

A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo

por Sandra Menetti, Edson Kubo e Eduardo Oliva

RESUMO: O comprometimento organizacional é o estado psicológico que explica o elo entre o indivíduo e a organização, refletindo a escolha dele em nela permanecer (Allen, 1996; Meyer, 2000), e a geração Y é um tema que vem ganhando destaque nos últimos anos. A partir destes dois conteúdos, surgiu esta pesquisa que tem como objetivo identificar e analisar as bases de comprometimento organizacional da geração Y em empresas de conhecimento intensivo. O referencial teórico contempla as definições de gerações, a caracterização da geração Y e a contextualização de comprometimento organizacional, sob o enfoque das abordagens afetiva, instrumental e normativa. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, classificando-se como descritiva. O resultado obtido, na amostra pesquisada em empresas de consultorias, mostrou a «obrigação pelo desempenho» como a base de comprometimento organizacional mais relevante para a geração Y. Embora apresentem um baixo comprometimento em permanecer na organização, este resultado revela que esta geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho, buscando atingir os objetivos organizacionais, e atingir resultados relevantes para a organização.

Palavras-chave: Geração Y; Comprometimento Organizacional; Empresas de Conhecimento Intensivo

TITLE: The Brazilian generation Y and its organizational commitment in knowledge intensive companies

ABSTRACT: Organizational commitment is the psychological state that explains the link between the individual and the organization, reflecting one's choice to remain (Allen, 1996; Meyer, 2000) and the generation Y is a theme that has been growing significantly in recent years. From these two contents emerged this research that aims to identify and analyze the foundations of organizational commitment of generation Y in knowledge intensive companies. The theoretical framework includes definitions of generations, the characterization of generation Y and the contextualization of organizational commitment, under the focus of affective, instrumental and normative approaches. It is a quantitative research that may be classified as descriptive. The results within the sample researched in consulting companies, showed the "obligation by performance" as the basis of organizational commitment more relevant to generation Y. Although presenting a low commitment to continue in the organization, this result shows that this generation is concerned about doing a good job seeking to reach the organizational objectives, and to achieve relevant results for the organization.

Key words: Generation Y; Organizational Commitment; Knowledge Intensive Companies

TÍTULO: La generación Y brasileña y su compromiso organizacional en empresas intensivas de conocimiento

RESUMEN: El compromiso organizacional es el estado psicológico que explica la relación entre el individuo y la organización, que se refleja en la elección de permanecer (Allen, 1996; Meyer, 2000) y la generación Y es un tema que ha crecido significativamente en los últimos años. A partir de estos dos contenidos se ha hecho esta investigación

que tem como objetivo identificar e analisar as bases de compromisso organizacional da geração Y nas empresas intensivas em conhecimento. O marco teórico contempla as definições geracionais, a caracterização da geração Y e o contexto do compromisso organizacional, desde o ponto de vista dos enfoques afetivos, instrumentais e normativos. Trata-se de uma investigação quantitativa, classificando-se como descritiva. O resultado, na amostra de entrevistados em empresas de consultoria, mostrou a “obrigação para o desempenho”, como base para o compromisso da organização mais relevante para a geração Y. Embora tenham um compromisso menor em permanecer na organização, este resultado demonstra que esta geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho, tentando alcançar os objetivos organizacionais, e alcançar resultados relevantes para a organização.

Palavras chave: Geração Y; Compromisso Organizacional; Empresas de Conhecimento Intensivo

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 possuírem conhecimentos técnicos. Dentre

esses profissionais, há uma parcela significativa de jovens da chamada geração Y, que é formada pelos nascidos entre 1978 a 2000 e que ingressaram no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 (Robbins, 2005).

Esta geração apresenta características comportamen-

Sandra Aparecida Pagliaci Pulino Menetti

sapume@terra.com.br

Mestre em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Professora e Coordenadora, Faculdade Estácio de Santo André, Curso de Gestão de Recursos Humanos, Santo André-SP, CEP-09090-770, Brasil.

Master in Management, Municipal University of São Caetano do Sul. Professor and Coordinator, Faculdade Estácio de Santo André, Human Resource Management Course, Santo André-SP, CEP-09090-770, Brazil.

Master en Administración de Empresas de la Universidad Municipal de São Caetano do Sul. Profesora y Coordinadora de la Faculdade Estácio de Santo André, Curso de Gestión de Recursos Humanos, Santo André, SP, CEP 09090-770-Brasil.

Edson Keyso de Miranda Kubo

edsonkubo@uscs.edu.br

Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rua Santo Antônio, 50, Centro, São Caetano do Sul-SP, CEP 09521-160, Brasil.

Doctor in Management, Fundação Getúlio Vargas, Business Administration School of São Paulo. Professor, Municipal University of São Caetano do Sul, Graduate Course in Management, Rua Santo Antônio, 50, Centro, São Caetano do Sul-SP, CEP 09521-160, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Profesor de la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Posgrado en Gestión, Rua Santo Antonio, 50, Centro, Sao Caetano do Sul, SP, CEP 09521-160, Brasil.

Eduardo de Camargo Oliva

eduardo.oliva@uscs.edu.br

Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo. Professor, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Caetano do Sul-SP, CEP 09521-160 Brasil.

Doctor in Management, University of São Paulo. Professor, Municipal University of São Caetano do Sul, Graduate Course in Management, São Caetano do Sul-SP, CEP 09521-160 Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas de la Universidad de São Paulo. Profesor de la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Posgrado en Gestión, São Caetano do Sul-SP, CEP 09521-160 Brasil.

Recebido em outubro de 2014 e aceite em julho de 2015.

Received in October 2014 and accepted in July 2015.

Recibido en octubre de 2014 y aceptado en julio de 2015.

tais diferentes das encontradas em gerações anteriores, tais como: a impaciência, a ousadia, o excesso de confiança e a necessidade de conhecimento rápido, entre outras (Foja, 2009; Loiola, 2009; Lipkin e Perrymore, 2010).

Essas características têm influenciado a postura desta nova geração e o seu envolvimento com as organizações. Além disso, os dados do Dieese (2015) mostram a eliminação de postos de trabalho e a tendência de substituição de trabalhadores ativos por trabalhadores mais novos, que ganham um menor salário. Soma-se a isso um aumento expressivo da rotatividade e mobilidade, o que pode refletir na precarização das ofertas de trabalho. O contexto atual de hiperinflação, juros elevados e estagnação econômica caracteriza a conjuntura econômica brasileira atual. As consultorias sofrem todo esse impacto da conjuntura, pois seus clientes são as indústrias de serviços e manufatureira.

A pesquisa é relevante porque trata de uma parcela da população (Y) que, no contexto brasileiro, já começa a substituir os trabalhadores ativos das gerações anteriores em seus postos de trabalho por um salário menor. O entendimento das suas expectativas e necessidades poderá promover melhores práticas de gestão de pessoas.

Por sua vez, essa maior mobilidade na atual conjuntura econômica, pode estar influenciando o grau de comprometimento que esses jovens profissionais desenvolvem com as organizações em que trabalham, o que implicaria em resultados organizacionais aquém dos desejados. No entanto, apesar da relevância deste tema, há poucas pesquisas que tenham como foco o comprometimento organizacional desta geração (Pinho *et al.*, 2011; Oliveira, 2010; Tapscott *et al.*, 2010; Foja, 2009), especialmente no contexto das organizações de conhecimento intensivo, tais como as consultorias.

As organizações de conhecimento intensivo se apoiam no comprometimento do capital intelectual para a manutenção do sucesso (Hartz, 2002). Assim, este artigo tem como obje-

tivo investigar o comprometimento organizacional da geração Y. A pesquisa é relevante porque trata de uma parcela da população (Y) que, no contexto brasileiro, já começa a substituir os trabalhadores ativos das gerações anteriores em seus postos de trabalho por um salário menor (Dieese, 2015). Portanto, o entendimento das suas expectativas e necessidades poderá promover melhores práticas de gestão de pessoas.

Para tanto, o presente artigo está estruturado em seções. São revisados os temas do comprometimento organizacional e das gerações, em especial, a geração Y. Segue-se a metodologia utilizada e a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, são feitas considerações finais, bem como se apresentam as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Comprometimento organizacional

De acordo com Gama (1997, p. 29), 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». Borges-Andrade (1993) afirma que a maior parte dos estudos a respeito desse construto 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.

Em geral, os estudos relacionados ao tema comprometimento organizacional estão fundamentados em três enfoques: a) o atitudinal ou afetivo (Mowday *et al.*, 1982); b) o enfoque normativo (Wiener, 1982); e c) o instrumental, em que o comprometimento é visto em função dos retornos obtidos e dos custos de fazer parte da organização (Foja e Allen, 1984). Meyer e Allen (1991) argumentam que essas três dimensões do comprometimento relacionam-se entre si, podendo o vínculo se apresentar em mais de uma dimensão, com o mesmo grau ou em graus diferentes, dependendo da relação que o indivíduo tem com a organização (Silva, 2010).

O modelo de três dimensões de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e, posteriormente, por Bandeira *et al.* (2000), a partir de técnicas multivariadas.

Assim:

- 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).

No contexto brasileiro, observa-se que os estudos sinalizam uma preocupação com a adaptação de instrumentos e desenvolvimento de medidas que proporcionem um melhor entendimento acerca do tema (Medeiros *et al.*, 2005).

As organizações nos dias atuais se deparam com a situação de ter, entre seus empregados, pessoas cada vez mais jovens, pertencentes à geração Y, que aparentam um perfil diferenciado, devido a uma educação na qual desde a infância surgem muitas exigências, responsabilidades e compromissos, acompanhados de recursos da tecnologia, entre outros. Portanto, é essencial a compreensão do perfil da geração Y, para que seja possível avaliar o grau de seu comprometimento dentro das organizações contemporâneas.

Geração Y

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 para o entendimento dos desafios que as mesmas enfrentam (Santos, 2012; Kupperschmidt, 2000; Lombardia *et al.*, 2008; Pouget, 2010; Mannheim, 1993).

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, e para compreender a formação e os traços característicos de uma geração é importante identificá-los e analisá-los. Vale ressaltar que o Século XX foi palco da ação de

quatro gerações: tradicionais, *baby boomers*, geração X e, finalmente, a geração Y.

A geração Y vivenciou a infância e adolescência em um contexto marcado pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo e desenvolveu valores marcados pela autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos.

A geração Y vivenciou a infância e adolescência em um contexto marcado pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo e desenvolveu valores marcados pela autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe, lealdade a si mesmo e aos relacionamentos.

Para Malafaia (2011), a geração Y é constituída de filhos de pais superprotetores, que aprenderam a se acostumar com a lacuna deixada pelos pais *workaholics*, que, para compensar a sua ausência, davam-lhes tudo o que queriam. Ademais, quando as crianças passaram a ser consideradas especiais pelos pais, pela legislação e por diferentes atores sociais se 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. Segundo Oliveira (2010), esses jovens são fortemente orientados pela ação em grupo e integram-se facilmente, embora busquem sempre manter sua individualidade. Sua vida contempla atividades diversas desde o trabalho e estudos, esportes, diversão, aulas de música, redes sociais, responder a *e-mails* e mensagens instantâneas. Desde o ensino fundamental, essa geração valoriza também questões como carreiras e salário.

Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história «totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital» (Tapscott, 2008, p. 1). 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, em suma, apenas como mais um aspecto da «vida digital», o que, de acordo com Coimbra e Schikmann (2001), permite afirmar que nos anos 1960 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico (Vasconcelos, 2010; Jeffries e Hunte, 2003).

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 esses jovens consideram a empresa onde trabalham como uma forma de atingir o sucesso profissional e, se não o conseguem, trocam de organização para ir trabalhar na concorrência.

Para Tapscott (2010), muitos jovens da geração Y já se encontram exercendo cargos estratégicos. Sua criatividade e rapidez de raciocínio provocam admiração das gerações mais velhas, mas a impaciência e a falta de lealdade 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. Ainda, em termos profissionais, Amaral (2004) aponta como características dessa geração: a expectativa de crescimento profissional rápido, «queimando etapas»; a exigência que os líderes pratiquem o que pregam, sejam coerentes com os seus discursos e cumpram as promessas estabelecidas; e gosta de trabalhar sob supervisão, mas com liberdade, e com pessoas idealistas e empenhadas.

Considerando as características apresentadas sobre a geração Y e o fato de que ingressar em uma organização seja algo cultivado como objeto de desejo e *status* para os jovens profissionais (Amaral, 2004), é de fundamental importância compreender o que leva esta geração a se comprometer com a empresa na qual desenvolve seu trabalho. Além disso, do ponto de vista das organizações de conhecimento intensivo (Wooldridge, 1997), que possuem uma significativa parte de seu quadro de funcionários composta por esta geração (Santos, 2012), seria fundamental compreender como se configura o comprometimento dos jovens dessa geração Y que demonstram maior mobilidade profissional (Foja, 2009) em diversos segmentos. Vale lembrar que, para

as empresas de conhecimento intensivo, a reputação da marca e a criação de soluções integradas para melhor atender aos clientes dependem do capital humano e de seu comprometimento na empresa (Pringle, 2002).

A próxima seção abordará os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa empírica (*survey*) com os jovens da geração Y.

Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo-analítico e, como se pretendia traçar um panorama do comprometimento entre os jovens da geração Y, escolheu-se a abordagem quantitativa. Conforme Gil (2010), o *survey* é um tipo de pesquisa para a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, representante de uma população-alvo.

Para a definição da população e amostra a serem investigadas, considerou-se necessário delimitar o contexto organizacional em que a pesquisa seria realizada. Para tanto, foram escolhidas as organizações de conhecimento intensivo, uma vez que se apoiam no comprometimento do capital intelectual para a obtenção e manutenção do sucesso (Hartz, 2002). Além disso, essas organizações possuem parcela significativa de jovens da geração Y e enfrentam o desafio de retê-los (Santos, 2012). Dentre as organizações de conhecimento intensivo, escolheu-se abordar as empresas de consultoria.

Por meio de indicação, foram contatadas duas renomadas empresas de consultoria, que se dispuseram a participar da pesquisa. A população selecionada, composta pelos jovens entre 18 e 35 anos, foi indicada pela área de Recursos Humanos das duas empresas e a coleta de dados ocorreu entre agosto a novembro de 2012. Ficou definida a população com esta faixa etária, porque o tipo de empresa pesquisada não contrata menores de idade e 35 anos constitui a idade limite desta geração (Jeffries e Hunte, 2003).

O questionário foi aplicado sob o formato *online* e foi colocado na lista de endereços eletrônicos dos funcionários envolvidos. Foram enviados 350 e-mails para a Empresa A e 150 para a Empresa B. Da primeira empresa obteve-se 138 respostas, atingindo uma taxa de retorno de 39% do

total de questionários encaminhados, e da segunda empresa obteve-se 49 respostas, atingindo 32% do total de questionários encaminhados, perfazendo um total de 187 respondentes.

O questionário utilizado foi a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que é uma escala construída e validada por Medeiros (2003) e que 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.

A EBACO deve ser aplicada individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais captadas pelas percepções individuais dos membros da organização que resultam em uma escala composta de sete bases, que, para Siqueira (2008), são descritas como:

- 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 a empresa; de que não seria certo deixar a empresa; 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 de 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 dar mais oportunidades;
- Linha consistente de atividade: crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;
- Escassez de alternativas: crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

Cada uma das bases é avaliada por meio de quatro itens.

Alguns exemplos de assertivas de avaliação: «Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora»; «Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela empresa»; «Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização».

O instrumento é composto de escalas Likert de 6 pontos, sendo eles: (1) discordo totalmente; (2) Discordo muito; (3) Discordo pouco; (4) Concordo pouco; (5) Concordo muito e (6) Concordo totalmente.

Os fatores extraídos da escala indicam os itens que os integram e apresentam níveis de precisão [α (*alpha*) de Cronbach] encontrados para cada um desses fatores. As denominações, itens integrantes e índices de precisão dos sete fatores originais da EBACO (Medeiros, 2003; Siqueira, 2008) são apresentados na Tabela 1 (ver p. 8).

Observa-se da tabela que as dimensões intituladas «Falta de Recompensas e Oportunidades» e «Linha Consistente de Atividade» apresentam de imediato um índice de precisão (*alpha* de Cronbach) inferior à recomendação de pelo menos 0,70 (Hair, 2010), o que poderia implicar no questionamento da confiabilidade desses fatores. Essa tendência também foi observada apenas para a dimensão «Falta de Recompensas e Oportunidades», quando se aplicou a escala para os 187 jovens da geração Y nesta pesquisa.

Os resultados foram analisados, mediante critérios de avaliação da própria escala EBACO, e posteriormente comparados com análises realizadas via SPSS versão 18.0. Conforme Medeiros *et al.* (2005), para avaliação de cada base ou dimensão do comprometimento organizacional foram considerados diferentes pesos por itens (indicadores), pois alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que outros. A média (dos pontos de 1 a 6 atribuídos a cada item ou indicador) é importante porque na metodologia de mensuração da EBACO ela deve ser multiplicada pelo peso, o qual já é pré-estabelecido pela própria escala, para que se encontrem os devidos resultados, que quando somados correspondem ao escore de cada uma das bases (dimensões) de comprometimento organizacional. Os resultados (última coluna) das quatro questões de cada base ou dimensão foram somados, chegando-se a um resultado final que pode ser imediatamente interpretado de acordo com os níveis de comprometo-

Tabela 1
Determinações, itens integrantes e índices de precisão (α – «alpha») dos sete fatores da EBACO

Bases do Comprometimento Organizacional	Ítems	Original (α)	Amostra da geração Y (α)
AFETIVA	1,2,3,4	0,84	0,91
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	5,6,7,8	0,87	0,92
OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO	9,10,11,12	0,77	0,88
AFILIATIVA	13,14,15,16	0,80	0,90
FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADE	25,26,27,28	0,59	0,48
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	21,22,23,24	0,65	0,76
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	17,18,19,20	0,73	0,72

Fonte: Adaptado de Siqueira et al. (2008)

timento estabelecidos por Medeiros (2003) que são baixo, abaixo da média, acima da média e alto.

ForaFondas também análises univariadas (teste t e ANOVA) para verificar se houve influência dos fatores demográficos sobre os resultados obtidos. A próxima seção apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Apresentação e discussão dos resultados

Os dados demográficos apontaram que 58% dos respondentes eram de sexo feminino e 42% de sexo masculino.

Quanto à classificação etária, foram estabelecidas três faixas etárias para o perfil dos respondentes que estão entre 18 a 21 anos, 35%, de 22 a 30 anos, 44%, e de 31 a 35 anos, 21%.

Em relação à sua formação acadêmica, encontrou-se a seguinte distribuição: 1% com o Mestrado, 7% com Pós-Graduação, 34% com Superior Completo, 57% com Superior Incompleto (cursando) e 1% com Ensino Médio, e observou-se que 91% dos respondentes encontram-se, pelo menos, cursando o Ensino Superior. Tulgan (2009) aponta que devido às facilidades proporcionadas pelos avanços tecnológicos e pela prosperidade econômica, a geração Y

tende a ser qualificada e isso ocorreu para o caso específico da amostra destas duas empresas de consultoria. Trata-se de uma geração incluída em um ambiente dinâmico, caracterizado pela tecnologia, o que vai ao encontro das condições encontradas nestas duas grandes empresas de consultorias, que demandam estas habilidades tecnológicas (Pringle, 2002; Tapscott, 2008). Na Tabela 2 encontram-se os resultados das bases de comprometimento organizacional e a respectiva interpretação conforme Medeiros (2003).

A base Afetiva inclui as assertivas 1, 2, 3 e 4 da EBACO e, conforme pode ser observado, o resultado obtido na pesquisa, de **14,38**, indica um comprometimento «acima da média», segundo a interpretação de Medeiros (2003). Portanto, pode-se dizer que os respondentes acreditam e procuram se identificar com os valores e os objetivos organizacionais das respectivas empresas.

O resultado obtido na pesquisa indica um comprometimento «acima da média». Os respondentes acreditam e procuram se identificar com os valores e os objetivos organizacionais das respectivas empresas. Mas não entendem que tenham algum tipo de obrigação moral com as pessoas da organização que os façam permanecer na empresa.

A base Obrigação em permanecer compreende as afirmativas 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 têm 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

Tabela 2
Resultados das bases do comprometimento organizacional

BASE: AFETIVA			
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
TOTAL			14,38
Comprometimento acima da média (Entre 11,21 e 16,55)			
BASE: OBRIGAÇÃO EM PERMANECER			
TOTAL			12,89
Comprometimento abaixo da média (Entre 10,62 e 14,69)			
BASE: OBRIGAÇÃO PELO DESEMPENHO			
TOTAL			16,51
Alto Comprometimento (Maior que 13,34)			
BASE: AFILIATIVA			
TOTAL			14,24
Baixo Comprometimento (Abaixo de 14,77)			
BASE: FALTA DE RECOMPENSAS E OPORTUNIDADES			
TOTAL			5,64
Comprometimento abaixo da média (Entre 4,36 e 8,78)			
BASE: LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES			
TOTAL			11,25
Comprometimento abaixo da média (Entre 8,52 e 12,13)			
BASE: ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS			
TOTAL			7,42
Baixo Comprometimento (Abaixo de 11,46)			

as pessoas da organização que os façam permanecer na empresa.

A base Obrigação pelo desempenho inclui as questões 9, 10, 11 e 12 e revelou alto comprometimento (**16,51**). Foi a única base com este resultado. Isso significa que os respondentes se esforçam em benefício da organização e que buscam 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 consigam atingir os melhores resultados possíveis. Não é apenas desempenhar, mas desempenhar bem.

A base Afiliativa inclui as questões 13, 14, 15 e 16. O resultado 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.

A base Falta de recompensas e oportunidades é composta pelas assertivas 17, 18, 19 e 20. Essa base revelou comprometimento abaixo da média estabelecida (**5,64**), resultado que demonstra a descrença de que todo esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado, ou seja, não concordam que devem despendar 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**). Isso revela que esta população não acredita que deva manter certas atitudes e cumprir regras da organização com o objetivo de se manter na empresa.

A base Escassez de alternativas, representada pelas questões 25, 26, 27 e 28, também revelou baixo comprometimento (**7,42**). Esta base está relacionada à crença de que o indivíduo possui 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, caso decidisse sair da empresa imediatamente.

Portanto, com base na metodologia da EBACO e no teste de diferenças de médias (Tabela 3), o resultado mais significativo encontrado foi o alto comprometimento voltado para

a base «Obrigação pelo Desempenho» pertencente ao enfoque normativo, 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.

Outro resultado que merece destaque é o grau de comprometimento «acima da média» da base Afetiva, que indica um grau considerável de identificação com a filosofia, valores e objetivos da organização. As demais bases da escala obtiveram graus de comprometimento «abaixo da média» ou «baixo». Esses resultados corroboram os argumentos de autores como Amaral (2004), Tulgan (2009) e Tapscott (2010). Essa identificação dos jovens da geração Y com as consultorias está possivelmente no fato de que essas organizações incentivam o crescimento rápido, a competitividade e o reconhecimento pelo desempenho e advogam o poder da criatividade e inovação no trabalho.

O mesmo resultado verificado na Tabela 2 foi obtido por intermédio de estatística descritiva e análise de frequências efetuada via SPSS 18.0. A média da dimensão «Obrigação pelo desempenho» foi superior às demais bases ou dimensões, como se pode verificar na Tabela 3 (**ver p. 11**).

Procedeu-se também a aplicação de técnicas univariadas de análise (Hair, 2010) e observou-se que o gênero tem efeito significativo apenas na base «Obrigação em Permanecer» ($t=2,19$ $p<0,05$) para os homens ($\mu=3,5345$) em relação à mulheres ($\mu=3,1913$). Já a idade do respondente parece ter efeito significativo apenas para as bases «Obrigação pelo desempenho» ($F=2,93$ $p<0,05$), «Afiliativo» ($F=3,43$ $p<0,05$) e «Linha Consistente de Atividade» ($F=3,38$ $p<0,05$). Como já mencionado anteriormente, a obrigação pelo desempenho aparece com alto comprometimento por parte desta geração. Isso vai ao encontro da expectativa que esta geração tem de *status*, reconhecimento (Amaral, 2004; Santos, 2012). Entretanto, as bases afiliativa e linha consistente de atividade demonstram significância somente nesta análise isolada. Possivelmente a idade do respondente pode interferir no modo como o jovem se relaciona com o grupo (afiliativa) e no modo como encara as regras da organização (linha consis-

Tabela 3
Média das bases do comprometimento organizacional para os jovens da geração Y

Bases do Comprometimento	t	df	Sig. (2-tailed)	Média
Afetiva	49,323	177	,000	3,62553
Obrigação em permanecer	41,199	177	,000	3,35298
Obrigação pelo desempenho	107,183	177	,000	4,15396
Afiliativa	60,355	177	,000	3,63761
Falta de recompensas e oportunidades	35,383	177	,000	1,39285
Linha consistente de atividade	53,167	176	,000	2,79905
Escassez de alternativas	27,601	177	,000	1,83577

tente de atividade). No que tange a formação, não se constatou por intermédio da análise de variância (ANOVA) nenhum efeito significativo do nível educacional sobre as bases do comprometimento organizacional ($p > 0,05$), visto que praticamente todos os jovens abordados estão ou concluíram o ensino superior e isso já configura uma característica desta geração (Foja, 2009).

A aplicação do teste ANOVA possibilitou observar também que o tempo de empresa do respondente tem efeito significativo na base «Obrigação em permanecer» ($F = 1,92$, $p < 0,006$). Isso se deve possivelmente ao fato de que ampla maioria da população disponibilizada para participar da pesquisa é composta em sua maioria por *trainees*, com pouco tempo de permanência na empresa e com maior propensão a interferir significativamente nesta base.

Nessa amostra, o resultado expressivo obtido na dimensão «Obrigação pelo desempenho», concomitantemente às percepções de que não lhe faltam alternativas e oportunidades no mercado (Escassez de alternativas) e não demonstram interesse em fazer parte de um grupo (Afiliativa) configuram um perfil de uma geração equivalente à encontrada na revisão da literatura (Malafaia, 2000; Jeffries e Hunte, 2003; Amaral, 2004; Tapscott, 2008; Foja, 2009; Oliveira, 2010; Santos, 2012): aparentemente segura, confiante em suas competências e desejosa de reconhecimento rápido, não se importando em fazer parte de um grupo específico.

Portanto, a geração Y, na amostra desta pesquisa, procura manter um bom desempenho na organização, cumprindo suas tarefas e atingindo os objetivos organizacionais, porque se iden-

tifica com os valores e com a cultura organizacional, porém não demonstra comprometimento em permanecer na empresa.

Considerações finais

A revisão da literatura mostrou que as pesquisas empíricas envolvendo a geração Y no Brasil ainda são incipientes. Diante da relevância do tema, visto que o capital humano é crucial para as empresas de conhecimento intensivo, e visto que essas empresas não podem se dar ao luxo de conviver com a falta de comprometimento de seus funcionários, objetivou-se a investigar as bases do comprometimento organizacional da geração Y em duas renomadas empresas de conhecimento intensivo (consultorias).

Nota-se o perfil de um jovem despreocupado em fazer parte da organização ou em desenvolver demasiada afetividade por ela, mas que se esforça para ser reconhecido por seu desempenho, a ponto de lhe garantir «status» e poder de barganha para um rápido crescimento organizacional.

Alcançou-se o objetivo proposto de identificar e analisar qual (ou quais) das bases do comprometimento organizacional era(m) predominante(s) nos jovens da geração Y. Os testes de diferenças de médias permitiram observar que a base de comprometimento organizacional em que existe alto comprometimento é a «obrigação pelo desempenho», frente as outras dimensões que merecem ser destacadas, tais

como a «obrigação em permanecer» e «afiliativa». Nota-se o perfil de um jovem despreocupado em fazer parte da organização ou em desenvolver demasiada afetividade por ela, mas que se esforça para ser reconhecido por seu desempenho, a ponto de lhe garantir *status* e poder de barganha para um rápido crescimento organizacional. Consequentemente, observa-se confiança e segurança para lidar com a mobilidade se necessária, além do perfil de menor tolerância às regras e atitudes de conformismo à hierarquia, para fins de permanência na empresa. Os resultados encontrados nesta pesquisa confirmaram os achados da revisão da literatura, ressaltando o destaque do alto comprometimento em relação à «Obrigação pelo Desempenho», frente a todas as outras dimensões.

O instrumento utilizado para a execução da pesquisa – a EBACO – não foi amplamente aplicada até agora para um estudo dessa natureza, envolvendo esse público específico e isso representou também uma novidade na abordagem e uma contribuição em termos metodológicos, visto que se observou a confiabilidade majoritária das dimensões da escala para a amostra abordada.

Frente a todo o 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 e 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.

Como limitação da pesquisa, pode-se mencionar o fato de que foi realizada em apenas duas organizações, muito embora estejam entre as mais renomadas consultorias do mercado. Portanto, a generalização dos dados obtidos tem de ser feita com cautela. Ademais uma das dimensões apresentou um *alpha* de Cronbach inferior ao desejável, o que pode indicar que, para ser utilizada nessa população – a geração Y –, a escala poderá ser revista.

Em relação a trabalhos futuros, sugere-se ampliar a pesquisa para outros tipos de organizações, de conhecimento intensivo ou não, a fim de se comparar os resultados aqui

obtidos, para que se possa atingir melhor nível de generalização. ■

Referências bibliográficas

- AMARAL, S. E. (2004), **Virando Gente Grande: Como Orientar Jovens em Início de Carreira**. Gente, São Paulo.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L. e VEIGA, R. T. (2000), «As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 4(2), pp. 137-157.
- BATISTA, F. H. A. (2010), «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.
- BORGES-ANDRADE, J. E. (1993), «Comprometimento organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim». Reunião Anual de Psicologia, 23, Resumo de Comunicações Científicas, Ribeirão Preto.
- COIMBRA, R. G. C. e SCHIKMANN, R. (2001), «A geração net». Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, 25, Campinas.
- DIEESE (2015), «Boletim de Conjuntura». <http://www.dieese.org.br/boletimdeconjuntura/2015/boletimConjuntura002.pdf>.
- FOJA, C. R. (2009), «O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um Estudo a Partir do Jovem Executivo». Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Metodista.
- GAMA, A. L. G. (1997), «Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional». Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília.
- GIL, A. C. (2010), **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas, São Paulo.
- HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H. e SAMUEL, P. (2010), **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Bookman, Porto Alegre.
- HARTZ, C. S. (2002), «Consulting's future». *Journal of Management Consulting*, vol. 13(4), pp. 5-11.
- JEFFRIES, F. L. e HUNTE, T. L. (2003), «Generations and motivation: A connection worth making». *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 1(6), pp. 37-70.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000), «Multigeneration employees: Strategies for effective management». *The Health Care Manager*, vol. 19(1), pp. 65-76.
- LIPKIN, N. e PERRYMORE, A. (2010), **A Geração Y no Trabalho**. Trad. A. Bruno da 1.ª ed. brasileira (2010). Elsevier, Rio de Janeiro.
- LOIOLA, R. (2009), «Geração Y». *Revista Galileu*, n.º 219, pp. 50-53.
- LOMBARDIA, P. G. (2008), «Quem é a geração Y?». *HSM Management*, n.º 70, pp. 1-7.
- MALAFIA, G. S. (2011), «Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais». Congresso de Excelência em Gestão – CNEG, 7, Anais, Rio de Janeiro.
- MANNHEIM, K. (1993), «El problema de las generaciones». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis), n.º 62, pp. 145-168.
- MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. (1997), «Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 2(3), pp. 67-87.
- MEDEIROS, C. A. F. (2003), «Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Suas Relações com Características Organizacionais

e Desempenho nas Empresas Hoteleiras». Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. e SIQUEIRA, M. (2005), «Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional». *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, vol. 11(1), pp. 1-22.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1984), «Testing “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 69(3), pp. 372-378.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, pp. 61-89.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. e SMITH, C. A. (1993), «Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78(4), pp. 538-551.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. e STEERS, R. M. (1979), «The measurement of organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, pp. 224-247.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. e STEERS, R. M. (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Academic Press, Nova Iorque.

OLIVEIRA, S. (2010), **Geração Y: O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. Integrate Editora, São Paulo.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. e BITTENCOURT, B. M. (2012), «Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil?». *Organizações & Sociedade*, vol. 19(62), pp. 551-558.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. e LEITE, N. R. P. (2011), «Estudos sobre a produção científica pautada na geração Y – uma meta análise». *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR*, 3, João Pessoa.

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

PRINGLE, E. G. (2002), «Larger firms». *Journal of Management Consulting*, vol. 13(2), pp. 35-37.

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

SANTOS, A. L. (2012), «A Geração Y nas Organizações Modernas: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas». Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.

SILVA, L. V. e HONÓRIO, L. C. (2008), «Comprometimento organizacional e gênero: Empregados da construção civil em análise». *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*, 34, Rio de Janeiro.

SIQUEIRA, M. M. M. (E.) (2008), **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Artmed, Porto Alegre.

TAPSCOTT, D. (2010), **A Hora da Geração Digital**. Trad. M. Lino da 1.ª ed. brasileira (2010). Agir Negócios, Rio de Janeiro.

TULGAN, B. (2009), **Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y**. Wiley Trade, São Francisco.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G. e SILVA, A. (2010), «Geração Y e suas âncoras de carreira». *Gestão Organizacional*, v. 8, pp. 226-244.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. e NAKATA, L. E. (2008), «Percepção sobre carreiras inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers». *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*, 32, Rio de Janeiro.

WIENER, Y. (1982), «Commitment in organization: A normative view». *Academy of Management Review*, vol. 7, n.º 3, pp. 418-428.

WOOLDRIDGE, A. (1997), «Survey: The advice business». *The Economist*, vol. 342(8009), pp.1-22.



ASSINE A REVISTA PESSOAL E RECEBA
UMA OFERTA DO HOLMES PLACE



Voucher para 15 dias de utilização de um clube Holmes Place à sua escolha* (inclui ginásio, aulas e piscina) + 1 sessão de avaliação e aconselhamento nutricional (mediante marcação prévia).
Válido até dia 15 de agosto.
Consulte todos os clubes Holmes Place em www.holmesplace.pt

11 Edições – 33€
22 Edições – 59€