dos participantes, possuem o nível Superior e por isso, situação que facilita sua empregabilidade.

É possível perceber que as características da geração Y mencionadas anteriormente vão ao encontro aos requisitos exigidos por estas organizações pesquisadas, uma vez que estas enfatizam o plano de carreira, à formação acadêmica e às oportunidades de trabalho.

As organizações de conhecimento intensivo possuem como seu principal produto, o conhecimento. Com isso o conhecimento vem se tornando um dos grandes trunfos das empresas de consultoria. Empresas de consultoria são de fato **organizações de conhecimento intensivo**, cuja principal fonte de lucratividade reside nas idéias que geram, manipulam e aplicam ( WOOLDRIDGE, 1997).



A partir desta contextualização fica compreensível entender o resultado desta pesquisa, no que tange à base do comprometimento organizacional predominante – obrigação pelo desempenho.

A “obrigação pelo desempenho” é a base de comprometimento organizacional que se refere à crença de que as pessoas devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais. Os empregados devem desempenhar suas funções e da melhor maneira possível, para que possam atingir os melhores resultados.

Esta base de comprometimento organizacional pertence à abordagem normativa (MEYER; ALLEN,1991), e significa que o indivíduo atua sob pressão, conforme estabelecido pela própria cultura da organização. A cultura organizacional e a estratégia desempenham papel central na dimensão normativa.

Este resultado vai ao encontro com o que diz Ribeiro ( 2008 ), ao afirmar que os empregados atuam na organização de acordo com as normas, políticas, metas e resultados, e essa congruência entre os elementos culturais da organização e os valores do empregado estão relacionados aos objetivos deste funcionário.

A geração Y ingressa na instituição sabendo o que vai ser ofertado, pois ela está em busca de plano de carreira, boa remuneração, auxílio aos estudos, bom ambiente de trabalho, possibilidades de viagens internacionais, tecnologia de ponta, entre outros benefícios. Em contrapartida, o empregado precisa desenvolver um trabalho com qualidade e dar resultados.

Essa relação é consciente, pois antes de ingressar na organização, a geração Y se garante da veracidade da oferta. E dentro de um prazo pré-estabelecido, pelo próprio empregado, se não receber o que foi prometido, vai embora. E isso ocorre, conforme resultados do presente estudo, porque realmente não existe comprometimento organizacional por parte da geração Y.

As demais bases do comprometimento organizacional revelaram que para TODAS existe o baixo comprometimento, o que se refere à ausência de

comprometimento organizacional por parte da geração Y em permanecer na organização, em se sentir como parte integrante do grupo, em mensurar suas alternativas de trabalho, em cumprir regras/normas da organização e em se esforçar para ser recompensado.

Ao analisar os resultados obtidos pode-se afirmar que o baixo comprometimento em permanecer na organização, gerando *turnover*, era esperado. Entretanto o alto comprometimento na obrigação pelo desempenho foi um resultado surpreendente, principalmente por estar relacionado à abordagem normativa.

Se a abordagem normativa for baseada no senso de dever ou obrigação para com a empresa, no sentido de que é correto e moral permanecer na organização, por ter algum tipo de dívida com ela, é compreensível porque nestas empresas, essa população recebe benefícios que não receberiam outros lugares, mesmo em se tratando de cargos que não exijam experiência.

Portanto, pode-se concluir e afirmar que o comprometimento organizacional da geração Y está relacionada diretamente aquilo que lhe convém e que esteja dentro de seus interesses pessoais.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral desta dissertação consistia em diagnosticar quais são as bases do comprometimento organizacional da geração Y. E mediante os resultados obtidos com esta pesquisa, pode-se afirmar que se conseguiu atingir a proposta inicial.

O objetivo proposto era diagnosticar qual ou quais das bases do comprometimento organizacional era predominante nos jovens da geração Y, e pode-se dizer que foi atendido, uma vez que se conseguiu obter o resultado de que, a base de comprometimento organizacional em que existe alto comprometimento é a “obrigação pelo desempenho”.

Quanto ao objetivo de avaliar o comportamento da geração Y sob o contexto do comprometimento organizacional, também foi atingido, pois foi possível concluir que o comportamento da geração Y está relacionado diretamente aquilo que lhe convém e que esteja dentro de seus interesses pessoais.

Conforme mencionado no decorrer desta pesquisa, o comprometimento organizacional possui diversos conceitos e o que se percebe entre todas as conceituações apresentadas é a noção de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com a organização. Portanto devido ao resultado obtido, pode-se afirmar que o comportamento da geração está fortemente relacionado aos aspectos psicológicos, ao se perceber que o jovem denota maior comprometimento, enquanto lhe for atraente permanecer naquela organização. E, durante o período que permanecer, desenvolverá um bom desempenho.

O instrumento utilizado para a execução da pesquisa – a EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional já havia sido validada por seus autores, e neste estudo foi um instrumento pertinente, que demonstrou confiabilidade de suas bases ou dimensões diante da amostra obtida na pesquisa de campo.

Frente a todo contexto pesquisado é possível compreender que os processos de crescimento das organizações têm demonstrado que o foco não está apenas em resultados, mas também, e principalmente, nas pessoas. Portanto é fundamental que as empresas conheçam, reconheçam os profissionais que fazem parte da composição de seus quadros de funcionários. Além disso, o resultado do estudo é importante para nortear gestores e profissionais de Recursos Humanos, no que se refere a “como lidar” com esta geração.

É relevante ainda, para administrar as diferenças buscando políticas e práticas de gestão de pessoas que ajudem na condução dessa ação. Isso também é necessário uma vez que é esta a geração responsável pelo futuro.

### 6.1. Limitações da Pesquisa

A pesquisa realizada apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas.

O tema comprometimento apesar de estar sendo estudado há muitas décadas, carece de conceitos mais atualizados. Por outro lado, a tema geração Y é mais recente, e a maior parte de sua fundamentação teórica é voltada para a realidade dos EUA. Os estudos no Brasil sobre esta geração se intensificaram significativamente a partir de 2009.

Outro aspecto importante a ser mencionado é a aplicação da pesquisa em um dos segmentos da empresa participante, estratégia necessária porque no início da pesquisa, houve uma demora na devolutiva dos questionários. Pelo próprio perfil da geração Y, de imediatismo e da necessidade de se ter algo em troca, no início da pesquisa, muitos questionaram “o que ganhariam em troca, se respondessem”. Desta forma, foi necessária a inclusão dos questionários nos *e-mails* eletrônicos dos empregados.

Os temas foram aplicados em apenas um segmento de atuação de empresas.

## 6.2. Sugestões para estudos futuros

Novas pesquisas devem ser realizadas utilizando o tema da geração Y e comprometimento organizacional, como incentivo para o desenvolvimento de literatura nacional. Os resultados obtidos foram significativos e deveriam ter continuidade.

Outra pesquisa significativa seria a realização de um estudo comparativo sobre a situação econômica da geração Y, no sentido de comprovar se o comportamento destes jovens está relacionado às suas condições financeiras.

Todo e qualquer estudo voltado para uma geração que está cada vez mais presente nas organizações, nas universidades, na política, enfim em todos os lugares se torna relevante.

## Referências

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento : uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial.** EnANPAD. Foz do Iguaçu. 1999.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.;VEIGA, R.T. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um estudo na ECT/MG.** RAC, v.4,n.2,Maio/Ago.2000.

BARRETO, Leiliane Michele Trindade da Silva *et al.* **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015.** In: Anais do VI EnEO. Florianópolis: Anpad, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Os Vínculos Indivíduo-Organização:** uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. Anais do 16º Encontro da ANPAD, Canela, set. 1992.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento Organizacional:** um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas, 1993. p. 52-64.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no Trabalho:** A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho:** Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9, 1997. p.39 – 64.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Padrões de Comprometimento com o Trabalho em Diferentes Contextos Organizacionais**. Anais do 23º Encontro da ANPAD Foz do Iguaçu, set.1999.

BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E.. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.

BASTOS, A.V.B.; BRITO, A.P. M.P **O Schema de Trabalhador Comprometido e a gestão do Comprometimento: um estudo entre gestores em uma organização petroquímica**. Organizações e Sociedade, Salvador. BA, 2001

BASTOS, A. V. B., MORAIS, J. H. M; MENEZES, I. G. RIOS, M. **Comprometimento Organizacional e Validação de um Novo Instrumento de Medida do Construto** In: 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira - Desafios da ciência e prática psicológica. João Pessoa, 2003.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. Capítulo 4. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Artmed. 2008.

BATISTA, M. A. **Comprometimento Organizacional e Profissional: um estudo com os docentes de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Universidade do vale do Itajaí. Santa Catarina, 2005.

BATISTA, F.H.A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2010.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G.. Statistics notes: Cronbach's alpha. **British Medical Journal**, v.314, n.7080, p. 572, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim**. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, Resumo de comunicações científicas..., USP/FFCLRP, Ribeirão Preto, 1993.

BORGES, B.S. **Mudanças impostas pela geração Y nos contextos político e educacional brasileiro**. FUCAMP, Campinas, 2012.

CLARO, J. A.C.D. : TORRES, Mariana de Oliveira Fernandes, JOÃO, Belmiro dos Nascimento, TINOCO, João Eduardo Prodenzio, **Estilo De Vida Do Jovem Da Geração Y E Suas Perspectivas De Carreira, Renda e Consumo**, In: Seminários em Administração FEA-USP. **Anais...** São Paulo, 2010.

COHEN, Daniel. **Une jeunesse difficile: portrait économique et social de La jeunesse française**. Paris: D'ULM. 2007.

COIMBRA, R.G.C.; Schikmann, R. **A geração net**. Anais do EnANPAD. Campinas, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK,L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DWYER, Rocky. Prepare for the inspect of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**, 2009.

EISNER, S.P. **Managing GenerationY**. International Business Conference Proceedings. Sam Advanced Management Journal. 2005

FEIXA, Carles & LECCARDI, Carmen. "**O conceito de geração nas teorias sobre juventude**", *Sociedade & Estado*, Brasília, Vol. 25 n. 2, mai-ago 2010.



FERREIRA, G. C; LEONE. N.M. **Estudo de Bases de Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma empresa familiar no Rio Grande do Norte.** EnANPAD, RJ , 2011.

FERREIRA, M.M.F. **Comprometimento Organizacional de Profissionais da Saúde em Modelos de Gestão.** Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Universidade do Minho. 2005.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico nos modelos de gestão de pessoas.** In : FLEURY, Maria Tereza Leme ( org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002.

FOJA, Célia Regina. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista, São Bernardo do Campo, 2009.

GALLAND, Olivier. *Adolescence, post-adolescence, jeunesse : retour sur quelques interprétations,* **Revue Française de Sociologie**, 2001.

GALLAND, Olivier. **Sociologie de la jeunesse.** Paris: A. Colin, 2007.

GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional.** Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 1997.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR J.F. Jr. *et al.* **Análise Multivariada de Dados.** 5 ed.,Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F. Jr. *et al.* **Fundamentos de Pesquisa de Marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

HILL, K.S. Defy the decades with multigenerational teams. **Nursing Management**. n.5.v.1, p. 32 – 35 . 2004.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach**. Produto & Produção, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B.C.S. **O uso de coortes em segmentação de marketing**. O&S, 2008.

JEFFRIES,F. L.; HUNTE, T.L.; Generations and motivation: A connection worth making. **Journal of Behavioral and Applied Management**, n.6, v.1, p.37-70, 2003.

JORGENSEN, Bradley. Baby Boomers, generation X and generation Y ? **Policy** implications for defence forces in the modern era. **Foresight**. Vol. 5, n.4, 2003.

KALLENBERG, A.G. Work values and job rewards : A theory of job satisfaction. **American Sociological Review**. n.42, p.124-143, 1977.

KUPPERSCHMIDT, B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**. 2000.

KUNTZ, A. P. **Entendendo as Gerações X e Y**. (2009). Disponível em:  
<<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>> Acesso em 17 abr. 2011

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional**. **Pocket learning 4**. (2010). Disponível em:  
<[http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4\\_GeracaoYweb.pdf](http://www.ssj.com.br/criacao/Pocket4_GeracaoYweb.pdf)> Acesso em 11 abr. 2011

LEONE, E. **O trabalho da mulher em regiões metropolitanas brasileiras**. In: PRONI, M. W; HENRIQUE, W. (Org). **Trabalho, mercado e sociedade**. O Brasil nos anos 90. São Paulo: UNESP, 2003.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOIOLA, Rita. **Geração Y**. Revista Galileu. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?** HSM Management, n.70, p.1-7. set./out. 2008

LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos Profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>. Acesso em 21/03/2010.

MACON, Max; ARTLEY, James B., Can't We All Just Get Along? A Review Of The Challenges And Opportunities In A Multigenerational Workforce. **International Journal of Business Research**, 2009.

MALAFAIA, G.S. **Gestão Estratégica de pessoas em Ambientes Multigeracionais**. VII Congresso de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2011

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à Pesquisa de Marketing**; trad. Robert Brian Taylor: São Paulo. Prentice Hall, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANNHEIM, K. 1993. "El problema de las generaciones", **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, pp. 145-168.

MANOLIS, C.; LEVIN, A.; DAHLSTROM, R.: **Educational and Psychological Measurement**, n.57; v.4; p. 666-684 , 1997.

MARTIN, Carolyn. **From High Maintenance to High Productivity: What managers need to know about Generation Y**. Industrial and Commercial training. Vol.37; n. 1, 2005.

MATHIEU, J; ZAJAC,D.A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108, p. 171-94, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez., 1997

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T . **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, 1998.

MEDEIROS, C.A.F. *et al.* **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil**. In: EnANPAD 2002 – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador, BA. *Anais do EnANANPAD 2002*.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. *et al.* **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional**. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, 2005.

MENEZES, I.G.; BASTOS, A.V.B. **Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização ( EICPO)**. Estudos e Pesquisas em psicologia, UERJ, RJ, ano 10, n.3, p.800-817, 2010.

MENEZES, I. G. **Comprometimento Organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais..** Tese de Doutorado. UFBA. Bahia, 2009.

MEREDITH, G.; SCHEWE, C.D.; KARLOVICH, J.; **Defining markets, defining moments: America's 7 generational cohorts, their shares experiences and why business should care.** New York: Hungry Minds, Inc.2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. v.1, p.61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551,1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace - theory, research and application. **Advanced topics in organizational Behavior**. California: SAGE Publications. Thousand Oaks, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY D. J.; HERSCOVITCH L.; TOPOLNYTSKY L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v.61, p.20–52, USA, 2002.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. **New York: Academic Press**, 1982.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

NOBLE, S.M.; SCHEWE, C.D. Cohort Segmentation: an Exploration of its Validity. **Journal of Business Research**. Vol. 56, pp. 979-87. 2003.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Tendances mondiales de l'emploi 2011: le défi d'une reprise de l'emploi**. Genebra: OIT. 2011. Acesso em: 05/08/2011. Disponível em: [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/orderonline/books/WCMS\\_150441/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/orderonline/books/WCMS_150441/lang--fr/index.htm)

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y. O nascimento de um nova versão de líderes**. Integrate Editora, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, S.R.;PICCININI,V.C.; BITENCOURT, B.M.; **Juventudes, Gerações e Trabalho : (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil**. EnGPR. João Pessoa.2011.

PEKALA, N. Conquering the generational divide. **Journal of Property Management**, n.66, v.6.,p.30-38, 2001.

PINHO, M.S.; MARTENS, C.D; LEITE, N.R.P; **Estudos sobre a produção científica pautada na geração Y – uma meta análise.** EnGPR. João Pessoa, 2011.

POUGET, P . **Intégrer et Manager la Génération Y.** Paris : Editions Vuibert, 2010.

RAINES, C. **Beyond Generation X.** Mento Park, CA – Crisp, 1997.

RIBEIRO, J.A. **Comprometimento Organizacional e a Percepção de Justiça: um estudo sobre concessão de remuneração e benefícios a dois grupos de uma mesma empresa.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, D.E.O; BASTOS, A.V.B. **Comprometimento Organizacional e Desempenho Acadêmico: Um Estudo com Docentes do Ensino Superior Brasileiro.** EnANPAD, São Paulo, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernandez, *et al.* **Metodologia de Pesquisa.** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, P. S.; GAZOLA, J. N. **Comportamento da Geração Y.** XII SEMEAD, São Paulo, 2009.

SANTOS, A. L; **A geração Y nas organizações modernas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** Dissertação de Mestrado em Administração. FEA/USP, São Paulo. 2012.

SCHUMAN, H, e SCOTT, J. Generations and Collective Memories. **American Sociological Review.** Vol. 54, (3): 359-81. 1989.

SCHRAMMEL, K. Comparing the labor market success of young adults from two generations. **Monthly Labor Review.** n.121, p. 3 -7 , 1998.

SILVA, L. V.; HONÓRIO. L. C. **Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise**. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE J. S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Artmed. Porto Alegre. 2004

SIQUEIRA, M.M.M. (org.) Tamayo, A. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional : ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed. Porto Alegre, 2008.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, pp. 363-382, 2002.

TAMAYO, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S, Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35. 2001.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro : Agir Negócios, 2010.

TAVARES, R. S.; FRANÇA, A. C. L. **Comprometimento Organizacional e Comunicação Interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde**. . In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

TERRIBILI, A. **Geração Y, Geração X e baby Boomers: sinergia ou cisão em projetos ?** 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ger-de-projetos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisa-em-projetos-3924402.html>> Acesso em 28.05.2012.



TOMIZAKI, Kimi . Transmitir e herdar: os estudos dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Educação & Sociedade** (Impresso), v. 31, p. 327-346, 2010.

TULGAN, B. **Managing Generation X**. Hr Focus, n.72, p. 22-24, 1995.

TULGAN, Bruce. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: John Wiley Trade, 2009

TWENGE, J.M. **A Review of the Empirical Evidence on Generation Differences in Work Attitudes**. J Bus Psychol. Vol 25 pp.201-210, 2010.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic valuesdecreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, pp. 1117-1142, 2010.

VASCONCELOS,K.C.A.;MERHI,D.Q;LOPES, V.M.G.;SILVA, A.R.L. **A Geração Y e suas âncoras de carreira**. EnGPR . Curitiba, 2009.

VASCONCELOS, K. C. A. ; MERHI, D. Q ; LOPES, V. M. G ; LEITE-DA-SILVA, A. R . A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Gestão.Org**, v. 8, p. 226-244, 2010

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S;NAKATA, L.E.; **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. EnANPAD, Rio de Janeiro. 2008

WIENER, Y. Commitment in organization: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v.67, p. 295-306, 1990.

WOOLDRIDG, A. (1997). Survey: the advice business. *The Economist*, 342(8009), 1-22.

XAVIER, A.C; LOPES, P.A.O.; VILHENA, T.L.L.; CALVOSA, M.V.D.; **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de futuros gestores : como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.** EnANPAD, RJ, 2012.

ZEMKE, R. O. ; Respeito às Gerações. In : MARIANO, S.R.H.; MAYER, V. F. ( Org.) **Modernas Práticas de Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier. P. 51-55. 2008.

## ANEXO 1

## QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Prezado Colaborador,

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e trata sobre o comprometimento da geração Y nas organizações.

Gostaríamos de convidá-lo a participar desta pesquisa. Ao concordar basta responder o questionário, com seus os dados solicitados e não há necessidade de identificação.

No questionário não há respostas certas ou erradas, precisamos de sua opinião e por isso, é importante que todas as questões sejam respondidas.

Desde já agradecemos sua participação e contribuição para este estudo.

|                               |
|-------------------------------|
| ETAPA I – PERFIL DOS SUJEITOS |
|-------------------------------|

1. Sexo             masculino             feminino
2. Faixa etária    de 18 a 21 anos     de 22 a 30 anos     de 31 a 35 anos
3. Estado Civil    solteiro             casado             divorciado    outros
4. Grau de Instrução
  - Pós Graduação
  - Superior Completo
  - Superior Incompleto
  - Ensino Médio
5. Quanto tempo possui na empresa ? \_\_\_\_\_
6. Qual seu cargo atual ? \_\_\_\_\_ Desde qual data está neste cargo? \_\_\_\_\_
7. Qual cargo ingressou na empresa ? \_\_\_\_\_
8. Na sua visão, o que mais contribui para a sua permanência nesta empresa ? \_\_\_\_\_

|                  |
|------------------|
| ETAPA II - EBACO |
|------------------|

## Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

| DISCORDO            |                |                | CONCORDO       |                |                     |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 1                   | 2              | 3              | 4              | 5              | 6                   |
| Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas.
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

## ANEXO 2

### E-mail de Solicitação para Preenchimento da Pesquisa.

Prezados Respondentes,

Meu nome é Sandra Pulino, e sou aluna do Curso de Pós Graduação Stricto Senso – Mestrado em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Estou realizando uma pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional da Geração Y, sob orientação do Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

A geração Y é constituída pelos nascidos entre 1977 e 2000, geração que está ingressando no mercado de trabalho, e está cada vez mais atuante nas organizações do mundo inteiro. São profissionais com um perfil diferenciado e que nasceram na era da tecnologia, internet, tem o acesso à informação cada mais fácil e por isso apresentam comportamentos diferenciados nas organizações.

Os estudos científicos em Administração, mais especificamente voltados para a área de Gestão de Pessoas, vêm crescendo desde 2009, e revelam assim ser um assunto bem recente.

Justamente por ser profissional da área de Recursos Humanos há mais de 20 anos e pelo tema estar vinculado diretamente à Gestão de Pessoas, gostaria de obter sua participação respondendo a pesquisa anexa.

A pesquisa está dividida em duas partes :

- A primeira consiste no preenchimento de um questionário sócio demográfico para coleta de dados pessoais;
- A segunda consiste no preenchimento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

O tempo previsto para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos. Para acessá-lo basta clicar no link : [www.www.com.br](http://www.www.com.br)

Estarei à disposição para o envio dos resultados para aqueles que assim desejarem.

Desde já agradeço a atenção e conto com sua valiosa atenção nesta pesquisa,

Sandra Pulino Menetti  
sapume@terra.com.br

## ANEXO 3

Modelo do Questionário *on-line***PESQUISA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, cujo objetivo é diagnosticar o comprometimento da geração Y em organizações de Auditoria e Assessoria Empresarial. Gostaria de convidá-lo a participar desta pesquisa, e para tal basta responder o questionário abaixo. Desde já, agradeço sua participação e contribuição neste projeto. Coloque-me à disposição para esclarecimentos, Sandra Pulino [sandra.pulino@gmail.com](mailto:sandra.pulino@gmail.com)

---

## PERFILSEXO

- Feminino
- Masculino

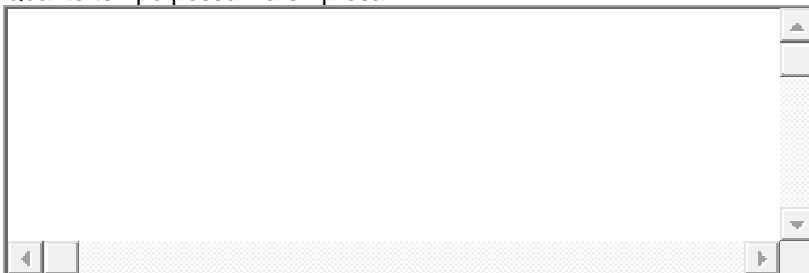
## FAIXA ETÁRIA

- de 18 a 21 anos
- de 22 a 30 anos
- de 31 a 35 anos

## FORMAÇÃO ACADÊMICA

- Mestrado
- Pós Graduação
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Ensino Médio

Quanto tempo possui na empresa ?



Na sua visão, o que mais contribui para sua permanência nesta empresa ?

QUESTIONÁRIO EBACO - Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir as tarefas.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |



16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

20. Apesar dos esforços que realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo Totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

Enviar