

2 **Referencial teórico**

O presente capítulo foi estruturado de forma a abordar a temática do comprometimento organizacional, que fundamenta conceitualmente a dissertação, bem como situar conceitualmente a geração Y, alvo da investigação. Está, portanto, dividido em três grandes tópicos, os dois primeiros enfocando as origens dos estudos sobre o tema, as principais teorias contemporâneas sobre comprometimento organizacional, as etapas do comprometimento organizacional e as consequências do comprometimento e o terceiro definindo a denominada Geração Y.

2.1. **Comprometimento organizacional**

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2004), comprometimento é o ato ou ação de comprometer-se, que é descrito como envolver-se, assumir responsabilidade.

O comprometimento organizacional pode ser descrito como o engajamento, associação e envolvimento do funcionário, como um estado caracterizado por sentimentos positivos em relação a organização em que está inserido.

Uma das grandes preocupações das empresas é entender o que gera o comprometimento organizacional. Por que determinados sujeitos se envolvem e se dedicam com intensidade pelas organizações e porque outros não querem fazer mais do que o esforço mínimo em seus cargos? A dinâmica desse relacionamento entre indivíduos e organizações impacta a produtividade e performance dos negócios.

2.1.1. Os primeiros estudos

As definições de comprometimento organizacional na literatura sobre o tema são muito divergentes. Se analisarmos os autores seminais, verificaremos que as pesquisas iniciais, no início dos anos sessenta, focaram em uma perspectiva mais abrangente, sem chegar a um nível mais complexo ou sistemático e sem explorar o universo organizacional ou levar em conta a análise em nível individual. Alguns dos primeiros autores que discutiram o tema em seus estudos e pesquisas foram Becker (1960); Etzioni (1961); Gouldner (1958); Gouldner (1960); Grusky (1966) e Kanter (1968). O final da década de setenta foi marcado por um crescimento no estudo sobre o comprometimento organizacional, com aplicação de um caráter multidimensional nas pesquisas. Nas décadas seguintes, importantes trabalhos enriqueceram o estudo sobre o desenvolvimento do constructo comprometimento organizacional, como os de Meyer e Allen (1991); Mowday, Porter e Steers (1982) e Porter, Steers e Mowday (2005).

Ao analisarmos os trabalhos pioneiros, encontramos algumas definições que são relevantes para o estudo do tema. Gouldner (1960) descreve o comprometimento como um tipo de obrigação que é gerada pela motivação, orientação e comportamentos do próprio indivíduo. Gouldner (1958) não define diretamente o que é comprometimento, mas enfatiza a lealdade dos sujeitos às organizações como uma característica determinante em sua teoria. O autor estabeleceu uma distinção entre os membros de uma organização. Para ele os indivíduos podem ter duas identidades sociais latentes: os “cosmopolitas” e os “locais”. Entende-se como identidade social a maneira como cada indivíduo é percebido e classificado por outros em um sistema culturalmente padronizado. Para caracterizar esses dois grupos, três variáveis foram estudadas: lealdade à organização; comprometimento na prática de tarefas especializadas e orientações do grupo de referência.

Os cosmopolitas são descritos como indivíduos com baixa lealdade às organizações, alto comprometimento ao desempenhar papéis com perfil especializado e dispostos a utilizar orientações de fora do grupo. Os locais são caracterizados por um alto nível de lealdade às organizações, baixo comprometimento para desempenhar papéis especializados e propensos a usar orientações de dentro do grupo. Gouldner (1958) argumenta que

“lealdade à organização muita vezes significa... (1) disposição para limitar ou abandonar o comprometimento com uma tarefa profissional especializada e (2) uma dominante orientação de carreira para a organização empregadora como um grupo de referência.” (p. 291).

Outra contribuição significativa desse período veio de Etzioni (1961), que apresentou modelos sobre envolvimento dos membros em uma organização que são relacionados aos tipos de poder que as empresas podem exercer para induzir obediência às suas diretrizes. Três tipos de envolvimento foram identificados: o moral; o calculado e o alienado. O envolvimento moral se refere a um relacionamento forte e positivo com a organização. O indivíduo acredita e internaliza os valores e objetivos da companhia. O tipo de poder utilizado nesse caso é o poder normativo, com uso de recompensas simbólicas que são importantes para os membros da organização. O envolvimento calculado constitui um relacionamento baseado em uma decisão racional do indivíduo de dar algo para a organização em troca de uma recompensa específica como, por exemplo, o trabalho em troca de salário e benefícios. O poder é garantido mediante variados tipos e níveis de remuneração. E o terceiro tipo de envolvimento, o alienado, se dá quando o membro da organização possui uma atitude negativa em relação a ela. O poder exercido é o coercitivo. Um exemplo de indivíduo que possui envolvimento alienado é o integrante de uma penitenciária.

Os dois primeiros tipos de envolvimento identificados por Etzioni (1961) foram muito relevantes para a compreensão do ambiente de trabalho moderno e para análise do comprometimento organizacional dos indivíduos atualmente, principalmente no pensamento sobre comprometimento e os graus de intensidade de cada tipo de envolvimento.

Para Becker (1960), o comprometimento organizacional é o resultado de uma linha consistente de atividades que implica uma escolha por parte do sujeito de um curso de ação, entre diversas alternativas, que melhor atenda a seus propósitos. Para o autor, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, em uma relação de *side-bet* (trocas laterais).

Já Grusky (1966) enxerga o comprometimento como a essência do relacionamento do membro da organização com o sistema como um todo. Kanter (1968) designa como a disposição do indivíduo para dar energia e ser leal ao sistema social e se refere a três formas: continuidade, coesão e controle. O mecanismo da continuidade envolve a percepção positiva do sujeito sobre sua relação com a organização, fazendo com que o mesmo considere lucrativo seus ganhos em termos de recompensas e custos. Aquilo que é avaliado como recompensa ou ganho garante uma ligação do indivíduo, que se compromete com ele mesmo a exercer um papel na organização. Outro fator relevante sobre a continuidade é o processo de sacrifícios realizados em favor da instituição, que pode ser traduzido como um preço a ser pago para se tornar membro do grupo. Quando os integrantes concordam em fazer sacrifícios a motivação em pertencer ao grupo se eleva, transformando o sentimento de pertencimento em algo mais valioso e cheio de significados, visto que quanto mais custoso for para uma pessoa realizar alguma tarefa, mais valiosa ela se tornará ao integrante. Isso se dá devido a necessidade do indivíduo justificar o desgaste físico para realizar a tarefa e se manter internamente satisfeito com o que faz. Já o mecanismo da coesão abarca o envolvimento afetivo do sujeito, incluindo as gratificações emocionais e a identificação com o grupo. Esse tipo de comprometimento requer que os integrantes tenham contato e entendam o significado de desempenhar um papel coletivamente. Dois processos trabalham para esse fim: renúncia de outros laços e comunhão com o grupo como um todo. O exercício do controle é uma outra forma de comprometimento, que envolve a adesão à normas e obediência às autoridades como uma necessidade moral do indivíduo. Esse tipo de envolvimento requer que o empregado se veja em uma posição inferior quando não está em grupo e que reformule sua identidade em termos de condições ideais fornecidas pelo sistema organizacional. Ao mesmo tempo o funcionário experimenta o poder representado pela organização, transformando o significado de sua vida na organização em ser o responsável por suprir as demandas desse poder. Para Kanter (1968), essas três

formas de comprometimento podem ser mescladas pelo sujeito, ainda que uma domine.

2.1.2. Principais teorias contemporâneas sobre comprometimento

É evidente que os estudos seminais foram essenciais para que pesquisadores e estudiosos contemporâneos se debruçassem sobre o tema e desenvolvessem novas teorias e definições, que levam em conta não apenas o ambiente numa perspectiva abrangente, mas também os indivíduos e os objetos sociais com os quais atuam.

Entre as várias abordagens, a distinção entre o comprometimento afetivo (*affective* ou *attitudinal commitment*) e o comportamental é uma questão recorrente. Mowday, Porter e Steers (1982) descrevem as duas perspectivas da seguinte forma:

“O comprometimento afetivo (*attitudinal*) foca no processo pelo qual as pessoas passam a pensar em seus relacionamentos com a organização (...) O comprometimento comportamental, por outro lado, diz respeito ao processo pelo qual indivíduos ficam presos à certas organizações e como eles lidam com esse problema.” (p. 26)

Meyer e Allen (1991) desenvolveram uma teoria que descreve o comprometimento organizacional como um estado psicológico, com pelo menos três componentes: desejo, necessidade e obrigação. O desejo está associado ao comprometimento afetivo com a organização, um sentimento de apego que o indivíduo cultiva em relação ao local de trabalho. A necessidade indica o envolvimento percebido como os custos de deixar a organização. No caso desse componente, o olhar do sujeito sobre suas oportunidades fora da empresa interfere na relação com o empregador. A obrigação está ligada ao comprometimento em permanecer na empresa, ou seja, quando o indivíduo entende que não pode deixar a organização devido a uma série de fatores que reforçam o cumprimento do dever em conservar-se na instituição.

Porter, Steers e Mowday (2005) descrevem o comprometimento como a força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização. Os autores sustentam uma visão de que a essência do comprometimento vai além de uma lealdade passiva com a organização. O comprometimento é uma atitude mantida pelos empregados baseada por uma forte convicção e concordância com os objetivos da empresa, pela aceitação em exercer sacrifícios em nome do empreendimento e um forte anseio permanecer como integrante da organização. Porter, Steers e Mowday (2005) não excluem de sua teoria o comprometimento dos indivíduos em paralelo com outros objetos sociais, como um sindicato ou grupo religioso, pois para eles o comprometimento múltiplo é um fato na vida organizacional atual.

Porter, Steers e Mowday (2005) se basearam nos estudos dessa época e desenvolveram sua teoria, construída a partir de três ideias-chave, que são: foco no comprometimento com a organização; entendimento desse comprometimento como uma atitude mantida pelos empregados ou membros da empresa e; visão de que a natureza intrínseca do comprometimento tem o significado de algo mais profundo e mais intenso do que a simples lealdade passiva com a organização. Os autores definem comprometimento como a força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização e, mais adiante, postulam que esse comprometimento é caracterizado por três fatores: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; concordância em exercer um considerável esforço em nome da instituição; e um forte desejo do indivíduo se manter membro da organização.

Essa definição está ancorada nas atitudes dos empregados, ou seja, se refere àquilo que as pessoas querem fazer voluntariamente, assim como ao que eles escolhem crer em relação à empresa. Posteriormente essa definição foi chamada de comprometimento afetivo. Os autores fazem uma distinção sobre a abordagem afetiva (designada como *affective* ou *attitudinal commitment*) e a abordagem comportamental (denominada *behavioral commitment*) para definir o envolvimento organizacional. A primeira foca no processo pelo qual as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a companhia. A segunda, no processo pelo qual os indivíduos ficam “presos” a certa organização e como eles lidam com esse problema.

Meyer e Allen (1991) desenvolveram uma teoria baseada em três componentes que conceituam o comprometimento organizacional. São eles os componentes: afetivo; continuidade; e normativo. O afetivo se refere ao envolvimento emocional do empregado e sua identificação com a organização. Funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na empresa por vontade própria. O envolvimento com base na continuidade é percebido como custos associados a deixar a empresa. Aqueles que possuem esse comprometimento estão ligados às organizações porque necessitam daquele vínculo. O componente normativo reflete um sentimento de obrigação em continuar como empregado da instituição. Colaboradores com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na empresa. Os autores afirmam que os integrantes de uma organização podem experimentar as três formas de comprometimento, em diversos níveis.

Nos últimos anos, os pesquisadores do comprometimento organizacional têm dado uma grande atenção para a validação do instrumento de pesquisa utilizado para mensurar o constructo e, conseqüentemente, do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991). No Brasil, Medeiros (1999) dedicou-se a adaptar e validar esse instrumento, além de pesquisar se existem outras dimensões que fazem parte do comprometimento organizacional, incluindo aquelas que podem emergir do contexto cultural brasileiro especificamente. Segundo Medeiros (2003), “é importante a procura por novas dimensões que possam existir no comprometimento organizacional ... acreditamos que possa existir uma nova dimensão latente no comprometimento, ligada a um componente de vínculo emocional entre o indivíduo e sua organização” (p. 23).

Em linha com as considerações de Meyer e Allen (1991) que afirmam que: “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento, ou que cada um represente um constructo unitário” (p.82), Medeiros (1999) defende a existência de um quarto componente do comprometimento organizacional: a dimensão afiliativa. A partir desse achado, o autor afirma que é essencial o desenvolvimento de um novo conjunto de indicadores para medir o comprometimento, explorando até mesmo novas dimensões latentes que podem ainda existir.

Para isso, Medeiros et al. (2005) realizaram um levantamento exploratório sobre os múltiplos componentes do comprometimento organizacional utilizando sessenta indicadores do comprometimento organizacional, extraídos do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) e do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986). O resultado obtido encontrou sete componentes para o comprometimento. São eles: afetivo, que visa inferir a internalização de valores e objetivos; instrumental (componente que trata a escassez de alternativas do trabalhador caso decida deixar a organização ou a percepção do sujeito de que há poucas oportunidades no mercado de trabalho); instrumental (fator que considera a busca de recompensas e oportunidades por parte do indivíduo por se dedicar ao trabalho e despende esforços em benefício da empresa); normativo, que considera o sentimento de obrigação em permanecer na organização; normativo, que leva em conta o sentimento de obrigação pelo desempenho na empresa; afiliativo, componente que considera o sentimento do indivíduo de fazer parte da instituição em que está inserido; e instrumental, que leva em conta as linhas consistentes de atividades dentro do local de trabalho (comportamentos e condutas que são tomadas pelo sujeito com intenção de se manter em sua posição na empresa ou ser recompensado de alguma forma no local de trabalho). Tendo como base esses sete componentes, os autores desenvolveram a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), que foi o instrumento de pesquisa escolhido para o presente trabalho.

2.1.3. Etapas do comprometimento organizacional

Na literatura, encontramos dois conceitos utilizados para explicar o processo pelo qual o comprometimento com as organizações é desenvolvido. Um considera o comprometimento como uma variável independente, atribuindo ao mesmo vários comportamentos relacionados ao trabalho, como melhora da performance, redução do absenteísmo e *turnover*. O outro, como uma variável dependente que representa uma série de atitudes baseadas em decisões prévias e escolhas de comportamentos específicos

Comprometimentos com base em atitudes e comportamentos são relacionados reciprocamente ao longo do tempo. Onde o processo começa não é tão importante quanto à probabilidade de que o desenvolvimento do comprometimento envolva a influência recíproca de atitudes e comportamentos, em ciclos repetitivos ao longo do tempo. Considerando essa influência, Salancik (1977) afirma que o comprometimento ocorre quando o indivíduo se sente responsável por uma atitude, julgando-a relevante, com conseqüências importantes e também se considerando responsável por tais conseqüências.

Porter, Steers e Mowday (2005) propuseram que o desenvolvimento do comprometimento organizacional se dá em três estágios designados como antecipação; iniciação e entrincheiramento.

A etapa da antecipação se refere ao momento antes do ingresso do indivíduo em uma posição na organização. As características pessoais, a expectativa sobre a empresa e as circunstâncias e situações envolvendo a decisão de se ligar à instituição podem interagir para determinar o nível de comprometimento do novo membro, antes dele iniciar seu trabalho. Os fatores que podem influenciar o desenvolvimento do comprometimento nesse estágio de pré-entrada na organização são os valores, crenças e características pessoais do sujeito. Alguns indivíduos são, em essência, predispostos a se comprometerem com uma empresa pela relação entre seus valores e crenças com os da organização. Outra variável que impacta o comprometimento é a expectativa de quem ingressa na companhia. Uma pessoa não aceita um emprego sem pelo menos ter um conhecimento prévio mínimo a respeito da empresa e uma imagem formada sobre a mesma. Ou seja, as visões trazidas por um empregado antes de ser contratado podem impactar em quão rápido e quão fortemente o desenvolvimento do comprometimento se dará.

O estágio da iniciação é o período inicial do emprego. O novo membro organizacional já possui experiências no trabalho, que substituem simples expectativas. As atividades do trabalho, o gestor imediato, o grupo de trabalho, a natureza das tarefas - especialmente o grau de responsabilidade transmitido por elas - e as políticas e procedimentos da organização influenciam o desenvolvimento do comprometimento. Quanto mais favoráveis as experiências para o indivíduo, mais positivos são os impactos no comprometimento. Fatores externos como família, amigos e outras ofertas de trabalho também impactam o comprometimento. Se a família e os amigos dão apoio e expressam opiniões

favoráveis sobre a escolha, o comprometimento é afetado positivamente. A existência de outras alternativas de trabalho impactam negativamente o comprometimento do empregado. Já o funcionário que não enxerga nenhuma vantagem nessas oportunidades alternativas aumenta seu comprometimento organizacional como forma de reforço psicológico justificando suas decisão em permanecer naquela organização.

A terceira fase do desenvolvimento do comprometimento organizacional é o entrenchamento, quando o indivíduo está empregado por um período prolongado. Segundo os autores, empregados de longa data expressam níveis mais altos de comprometimento devido aos investimentos psicológicos, consolidação de relacionamentos e amizades com os colegas de trabalho e ao engajamento em tarefas novas e mais desafiadoras, que trazem satisfação ao membro da organização. Outro fator é o custo de oportunidade, que reflete outras alternativas de trabalho sacrificadas ao longo do tempo e os potenciais resultados alcançados que garantiram a estada do indivíduo na organização, que justificam a elevação do comprometimento organizacional do sujeito.

Meyer e Allen (1991) identificaram alguns padrões que ilustram antecedentes dos três componentes do comprometimento e que influenciam seu desenvolvimento. No comprometimento afetivo, três categorias se relacionam com esse componente: características pessoais; estrutura organizacional e experiências no trabalho.

Ao explorar as características pessoais, os autores argumentam que indivíduos com experiências de trabalho compatíveis com suas disposições pessoais, tais como utilização de suas habilidades em suas funções, expressão de seus valores nos valores da companhia e preenchimento de suas necessidades no ambiente corporativo, expressam mais atitudes positivas em relação ao trabalho do que os sujeitos menos compatíveis àquele ambiente organizacional, impactando diretamente o comprometimento do empregado. Sobre a estrutura organizacional, destacam que há evidências de que o comprometimento afetivo é relacionado à descentralização do processo de tomada de decisão e à formalização das políticas e procedimentos da empresa. Além disso, a relação entre gestores e subordinados também é associada à estrutura organizacional quando se leva em consideração a clareza dos papéis de cada um e o sentimento de importância pelo trabalho individual. A relação entre experiências no trabalho e o

comprometimento afetivo pode ser dividida em experiências que satisfazem as necessidades dos funcionários para se sentirem confortáveis na organização (física e psicologicamente); e experiências que contribuem para o sentimento de competência nos papéis que desempenham na empresa. A primeira inclui igualdade na distribuição das recompensas, confiança na organização, apoio dos gestores e ausência de conflitos. A segunda diz respeito aos desafios da função, autonomia concedida pela empresa, plano de recompensas justo e baseado em performance, oportunidades de crescimento, participação no processo de tomada de decisão e oportunidade de expressar sua opinião.

Oportunidades alternativas de emprego e trocas laterais (*side bets*) são os fatores que interferem no componente continuidade. Esses *side bets* tanto podem ser relacionados ao trabalho em si, como a ameaça de perder benefícios atraentes concedidos pela empresa, como podem estar ligados a outros fatores, como a perda de relacionamentos construídos no ambiente corporativo.

No comprometimento normativo, os investimentos no indivíduo feitos pela organização e a pressão social por ter sido admitido na empresa resultam em um sentimento de obrigação em permanecer. O reconhecimento do sujeito de que a empresa empregou recursos previamente em seu desenvolvimento, como treinamentos, pagamento de cursos ou recompensas, geram no empregado um sentimento de reciprocidade obrigatória para com a instituição por meio de um comprometimento normativo que se estende até que o indivíduo entenda que a “dívida” está paga. O orgulho da família por estar em determinada organização ou a pressão social por ter sido admitido em uma empresa após um período de desemprego também resultam em um sentimento de obrigação em permanecer.

2.2.

Consequências do comprometimento organizacional

As consequências do comprometimento no ambiente de trabalho são parte importante do estudo do envolvimento dos indivíduos com as organizações. Se, por um lado, certos fatores desenvolvem o comprometimento, por outro, temos consequências para determinadas atitudes e comportamentos no local de trabalho.

Segundo Porter, Steers e Mowday (2005) quatro efeitos podem ser identificados na teoria sobre comprometimento:

Performance: os autores caracterizam o envolvimento como uma energia para atingir a performance no trabalho, mas destacam que apenas o comprometimento não garante o resultado.

Turnover: indivíduos com altos níveis de comprometimento não estão propensos a deixar a organização, mesmo que não estejam satisfeitos.

Absenteísmo: excluindo-se as circunstâncias de clara incapacidade de se apresentar ao trabalho, uma forte relação entre comprometimento e absenteísmo é esperada. Indivíduos com altos níveis de comprometimento possuem baixos níveis de absenteísmo.

Cidadania organizacional: forte sentimento nutrido pelos empregados, é caracterizado como um papel extra àquele desempenhado como funcionário da organização. Representa contribuições para a empresa que vão além daquilo que é esperado em uma situação de trabalho. O comprometimento afetivo está relacionado à cidadania organizacional.

Os mesmos efeitos são identificados como consequências do comprometimento organizacional por Meyer e Allen (1991). Além do *turnover*, os autores chamam de comportamentos *on-the-job* os efeitos performance, absenteísmo e cidadania.

A figura 1 apresenta o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991) em cada etapa do processo de desenvolvimento do comprometimento organizacional do indivíduo, desde o estágio de iniciação até os consequentes do comprometimento.

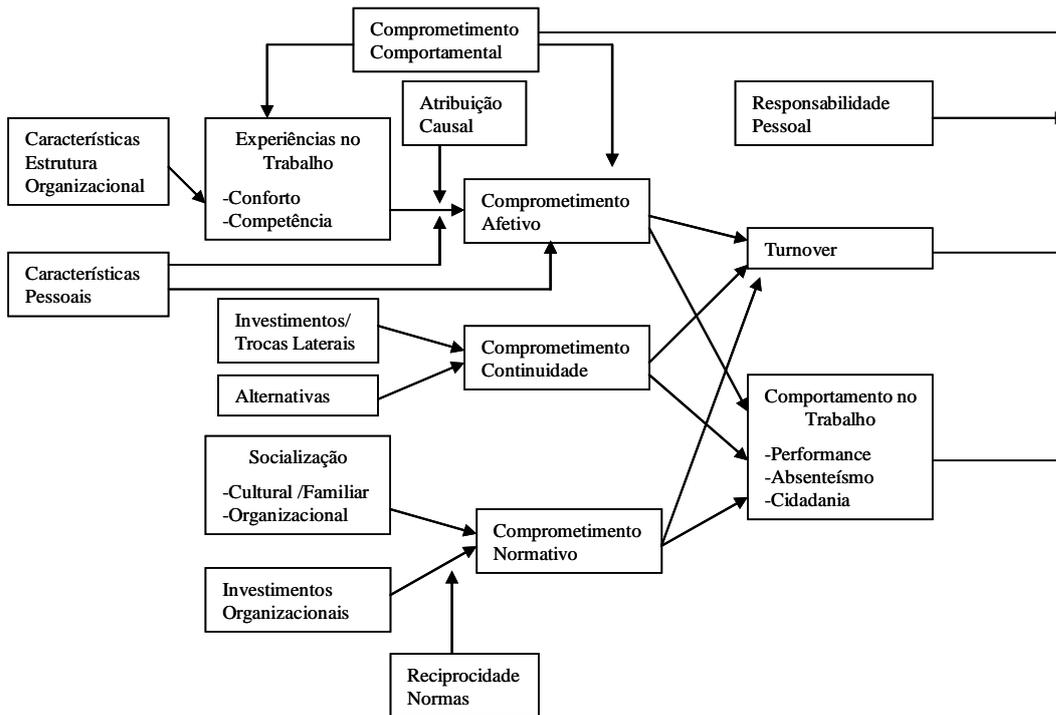


Figura 1: Modelo de três componentes do comprometimento organizacional
 Fonte: Meyer e Allen, 1991, p.68

2.3. A geração Y

Devido ao aumento da expectativa de vida e a permanência mais prolongada dos indivíduos no mercado de trabalho, pelo menos três gerações convivem em uma organização como a Empresa E avaliada no presente trabalho: os *Baby Boomers* (nascidos entre 1948 e 1963), a Geração X (indivíduos que nasceram entre 1964 e 1977) e a Geração Y (nascidos a partir de 1978). Esses três grupos partilham e também divergem de várias questões, como valores, visões de mundo, crenças e expectativas. Estudos sobre as diferentes gerações traçam perfis que nos permitem identificar diferenças que interferem significativamente no ambiente de trabalho e na construção do comprometimento organizacional.

Segundo Maldonado (2005), podemos caracterizar os *Baby Boomers* como indivíduos que foram jovens rebeldes e se tornaram adultos conservadores. Na vida profissional, valorizam o *status* e o crescimento profissional nas empresas onde trabalham e que dedicam sua lealdade. A Geração X viveu um momento de mudanças na estrutura familiar, com o pai e a mãe necessitando trabalhar e, conseqüentemente, a mulher vivenciando a culpa de deixar a casa e com dificuldades de impor limites aos seus filhos por essa questão. No ambiente

corporativo, lidaram com a tendência ao *downsizing* e com a necessidade de desenvolver habilidades que aprimorassem a empregabilidade, pois a estabilidade não era mais uma realidade e a lealdade à empresa não garantia a permanência no emprego. Surge daí uma geração de individualistas, autoconfiantes, que “ gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade e sentem necessidade de *feedback*.” O tempo passa e surge uma nova geração, de indivíduos sem garantias sobre seu futuro profissional e com um conhecimento profundo de uma área essencial: a tecnologia. Nascem os Ys, aqueles que, no Brasil, encontram o país preso em uma instabilidade econômica e, logo depois, passam pelo restabelecimento da democracia.

Quando essa nova geração entra no mercado de trabalho, passa a ser determinante para as organizações entender seu perfil e compreender quais são as expectativas dessa força de trabalho, para gerar uma relação que desenvolva o comprometimento desses indivíduos.

A Geração Y é caracterizada no ambiente organizacional como constituída por pessoas multitarefas, que aceitam muito bem a diversidade e se conectam com uma variedade de pessoas (Hewlett; Sherbin e Sumberg, 2009). Os Ys apresentam elevada auto-estima e essa característica é avaliada por Glass (2007) como consequência por serem a geração mais desejada, os filhos mais esperados, visto que nasceram em um período em que o controle de natalidade já era amplamente divulgado e métodos seguros disponíveis aos casais. Dessa forma, a maioria das famílias passaram a ter menos filhos, planejar o momento para tê-los e, com isso, serem pais mais dedicados para criá-los. Esse envolvimento emocional mais intenso impactou o comportamento organizacional dos Ys, pois os tornaram mais dependentes de seus pais, inclusive corporativamente. Segundo Glass (2007), “ essa dedicação, entretanto, era – e ainda é – levada muitas vezes ao extremo, claramente como um traço de controle e dependência dos pais para o sucesso na carreira” (p.100). A relação de dependência vai extrapolar os anos escolares e alcança o momento em que os filhos já estão empregados.

Os integrantes da Geração Y também apresentam certa dificuldade de relacionamento com figuras de autoridade, além de serem curiosos, impacientes e imediatistas. Num momento onde os indivíduos são chamados à responsabilidade pela construção de suas carreiras, Maldonado (2005) destaca algumas características desse grupo que impactam o relacionamento com as organizações, seus gestores e o desenvolvimento de carreiras nas empresas:

“Não respeitam cargos nem currículos, mas admiram a competência real e o comportamento ético. Desejam contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentir que fazem a diferença. (...) Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinados; (...) aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração.”

O trabalho de Dunlin (2008) confirma a preferência desse grupo por líderes que sejam seus mentores. Em suas recentes carreiras, esses jovens esperam por mentores que os ajudem em seu cotidiano. “Eles querem alguém que os ensine e dêem oportunidade de crescimento. Querem mentores que não apenas os guiem, mas que também os escutem” (p.54).

Um ponto que impacta a motivação e, portanto, o comprometimento organizacional dos Ys, é a comunicação clara sobre a missão e a visão da organização e de suas estratégias empresariais, para que o trabalho de cada um esteja alinhado ao trabalho em conjunto. “Os membros da Geração Y querem trabalhar em companhias onde o processo de tomada de decisão seja colaborativo”. (Glass, 2007, p.101)

A comunicação informal com todos os níveis hierárquicos também é uma característica marcante dessa geração, que entende que o relacionamento corporativo deve ser igual entre os indivíduos na organização, seja entre seus pares, seja com o presidente da empresa. Esse traço pode ser erradamente avaliado como insubordinação por integrantes de gerações anteriores, que enxergam na comunicação formal uma forma de respeito aos superiores na hierarquia organizacional. A preferência por ferramentas de comunicação espelha esse perfil informal. Glass (2007) aponta que os Ys preferem utilizar mensagens instantâneas, correio eletrônico e mensagens de texto. Eles se sentem mais confortáveis ao enviar um rápido *e-mail* ou uma mensagem digital do que ter uma conversa face-a-face ou por telefone.

Ansiosos por um crescimento e desenvolvimento profissional rápidos, os integrantes da Geração Y enxergam no mercado de trabalho a oportunidade para obter o verdadeiro aprendizado profissional. Se avaliam que a possibilidade de aprendizado está esgotada em uma determinada organização não enxergam problemas ou dificuldades para buscar novas oportunidades em outras empresas. O tempo que permaneceram na organização anterior não é relevante para a tomada de decisão, e sim a busca de seus objetivos individuais. Esse comportamento condiz com outra característica desse grupo: o desejo por retornos imediatos. Os Ys não gostam de esperar por resultados que virão apenas a longo prazo. Para Motta (2008), eles podem tomar decisões precipitadas caso tragam retornos rápidos, pois associam tomada de decisão a individualismo e estabelecem metas que beneficiam a si mesmos. “Já que o futuro não é previsível, a sobrevivência no curto prazo domina seus pensamentos estratégicos” (p.1104).

O desafio que surge da convivência de várias gerações e, cada vez mais, da predominância da Geração Y no ambiente de trabalho é a adaptação das organizações à nova população empresarial. As políticas de recursos humanos, a cultura organizacional, os planos de carreira e a definição de objetivos precisam ser pensados com base nesse novo perfil dos empregados. Dulin (2008) destaca:

“Porque os jovens trabalhadores (Ys) diferem em suas abordagens na vida organizacional é importante para os líderes que entendam e lidem com esse desafio geracional que aflora nas empresas do século vinte e um.” (p. 44).

As empresas enfrentam uma drástica mudança com a chegada dos Y's em seus quadros de funcionários e, ainda mais, nos cargos de chefia, porém ainda possuem políticas e processos da época em que a Geração X atuava quase que totalmente no ambiente corporativo. De acordo com Dulin (2008), os gestores empresariais devem desenvolver comportamentos flexíveis na liderança de suas equipes se esperam atrair e reter os empregados da Geração Y e alinhar as necessidades desses indivíduos às metas corporativas. A autora afirma que para se conseguir o máximo dessa força de trabalho – e o comprometimento organizacional está diretamente relacionado à produtividade – os líderes da organização precisam identificar e construir um perfil dos valores, das crenças e necessidades dessa geração.