



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PEDRO HENRIQUE CARVALHO DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS JOVENS PROFISSIONAIS DA
GERAÇÃO Y NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL FORTALEZENSE**

FORTALEZA

2017

PEDRO HENRIQUE CARVALHO DA SILVA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS JOVENS PROFISSIONAIS DA
GERAÇÃO Y NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL FORTALEZENSE

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Paula Moreno Pinho.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos
pelo(a) autor(a)

S582c Silva, Pedro Henrique Carvalho da.

Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais da Geração Y no contexto organizacional fortalezense / Pedro Henrique Carvalho da Silva. – 2017.

66 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017. Orientação: Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho.

1. Relações de Trabalho. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Geração Y. I. Título.

CDD 658

PEDRO HENRIQUE CARVALHO DA SILVA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS JOVENS PROFISSIONAIS DA
GERAÇÃO Y NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL FORTALEZENSE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Ana Paula Moreno Pinho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª. Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª. Dr^ª. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, José Amaro e Luzia Isabel.

A minha irmã Maria Lúcia.

AGRADECIMENTOS

Grato a Deus.

Aos meus pais José Amaro e Luzia Isabel, por serem meus pilares e minha fonte de motivação, obrigado por toda confiança, entrega e amor ao acreditarem, me apoiarem e me projetarem em busca dos meus sonhos.

A minha irmã Maria Lídia, por todo auxílio, principalmente na jornada acadêmica e por ser uma das principais torcedoras do meu sucesso.

Aos amigos do Técnico em Comércio e agregados, pelo companheirismo, incentivo mútuo e pela motivação nos momentos de dificuldade.

Ao curso de Administração, a Inova Empresa Júnior e seus membros e a Ambev por terem contribuído para que eu tivesse as melhores experiências de aprendizado em gestão.

À professora orientadora Ana Paula, por todo auxílio e apoio para que a conclusão nessa última etapa fosse realizada da melhor forma possível.

Aos amigos do curso de Administração, Humberto, Thais e Vitória, por toda ajuda e cooperação no meu amadurecimento profissional e pessoal.

Ao meus colegas de trabalho, que ajudaram na realização desse referido projeto, e por compreenderem os períodos que precisei me ausentar.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração desse trabalho.

RESUMO

O referido trabalho tem por objetivo investigar os níveis de vínculo e Comprometimento Organizacional dos jovens às empresas fortalezenses. A notoriedade do tema surge a partir das modificações que as relações de trabalho vem sofrendo nos últimos anos ao incorporarem às organizações uma nova geração que apresenta alto *turnover* e desafia o *status quo* de funcionamento das organizações. Adotou-se como metodologia de pesquisa a utilização de instrumento de coleta de dados quantitativo, sendo a análise de caráter descritivo, bibliográfico, de campo, realizado por meio de questionário com 109 jovens entre 18 e 29 anos, imersos no mercado de trabalho fortalezense, que responderam a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1993), com itens adicionais de identificação do perfil profissional e de dados demográficos. Por meio da investigação, é possível apurar a consistência das hipóteses levantadas, assim como delimitar objetivos específicos, identificando as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais da Geração Y no contexto organizacional fortalezense com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen. Por meio da pesquisa, observa-se conexão dos resultados com a literatura de comprometimento e gerações, além de ser possível identificar fatores antecessores que impactam nos vínculos com as organizações.

Palavras-chave: Relações de Trabalho. Comprometimento Organizacional. Geração Y.

ABSTRACT

The objective of this work is to investigate the levels of bonding and Organizational Commitment of young people to the fortalezenses companies. The notoriety of the theme arises from the changes that labor relations have been suffering in the last years by incorporating to the organizations a new generation that presents high turnover and challenges the status quo of organizations. It was adopted as a research methodology the use of a quantitative data collection instrument, and the descriptive, bibliographic, field analysis was carried out by means of a questionnaire with 109 youngsters between 18 and 29 years of age, immersed in the labor market of Fortaleza , Who responded to the Organizational Engagement Scale by Meyer and Allen (1993), with additional professional profile and demographic data items. Through the research, it is possible to ascertain the consistency of the hypotheses raised, as well as to define specific objectives, identifying the dimensions of Organizational Commitment of the young professionals of Generation Y in the organizational context of Fortaleza based on the three-dimensional model of Meyer and Allen. Through the research, it is observed the connection of the results with the literature of commitment and generations, besides being possible to identify predecessor factors that impact on the links with the organizations.

Keywords: Work Relationships. Organizational Commitment. Generation Y.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Gênero dos Respondentes	41
Figura 02 – Faixa Etária dos Respondentes	45
Figura 03 – Renda Familiar Mensal dos Respondentes	45
Figura 04 – Escolaridade dos Respondentes	45
Figura 05 – Tempo de Conclusão do Ensino Superior dos Respondentes	46
Figura 06 – Tempo de Empresa dos Respondentes	46
Figura 07 – Função dos Respondentes nas Empresas	47
Figura 08 – Segmento das Empresas	47
Figura 09 – Porte das Empresas	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Os três componentes do Comprometimento Organizacional	21
Quadro 02 – Modelo dos três componentes de Meyer e Allen	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Resultados Referentes aos itens que compõem a Escala de Comprometimento Organizacional	49
Tabela 02 – Dimensões do Comprometimento Organizacional	50
Tabela 03 – Teste de Confiabilidade Alfa de <i>Cronbach</i>	51
Tabela 04 – Comprometimento Organizacional e a Faixa Etária	51
Tabela 05 – Comprometimento Organizacional e a Renda Familiar	52
Tabela 06 – Comprometimento Organizacional e a Escolaridade	52
Tabela 07 – Comprometimento Organizacional e o Tempo de Empresa	52
Tabela 08 – Comprometimento Organizacional e a Função que ocupa na Empresa	53
Tabela 09 – Comprometimento Organizacional e o Segmento da Empresa	54
Tabela 10 – Comprometimento Organizacional e o Porte da Empresa	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS	Affective Commitment Scale
AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
CCS	Continuance Commitment Scale
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	16
2.1	Abordagem Conceitual do Comprometimento Organizacional	18
2.1.1	Modelo Tridimensional de Meyer e Allen	21
2.1.2	Antecedentes e Consequentes do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen	23
3	GERAÇÕES	25
3.1	Estudo das Gerações	25
3.2	Grupos Geracionais	28
3.2.1	Geração Veterana	29
3.2.2	Geração <i>Baby Boomers</i>	31
3.2.3	Geração X	32
3.2.4	Geração Y	34
3.2.4.1	<i>Geração Y e o Ambiente Organizacional</i>	37
4	METODOLOGIA	41
4.1	Classificação da Pesquisa	41
4.2	População e Amostra	41
4.3	Instrumento de Coleta de Dados	42
4.4	Procedimentos, Tratamento e Análise dos Dados	43
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1	Perfil dos Respondentes	44
5.1.1	Dados Demográficos	44
5.1.2	Dados Profissionais	46
5.2	Perfil das Empresas	47
5.3	Dados da Pesquisa	48
5.3.1	Dados da Escala de Comprometimento Organizacional	48
5.3.1.1	<i>Confiabilidade do Questionário</i>	51
5.3.2	Comprometimento Organizacional e o Perfil Demográfico	51
6	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	64

1 INTRODUÇÃO

Em épocas distintas, as organizações passam por ciclos de renovação no ingresso de novos grupos de profissionais. Em novos contextos, detecta-se a inserção no mercado de trabalho de jovens de uma nova geração com novos comportamentos e habilidades que possuem características distintas das demais gerações (MÜLLER; DEWES, 2012).

Segundo Balassiano e Costa (2006) e Dutra (2010) *apud* Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os estudos responsáveis por conceituar assuntos relativos à gestão de pessoas e suas relações no trabalho têm apresentado diversas linhas de pesquisas que destacam as diferentes e impactantes modificações que vêm sofrendo no mundo organizacional nos últimos anos. Vulnerabilidade dos vínculos com a organização, aceleração da competitividade nas empresas, novas possibilidades de carreiras organizacionais, fatores econômicos que afetam diretamente a empregabilidade são algumas das principais questões que envolvem as diversas publicações de livros, artigos, teses e dissertações que abordam o mercado de trabalho.

A Geração Y, grupo de indivíduos que nasceram entre 1988 e 2000, já com a tecnologia nas mãos, com grandes capacidades para a criação e inovação, são desenvoltos e dedicados, porém inquietos e ansiosos, com possibilidades de relutância a hierarquia e a julgamentos críticos. Simpáticos à diversidade e conscientes das práticas sustentáveis, não usam o dinheiro e o *status* social como fator principal ao tomar uma decisão, optam por escolhas que se enquadrem aos seus valores e propósitos. São amistosos as novas modalidades de trabalho e às jornadas flexíveis. E, ainda, são mais empreendedores e visionários, predispostos a criar relações organizacionais por meio das redes e mídias sociais. Esse perfil é o retrato dos novos profissionais que já fazem parte dos escritórios, comércios, indústrias e agências. (RIBAS, 2017).

A Geração Y, por sua vez, por seu recente arcabouço teórico, desperta o desejo de investigação por parte dos profissionais e estudiosos das relações humanas no trabalho sobre os principais resultados produzidos pelas novas formas de se integrar e se relacionar à dinâmica do ambiente corporativo (MÜLLER; DEWES, 2012).

Em geral, esses novos profissionais querem estabelecer seus posicionamentos ao se manifestarem perante algo. São conscientes da situação econômico e social e são preocupados em transformar o contexto na qual estão inseridos e por conseguinte o mundo (RIBAS, 2017)

Os indivíduos da Geração Y são questionadores dos padrões e estruturas organizacionais definidos por outras gerações e tão pouco são amistosas às delineações e objetivos da empresa em sua carreira em detrimento das suas expectativas de satisfação e crescimento. Levam em consideração, a priori, o propósito da organização e se este possui

similaridade com seus valores e propósitos de vida. (AMCHAM BRASIL, 2011).

Amcham Brasil (2011) corrobora que: “Essa geração tem desafiado o *status quo* de como as empresas funcionam. Muitos jovens não têm fidelidade e mudam de emprego porque conseguem detectar rapidamente as diferenças entre a retórica e a realidade”.

Contudo, a conduta perante a figura dos chefes deverá ser alterada. Segundo Ribas (2017), diferente de outras épocas, onde o respeito à hierarquia era imprescindível, essa é uma geração que, além de validar seus posicionamentos, busca somente corroborar com os ideais dos gestores na qual estimam e que ganham seu prestígio.

São jovens que são aplicados e esforçados, mas não conseguem construir grandes relações com as empresas como em outras gerações, são indivíduos que prezam mais suas carreiras e estilo de vida, buscam algo que os empolguem e estimulem, caso tenham estabilidade financeira, certamente terão maior desapego e trocarão de emprego se não estiverem satisfeitos. (RIBAS, 2017)

Para Berman (1988), as mudanças nas relações de trabalho conduzem as empresas a assumirem novos desafios ao continuarem criando produtos que estimulem o engajamento de um grupo de indivíduos predispostos a terem menores possibilidades de desenvolver afeição com as empresas na qual fazem parte. Dessa forma, já acostumados com seus antepassados que vestiam a camisa das empresas, os novos gestores têm a missão de alcançar altos níveis de aceitação e admiração dessa geração.

As organizações para se manterem sustentáveis no mercado precisam criar estratégias criativas que instiguem o comprometimento dos profissionais que compõem seu time, de forma que; é imprescindível que todo o capital intelectual esteja constantemente comprometido com o propósito da organização. (BASTOS, 1998).

Em uma conjuntura de competitividade acirrada do mercado, grande necessidade de capital humano com qualificação compatível com a função, instabilidades econômicas e fatores de variabilidade das relações de trabalho, a eminência de averiguação e preocupação com os fatores que contribuem com a motivação e com o comprometimento dos recursos humanos ganha maior relevância, apesar de nunca ter saído do cenário de estudo dos profissionais da área (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Para Castel (1998 *apud* CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012) desde os testes de Hawthorne, que sugeriam que o envolvimento dos profissionais influenciava diretamente na produtividade e nos resultados da indústria, inúmeras pesquisas trazem à tona a temática, a necessidade de continuar integrando e engajando os funcionários vem trazendo aos pesquisadores e gestores a devida atenção com o assunto, o que demanda das organizações a

criação de mecanismos que tenham valor superior aos altos ganhos oferecidos em curto prazo.

A depender do grau de comprometimento, as empresas podem reduzir índices de insatisfação, baixa produtividade, intenções de se demitir e por conseguinte reduzir indicadores de *turnover*. Deste modo, as principais análises que possuem como pontos chaves: comprometimento e *turnover*, possuem significado moderno, além de permitirem uma melhor compreensão sobre o elo entre profissionais e empresas, permitindo que se estruturam melhores vínculos de trabalho. (CANÇADO; COSTA; MORAES, 2008).

Tais dificuldades de gestão das novas gerações imersas no mercado de trabalho se apresentam como justificativas suficientes para serem objetos de investigação que definam e facilitem a compreensão dos novos comportamentos no ambiente organizacional.

Com a notoriedade da reflexão emergente das relações de trabalho e de sua implicação nos conhecimentos de Gestão de Pessoas, aprecia-se como pergunta para a presente pesquisa: Qual o grau de Comprometimento Organizacional da nova geração de profissionais no mercado de trabalho fortalezense?

Como objetivo geral pretende-se analisar o grau de Comprometimento Organizacional da nova geração de profissionais no mercado de trabalho fortalezense.

Definiu-se como primeiro objetivo específico: Identificar as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais da Geração Y no contexto organizacional fortalezense com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen.

O segundo objetivo específico visa relacionar as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais com as variáveis demográficas e com o perfil profissional.

Para Oliveira (2009), são jovens que valorizam menos a experiência em uma única empresa, dessa forma, no que se refere às hipóteses a serem investigadas, foram definidas:

1. H1: Os jovens da Geração Y apresentam comprometimento afetivo. Tendo como base a afirmativa de Martin (2005), os jovens conseguem criar elos e vínculos com uma organização quando encontram nela uma oportunidade de aliar sua energia à vontade de trabalhar em busca de um propósito, quando frustrados, tendem a preferir seus interesses em relação aos da empresa.

Na segunda hipótese, propõe-se:

2. H2: Os jovens da Geração Y não apresentam comprometimento instrumental. Segundo Ribas (2017), mesmo que os jovens tenham estabilidade financeira, ainda assim terão maior desapego e trocarão de emprego se não estiverem satisfeitos.

Na terceira hipótese, procura-se investigar:

3. H3: Os jovens da Geração Y não apresentam comprometimento normativo. De acordo com as afirmações de Martin (2005) e Loiola (2009), os jovens são questionadores no que se refere ao entendimento da hierarquia, além de serem avessos às cobranças e à imposição de limites.

O presente trabalho está dividido em seções, na primeira seção, estará presente a introdução do trabalho, com a explanação da temática a ser abordada, bem como seus objetivos e justificativas que respaldem a pesquisa.

Na segunda seção, será estruturado a linha de raciocínio embasada no conhecimento teórico-científico a respeito do construto Comprometimento Organizacional. Na terceira seção, serão apresentadas a base teórica dos estudo das gerações, investigação sobre Geração Y, e as principais conclusões já obtidas acerca da dinâmica e impacto da Geração Y no ambiente organizacional.

Na quarta seção, será relatada a metodologia utilizada. Na quinta seção, será descrito uma análise proveniente da pesquisa. Na sexta seção, será exposto a conclusão do trabalho com suas considerações a respeito da temática.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre as relações humanas no ambiente de trabalho tiveram como registros oficiais nos primeiros estudos da administração enquanto ciências sociais aplicadas.

Mayo (1959) já constava em seus estudos realizados entre 1927 e 1932, que a interação entre os patrões e seus funcionários poderiam impactar diretamente na produtividade, pois criava um ambiente mais amistoso na organização. A satisfação já era fonte de estudo por Herzberg, onde percebeu que o nível de rendimento profissional variava de acordo com a satisfação.

Nesse contexto de enaltecimento do capital humano, sendo perceptível como elo principal de alavancagem dos resultados, surgem novas percepções para construtos científicos que tendem a explicar novas problemáticas organizacionais, com o objetivo de atingir resultados superiores com o gerenciamento de questões conhecidas nas instituições. Desta forma, uma das variáveis de relevância na administração de pessoas é o construto Comprometimento Organizacional.

Medeiros (2003) acredita que por muito tempo a temática comprometimento já incitava a curiosidade dos estudiosos, o que demandava uma atenção especial na análise do fator no contexto organizacional, que embasasse seus registros na literatura.

A priori, o comprometimento está diretamente relacionado ao engajamento corporativo. A similaridade dos conceitos traz consigo uma série de comportamentos que se entrelaçam com a cultura, tais como os sentimentos, crenças, propósito e valores. A definição de comprometimento remete a concepção de relacionamento e ligação com o negócio e o quanto o sentimento impacta na atitude e comportamento dos indivíduos. (STEIL; SANCHES, 1998).

Medeiros (2003) com a intenção de pesquisar os aspectos empresariais que permitam que funcionários se tornem comprometidos com suas respectivas organizações e que por conseguinte impactem e gerem resultados significativos, retrata em suas pesquisas, uma reconsideração da concepção de Comprometimento Organizacional, com foco na quantificação da teoria referente ao construto estudado.

Costa e Bastos (2000) destacam a relevância da temática comprometimento para o entendimento das atitudes nas empresas, a medida que tal ideia conceitual se confronta com as principais temáticas nas empresas, sendo possível ainda, verificar a relação com o desempenho dos funcionários na organização.

As pesquisas em comprometimento tem atingido expectativas, por ser uma das principais variáveis que podem detectar deficiências, tais como absentéismo, *turnover* e má

desempenho quando se trata da gestão de pessoas. Além de que é uma das ferramentas de maior precisão, sem consideráveis variações de resultados. (BASTOS, 1993).

Bastos (1994) afirma que o comprometimento se encontra nos estudos encarregados por entender e descrever as causas que impactam as relações humanas no ambiente de trabalho, passando a se enquadrar em uma linha de pesquisa nomeada por “atitudes frente ao trabalho”.

Torna-se um grande desafio para os gestores a frente dos empreendimentos perceberem o Comprometimento Organizacional e as reações causadas por ela internamente e fora do ambiente laboral, dadas as diversas influências sociais, culturais e traços históricos que moldam os perfis dos colaboradores. (BATISTA, 2010).

Para Bastos (1997), o comprometimento é formado a partir de situações e momentos que justificam os sentimentos de pertencimento que fazem com que os indivíduos escolham por não sair de uma empresa, mesmo que existam oportunidades fora dela.

Bastos (2000) corrobora que existem confusões na definição do conceito de Comprometimento Organizacional. Da mesma forma que a expressão “comprometimento”, muitas definições existentes poderão ser classificadas como conceituação para o construto Comprometimento Organizacional.

Walton (1973 *apud* BATISTA, 2010) já observava que o nível de comprometimento em uma empresa poderia ser o fator decisivo na melhoria da qualidade dos produtos e no bom uso dos equipamentos da organização, sendo possível também ocorrer a redução de custos ainda ocasionados por gastos com capital humano que atuavam na produção e *staff*, poderiam influenciar diretamente nas faltas as atividades e na rotatividade e contribuía de forma significativa nas implantações de mudanças na estrutura institucional.

Em seus estudos, Walton (1973 *apud* BATISTA, 2010) ressalta oito dimensões descritas abaixo que caracterizam o posicionamento do funcionário e o que estes indicam como pontos positivos e pontos a melhorar em seu ambiente laboral

- a) recompensa financeira compatível: mantendo os padrões adotados pelo mercado e pela concorrência, além de um plano coerente de remuneração, com a oferta de bônus;
- b) estruturas adequadas de trabalho, com ergonomia e obedecendo os padrões de segurança no trabalho;
- c) autonomia para criar, desenvolver e mostrar suas habilidades, talento e ser reconhecido pelos mesmos;
- d) oferta de estabilidade no emprego e de desenvolvimento e crescimento na carreira;

- e) participação ativa em algum grupo dentro da organização, aceitação dos colegas, ausência de julgamentos e preconceitos;
- f) normas, regras, equidade de padrões, estereótipos e enquadramento dos indivíduos em comunidades sociais na organização;
- g) significado da atividade que desempenha dentro de sua vida;
- h) significância da vida no trabalho perante a sociedade, gerado pelo *status* de ser parte de determinada organização.

2.1 Abordagem Conceitual do Comprometimento Organizacional.

Os pioneiros das pesquisas sobre Comprometimento Organizacional foram Simon, Smithburg e Thompson (1950), seus estudos tinham por objetivo diferenciar as características da missão e valores da empresa, das suas políticas organizacionais e do construto. Em seguida, Whyte (1956) lançou sua obra que trouxe a temática fidelidade dos colaboradores enquanto pertencedores de um ambiente organizacional e o quanto estes estavam dispostos a abrir mão de seus interesses individuais frente às necessidades da empresa. No contexto amplo, as pesquisas dos sociólogos tinham por objetivo aprofundar o estudo no engajamento perante um objetivo coletivo.

O Comprometimento passou a ser de fato levado em consideração, a partir dos estudos de Becker (1960), tendo como ponto de atenção a lealdade dos colaboradores, analisando técnicas na qual podem contribuir no Comprometimento Organizacional.

A corrente de estudo de Becker (1960) denominou-se instrumental ou *side bet*, onde é ressaltada a relevância da temática para os estudos sociológicos. Para ele, os sociólogos adotam o conceito de comprometimento quando tentam ordenar o nível de engajamento dos indivíduos em um ambiente laboral, sendo descritos também como tipos de atitudes particulares de determinados indivíduos.

Comprometimento ainda era descrito como a aptidão de um colaborador em se vincular sentimentalmente em um conjunto de atividades na organização, tal comprometimento foi denominado de *side bet*. Becker (1960) ainda salienta que os indivíduos só se mantem na organização por receio de ter custos ao sair da empresa.

Nesse contexto, Ritzer e Trice (1969 *apud* PINHO; BASTOS, 2014), foram os responsáveis por estruturar uma escala que mensurasse o comprometimento instrumental, sendo a ferramenta aprimorada por Hrebiniak e Alluto (1972 *apud* PINHO; BASTOS, 2014). Por conseguinte, Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973 *apud* PINHO; BASTOS, 2014) em suas

pesquisas, corroboram com a teoria *side bet*, analisando fatores ligados a faixa etária e a maturidade e tempo de organização dos indivíduos.

Etzioni em 1961, construiu uma metodologia baseada em quatro envolvimento, o envolvimento moral, ligado ao poder advindo das regras e padrões organizacionais, envolvimento calculativo, considerando-se o controle advindo das consequências que impactariam na remuneração e o envolvimento alienativo, quando advindo da autoridade coercitiva, ou por atitude de tentar fugir de castigo. (PINHO; BASTOS, 2014)

Para Salancik (1977), no ramo da psicologia, o construto foi estudado por Kiesler e Sakamura em 1966 e posteriormente por Kiesler em 1971. Os estudos de destaque baseavam-se nas atitudes e suas transformações. O comprometimento era definido como a atitude de permanecer em uma empresa, onde o elo de ligação esteja relacionado as crenças e propósitos que sejam subsídios de crescimento do indivíduo.

Trabalhos relacionados a comprometimento e *turnover* de Mowday, Steers e Porter (1974) também se destacaram na década de 70, Buchan também ganhou relevância ao analisar o pertencimento, engajamento e fidelidade, sendo sinônimos de comprometimento, fazendo parte do construto. Destaca-se também a cooperação de Steers que investigou uma nova metodologia de instrumento de verificação do construto observando seus antecedentes e consequentes.

Para Mowday, Steers e Porter (1974), comprometimento é subdividido em duas linhas de pesquisa, o comprometimento atitudinal e o comprometimento comportamental, sendo distinguidas as duas linhas: comprometimento atitudinal, quando está relacionado com as percepções dos indivíduos quanto ao seus vínculos com a empresa, sendo maturadas de acordo com os eventos acontecidos durante o seu dia-a-dia. Comprometimento comportamental está ligado na forma na qual os indivíduos se ligam às empresas, a medida que assumem papéis, se comprometendo com a organização, firmando um perfil comportamental.

Os primeiros estudos foram realizados por Porter e tinham por objetivo criar um diagnóstico unidimensional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), dessa forma, percebia-se a preocupação dos estudiosos do assunto quanto a criação de mecanismos que validassem o instrumentos de diagnóstico e por conseguinte respaldasse o conceito desenvolvido por Meyer e Allen dos três componentes do Comprometimento Organizacional. (MEYER; ALLEN, 1984).

Como aperfeiçoamento do modelo disponibilizado no início da década de 70, foi lançado o primeiro instrumento de mensuração do comprometimento, por Mowday, Steers e

Porter (1979), o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Questionário de Comprometimento Organizacional), no método, os autores identificam que o comprometimento já era investigado quando era retratado nos enfoques comportamentais, principalmente quando se tratava dos trabalhos de Staw e de Salancik. A publicação do método repercutiu e ganhou notoriedade perante os pesquisadores.

Posteriormente, em 1982, a publicação da obra dos autores corroborou para evidenciar o despontamento da temática comprometimento e demonstrar sua importância para colaboradores e gestores no contexto organizacional. Mesmo assim, criaram um instrumento que apreciava apenas a visão atitudinal, sendo considerado uma ferramenta unidimensional. O ponto de vista de que o compromisso era apenas unidimensional era sustentado pelos primeiros estudos que um único resultado era obtido através dos 15 itens do Questionário de Comprometimento Organizacional. (MEYER; ALLEN, 1991 *apud* BATISTA, 2010).

Já por volta dos anos de 1980, os principais estudiosos voltaram suas atenções para a compreensão do construto que abordasse os múltiplos focos (MORROW, 1983). Foram apresentados variadas definições e instrumentos, onde a multidimensionalidade passou a ser uma unanimidade entre as propostas.

Meyer e Allen (1984) após analisarem os instrumentos e as diversas escalas, chegaram a conclusão que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mensuravam o comprometimento instrumental conceituado por Becker (1960), pois estes tinham mais correlação com os sentimentos de pertencimento, ligados ao comprometimento afetivo, que ao comprometimento instrumental. Dessa forma, Meyer e Allen (1984) construíram dois instrumentos de mensuração: o instrumento de aferição do comprometimento afetivo, *Affective Commitment Scale* – ACS e o instrumento de aferição do comprometimento instrumental ou *side bet*, *Continuance Commitment Scale* – CCS

Com a conclusão dos trabalhos de McGee e Ford (1987 *apud* MEDEIROS, 2003), que investigaram as propriedades elaboradas por Meyer e Allen (1984), foi detectado o componente normativo. Sua definição se caracteriza pela atitude de engajamento dos indivíduos por acreditarem que deve agir de tal forma por ser o correto e moral. (WIENER, 1982 *apud* MEDEIROS, 2003).

Verificando as particularidades de cada componente do construto, Meyer e Allen (1997 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) sugerem analisar a repercussão dos produtos de gestão de pessoas no comprometimento dos funcionários. Sendo necessário uma maior compreensão do comprometimento por parte dos profissionais da área a fim de estruturar melhor os processos de recursos humanos de uma organização. Em novas atualizações do

estudo, os modelos multidimensionais superam os enfoques unidimensionais, por abrangerem as variáveis que impactam no comprometimento, sendo perceptíveis em cada um dos níveis de comprometimento.

2.1.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Na literatura, Allen e Meyer (1990 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) adotam o modelo tridimensional, com a conceituação de três componentes do Comprometimento Organizacional: 1º. Comprometimento como lealdade e *affective*, ou comprometimento afetivo. 2º Comprometimento inferido pelo custo-benefício que a organização dispõe, que é denominado de *continuance* ou instrumental. 3º. Comprometimento relacionado a obrigação em fazer parte da organização, denominado de *obligation* e posteriormente renomeada de *normative* ou normativo.

O modelo de três componentes proposto por Meyer e Allen (1997 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) evidencia alguns itens que guiam no entendimento da dimensão afetiva, dimensão instrumental e dimensão normativa. Para a dimensão afetiva questiona-se: “Você deseja se manter membro de sua organização?”, na dimensão instrumental questiona-se: “Você precisa se manter membro de sua organização?”, já para a dimensão normativa questiona-se “Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?”. Para a compreensão dos atributos questionados, são estipuladas características, justificativas e estado dos indivíduos para cada componente no Quadro 01

Quadro 01 - Os três componentes do Comprometimento Organizacional

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO
Afetivo	Situação na qual a pessoa se sente afetivamente conectado, reconhecido e engajado com a empresa.	O colaborador aspira e quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Situação na qual o indivíduo se mantém vinculado à empresa devido ao custos associados com sua saída, tendo como consequência a falta de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O colaborador identifica que precisa permanecer.	Necessidade
Normativo	Situação na qual o indivíduo possui um sentimento de obrigação ou dever em fazer parte da empresa.	O colaborador deve permanecer.	Obrigaçã

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 41-60 *apud* BATISTA, 2010).

As escalas levam em consideração os sentimentos do indivíduo em relação as suas percepções e vínculos com a organização, os resultados deverão considerar os três componentes em sua totalidade.

Meyer e Allen (1997 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) corrobora que o Comprometimento Organizacional pode ser associado em três grandes grupos que referem se aos vínculos sentimentais, as relacionadas ao custo-benefício e as ligadas à responsabilidades assumidas na organização.

Contudo, o comprometimento pode ser analisado em várias frentes em uma organização, sofrendo interferência, por exemplo, do cargo e função ocupado pelo indivíduo, perspectiva de carreira, reestruturação organizacional, interferência externa da família, pressão dos sindicatos, entre outros fatores. Dessa forma, as várias conceituações existentes para o comprometimento apontam para a sua multidimensionalidade, pois caracterizam a perspectiva do indivíduo frente a organização. (HUNT; MORGAN, 1994).

O Comprometimento Organizacional tem sido conceitualizado como um construto multidimensional, integrado por diferentes bases, que se diferenciam em função dos processos psicológicos e psicossociais que geram o vínculo. No modelo multidimensional mais largamente utilizado na pesquisa sobre comprometimento Meyer e Allen (1991 *apud* MEDEIROS, 2003) identifica três bases ou componentes do comprometimento, a saber:

- a) Comprometimento Afetivo: Comprometimento relacionado a simpatia do colaborador com a empresa. Para Meyer e Allen (1990 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998), funcionários com grande Comprometimento Organizacional afetivo mantem-se na organização por que sentem se parte dela, o comprometimento ultrapassa os limites do vínculo e lealdade e trás o colaborador como peça ativa no contexto organizacional, na qual o ele dispõe de algo de si para o bem da empresa. Nessa óptica, o indivíduo apresenta comportamentos pró-ativo, à medida que seu esforço trará retorno para a organização. Dessa maneira, o construto se sustenta no forte vínculo emotivo do indivíduo perante a organização, onde são compartilhadas crenças, identidade, valores e propósitos.
- b) Comprometimento Instrumental: Comprometimento diretamente relacionado ao retorno financeiro, ou mais diretamente ligado ao custo benefício adquirido ao se fazer parte de uma organização. Allen e Meyer (1990) afirmam que indivíduos que apresentam comprometimento instrumental mantem-se onde estão pois precisam manter a estabilidade financeira. O funcionário dessa forma, vê a

organização como uma fonte de sustento, onde ele representa o capital de trabalho e organização o entrega como retorno uma remuneração pela atividade executada.

- c) Comprometimento Normativo: Comprometimento relacionado a norma e obrigação em se manter na organização. Para Allen e Meyer (1990), indivíduos com comprometimento normativo mantem-se na organização pois sentem-se pressionados e com sentimento de obrigação em cumprir com suas responsabilidades. É um comprometimento que parte de fatores externos a sua individualidade, corresponde as pressões no ambiente organizacional decorrentes das normas e responsabilidades assumidas perante a organização.

Por conseguinte aos estudos de Meyer e Allen (1997 *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) adentra em novos pontos de vista do construto, passando a investigar os consequentes do comprometimento a saber: a) desejo de manter-se na empresa, b) *turnover* e c) absenteísmo e suas interrelações com as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

2.1.2 Antecedentes e Consequentes do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen.

Os antecedentes do construto Comprometimento Organizacional são todos os fatores e variáveis organizacionais presentes em uma empresa, que se coexistirem sinergicamente e influenciarem as concepções dos colaboradores, podem gerar sentimentos de comprometimento. Quando estes deixam de influências os colaboradores, passam a ser um fator neutro que não interfere nos níveis de comprometimento. Dessa forma, o setor de Gestão de Pessoas pode usar ferramentas de comunicação interna e motivação a fim de apresentar produtos que aproxime os vínculos entre empresa e funcionário, mitigando os fatores que podem influenciar negativamente essa relação. (RIBEIRO, 2008)

Bastos (1994) sugere ações coordenadas que auxiliem os profissionais da área de gente que possam criar estímulos ao engajamento, tais como: processos estruturas de recrutamento e seleção compatíveis com a estratégia organizacional, planejamento de treinamentos e capacitações, criação de incentivos e estruturação de políticas de reconhecimentos, incentivo a melhoria da liderança, entre outros. Vroom (1997) complementa as ideias de Bastos, sugerindo também a verificação e reorganização da estrutura organizacional, incentivo a autonomia, criação de planos de cargos e carreiras, flexibilidade, autonomia nos cargos, senso de justiça entre empresa e funcionário.

Para Ribeiro (2008), os consequentes do comprometimento são os subprodutos ou suas consequências subsequentes das ações executadas, se o comprometimento for

conceituado como um produto. Os consequentes se apresentam como fatores externos aos comportamentos do funcionário, independente do nível de comprometimento e da classificação de comprometimento do indivíduo no posto de trabalho. Podem-se usar como exemplos os resultados satisfatórios que trazem retornos significativos, assiduidade, pontualidade, desejo de não fazer mais parte da organização, papeis fora do contexto organização, demissão, entre outros.

Rego e Souto (2004), ao considerarem o modelo tridimensional de Meyer e Allen, constata-se que os colaboradores comprometidos afetivamente sejam mais propensos a colaborar com a organização com uma energia e desempenho superior a média dos colaboradores. Já os comprometidos normativamente contribuirão de forma adequada ao esperado pela organização, porém sentirão a pressão da obrigação tiram o entusiasmo de sua rotina, onde o colaborador não sente-se satisfeito em desempenhar seu papel. Dessa forma, constata-se a particularidade de cada sentimento e que uma mesma variável pode sofrer influências de diferentes fatores.

3. GERAÇÕES

A conceituação de geração é direcionada ao grupo de pessoas que nasceram em um mesmo período e que pela similaridade de idades, cresceram em uma determinada conjuntura com características sociais, históricas e culturais que interferiram de alguma forma sua formação. (KULLOCK, 2010).

Para os estudos histórico-sociológicos, a definição de geração está relacionada ao agrupado de indivíduos que nasceram em períodos muito próximos e que vivenciaram os mesmos momentos históricos e/ou possuem uma cultura muito similar, tais pessoas foram influenciadas em um determinado período, recebendo influência de várias ópticas, desde a formação educacional, política, às vivências culturais e sociais e que passaram a ter comportamentos em comum ao grupo. (FURUCHO *et al*, 2015)

Tapscott (2010) considera que, os períodos de diferenciação dos grupos geracionais de um mesmo período de nascimento e crescimento leva em consideração os eventos históricos-sociais que apresentaram semelhanças e relevância e o quanto estes impactaram e influenciaram a sociedade.

Feixa e Leccardi (2010), salientam que é impreciso usar o tempo como método de medição e definição de cada grupo geracional. Na perspectiva sociológica, para as gerações pré-modernas é ideal delimitar o intervalo entre gerações a cada dez ou mais anos. Para as gerações mais antigas leva-se em consideração os séculos.

Em novos contextos, a globalização, a tecnologia e as novas formas de comunicação e acesso as informações possibilitaram as novas gerações participar mais intensamente dos acontecimentos globais em relação as antigas gerações. (TAPSCOTT, 2010)

3.1 Estudo das Gerações.

Os primeiros registros sobre os grupos geracionais são datados do século XIX, referentes aos estudos historiográficos, entendendo que as pesquisas das gerações estavam intimamente ligadas aos eventos históricos e como estes interferiam nas comunidades e na sociedade (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011).

No século XX, o sociólogo Karl Mannheim corrobora com suas pesquisas que conceituaria “Geração”. Para ele, o prosseguimento do perfil de uma geração é um obstáculo que atinge todos os grupos geracionais, pois os indivíduos nascidos em momentos distintos vivenciaram contextos e estruturas sociais diferentes, com eventos culturais distintos que se renovavam ou caíam na obsolescência. Entende-se dessa forma, que cada geração recebe como influência parte dos acontecimentos históricos e a partir de então constroem seus

próprios conceitos e interpretações, nota-se ainda que é imprescindível existirem trocas e repasses de conhecimentos, histórias, comportamentos e tradições passadas para a sucessão e formação de uma nova geração. Desta forma, com uma linha de transformações periódicas de comportamentos culturais e sociais é possível se investigar as gerações (MANNHEIM, 1990).

Mannheim (1990) apoia a ideia ao identificar a geração como fator de análise das principais transformações sociais, comportamentais e intelectuais dos indivíduos de um determinado período. Os grupos geracionais, por sua vez, são resultado das mudanças histórico-sociais, mas também podem ser resultado das transformações das gerações antecessoras a sua. Dessa forma, a construção de uma geração não é diretamente ligada ao tempo de nascimento de um grupo de pessoas, não existindo assim um padrão fixo para formar uma geração, sendo considerados períodos curtos de dez a quinze anos ou até mesmo séculos, para épocas medievais.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), salienta que a cronologia é adotada como um critério secundário, sendo os eventos o principal critério de aproximação e união de pessoas, sendo por consequência indivíduos com faixa etária semelhantes. Na aproximação de pessoas, deve-se levar em consideração dois itens: momentos históricos que romperam padrões ou ideias na sociedade e a modo como ocorre a interação e a influência dos momentos históricos que interferiram no cotidiano das pessoas. Os eventos podem apresentar diversas características específicas, desde a eventos ambientais e/ou catastróficos, eventos políticos e culturais, situação econômica que aos poucos vão alterando a dinâmica da vida.

Para Tomizaki (2010), Mannheim abordava pontos distintos ao dos demais sociólogos, a princípio discordava dos padrões dos períodos estabelecidos para os períodos geracionais. Posteriormente, acreditava que os acontecimentos sociais eram fatores determinantes na formação de uma nova dinâmica social para as gerações futuras, e que este é estimulado quando as gerações são agentes de mudanças na sociedade

Desta forma, para a conceituação de uma geração, o período cronológico de nascimento e crescimento deve ser apenas fator de referência para grupos etários que tem padrões na forma de agir. Enquadrar um indivíduo em uma geração usando o critério de sua data de nascimento é desconsiderar todo o conhecimento dos grupos geracionais e simplificar uma série de eventos na qual a pessoa possa ter sofrido influência.

A literatura no que tange a conceituação de Geração apresenta melhores definições para a classificação da geração dos indivíduos em: *coortes* históricas e memórias coletivas. *Coorte* histórica leva em consideração os valores apropriados por um grupo de indivíduos que viveram em uma mesma época, as memórias coletivas levam em consideração as recordações

de pessoas que viveram na mesma época que se assemelham aos principais acontecimentos que aconteceram na mesma época (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011).

Para Meredith, Schewe e Karlovich (2001), *coorte* geracional é a fase que vai do início da adolescência a fase adulta, onde todos os eventos que vivenciaram enquanto jovens serviram como base para a formação de valores que serão guia dos indivíduos por toda sua vida, mantendo uma similaridade com o sentimento de indivíduos do mesmo grupo. Noble e Schewe, (2003) acrescenta que pela interferência coletiva, os indivíduos incluídos na mesma *coorte* apresentam valores, escolhas e predileções parecidas que serão seguidos por toda a vida. São levados em consideração para a definição de coortes os principais acontecimentos nas esferas sociais, políticas, econômicas e culturais.

Schuman e Scott (1989) destacam que as memórias coletivas se caracterizam pela experiência em eventos relevantes ocorridos no decorrer da adolescência e fase adulta de um indivíduo, na qual cria uma lembrança e passa a ter um significado marcante para o contexto particular e individual da pessoa.

Estudos realizados por Ester, Vinken e Diepstraten (2002) realizado na Holanda com diversos grupos com faixas etárias distintas, com indivíduos que nasceram antes de 1945, entre os anos de 1945 e 1964 e após o ano de 1964 apontaram a Segunda Guerra Mundial como acontecimento de maior lembrança e recordação, mas, cada indivíduo levou para si um significado distinto em relação ao demais que participaram da pesquisa.

Mannheim em seus estudos, de acordo com Tomizaki (2010), apresenta componentes que são relevantes ao se abordar conceitos e definições de Grupos Geracionais a saber: idade, classe social, similaridade de experiências reais e abstratas, vivência e interferência de outras gerações, situação histórica, política, econômica e social na qual a geração está imersa e suas relações no contexto familiar.

Tomizaki (2010 *apud* MENETTI 2013, p. 26) acrescenta que:

- a) A faixa etária e idade se apresenta como identidade de vínculo com uma geração, não sendo fator determinante para a sua classificação. Faz-se necessário que as pessoas de determinada faixa etária possuam características distintas quanto aos elementos concretos e simbólicos que se assemelhem aos indivíduos do mesmo grupo.
- b) É relevante considerar a classe social, a medida que as pessoas que viveram em grupos sociais levando em consideração a renda, passaram a crescer de formas pré determinadas dentro do contexto na qual está inserida de acesso a informações e a cultura, bem como de ser parte da história ou influenciada por ela;

- c) Ao considerar-se uma classe, deve-se levar em consideração que o grupo tenha participado ou sido influenciado por momentos análogos, embora isso não represente uma similaridade perante o grupo;
- d) A formação de uma geração não é independente, as relações e transmissão de processos sociais entre as gerações é fator determinante para a criação de personalidade de uma nova geração;
- e) A partir das épocas e seus respectivos momentos históricos é possível analisar as restrições que cada geração apresenta, levando em consideração o contexto social, econômico e cultural na qual conviveram;
- f) Levando em consideração a formação dos indivíduos que compõem uma geração, pode-se perceber que as relações com família e parentes interferem de alguma forma na construção da personalidade, na qual impacta na interação no mercado de trabalho.

Tomizaki (2010) acrescenta que os fatores citados dariam base para a formação da situação geracional que classificaria um indivíduo em uma geração. Dessa maneira, para que se possa entender as origens e os comportamentos de uma determinada geração seria necessário investigar para que seja possível determinar o grupo na qual será estudado.

Na América Latina, a percepção que pode se destacar, de acordo com Kliksberg (2006), é de que as carreiras e trajetórias assumidas pela nova geração é diretamente influenciada pela classe social na qual está imerso. Aos que possuem acesso a uma renda alta, por conseguinte tem acesso à educação, saúde e trabalho, o que se aproxima mais a realidade de países desenvolvidos; já para os jovens carentes, suas trajetórias são marcadas pelos obstáculos e entraves que interferem nas suas relações com redes de contatos o que prejudica no impulso de seu crescimento, sendo então sujeitos a conviver com a realidade de crise e desemprego vigente em alguns países.

Quando analisa-se as relações entre as gerações no mundo do trabalho, não se constata elos de construção de comportamentos para a geração mais nova e sim momentos de conflitos por tais grupos possuírem características distintas que acabam criando divergências.

3.2. Grupos Geracionais

Nessa subseção, serão apresentados as principais gerações contemporâneas e suas respectivas características

3.2.1 Geração Veterana

Para Zemke (2008 *apud* BATISTA, 2010), são pessoas nascidas entre 1922 e 1943, antecederam ou cresceram durante a época das crises econômicas como a Grande Depressão e acompanharam o desenrolar da II Guerra Mundial.

Para Batista (2010) a Geração Veterana, também conhecida como Geração Silenciosa, era adepta da burocracia e que assumiu a liderança das organizações nos anos de 1950, 1960 e 1970.

A Geração Veterana traz consigo as tradições, costumes e conhecimentos, é suscetível a criar vínculos com seus colegas de trabalho fora das organizações. Os indivíduos dessa geração optam por ter comportamentos formais seguindo as normas estabelecidas, preferem acompanhar todos os processos da organização, desde o ingresso de um novo funcionário até a sua avaliação. (BATISTA, 2010)

É uma geração que já se aposentou, porém em partes ainda mantém ativas as suas atividades laborais, são indivíduos que encontram razão na continuidade de projetos e manutenção de suas atividades profissionais, seja em períodos mais curtos, expedientes reduzidos, no treinamento e mentoria de novos funcionários. (ZEMKE, 2008 *apud* BATISTA, 2010)

Batista (2010) corrobora que os colaboradores criaram os primeiros vínculos de lealdade com as organizações. A época era marcada por uma rígida estrutura hierárquica em que os papéis eram bem definidos, as possibilidades de crescimento na carreira eram conquistados passo a passo, subindo os degraus para se chegar ao objetivo estipulado. Os direcionamentos estipulados pelos gestores eram facilmente executados e o chão de fábrica não tinha a possibilidade de questionar, apenas aceitar as decisões. As interações eram impessoais, o poder era caracterizado pelo papel exercido na hierarquia organizacional, onde a idade e a maturidade na função era fatores imprescindíveis para manter o *status* e a manutenção da autoridade perante os subordinados.

Eisner (2005) cita que a Geração Veterana representava na época nos Estados Unidos aproximadamente 10% dos profissionais em exercício, sendo esta representada por 52 milhões de pessoas que nasceram entre 1925 e 1945, referindo-se a geração mais velha ainda ativa no contexto organizacional. Conhecida como a grande geração, a Geração Veterana possui em sua grande totalidade indivíduos em idades correspondentes ao fim da atividade laboral (PEKALA, 2001 *apud* BATISTA, 2010).

Os indivíduos dessa geração viveram períodos de grande desigualdade, em parte viviam na miséria, outros podiam desfrutar da riqueza. Criaram vínculos duradouros com as

empresas e passaram a trabalhar nessas empresas até a aposentadoria. Os veteranos foram criados por pais com extrema proteção o que os fez criarem comportamentos rebeldes e acabou interferindo na relação com seus filhos, os *Baby Boomers*, da forma que as interações pai e filho eram menos firmes e autoritárias (JEFFRIES; HUNTE, 2003).

Foi a geração que vivenciou momentos adversos economicamente, desde aos baixos recursos financeiros à estabilidade financeira, tendo que lidar com dificuldades e sucesso (PEKALA, 2001 *apud* BATISTA, 2010). Kyles (2005) salienta que pelas situações adversas, aprenderam a lidar com circunstâncias inesperadas, o que as tornou uma geração confiante e por conseguinte contribuiu para o crescimento e criação de vínculo com a organização. Tais contextos de convivência com a realidade social dentro e fora das empresas justificaram os comportamentos dos veteranos em criar laços fortes e permanecer na organização até o fim das suas carreiras.

Kalleberg (1977) observa que a Geração Veterana caracteriza-se pela falta de flexibilidade e por não absorver as mudanças com facilidade, são resistentes a ideias inovadoras que fujam do tradicionalismo. O comportamento acentua conflitos entre as gerações no ambiente de trabalho, principalmente com as novas gerações em períodos de cogestão, quando são conflitados a inovar nos ambientes organizacionais. Porém, observa-se que apesar de tradicionais, foi também uma geração que empreendeu mudanças significativas no contexto organizacional quando trata-se dos costumes e comportamentos adotados pelas gerações antecessoras.

Promovem uma proposta de trabalho pautada nos costumes, padrões e morais da época, marcado principalmente pela grande disponibilidade aos propósitos das organizações (MILLER; PIERCE, 2003 *apud* BATISTA, 2010).

Benson (2000 *apud* BATISTA, 2010) corrobora que os veteranos foram responsáveis pela criação dos alicerces que hoje formam as estruturas institucionais, dessa forma, seus posicionamentos e direcionamentos ainda são usuais, aplicáveis e confiáveis no mundo organizacional. Nas empresas a Geração Veterana é guardiã dos fundamentos morais e comportamentais que deveriam perpetuar por toda a empresa.

Benson (2000 *apud* BATISTA, 2010) ainda salienta que a geração de veteranos é adepta a criação de vínculo com apenas uma organização, pois ao decorrer da sua formação social, foram acostumados a terem como fatores imprescindível de sucesso a carreira e a estabilidade, o que quase sempre era conquistado por meio de uma carreira em grandes corporações ou no serviço público.

3.2.2 Geração *Baby Boomers*

Para Robbins (2005) é o grupo de indivíduos que nasceram por volta de 1946 e 1964, se incorporou ao mercado de trabalho por volta dos anos 1965 à 1985. Para Lab ssj (2010), atualmente é uma possível geração que terá como preferência trabalhar durante a aposentadoria.

Baby Boomers, para Malafaia (2011), é um conceito adotado para o grupo de crianças que nasceram no período de grande crescimento populacional. *Baby Boom* na língua inglesa, sendo traduzido ao português como “explosão de bebês”. A explicação mais usual relaciona-se à geração nascida após a Segunda Guerra Mundial, período em que houve um grande crescimento dos índices de natalidade.

Para profissionais da área, a alteração demográfica é justificada pelo comportamento humano que tende a aumentar a geração de filhos quando estes passam por um período de tempo com grande eminência de perigo. (MALAFAIA, 2011)

Para Furucho *et al* (2015) e Smola e Sutton (2002), por meio da educação repassada pelos pais, os adolescentes da época apresentavam comportamentos adequados aos padrões morais, seguindo as regras estipuladas pela sociedade. Precisavam amadurecer e entravam na vida adulta rapidamente, buscando assim estabilidade pessoal e profissional. Por outro lado, outra parcela de jovens buscavam as transgressões dos padrões sociais, comportando-se de forma rebelde; acompanhavam os sucessos musicais como o *Rock and Roll*, representados pelos grupos musicais como Elvis Presley, Bob Dylan e Rolling Stones e pelos personagens cinematográficos como James Dean.

No mundo, cresceram em um período marcado pela estabilidade financeira e pela prosperidade pós guerra. Foram marcados pelos movimentos sociais que buscavam os direitos civis, busca por direitos iguais por meio das reivindicações do movimento feminista, busca pelo aumento do período de licença maternidade e flexibilidade da jornada de trabalho, conviveram com o movimento hippie, viram o surgimento dos anticoncepcionais e acompanharam a ascensão do grupo Beatles, participaram de movimentos estudantis e do movimento “Yuppie” (*Young Urban Professional* – Jovem Profissional Urbano). (CONGER,1998; ROBBINS, 2005). Lab ssj (2010) relembra que a Geração *Baby Boomers* foi impactada pelo início das transmissões televisivas em massa, passando a conectá-los aos principais eventos históricos.

No Brasil, se integraram as organizações no período da Ditadura Militar, desta forma tiveram por trabalhar em ambientes com uma hierarquia rígida e autoritária. (VASCONCELLOS, 2011).

Para Robbins (2005), os *Baby Boomers* valorizam sentimentos ligados a auto realização profissional, sucesso, *status*, ambição e busca por uma carreira estabilizada. No mundo pós guerra já abdicavam e rejeitavam os comportamentos autoritários, ao contrário do comportamento presenciado pela Geração Veterana.

Foi uma geração disciplinada para a disputa, cumprindo regras, prezando pelo respeito ao próximo. São pessoas entusiasmadas e concentradas em objetivos e resultados, conservando o compromisso com a empresa na qual trabalham (FURUCHO *et al*, 2015).

Vasconcellos (2011) corrobora que, a geração consegue criar vínculos de fidelidade com as empresas, “vestindo a camisa da empresa”. No ambiente do trabalho, tem suas carreiras como prioridade, buscando sempre encontrar oportunidades para desenvolvimento, promoção e crescimento dentro da empresa na qual estão estabelecidos. Para Robbins. (2005), os *Baby Boomers* veem as empresas como simples condutores de carreira.

Em geral, são *workaholics*, viciados em trabalho, encontrando no ambiente empresarial um espaço para a conquista de títulos e prestígio, colaborando para sua ascensão profissional. Desta forma, valorizam as conquistas, as aquisições materiais e tudo aquilo que represente poder e intelecto. (TERRIBILI FILHO, 2010).

Para Kanaame (1999), buscam incessantemente a estabilidade no ambiente de trabalho, tendo a carreira como principal ponto de foco, desta forma, passam a abdicar ou não priorizar a qualidade de vida e o lazer. É uma geração que resiste a inovações e transformações. São ativos no mercado por acreditarem que possuem força o suficiente para continuarem produzindo, além da necessidade de contribuir com a renda do seu grupo familiar. Terribilli Filho (2010), acrescenta que os *Baby Boomers* valorizam muito bens materiais, apresentando assim traços de consumismo exagerado.

Os profissionais mais antigos da geração *Baby Boomer* já atingiram a marca de 65 anos e já estão aptos a se aposentarem. À vista disso, as organizações começam a enfrentar problemas no período de dispensa desses profissionais. Como foram acostumados a acreditarem que eram os detentores dos seus respectivos postos de trabalho, estão encontrando obstáculos ao se depararem com novos estilos de trabalho de gerações que estão ingressando no mercado, tal impacto poderá afetar a qualidade de formação de sucessores nas organizações. (VASCONCELLOS, 2011)

3.2.3 Geração X

A Geração X compreende os nascidos entre 1960 e 1980 (OLIVEIRA, 2009). Para Engelmann (2009) o intervalo a ser considerado é de 1964 à 1977. Ingressaram no mercado

de trabalho entre os anos de 1985 a 2000. (LAB SSJ, 2010),

Foram indivíduos que presenciaram conflitos políticos e sociais emblemáticos no mundo, como os escândalos políticos, o assassinato de Martin Luther King, queda do muro de Berlim e o surgimento da AIDS. (FURUCHO *et al*, 2015).

No Brasil viram o Impeachment do presidente Collor de Melo, as privatizações e o Plano Real do governo Fernando Henrique Cardoso, aprenderam com o contexto da época a pensar em novas possibilidades e a terem uma segunda opção caso ocorram imprevistos. (LAB SSJ, 2010).

São filhos de famílias com um novo arranjo estrutural, com o crescimento do número de separações, foram criados com a ausência dos pais e com pouca rigidez se comparado a criação de seus pais. As mães engajadas no trabalho, se deparavam com a necessidade de conciliar emprego, atividades domésticas e criação dos filhos. (FURUCHO *et al*, 2015).

Para Lombardia (2008), a juventude foi significativamente impactada pelo avanço da tecnologia de amplo acesso, contribuindo na execução de atividades rotineiras, gerando pensamentos que questionavam a sociedade, tendo como consequência os principais manifestos revolucionários e em algumas situações rebeldes, criando um novo padrão de estilo de vida dos jovens da época. Os inícios dos protestos revolucionários iniciavam por meio dos movimentos estudantis, o estilo de vida *hippie* traduzia uma busca por igualdade de direitos sociais, as músicas, carregadas de duplos sentidos, retratavam os desejos e posicionamentos políticos, sendo estes passíveis de censura pelos regimes vigentes. As mulheres, ganhava espaço e já conquistava sua independência na sociedade.

A geração teve forte influência da programação televisiva, responsável pela comunicação de informações e conteúdos em substituição a educação defasada causada pela ausência dos pais no contexto familiar. Como consequência, houve o crescimento do número de consumo desenfreado, alterando o perfil comportamental dos indivíduos (OLIVEIRA, 2009)

Para Furucho *et al* (2015), os adolescentes da época vivenciaram períodos na qual se tornou evidente as constantes reestruturação organizacionais, o que ocasionava na redução de postos de trabalho e por conseguinte causava a demissão de seus familiares, mesmo que estes possuíssem lealdade à empresa. Deste modo, as concepções de emprego duradouro em uma empresa, lealdade e grandes vínculos com uma organização passaram a ser repensados pela geração.

De acordo com Oliveira (2009), os indivíduos da Geração X possuem confiança em seus posicionamentos e ideias, procuram ser justos, mantendo a igualdade em seus

julgamentos, possuem como foco os resultados imediatos, apresentam atitudes proativas e inovadoras, além de possuírem veia empreendedora. Para Zemke (2008 *apud* BATISTA, 2010), a Geração X é atraída pelos desafios, é inovadora e consegue assimilar com rapidez as modificações tecnológicas.

A Geração X procura a princípio o reconhecimento de seu desempenho na organização, além de também priorizar a manutenção adequada de seu salário, a fim de poder manter seu padrão de consumo com materiais de cunho pessoal. A profissão ainda se mantém como foco e como sinônimo de sucesso. (FURUCHO *et al*, 2015)

Lombardia (2008) contribui afirmando que, a geração possui traços de tradicionalismo e devoção a bens, não são amigáveis a observação de seus chefes por meio de supervisão, questionam conceitos validados como corretos, preferem bater metas a cumprir cronogramas.

Para Furucho *et al* (2015), no ambiente organizacional, a Geração X é menos propensa a se dedicar em níveis extremos as empresas na qual fazem parte, preferem levar em consideração seus desejos pessoais, são propensos a abrir mão de movimentações, promoções, gratificações e aumentos salariais em troca de maior equilíbrio com sua vida social, acreditam na relevância da manutenção e equilíbrio das finanças pessoais, tem como princípios a busca pela satisfação nas suas atividades pessoais e profissionais, realização nos relacionamentos e família; prezam pela informalidade no ambiente laboral. Os indivíduos da Geração X possuem perfil analítico, conseguem se aprofundar em temáticas por conta de sua dedicação a atividades da organização.

3.2.4 Geração Y

A geração Y, filhos da Geração *Baby Boomers* e dos primeiros indivíduos da Geração X, é integrada pelos nascidos após 1978, para alguns autores a geração se enquadra entre os nascidos nas décadas de 1980 aos anos 2000. (ROBBINS, 2005).

Do ponto de vista conceitual, existem divergências de terminologia. Para Tapscott (1999) a referida geração denomina-se Geração *Net* ou *N-Gen*. Já Solomon (2008) propõem “*Echo Boomers*” ou “*Milenials*”.

A nomenclatura da Geração Y, segundo Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), teve origem na União Soviética, sendo referência às iniciais dos nascidos em determinadas épocas, com fins de reconhecimento dos bebês nascidos durante o regime comunista. Nos períodos entre os anos 1980 e 1990 foi adotado a letra “y”, por conseguinte, a letra foi usada por pesquisadores para nomear uma nova geração.

Apesar das divergências cronológicas e terminológicas, é significativo admitir a presença de indicativos que provem similaridades e particularidades de aspectos no comportamento que geram influências no ambiente social e no ambiente laboral. (MÜLLER; DEWES, 2012).

É considerada a geração da solução, nasceram na era de maior crescimento e efervescência tecnológica, início do uso em massa da internet que possibilitou maior conexão mundial. A Geração Y, diferente das demais gerações, não acompanhou grandes conflitos e lutas sociais, nasceram em uma época onde a liberdade política e a democracia já estavam estabelecidas. (OLIVEIRA, 2009)

Com importantes transformações sociológicas nos últimos 20 anos, as gerações foram influenciadas pelos novos conceitos de diversidade e possibilidades distintas de estruturação familiar. (SOLOMON, 2008)

É uma geração que teve que abdicar de uma família superprotetores, tendo de se adaptar com os pais *workaholics*, a ausência dos pais na criação dos filhos foi compensada com a possibilidade de dar aos filhos tudo que estes quisessem. (MALAFAIA, 2011).

Solomon (2008) corrobora que, apesar de tais mudanças, a Geração Y, deseja manter comportamentos ditos tradicionais, em desalinhamento aos comportamentos rebeldes das gerações de seus irmãos mais velhos ou a geração de seus pais.

Com uma nova ótica de aprendizagem, a geração foi estimulada aos conceitos de trabalho em equipe e pensamento coletivo, reduzindo índices de crimes violentos, sendo uma geração que se atenta as questões ligadas a segurança. (SOLOMON, 2008).

Para Lombardia (2008), é a geração da internet, que vê as inovações tecnológicas mudarem rapidamente, convivem em um ambiente político aparentemente estável, sem grandes mudanças sociais.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), acrescenta que a geração é a que mais tem contato com a tecnologia; com a perspectiva da internet, os jovens possuem imensas opções de comunicação sem fronteiras, além do acesso infinito a variados tipos de conteúdo.

Zemke (2008 *apud* BATISTA, 2010), constata que a Geração Y foi criada por mães independentes, que precisavam trabalhar fora, dessa forma, já eram inscritos em creches logo cedo. São pessoas que admiram desde cedo a atitudes dos pais. Raines (1997 *apud* BATISTA, 2010) acrescenta que os pais e avós da geração são independentes financeiramente e psicologicamente, tendo como prioridade essencial o foco na carreira profissional, dessa forma, os filhos não foram criados pelos pais, mas pelos avós ou por cuidadores profissionais.

As famílias apresentam um contexto reformulado para os padrões até então comuns em gerações antecessoras, a família não é mais representada pela figura do pai e da mãe, sendo em sua parcela famílias formadas somente pela mãe ou pelo pai, processo resultante do divórcio, ou por famílias compostas por pai e pai ou mãe e mãe. (RAINES, 1997, *apud* BATISTA, 2010).

Zemke (2008 *apud* BATISTA, 2010), São tolerantes e conseguem aceitar as diversidades de gênero, orientação sexual e raça. São otimistas quanto a carreira e ao futuro, estão dispostos a buscar conhecimento, são conhecedores natos da tecnologia. Loiola (2009) ratifica o posicionamento liberal da geração, pela facilidade a informação, são mais propensos a conviver bem com a diversidade sexual, étnico-racial e religiosa.

Apresentam características acentuadas de ambição, sabem o que querem e vão em busca de seus ideais, são questionadoras e ativas em seus propósitos, são mais aptas a serem ativistas ambientais e de causas dos direitos humanos, porém apresentam traços de individualidade, são impacientes e ansiosos. São intolerantes às injustiças e erros da sociedade, encontram sentido somente no que gostam de fazer e se estes trouxerem algum retorno.

A Geração Y, para Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), está renovando as perspectivas comportamentais no contexto social e organizacional, trazendo novas culturas, atitudes e comportamentos para os meios na qual convivem. Em sua maioria, são indivíduos com disposição e grandes solucionadores de problemas, pois foram acostumados a criarem e recriarem em ambientes que propiciavam a liberdade de ideias. Conseguem realizar diversas tarefas ao mesmo tempo em suas atividades pessoais e profissionais, gostam de variedades e estão em busca da realização profissional, por meio de atividades que gerem desafios. Buscam espaços onde as perspectivas de carreira sejam de crescimento constante, mesmo que devagar, mas que o crescimento seja perceptível.

Veloso (2008), constata que a Geração Y trás uma nova concepção de trabalho e vínculo com a empresa, apresentando comportamentos distintos que os destacam dos grupos que já dominam o mercado de trabalho. A geração vê no trabalho um novo espaço para se buscar a felicidade e o sentido de abraçar um propósito, sendo a procura pela satisfação até maior do que a busca por recompensas financeiras. Abordagem de lealdade a organização, carreira, manutenção da estabilidade são temáticas que pouco passam pelos pensamentos da nova geração se comparados com seus pais e avós.

Os indivíduos dessa geração apresentam lealdade apenas aos seus ideais e posicionamentos, sendo pouco usual a lealdade aos propósitos e a própria organização.

Valorizam menos a experiência em uma única empresa, e não levam em consideração a longa permanência em uma organização se esta não está satisfazendo suas necessidades de flexibilidade, liberdade de pensamentos e situações que estes possam ser criativos. A geração rejeita instituições que barram seus ideais, e optam por empresas que deem abertura para colocar em prática suas potencialidades (OLIVEIRA, 2009).

Loiola (2009), revela que os jovens ingressos no mercado de trabalho esperam que a princípios já se delimite suas principais atividades a fim de que consigam se planejar e se flexibilizar quanto aos prazos pré-definidos, são aversos a cobranças e a imposição de limites. Gostam de serem reconhecidos e esperam um retorno de seu desempenho por parte dos seus superiores imediatos com maior frequência.

Ao terem domínio das novas tecnologias e ao rápido acesso as informações, os indivíduos dessa geração torna-se ansiosos e não se satisfazem com os desafios na qual são submetidos, fazendo-os sempre buscar novos desafios, justificando a inquietude em permanecer em apenas uma organização. Mudam de emprego sempre que estes não estão atendendo as suas aspirações.

3.2.4.1 Geração Y e o Ambiente Organizacional

As relações dos jovens com as organizações e seus comportamentos já aguça a atenção dos profissionais e pesquisadores das Relações no Trabalho. Apesar de recentes, as pesquisas revelam que a Geração Y recebe muito estímulo, dessa forma, apresenta características como um talento diferente dos já conhecidos pelas gerações antecessoras. São criativos, antenados, buscadores de conhecimento e cientes de suas aptidões e qualidades, assim como, esperam serem reconhecidas por suas performances. (OLIVEIRA, 2009).

Lombardia (2008), em suas pesquisas, verificou situações que criam estereótipos na nova geração, discursos como: “Olhe, diga o que tenho que fazer e não queira saber como vou fazer; respeite minha vida e me informe quanto vou ganhar” são comuns.

Apesar de apresentarem muitos pontos de destaque e relevância no contexto organizacional, percebe-se que os indivíduos apresentam alguns atributos que interferem na socialização e ambientação na organização. Por terem ciência de suas capacidades e se supervalorizar, apresentam dificuldades em reconhecerem seus erros, em lidar com fracassos, em escutar críticas e aceitar os feedbacks, além de não conseguirem focar no presente (OLIVEIRA, 2009).

Com uma conduta ansiosa, inesperada e repentina, os jovens acabam por inibir ou a gerar estranheza entre alguns gestores. Furucho *et al* (2015) citam que eles esperam crescer

rapidamente, mesmo que seja a passos curtos, desde que consigam perceber um crescimento considerável em um curto espaço de tempo. Para os gestores, a percepção é de ser preciso assumir papéis de pai e mãe da nova geração no trabalho, pelas suas necessidades por retorno quanto as expectativas geradas.

Para os jovens da Geração Y, o principal conflito pessoal e profissional está em saber conviver com as dificuldades que são corriqueiras no dia a dia, Brum (2011), apesar de ser a geração mais preparada quando compara-se habilidades, são mais vulneráveis, pois acreditam que a felicidade é essencial e de direito, isso torna-os mais suscetíveis a frustrações frente aos desafios que surgem. Não passaram por períodos que precisaram usar suas resiliências, dessa forma, passam a se penalizar e a se torturarem por não usufruírem da felicidade e satisfação na qual acreditam ser instantânea.

Brum (2011) prossegue que, alguns indivíduos não amadureceram o suficiente para desligarem-se dos comportamentos na qual foram acostumados no ambiente familiar, acreditando que o trabalho é uma continuação da sua vida fora dela, onde os gestores devem ter comportamentos similares ao dos seus pais e avós, sendo flexíveis e tolerantes as suas atitudes, quando são contrariados sentem-se desrespeitados e cogitam largar suas atividades na organização.

São muitas vezes estereotipados no contexto organizacional, como pessoas que não esperam, precisam de tudo no exato momento na qual solicitam algo, sendo percebidos como ansiosos e impacientes na espera pelo crescimento na carreira, apego aos projetos e não à empresa, além de desconsiderarem os padrões e tradições ligadas a hierarquia e história da empresa, pois são adeptos de ambientes e situações informais e de maior proximidade com seus gestores. (CHIUZI *et al.*, 2011).

Lemos, Dubeux e Soares (2009) e Reis, Santos e Marinho (2010) salientam que a Geração Y é a geração que está recebendo maior atenção na atualidade pelos profissionais e pesquisadores de gestão de pessoas e relações no trabalho, por suas características distintas, que deslocam dos comportamentos da Geração X e por ser a atual geração que está ingressando nas organizações como estagiários, trainees, empregados nas modalidades formais e por ser a maior em quantidade de pessoas aptas a exercerem atividades laborais.

São típicos da Geração Y e que são buscadas e bem vindas nas organizações as características de maior intimidade e experiência com a internet e com as novas tecnologias, alto nível de interesse em qualificação, ambientação e compatibilidade com transformações, ânimo frente aos desafios, aplicados em buscar soluções, aptidão a novas modalidades de trabalho, flexíveis, engajados em ações de cunho social, com facilidade em manter *networking*

em busca desenvolvimento pessoal e profissional (MARTIN, 2005; HURST; GOOD, 2009; DWYER, 2009).

Martin (2005) acrescenta que, os novos estudos e conceituações presentes na literatura indica as características e comportamentos desses jovens que poderá ser apontada como os principais desafios para a liderança dos gestores, tais como:

- a) Individualismo: desde seus pais, foram influenciados indiretamente pelos processos de downsizing que ocorreu no passado nas organizações, conseguem criar elos e vínculos com uma organização quando encontra nela uma oportunidade de aliar sua energia a vontade de trabalhar em busca de um propósito, quando frustrados, tendem a preferir seus interesses em relação aos da empresa;
- b) Quase sempre são aversos ao conceito de emprego estável, ofertado em sua maioria pelo serviço público, muito característico do comportamento citado anteriormente, pois não tem por aptidão vincular-se a apenas uma organização durante toda sua carreira, buscam acima de tudo o desenvolvimento individual da sua carreira independente da empresa na qual faça parte. Não são obstinadas a mudarem de emprego constantemente, mas podem tomar a decisão de sair com maior facilidade em relação as demais gerações;
- c) Tem o reconhecimento como um dos principais fatores de motivação e satisfação, gostam de serem reconhecidos pelo desempenho, pelas entregas e pelos resultados que trazem as empresas, valorizam a meritocracia e se incomodam quando o crescimento na carreira não é compatível com seu talento e entrega de resultados;
- d) São adeptos a busca pela qualidade de vida e equilíbrio entre as atividades pessoais e profissionais, apesar de também terem prestígio pelo *status* profissional. São questionadores da forma como foram criados, pela ausência dos seus pais, por estes terem se dedicado muito as organizações, dessa forma, buscam formas de flexibilizar a vida profissional e pessoal já no início da carreira. Por parte das organizações, se percebe um aumento na gestão do ritmo de trabalho a fim de manter-se competitiva no mercado, o que acaba aguçando algumas características presentes na Geração Y.
- e) São questionadores do entendimento de hierarquia, foram estimulados pelos seus pais *Boomers* e os mais velhos da Geração X a sempre dialogarem e terem liberdade para expor suas ideias, o que por conseguinte os tornaram desinibidos para tratar de questões tradicionais como poder relacionado com tempo de serviço

em uma organização;

- f) São abertos aos gestores e sempre procuram saber deles seus posicionamentos quanto ao desempenho e se estão satisfazendo as expectativas das organizações, o quanto tem de habilidades a melhorar e quais os próximos passos para crescer na carreira.

Fica evidente a retenção de talentos da Geração Y não dependerá somente dos conhecimentos de gestão de pessoas e do nível hierárquico dos gestores. Dessa forma, faz-se necessário o maior aprimoramento dos quesitos ligados a liderança e percepção dos novos contextos e comportamentos das novas gerações a fim de traçar estratégias que mitiguem os principais problemas evitando o *turnover*.

Além do aprimoramento dos processos de liderança, faz –se necessário dentro dos processos internos de gestão de pessoas das organizações, a utilização de instrumentos de gestão estratégica de pessoas oficializada pelos pesquisados. Tais instrumentos são apropriados para mensurar qual o posicionamento da empresa quanto a assuntos polêmicos que são levantados pelos jovens, como plano de remuneração, qualidade de vida na organização, carreira, permitindo um ajuste das perspectivas do colaboradora e da organização.

4. METODOLOGIA

Nesta seção será descrita a metodologia adotada na pesquisa, levando em consideração o objetivo geral e específico. Dessa forma, serão apresentados em subseções: classificação da pesquisa, população e amostra utilizada, instrumento e procedimentos de coleta de dados, assim como as técnicas estatísticas para o tratamento dos dados.

4.1 Classificação da Pesquisa

Para a coleta de dados adotou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa interpreta em algarismos numéricos comportamentos e posicionamentos do público-alvo, ordenando-os para facilitar o processo de análise, sendo necessário algumas vezes o tratamento das informações por meio de ferramentas estatísticas.

Quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva, quando tem por objetivo especificar as particularidades de uma população (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos meios, apresenta características bibliográficas, documentais e de campo, além de levantamento *survey*. Para Martins (2007), uma investigação bibliográfica baseia-se em informações publicadas em livros, jornais e revistas; documental, pois adota como base de informações fornecida pelos órgãos públicos ou privada e pessoas físicas que tenham a guarda de documentos; de campo, quando se fez necessário realizar coleta de informações *in loco* e *survey*, quando a coleta de dados primários é realizada por meio de questionário.

4.2 População e Amostra

Para Martins (2007), uma população é o agrupamento de pessoas que possuem particularidades semelhantes que possibilite realizar determinadas análises, já a amostra é uma fração da população.

A pesquisa foi realizada no universo dos jovens de 18 a 29 anos que já estão imersos no mercado de trabalho em Fortaleza – CE. A amostra foi de jovens que atuam em empresas de pequeno, médio e grande porte; na indústria, no comércio e na prestação de serviços. A amostragem dos dados foi feita por escolha racional. Segundo Bandeira (2015), “a amostra racional tem por objetivo estudar casos específicos, nesse tipo de amostragem, a escolha dos sujeitos é feita por especialistas ou pelo próprio pesquisador”. Como amostra foi delimitada uma quantidade de 109 questionários válidos respondidas por pessoas que possuem vínculo empregatício em alguma organização e que já tenha cumprido o prazo de três meses de período probatório.

4.3 Instrumento de Coletas de Dados

Para realizar o estudo usou-se por base fontes primárias. Os dados primários são aqueles que não foram coletados anteriormente e ainda estão em posse dos pesquisados. Esse tipo de dados pode ser adquirido ao consultar o próprio indivíduo objeto da pesquisa, terceiros que possam fornecer informações sobre esses indivíduos ou situações similares que aconteceram anteriormente (MATTAR, 2007).

O instrumento para a análise e aferição do Comprometimento Organizacional é realizado por meio de um questionário com itens fechados construído por Allen e Meyer que foi estruturado no formato de escala Likert, de acordo com o Quadro 02:

Quadro 02 – Modelo dos três componentes de Meyer e Allen

DIMENSÃO DO COMPROMETIMENTO
<p>Comprometimento Afetivo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”. 2. “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”. 3. “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”. 4. “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”. 5. “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”. 6. “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.
<p>Comprometimento Instrumental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”. 2. “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”. 3. “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”. 4. “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”. 5. “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”. 6. “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.
<p>Comprometimento Normativo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”. 2. “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”. 3. “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”. 4. “Esta organização merece minha lealdade”. 5. “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”. 6. “Eu devo muito a esta organização”.

Fonte: Allen e Meyer. (1997, p. 118- 119 *apud* BATISTA, 2010).

Para a coleta dos dados primários, utilizou-se como instrumento de coleta o levantamento por meio de um questionário composto de 3 partes. A primeira parte do

instrumento trouxe as 18 questões do instrumento utilizado por Allen e Meyer (1997). Os seis primeiros indicadores do instrumento são indicadores de comprometimento afetivo, os seis seguintes são indicadores de comprometimento instrumental, e os seis últimos indicadores são de comprometimento normativo. A segunda parte do questionário foi composta de questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos respondentes, tais como gênero, faixa etária, escolaridade e renda familiar. A terceira parte tinha por objetivo coletar informações pontuais da relação do respondente com a organização na qual faz parte, tais como tempo de prestação de serviço à empresa, cargo que ocupa, porte e área de atuação da empresa.

4.4 Procedimentos, Tratamento e Análise dos Dados

O questionário foi aplicado do dia 13 de junho ao dia 20 de junho de 2017, por conveniência aos jovens que já possuem vínculo empregatício em alguma organização, considerou-se estagiários como indivíduos que possuem vínculos com a organização, mesmo que a função não gere vínculo e obrigações trabalhistas

Para a análise dos dados adotou-se a Estatística Descritiva, com os usos de frequência e porcentagens para a caracterização demográfica e profissional, para os resultados dos 18 itens da Escala de Meyer e Allen e suas relações com os *clusters* optou-se por usar as medidas de tendência central e dispersão. Hair Júnior (2005) explicita que tendência de medida central é caracterizada pela escolha de um valor que represente o total de valores; já a dispersão é o desvio de cada valor do conjunto de dados em relação à ela. Para validar a confiabilidade do questionário, adotou-se o teste Alfa de *Cronbach*.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa, por meio de frequências e porcentagens levando em consideração o perfil dos entrevistados e os objetivos específicos propostos. Para o alcance do objetivo geral da pesquisa: identificar qual o grau de Comprometimento Organizacional da nova geração de profissionais no mercado de trabalho fortalezense foram traçados dois objetivos específicos: identificar as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais da Geração Y no contexto organizacional fortalezense com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen e relacionar as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais com os variáveis demográficas e com o perfil profissional.

5.1 Perfil dos Respondentes

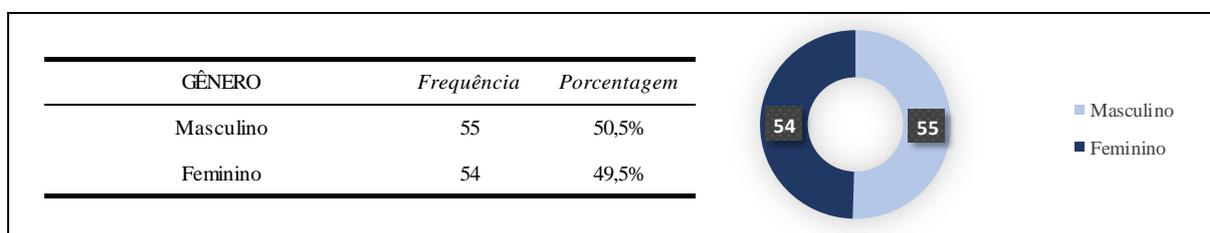
Nesta subseção serão apresentados o perfil dos respondentes dentro do público-alvo estipulado, sendo os perfil divididos em demográficos e profissionais

5.1.1 Dados Demográficos

Para a caracterização do perfil dos respondentes dentro do público alvo estabelecido para a análise, definiu-se como perguntas demográficas o gênero, a faixa etária, item que teria também o objetivo de selecionar os respondentes que de fato se enquadrasse na faixa etária estabelecida, renda familiar mensal, nível de escolaridade, se este já havia concluído o ensino superior e qual o período pós universidade.

A frequência e porcentagem dos itens será representada abaixo:

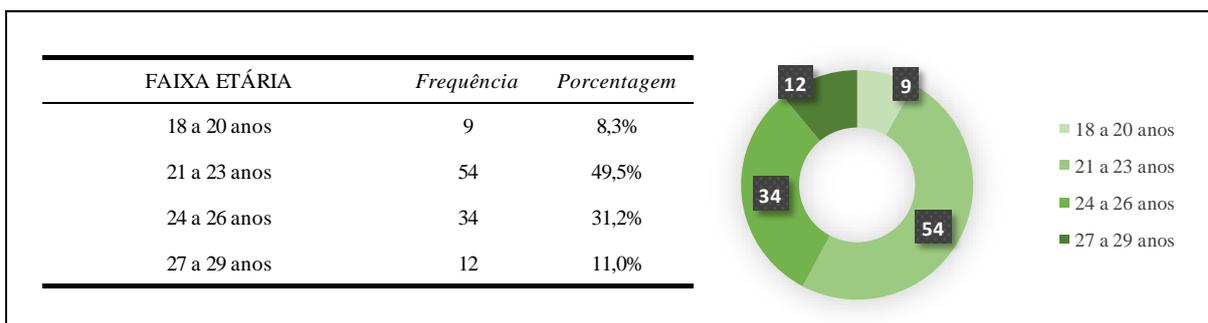
Figura 01 – Gênero dos Respondentes



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Dos 109 respondentes, 50,5% se classificavam como do gênero masculino, enquanto 49,5% se classificavam como do gênero feminino.

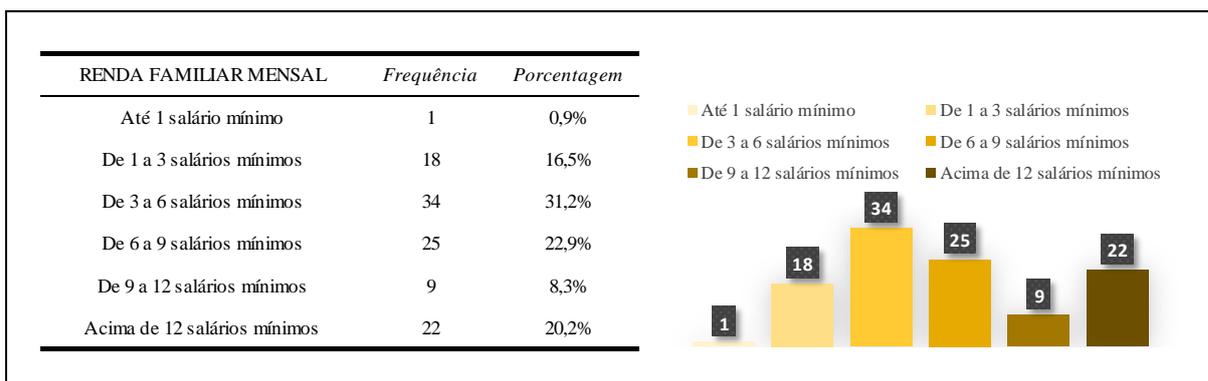
Figura 02 – Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Dentro dos questionários válidos, as idades correspondiam entre 18 a 29 anos, faixa etária equivalente ao grupo de indivíduos que faz parte da Geração Y. Desses, 57,8% tinham até 23 anos, já 42,2% tinham entre 24 e 29 anos.

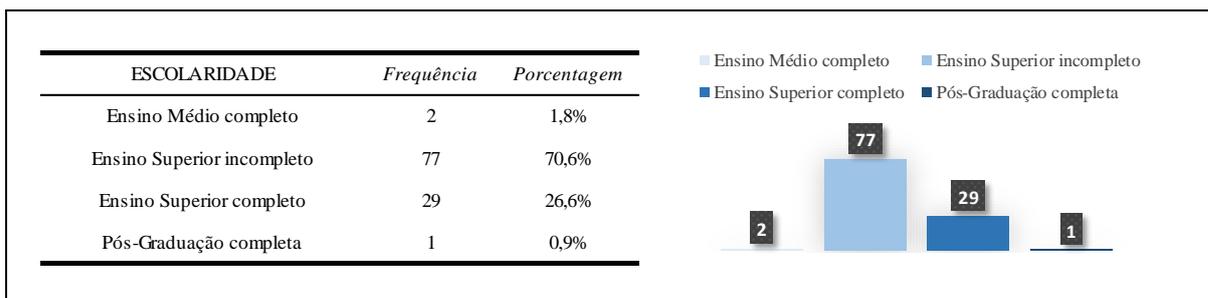
Figura 03 – Renda Familiar Mensal dos Respondentes



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

De acordo com a renda familiar mensal, cerca de 82,6% dos respondentes tem renda familiar maior que 3 salários mínimos.

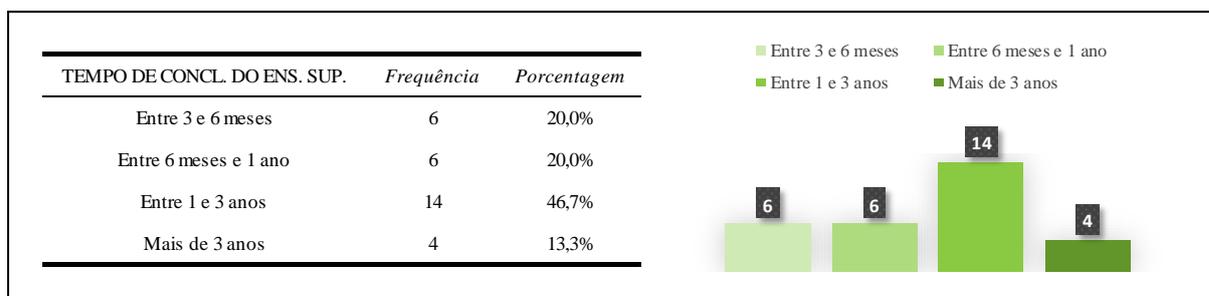
Figura 04 – Escolaridade dos Respondentes



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Com a análise da escolaridade dos indivíduos, grande parte ainda estão em período de formação no ensino superior, representando 70,6% dos respondentes, enquanto 27,5% já concluíram o ensino superior.

Figura 05 – Tempo de Conclusão do Ensino Superior dos Respondentes

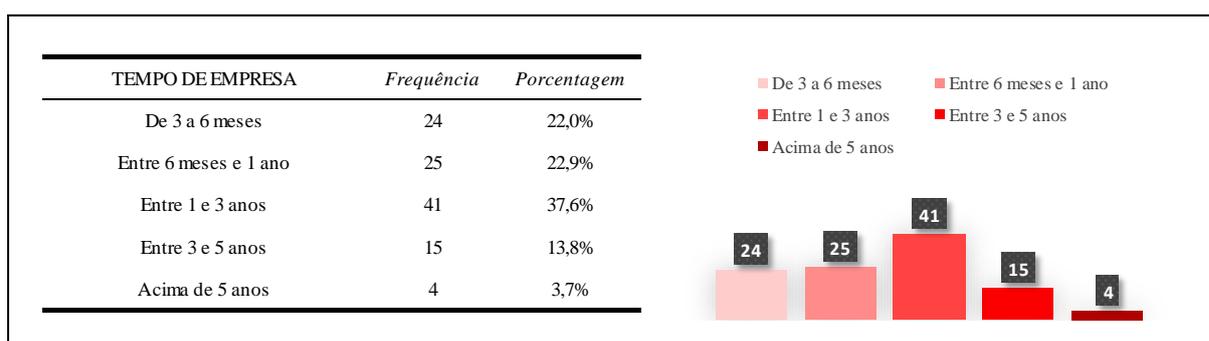


Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

5.1.2 Dados Profissionais

Levantando-se hipóteses de fatores organizacionais que poderiam impactar diretamente no comprometimento, verifica-se dois itens que podem ter correlação direta com os resultados da coleta de dados, o tempo que o indivíduo já faz parte da organização, representado na Figura 6 e o cargo em que já ocupa nela, apresentado na Figura 7.

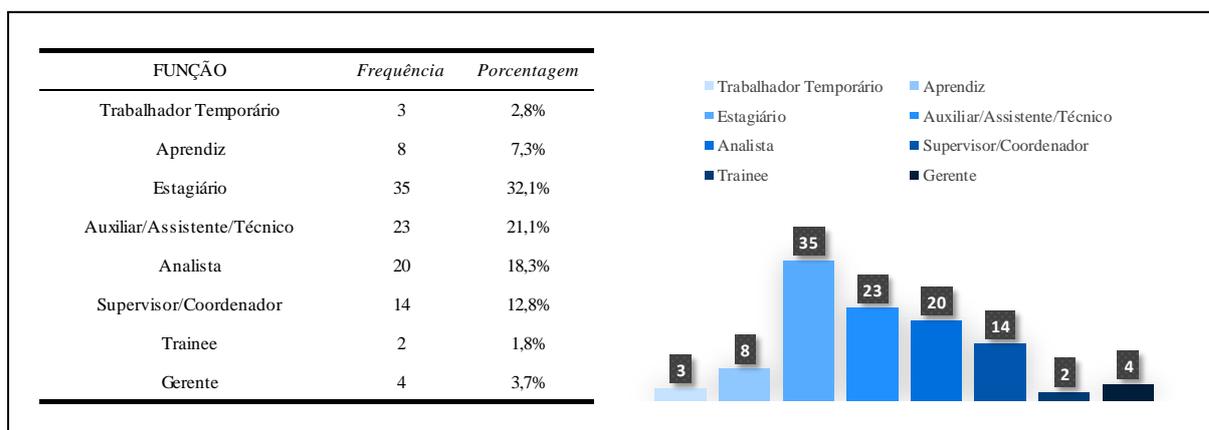
Figura 06 – Tempo de Empresa dos Respondentes



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Não se levou em consideração os questionários na qual os seus respectivos respondentes tivessem menos de 3 meses, pois as percepções de vínculo não seriam tão fortes o suficiente para impactar diretamente no resultado da pesquisa.

Figura 07 – Função dos Respondentes nas Empresas



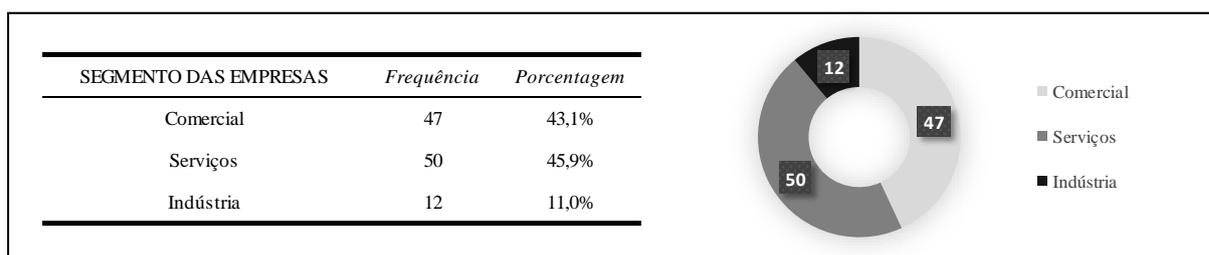
Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

A função que teve maior resposta foi a de estagiários, 32,1%, fato que corrobora com o item “nível de instrução”, onde grande parte dos respondentes estão em período de formação no ensino superior de acordo com o resultado já apresentado na Figura 06, onde grande parte dos respondentes possuíam ensino superior incompleto.

5.2 Perfil das Empresas

Para a verificação das relações de trabalho, levou-se em consideração também o porte e o tipo de negócio na qual os indivíduos mantêm vínculos.

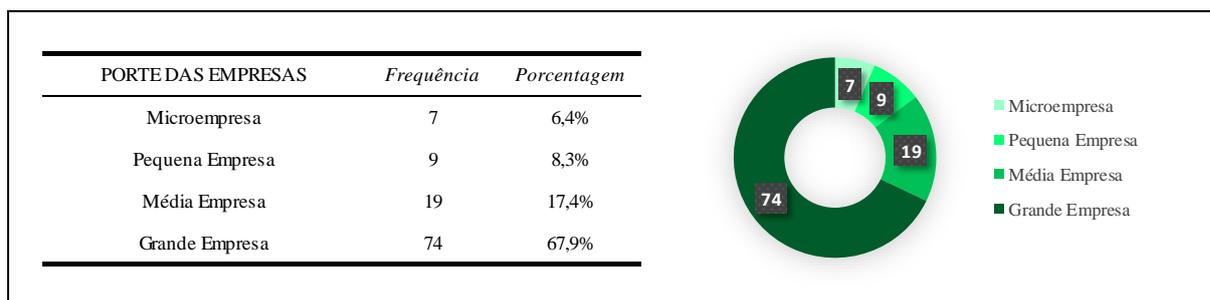
Figura 08 – Segmento das Empresas



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quanto ao segmento das empresas na qual os respondentes fazem parte, em sua maioria, pertencem as empresas de prestação de serviços, 45,9% e empresas comerciais, 43,1%.

Figura 09 – Porte das Empresas



Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quanto ao porte, a grande maioria faz parte de grandes corporações, 67,9% e vem seguida dos que fazem parte de médias corporações, 17,4%.

5.3 Dados da Pesquisa

Para a tratativa dos dados, adotou-se ferramentas probabilísticas como média, moda e desvio padrão de todos os itens referentes ao comprometimento afetivo, instrumental e, assim como agrupou-se os dados em *clusters* para a identificação de similaridades entre as subdivisões demográficas e profissionais dos respondentes, além dos aspectos referente as empresas. Para a validação da confiabilidade do questionário, adotou-se a metodologia de alfa de *cronbach*.

5.3.1 Dados da Escala de Comprometimento Organizacional

Para a análise dos 18 itens do questionário, os itens: 3. “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”, 4. “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”, 5. “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”, 11. “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”, 13. “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”, receberam atribuição de valores inversos, pois suas afirmações conotam sentido de negação, dessa forma, ao se atribuir valores inversos, os itens poderão ser comparados com os demais itens levando em consideração que os valores próximos de zero representam opiniões equivalentes à “discordo totalmente” e os valores próximos de quatro representam opiniões equivalentes a “concordo totalmente”, de acordo com a Escala de Linkert, adotada na ferramenta de coleta de dados.

Os dados obtidos por meio de tratativa analítica dos 18 itens da Escala de Comprometimento Organizacional estão especificados na tabela abaixo:

Tabela 10 – Resultados Referentes aos itens que compõem a Escala de Comprometimento Organizacional

COMPROMETIMENTO AFETIVO	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
1. “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.	2,4	3	0,93	39%
2. “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.	2,7	3	1,14	43%
3. “Eu sinto um forte senso de integração com esta organização”.	3,0	4	0,98	33%
4. “Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.	2,8	3	0,97	35%
5. “Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.	3,0	3	0,86	29%
6. “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.	2,6	4	1,16	45%
Total	2,7	3	1,03	38%

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
7. “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.	2,5	2	1,11	45%
8. “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”.	2,5	3	1,10	45%
9. “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.	2,3	1	1,10	47%
10. “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.	1,8	1	0,86	49%
11. “Se eu já tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu não poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.	1,8	2	0,72	40%
12. “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.	2,2	1	1,08	50%
Total	2,2	1	1,04	48%

COMPROMETIMENTO NORMATIVO	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coefficiente de Variação</i>
13. “Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização”.	2,6	4	1,16	45%
14. “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.	2,4	3	1,04	43%
15. “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.	2,5	2	0,97	39%
16. “Esta organização merece minha lealdade”.	2,5	3	1,09	43%
17. “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.	2,3	1	1,10	48%
18. “Eu devo muito a esta organização”.	2,5	3	1,12	44%
Total	2,5	3	1,08	44%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Analisando os dados da Tabela 01, a partir da percepção do Comprometimento Afetivo, constata-se que, os itens que melhor indicam a opinião dos respondentes foram: “Eu sinto um forte senso de integração com esta organização” e “Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”, por outro lado, os dois itens que menos indicam a opinião dos respondentes foram: “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização” e “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”. Percebe-se dessa forma que apesar de estarem emotivamente vinculados a organização, ainda não possuem um vínculo firme e possivelmente duradouro, sendo esse vínculo desgastado caso posteriormente os objetivos do empreendimento fuja das expectativas do colaborador.

Pela percepção do Comprometimento Instrumental, constata-se que, os itens que melhor indicam a opinião dos respondentes foram: “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”, tal item de acordo com a moda se enquadraria em concordo parcialmente e “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”, de acordo com a média, se enquadraria em discordo parcialmente, da mesma forma, de acordo com a média, as opiniões equivalentes a discordo totalmente seriam: “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização” e “Se eu já tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu não poderia pensar em trabalhar em outro lugar”. Pela baixa concordância dos respondentes aos itens do Comprometimento Instrumental, constata-se que os jovens não veem as recompensas financeiras como fator motivacional que o mantenha vinculado a uma organização, se esta não está satisfazendo suas necessidades.

Por meio dos dados do Comprometimento Normativo, averigua-se que teve-se maior frequência de concordo totalmente o item: “Eu sinto obrigação de permanecer nesta organização”, da forma que, os respondentes discordam totalmente do item: “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”. Nota-se que, apesar de não ser diretamente ligado as obrigações institucionais, o jovem, caso assuma alguma posição de liderança, tende a apresentar vínculo normativo, por consequência de suas obrigações perante a organização enquanto gestor.

Quando dividido em dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, os resultados apresentam-se na Tabela 02:

Tabela 02 – Dimensões do Comprometimento Organizacional

AFETIVO				INSTRUMENTAL				NORMATIVO			
<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Coef. de Var.</i>
2,7	3	1,03	38%	2,2	1	1,04	48%	2,5	3	1,08	44%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Por meio da moda, apresentam-se duas dimensões que foram positivamente avaliada pelos respondentes, o Comprometimento Afetivo e Normativo. Por se tratar de um coeficiente alto de concordância com os itens, denota-se que os jovens, em geral, apresentam características das duas dimensões.

5.3.1.1 Confiabilidade do Questionário

A seguir será apresentado os resultados de confiabilidade do questionário, mensurado por meio da análise do alfa de *cronbach*, Hair Júnior (2005) explica que o coeficiente alfa é obtido, calculando-se a média dos coeficientes de todas as correlações possíveis entre duas metades divididas. Este valor pode ir de 0 até 1, sendo que, é considerado o mínimo aceitável um alfa 0,6.

Tabela 03 – Teste de Confiabilidade Alfa de *Cronbach*

ALFA DE CRONBACH	<i>Afetivo</i>	<i>Instrumental</i>	<i>Normativo</i>
Média	14,80	12,38	17,19
Variância	6,15	6,08	7,00
Alfa	0,70	0,61	0,71

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Por meio dos resultados de Alfa obtido, constata-se que o questionário apresenta índices aceitáveis de confiabilidade das respostas.

5.3.2 Comprometimento Organizacional e o Perfil Demográfico

A divisão dos respondentes em *clusters*, para a maior compreensão de como se comporta o construto entre os perfis demográficos serão especificados nas tabelas abaixo:

Tabela 04 – Comprometimento Organizacional e a Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>
18 a 20 anos	2,8	3	38%	2,3	2	45%	2,6	3	45%
21 a 23 anos	2,7	3	39%	2,2	2	48%	2,5	3	43%
24 a 26 anos	2,8	3	35%	2,1	1	49%	2,5	3	44%
27 a 29 anos	2,6	3	41%	2,3	1	49%	2,3	2	42%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Por meio da divisão em faixa etária contata-se que independente da faixa etária, os respondentes de 18 a 29 anos apresentam um índice considerável de concordância com os itens do Comprometimento Afetivo e Normativo e índices baixos para o Comprometimento Instrumental, quanto aos resultados do Comprometimento Instrumental, nota-se que os respondentes de 18 a 23 anos possuem índices maiores de afeição aos itens Instrumentais do que o grupo de respondentes com idade entre 24 e 29 anos.

Tabela 05 – Comprometimento Organizacional e a Renda Familiar

RENDA FAMILIAR	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.
Até 1 salário mínimo	2,5	1	66%	1,8	2	22%	1,7	1	73%
De 1 a 3 salários mínimos	2,6	3	41%	2,3	1	48%	2,5	3	39%
De 3 a 6 salários mínimos	2,7	3	38%	2,2	1	52%	2,5	3	45%
De 6 a 9 salários mínimos	2,8	3	37%	2,2	1	50%	2,5	3	44%
De 9 a 12 salários mínimos	2,9	3	36%	2,0	2	42%	2,3	1	48%
Acima de 12 salários mínimos	2,8	3	37%	2,1	2	44%	2,5	2	43%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quando agrupados em renda familiar, pontua-se que todos os respondentes com renda superior a 1 salário atingiram índices consideráveis de Comprometimento Afetivo, enquanto os respondentes com renda entre 1 a 9 salários atingiram índices consideráveis no Comprometimento Normativo.

Tabela 06 – Comprometimento Organizacional e a Escolaridade

ESCOLARIDADE	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.
Ensino Médio completo	3,3	3	20%	2,6	1	51%	3,4	3	15%
Ensino Superior incompleto	2,6	3	40%	2,2	2	48%	2,4	3	45%
Ensino Superior completo	2,9	3	32%	2,1	1	47%	2,5	3	41%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Da mesma forma, de acordo com a moda, se classificados por escolaridade, nota-se que todos os indivíduos, a depender do nível de escolaridade, atingiram pontuações consideráveis no Comprometimento Afetivo e Normativo.

Tabela 07 – Comprometimento Organizacional e o Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.
De 3 a 6 meses	2,7	3	38%	2,2	2	45%	2,7	3	41%
Entre 6 meses e 1 ano	2,6	3	42%	2,3	2	49%	2,4	3	45%
Entre 1 e 3 anos	2,7	3	37%	2,1	2	48%	2,5	3	44%
Entre 3 e 5 anos	2,9	3	32%	2,0	2	51%	2,3	3	46%
Acima de 5 anos	2,7	3	42%	2,8	2	43%	2,4	3	40%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quando levado em consideração o tempo que os respondentes fazem parte da organização, constata-se que os indivíduos atingiram pontuações de concordância para os

itens do Comprometimento Afetivo e Normativo, enquanto discordaram dos itens do Comprometimento Instrumental.

Tabela 08 – Comprometimento Organizacional e a Função que ocupa na Empresa

FUNÇÃO	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.	Média	Moda	Coef. de Var.
Trabalhador Temporário	2,3	2	36%	2,4	2	40%	2,2	3	45%
Aprendiz	2,8	4	41%	2,3	1	48%	2,4	3	43%
Estagiário	2,6	3	40%	2,3	2	42%	2,6	3	44%
Auxiliar/Assistente/Técnico	2,6	3	43%	2,1	1	54%	2,4	2	45%
Analista	2,8	3	34%	2,0	1	49%	2,6	3	42%
Supervisor/Coordenador	3,2	3	26%	2,1	1	51%	2,1	1	47%
Trainee	2,0	2	48%	1,7	1	59%	2,5	1	47%
Gerente	3,5	3	15%	2,2	1	50%	3,2	3	22%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Adotando por base a moda, maior frequência de determinado item, verifica-se que os Trabalhadores Temporários apresentaram maior concordância aos itens do Comprometimento Normativo, por ainda se tratarem de indivíduos que ainda apresentam pouco tempo de convivência com a organização, não maturando os níveis e dimensões de comprometimento. Enquanto isso os Auxiliares/ Assistentes/ Técnicos e Supervisores/ Coordenadores apresentaram maior concordância aos itens do Comprometimento Afetivo. Assim como, apresentaram pontuações consideráveis nos Comprometimentos Afetivo e Normativo os Aprendizes, Estagiários, Analistas e Gerentes. Os indivíduos que estão desempenhando função de Gerente apresentou os maiores níveis de concordância ao Comprometimento Normativo, constatado pela maior média entre os indivíduos que ocupam outras funções, dessa forma, constata-se que, apesar de serem rotulados como aversos as estruturar hierárquicas tradicionais e as normas que regem a organização, os jovens que assumem cargos de gestão tendem a se comprometerem normativamente à empresa possivelmente por conta de suas atribuições e responsabilidades provenientes dos cargos na qual assumem.

Já os *Trainees* apresentaram pontuação baixa para Comprometimento Afetivo, além de apresentar pontuação baixíssima para os Comprometimentos Instrumental e Normativo.

Tabela 09 – Comprometimento Organizacional e o Segmento da Empresa

SEGMENTO	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>
Comercial	3,0	3	32%	2,2	1	50%	2,6	3	42%
Serviços	2,8	3	38%	2,1	2	42%	2,4	3	45%
Indústria	2,5	3	42%	2,2	2	48%	2,4	2	44%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quando analisado sob a ótica da empresa, nota-se que o Comprometimento que mais se apresenta no Comércio e Serviços é o Comprometimento Afetivo e Normativo, possivelmente por conta da estrutura que o comércio e a prestação de serviços apresenta, enquanto na Indústria, apresenta-se apenas o Comprometimento Afetivo.

Tabela 10 – Comprometimento Organizacional e o Porte da Empresa

PORTE DA EMPRESA	AFETIVO			INSTRUMENTAL			NORMATIVO		
	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>	<i>Média</i>	<i>Moda</i>	<i>Coef. de Var.</i>
Microempresa	2,6	2	39%	2,5	2	38%	2,5	3	47%
Pequena Empresa	2,8	4	40%	2,3	2	46%	2,3	2	45%
Média Empresa	2,5	3	40%	2,3	1	49%	2,6	3	43%
Grande Empresa	2,8	3	37%	2,1	1	49%	2,5	3	43%

Fonte: Pesquisa primária aplicada pelo autor (2017)

Quando analisado na ótica do porte da organização, constata-se que nas microempresas, o comprometimento predominante é o normativo, enquanto nas pequenas empresas o comprometimento predominante é o afetivo, já para as médias e grandes empresas apresentam-se os Comprometimentos Afetivo e Normativo.

6. CONCLUSÃO

O referido trabalho tem como objetivo definir o grau de comprometimento de uma nova geração que já possui relações de trabalho com as organizações fortalezense, assim como identificar as dimensões de Comprometimento Organizacional com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen.

O Comprometimento Organizacional, construto diretamente relacionado ao engajamento corporativo, é formado a partir de situações e momentos que justificam as afeições de fazer parte de uma organização e que interferem nas escolhas dos indivíduos por não sair de uma empresa, mesmo que exista oportunidades fora dela.

Da forma que, grandes mudanças nas relações com as organizações vem acontecendo nos últimos anos, sendo necessário identificar relações das dimensões do comprometimento com aspectos demográficos e profissionais.

No embasamento teórico foi abordado os principais estudos contidos na literatura de Gestão de Pessoas sobre Comprometimento Organizacional e Gerações e suas relações de trabalho.

Delimitou-se como grupo a ser investigado, os jovens da Geração Y da cidade de Fortaleza, Ceará, por delimitações de idade das gerações, optou-se por aplicar os instrumentos de pesquisa aos indivíduos que tinham entre 18 e 29 anos e que já tivessem ao menos 3 meses de vínculo com alguma organização, independente do segmento ou porte.

Ao se retomar ao objetivo principal do trabalho: Definir qual o grau de Comprometimento Organizacional da nova geração de profissionais no mercado de trabalho fortalezense. Para alcançar tais objetivos principais, traçou-se dois objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico visa identificar as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais da Geração Y no contexto organizacional fortalezense com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Observa-se pela pontuação de cada dimensão, que os jovens possuem concordância moderada ao Comprometimento Afetivo, comprometimento ligado ao fato de se sentir parte da organização, e ao Comprometimento Normativo, comprometimento ligado a obrigação em cumprir com responsabilidades assumidas anteriormente, da forma que apresentaram nenhuma concordância com o Comprometimento Instrumental, comprometimento ligado ao custo-benefício de fazer parte da organização.

Ao conflitar com o embasamento teórico, constata-se que de fato, os jovens tem dificuldades de se vincularem emocionalmente as organizações – comprometimento afetivo – porém, se estas apresentarem posturas, lideranças e propósitos compatíveis com as

expectativas, estes poderão criar vínculos afetivos. Percebe-se também que o salário e outros fatores de recompensa não conseguem motivar e comprometer efetivamente a nova geração de profissionais, porém, ao assumirem responsabilidades, buscam dar o melhor de si e cumprir com o prometido.

O segundo objetivo específico visa relacionais as dimensões de Comprometimento Organizacional dos jovens profissionais com as variáveis demográficas e com o perfil profissional.

Observa-se pela pontuação do *cluster* faixa etária, nota-se que os jovens possuem concordância moderada ao Comprometimento Afetivo e Normativo, enquanto os jovens até 23 anos possuem uma maior predisposição a também se vincular por meio das ofertas de recompensas ofertado pelas organizações.

Pela pontuação do *cluster* renda, nota-se que os jovens com renda superior a 1 salário possuem concordância moderada ao Comprometimento Afetivo enquanto os jovens com renda entre 1 e 9 salários possuem concordância moderada ao Comprometimento Normativo.

Pela pontuação do *cluster* escolaridade e tempo de empresa, nota-se que os jovens possuem concordância ao Comprometimento Afetivo e Normativo.

Pela pontuação do *cluster* função que exerce na empresa, nota-se que os jovens que exercem atividades temporárias possuem maior concordância com o Comprometimento Normativo, visto que, de fato não fazem parte da organização e possivelmente não se sintam integrados o suficiente para criar vínculos emotivos; os jovens que exercem função de auxiliares, assistentes e técnicos, assim como os jovens que já exercem cargos de liderança, como supervisores e coordenadores possuem maior concordância apenas com o Comprometimento Afetivo, estando mais conectados a organização pelo que ela representa a eles, enquanto aprendizes, estagiários, analistas e gerentes possuem concordância com o Comprometimento Afetivo e Normativo, onde são conectados emotivamente, além de sentirem que precisam cumprir com as responsabilidades na qual foram incumbidos. Os *Trainee*, possuem pouca concordância ao Comprometimento Afetivo e não possuem concordância ao Comprometimento Instrumental e Normativo.

Quando observado o *cluster* de jovens que trabalham de acordo com segmento da empresa, nota-se que os jovens que trabalham na indústria possuem concordância moderada ao Comprometimento Afetivo, enquanto os jovens que trabalham no comércio e serviços possuem concordância ao Comprometimento Afetivo e Normativo. Ao analisar o *cluster* jovens que trabalham em empresas de acordo com o porte, nota-se nas microempresas a concordância é maior no Comprometimento Normativo, nas pequenas empresas o

Comprometimento Afetivo é mais predominante, nas médias e grandes corporações existem concordância moderada ao Comprometimento Afetivo e Instrumental.

No que se refere as hipóteses levantadas, tem-se na primeira hipótese, que os jovens da Geração Y apresentam comprometimento afetivo, foi confirmada, pois estes apresentaram um índice aceitável de comprometimento afetivo.

Na segunda hipótese, os jovens da Geração Y não apresentam comprometimento instrumental, pois estes não veem as recompensas como fator relevante que os comprometam com as organizações, foi confirmado, o item não apresentou índices que validassem o comprometimento instrumental.

Na terceira hipótese, os jovens da Geração Y não apresentam comprometimento normativo, pois são avessos às tradições, hierarquia e normas rígidas. A hipótese foi negada, onde a depender do fator, o jovem pode desenvolver características de comprometimento normativo, principalmente quando estes assumem responsabilidades importantes nas organizações.

Por meio da pesquisa, confirma-se hipóteses já levantadas por profissionais da área de gestão de pessoas, no que tange as dificuldades que as novas geração trarão para os ambientes organizacionais, sendo importante para as organizações se reinventarem enquanto relações de trabalho para que continuem selecionando e mantendo profissionais que gerem impacto positivo no ambiente corporativo.

Como limitações, cita-se os poucos estudos sobre o construto Comprometimento Organizacional. Existem limitações quanto a metodologia, onde os resultados da pesquisa não podem representar um todo da população, visto que, a amostra é não probabilística, onde delimitou-se a quantidade de respondentes por conveniência.

Sugere-se para futuras pesquisas o estudo dos consequentes do construto Comprometimento Organizacional da Geração Y, assim como da Geração Z, que já desponta também no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMCHAM BRASIL, 2011. **Geração Y força ruptura nos modelos de gestão de pessoas nas companhias.** Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/geracao-y-forca-ruptura-nos-modelos-de-gestao-de-pessoas-nas-companhias>>. Acesso em 27 de mar. de 17.
- BANDEIRA, Marina de Bittencourt. **Planificação Operacional da Pesquisa.** 2015. Disponível em: <<http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/Texto%208-PLANIFICACAO%20OPERACIONAL%20DA%20PESQUISA.pdf>>. Acesso em 17 de jun de 2017.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33 (3), p. 52-64, 1993.
- _____. **O conceito de comprometimento: sua natureza e papel na explicação do comportamento humano no trabalho.** Anais do XVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – vol 10 Recursos Humanos. Curitiba: ANPAD, p.287-304, 1994.
- _____. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- _____. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos.** In: TAMAYO, J.; BORGES ANDRADE, J. E; CODO, W. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- _____. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio.** 1998, Foz do Iguaçu.
- _____. **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.
- BATISTA, F. H. A. **Grupos Geracionais e o Comprometimento Organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul.** 111 f. 2014. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) –Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.
- BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, 66, 32-40. 1960.
- BERMAN, M. Tudo o que é sólido desmancha no ar. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.
- BRUM, Eliane. **Meu filho, você não merece nada.** 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI247981-15230,00-MEU+FILHO+VOCE+NAO+MERECE+NADA.html>> Acesso em 24 de mai. de 2017.
- HERZBERG, F. Mausner. B. & Snyderman, B.(1959). **The motivation to work,** 1959.

CANÇADO, COSTA E MORAES. **Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações de Turnover**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, jul./ago. 2008

CAVAZOTTE, F. S. C. N., LEMOS, A. H. C., E VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho: Expectativas renovadas ou antigos ideais?**. Cadernos EBAPE.BR, 2012.

CHIUZI, R.M.; PEIXOTO, B. R.G.; FUSARI, G.L. **Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson**. Temas em Psicologia, v. 19. 2011.

CONGER, J. **Quem é a Geração X?** HSM Management, nº 11, nov./dez. 1998.

COSTA F. M.; BASTOS, A. V. B. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. 2000, Florianópolis/SC. *Anais...* Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

DWYER, Rocky. **Prepare for the impacto of the impacto of the multi-generational workforce! Transforming Government: People, Process and Policy**. Vol.3, n.2, 2009

EISNER, S.P. **Managing generation Y**. SAM Advanced Management Journal, v. 70, n. 4, Autumn 2005.

ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: Como Lidaremos com a Geração Y?** 2009.

Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em 14 de mai. de 2017.

ESTER, P., VINKEN, H., e DIEPSTRATEN, I. **Reminiscences of an extreme century: Intergenerational differences in time heuristics: Dutch people's collective memories of the 20th century**. Time & Society, 11, 39–66, 2002.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. (2010). **O conceito de geração nas teorias sobre juventude**. Sociedade e Estado. Brasília, v. 25(2).

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro, 2003.

FURUCHO, N. Y.; OSWALDO, Y. C.; GRAZIANO, G. O.; SPERS, V. R. E. **Valores e Características Geracionais: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior**. Revista Brasileira de Marketing, v. 14, n. 4, p. 492-501, 2015.

HAIR JÚNIOR. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HUNT, S. D.; MORGAN R. M. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, July, p. 20 – 38, 1994.

HURST, Jessica e GOOD, Linda. **Generational Y and carrer choice: The impacto of retail carrer perceptions, expectations and entitlement perceptions.** Carrer Development International. Vol. 14, n. 6, 2009

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.

KANAAME, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KYLES, D. **Managing your multigenerational workforce.** Strategic Finance, n. 87, v. 6,p. 52-55, 2005.

KLIKSBERG, Bernardo. **O contexto da juventude na América Latina e no Caribe: as grandes interrogações.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, out. 2006.

KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?.** Maio, 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em 06 de mai. de 2017.

LAB SSJ. **Geração Y: perspectivas sobre o ambiente multigeracional.** Pocket learning 4. (2010). Disponível em: < https://issuu.com/labssj/docs/pocket4_geracaoy/19>. Acesso em 13 de mai. de 2017.

LEMOS, A.; DUBEUX, V.; SOARES PINTO, M. **Educação, Empregabilidade e Mobilidade Social: convergências e divergências.** Caderno EBAPE - BR, v. 7, n. 2, artigo 8, Rio de Janeiro, Jun. 2009.

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

LOIOLA, R. Revista Galileu . **Geração Y.** Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em 13 de mai. de 2017.

LOMBARDIA, P. G. **Quem é a geração Y?** HSM Management, nº 70, p. 1-7, set./out. 2008.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais.** Anais. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

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

MARTIN, Carolyn. **From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y.** Industrial and Commercial Training. Vol. 3; n.1, 2005

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa marketing**. comp. São Paulo: Atlas, 2007

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galetea – Nueva Visión, 1959.

MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. Revista de Administração Contemporânea. 2(3),67-87, 1998.

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

MENETTI, Sandra Aparecida Pagliaci Pulino. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intenso**. 2013.

MEREDITH, G, SCHEWE, C.D. e KARLOVICH, J. **Defining Markets, Defining Moments**. New York: Hungry Minds, Inc, 2001.

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.

MORROW, P. C. **Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment**. Academy of Management Review, 8, 486-500. 1983.

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

MÜLLER, Jéssica; DEWES, Fernando. O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho. Universo Acadêmico, Taquara, v. 5, n. 1, jan./dez. 2012

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

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Geração Y: Era das Conexões, Tempo de Relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

_____; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil?**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 62, 2011.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B. **Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento**. São Paulo: Hucitec, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, G.; ANTONIO, F.; SANTOS, A.; MARINHO, B. **Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado.** RAM - Rev. Adm. Mackenzie. 2010, v. 11, n. 5, pp. 32-54

REGO, A.; SOUTO, S. **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro.** RAE, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar. 2004.

RIBAS, Raphaela. **Geração chega ao mercado de trabalho e muda vínculos.** 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/geracao-chega-ao-mercado-de-trabalho-muda-vinculos-21437405>> Acesso em 17 de jun. de 2017.

RIBEIRO, J.A.; **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa.** 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional** (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the controlo f organizational behavior and belief.** In: STAW B. M., SALANICK, G. R. (eds). *New directons in the organizational behavior.* Chicago: St. Clair, 1977.

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

SIMON, H.A.; SMITHBURG, D. W. E. THOMPSON, V. A. **Public Administration.** New York: Knopf. 1950

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

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor. Comprando, possuindo e sendo.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. **Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle.** In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu. Anais do 22 Encontro da ANPAD – Organizações - CDROM, 1998.

TERRIBILI FILHO, A. **Geração Y, Geração X e Baby Boomers: Sinergia ou Cisão em Projetos?.** 2010. Disponível em: <<http://www.impariamo.com.br/base-de-conhecimento/artigos/lideranca/item/263-geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos>> Acesso em 13 de mai. de 2017.

WHYTE, W.H. **The organization man.** New York: Doubleday. 1956

TAPSCOTT, D. **Geração Digital: A crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net.** São Paulo: Makron Books, 1999

_____. **A Hora da Geração Digital: Como os Jovens Que Cresceram Usando a Internet Estão Mudando Tudo, das Empresas aos Governos.** Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

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

VASCONCELLOS, Marcos de. **Empresas se despedem da geração 'baby boomer'.** Folha de S.Paulo, São Paulo 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/ce0304201101.htm>>. Acesso em 06 de mai. de 2017

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. XXXII Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Esse questionário faz parte de um trabalho de conclusão do curso. Os dados aqui adquiridos serão utilizados exclusivamente para cunho acadêmico, a identidade do respondente será preservada e as respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade.

A pesquisa tem por objetivo compreender o comprometimento organizacional dos jovens recém ingressos no mercado de trabalho.

Pedro Henrique Carvalho da Silva
Graduando em Administração

As frases abaixo se referem à realidade de trabalho e sobre sua relação com a organização para a qual trabalha. Para cada item, marque a escala que melhor indique sua opinião:

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. “Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. “Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. “Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. “Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. “Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. “Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. “Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. “Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. “Esta organização merece minha lealdade”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. “Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. “Eu devo muito a esta organização”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gênero:

- Feminino
 Masculino

Faixa Etária:

- Menos de 18 anos 24 a 26 anos
 18 a 20 anos 27 a 29 anos
 21 a 23 anos Acima de 30 anos

Renda Familiar Mensal:

- Até R\$ 937,00 (até 1 salário mínimo)
 De R\$ 937,01 até R\$ 2.811,00 (de 1 a 3 salários mínimos)
 De R\$ 2.811,01 até R\$ 5.622,00 (de 3 a 6 salários mínimos)
 De R\$ 5.622,01 até R\$ 8.433,00 (de 6 a 9 salários mínimos)
 De R\$ 8.433,01 até R\$ 11.244,00 (de 9 a 12 salários mínimos)
 Acima de R\$ 11.244,01 (acima de 12 salários mínimos)

Escolaridade:

- Fundamental incompleto Ensino Superior incompleto
 Fundamental completo Ensino Superior completo
 Ensino Médio incompleto Pós-Graduação completa
 Ensino Médio completo

**Item apenas para os graduados:*

A quanto tempo está graduado?

- A menos de 6 meses
 Entre 6 meses e 1 ano
 Entre 1 a 3 anos
 Mais de 3 anos

Qual o segmento da empresa na qual você trabalha?

- Empresa Industrial (*abrange a indústria e toda atividade relacionada à transformação de bens*)
- Empresa Comercial (*são aquelas que compram e vendem mercadorias, comercializando bens e/ou produtos*).
- Empresa de Serviços (*prestadoras de serviço, consultoria ou assessoria, aquisição de trabalho de terceiros de mão de obra física ou intelectual*).

Há quanto tempo faz parte dessa empresa?

- Menos de 3 meses
- De 1 ano a 3 anos
- De 3 a 6 meses
- De 3 anos a 5 anos
- De 6 meses a 1 ano
- Acima de 5 anos

Qual o porte da empresa na qual você trabalha?

- Microempresa (*receita menor ou igual a R\$ 360 mil*)
- Pequena empresa (*receita maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões*)
- Média empresa (*receita maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões*)
- Grande empresa (*receita maior que R\$ 300 milhões*)

Qual função (ou equivalente) você exerce nessa empresa?

- Trabalhador Temporário
- Analista
- Aprendiz
- Supervisor/ Coordenador
- Estagiário
- Gerente
- Auxiliar/ Assistente/ Técnico
- Outro: _____