

## 2 Referencial Teórico

O presente trabalho estuda as bases do comprometimento organizacional e como ele ocorre nas Gerações X e Y. Dessa forma, as teorias acerca do comprometimento organizacional e das características das Gerações X e Y permeiam todo o trabalho, sendo tratadas mais diretamente neste capítulo.

Assim sendo, o referencial teórico deste trabalho apóia-se, principalmente, nas teorias que tratam das diferentes bases do comprometimento organizacional, que abrangem a primeira e a segunda parte deste capítulo. Complementarmente à fundamentação teórica pertinente às bases do comprometimento organizacional, a terceira parte deste capítulo aborda teorias recentes acerca das Gerações X e Y, principalmente as referentes às formas de vínculo organizacional prevalentes em cada geração.

### 2.1 Conceituando Comprometimento Organizacional

Segundo Meyer e Allen (1991), a maior inquietação entre as questões apresentadas nos diversos estudos sobre comprometimento organizacional é a ausência de consenso na definição desse constructo. O termo comprometimento não possui uma concordância quanto ao seu significado. Mowday, Porter, & Steers (1982, apud Meyer & Allen, 1997) apresentam dez diferentes definições extraídas de estudos sobre comprometimento, sentenciando que essa proliferação denota que não há um consenso com relação ao tema.

Siqueira & cols. (2008) permanecem nesse mesmo raciocínio quando estabelecem que os estudos acerca do comprometimento no trabalho são distinguidos pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que acarretam uma profusão de instrumentos de medida, tendo como resultado fragmentação e redundância conceitual. Tal consciência é ratificada por Siqueira

& cols. (2008) com base no trabalho de Morrow (1983), que identificou 29 conceitos e medidas ligados ao comprometimento, tendo organizado tal diversidade pela fixação de cinco grandes focos de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato.

O enfoque atitudinal e o comportamental apresentados por Mowday et al. (1982, apud Meyer & Allen, 1997), são exemplos da diversidade de conceitos. O comprometimento atitudinal foca no processo pelo qual as pessoas pensam sobre as suas relações com a organização, que se refere à avaliação feita pelo empregado acerca da extensão da congruência entre os seus valores e objetivos e os da organização. Já o comprometimento comportamental refere-se ao processo pelo qual os indivíduos ficam ligados a uma organização e como tratam esse problema.

A distinção entre as abordagens atitudinal e a comportamental, conforme Meyer & Allen (1991), encontra-se claramente refletida nas tradições de pesquisa que vieram a ser associadas a cada uma delas. Na abordagem atitudinal, os estudos têm sido dirigidos largamente para a identificação das condições antecedentes que contribuíram para o desenvolvimento do comprometimento e, na abordagem comportamental, para a identificação das consequências desse comprometimento.

Segundo Siqueira & cols. (2008), há ainda diversos conceitos de comprometimento: normativo, que reflete um sentimento de obrigação em continuar em uma determinada organização (Meyer & Allen, 1997); comprometimento de valor, que ocorre quando um indivíduo adota o comportamento induzido pelo grupo ou pessoa porque é congruente com seu sistema de valores (Kelman, 1958); comprometimento de identificação, que ocorre quando o indivíduo aceita a influência do grupo ou pessoa porque ele quer estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório (Kelman, 1958); afetivo, que ocorre quando um indivíduo permanece em uma organização porque assim deseja (Meyer & Allen, 1997); calculativo, que corresponde à noção de Etzioni (1961, apud Cohen, 2007) de um troca útil, sinalizando uma ligação instrumental com uma organização; instrumental, na mesma linha do conceito anterior, mas que, na concepção de Becker (1960), ocorre quando o indivíduo investe em uma linha consistente de atividade, agindo conforme o esperado pela organização, para não por em risco os benefícios existentes, sendo assim, “caso os investimentos

realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização” (Bandeira et al., 2000, p. 136); moral, que é um comprometimento com as normas, os valores e convicções interiores que, moralmente, obrigam o indivíduo (Kanter, 1968), refletindo um senso de dever, uma obrigação, ou chamado para trabalhar em uma organização (Jaros et al., 1993), baseado na internalização das normas e identificação com a autoridade organizacional (Etzioni, 1975, apud Jaros et al., 1993); comprometimento de continuação, que é baseado nos custos que os indivíduos associam em deixar a organização (Allen & Meyer, 1990), como o calculativo e o instrumental citados anteriormente.

Duas questões apresentam-se, conforme Siqueira & cols. (2008), relevantes para o entendimento acerca dos conceitos e das teorias que sustentam os estudos sobre comprometimento organizacional desenvolvidos a partir dos anos de 1980. A primeira quanto à natureza atitudinal e/ou comportamental do construto e a segunda referente às bases ou à natureza do vínculo de comprometimento com a organização, que serão tratadas no sequência do capítulo.

## **2.2 Comprometimento Atitudinal e Comportamental**

Conforme observa Benkhoff (1997), obtém-se uma representação mais válida do comprometimento por meio do que o empregado faz, sendo tal “fotografia” considerada mais significativa do que o reporte do indivíduo acerca das suas opiniões e sentimentos.

Participando dessa visão, Salancik (1977, apud Heizer et al., 2009) entende que um indivíduo comprometido não é apenas aquele que expõe o seu desejo de continuar na organização, mas que, sobretudo, atua, engajadamente, em prol dos objetivos da organização, sendo esse o cerne da visão comportamental do comprometimento organizacional.

Na visão atitudinal, apresentam-se Fishbein & Ajzen (1975, apud Cohen, 2007) e Fishbein (1967, apud Cohen, 2007), que utilizam as variáveis atitudinal,

influência social, e intenção para predizer o comportamento. Essa teoria enfatiza que a intenção por desempenhar um comportamento é determinada pela atitude do indivíduo direcionada para o desempenho do referido comportamento e normas subjetivas internalizadas pelo indivíduo. Consequentemente, para tais estudiosos, a atitude é o primeiro antecedente da intenção comportamental.

Conforme Judge et al. (2001) a premissa que atitudes guiam o comportamento é um proeminente tema na literatura e a maioria dos pesquisadores assumem que atitudes trazem com elas implicações comportamentais. Eagly & Chaiken (1993, apud Judge et al., 2001) concluíram que, em geral, pessoas que avaliam uma atitude objeto favoravelmente tendem a se engajar em comportamentos que a encorajem ou a sustentem, e pessoas que avaliam uma atitude objeto desfavoravelmente tendem a se engajar em comportamentos que obstruam ou façam oposição a tal atitude objeto. Seguindo essa lógica, Judge et al. (2001) entenderam que atitudes direcionadas para o trabalho devem ser relacionadas a comportamentos no trabalho, sendo o mais central desses comportamentos o desempenho no trabalho.

Seguindo a linha de pensamento comportamental, Kiesler & Sakamura (1966) declararam que o comprometimento apresenta-se como um vínculo do indivíduo para com atos comportamentais, que, segundo Reichers (1985), é resultado de uma atitude de comprometimento atribuída a si mesmo depois de se engajar em comportamentos volitivos, explícitos e irreversíveis.

Para Salancik (1977, apud Siqueira & cols., 2008, p. 53), esses três elementos, a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações, são imprescindíveis para suscitar o comprometimento, pois se encontram “na base do sentimento de responsabilidade para com o curso de ação escolhido”. Os comprometimentos comportamentais parecem, segundo Salancik (1977, apud Brown, 1996), conter mais desses requisitos do que comprometimentos puramente atitudinais. Comprometimentos atitudinais podem ser voluntários, como o próprio comprometimento organizacional, mas eles também parecem ser privados, não explícitos e reversíveis, o que, de acordo com Salancik (1977, apud Brown, 1996), diminui o efeito do vínculo.

Allen & Meyer (1990) argumentam que, no passado, Becker (1960), assim como Kiesler (1971, apud Allen & Meyer, 1990) e Salancik (1977, apud Allen & Meyer, 1990) definiram comprometimento como a tendência para persistir num

curso de ação. Ao contrário de Kiesler e Salancik, entretanto, Becker enfatiza a importância de reconhecer os custos associados a descontinuar uma ação. Allen & Meyer (1990) destacam, portanto, que o reconhecimento dos custos associados a deixar uma organização, conforme enfatizado por Becker (1960), pode ser visto como um estado psicológico refletindo a relação do indivíduo para com a organização e está, desta forma, incluído aqui como um componente do comprometimento atitudinal. Já, de acordo com Mowday et al. (1982, apud Brown, 1996), tal comprometimento denominado como de continuação tem sido associado com a perspectiva comportamental.

Segundo Brown (1996), por meio da perspectiva comportamental, dois caminhos geram comprometimento: através de declaração explícita de concordância ou aceitação e/ou através de ações e comportamentos que indicam o posicionamento do indivíduo e que o vinculam a um futuro curso específico de ação. O ponto de vista comportamental relaciona-se largamente com o processo de se tornar comprometido e não coloca restrições sobre qual é a obrigação ou como deve ser o sentimento da pessoa acerca desse comportamento.

Ainda segundo Brown (1996), na perspectiva comportamental, uma pessoa alcança um estado ou posição de comprometimento como um resultado de engajamento em comportamentos comprometidos – comportamentos que, em efeito, tornam custosa uma subsequente reversão de uma posição ou o desengajamento de alguma linha de atividade. Salancik (1977, apud Brown, 1996, p. 231) articula a perspectiva comportamental na seguinte frase: “Agir é comprometer-se”.

Por outro lado, Meyer & Parfyonova (2009), conforme conceituado dentro do modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Allen & Meyer (1990) e Meyer & Allen (1991), afirmam que os comprometimentos afetivo, normativo e de continuação refletem, relativamente, estados psicológicos distintos que se desenvolvem em diferentes caminhos e realizam contribuições específicas para o comportamento. Contudo, destaca-se que tem sido longamente discutido que os empregados podem experimentar variados graus de todas as três formas de comprometimento e que os três componentes interagem para influenciar o comportamento organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Por fim, Porter, Steers & Mowday (2005), naquilo que se refere ao desenvolvimento do comprometimento organizacional, indicam que a abordagem atitudinal concebe uma sequência onde a atitude direciona o comportamento, e a abordagem comportamental uma sequência na qual o comportamento conduz à atitude. Mais do que visualizar essas duas abordagens como mutuamente excludentes, a posição desses estudiosos é a de que os comprometimentos atitudinais e os comportamentais relacionam-se reciprocamente ao longo do tempo. Porter, Steers & Mowday (2005) questionam onde o processo começa – com atitudes ou comportamentos – e entendem que esta questão não é tão importante quanto a probabilidade suposta por eles de que o desenvolvimento do comprometimento envolve o recíproco intercâmbio de atitudes e comportamentos em repetitivos ciclos ao longo do tempo. Por conseguinte, eles conjecturam que um influencia o outro de uma maneira recorrente.

### **2.3. As Bases do Comprometimento Organizacional**

A discussão acerca das bases do comprometimento com a organização consolida o caráter multidimensional do construto e contribui para a construção de diferentes modelos conceituais e suas correspondentes medidas (Siqueira et cols., 2008).

As bases do comprometimento que foram consideradas para efeito deste trabalho são aquelas relacionadas de alguma forma aos seguintes vínculos, conforme Siqueira & cols. (2008): comprometimento afetivo, que tem a sua base na aceitação por parte do indivíduo dos objetivos da organização; comprometimento afiliativo, que se refere, basicamente, ao desejo de fazer parte de uma determinada organização; comprometimento normativo, que é relativo ao “sentimento de lealdade e obrigação para com a organização” (Siqueira & cols., 2008, p. 54); comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental, que se encontra, basicamente, associado às trocas e à avaliação dos custos vinculados a deixar a organização.

### 2.3.1 Afetiva

O comprometimento organizacional, conforme já foi dito anteriormente, é considerado um construto multidimensional. Segundo Meyer & Allen (1997, p. 10), em sua pesquisa acerca da literatura relacionada ao comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982, apud Meyer & Allen, 1997, p. 10) observaram um diminuto consenso naquilo que significa o termo comprometimento. Melhor, eles notaram que pesquisadores de várias disciplinas atribuíram os seus próprios significados para o tópico, deste modo, aumentando a dificuldade que envolve o entendimento do construto.

O'Reilly & Chatman (1986, apud Becker, 1992) argumentaram que o comprometimento possui múltiplas bases. Entre as várias bases do comprometimento organizacional, destaca-se, primeiramente, aquela de orientação afetiva. Nesse caso, temos a definição proposta por Mowday, Porter & Steers (1982, apud Meyer & Allen, 1997, p. 12), que apresenta o comprometimento como a força relativa ao envolvimento e à identificação do indivíduo com uma organização em particular.

Mais especificamente, segundo Mowday (1998), foi Porter quem apresentou esta definição. Contudo, embora Porter tenha visualizado o comprometimento como tendo três componentes (uma forte crença e aceitação relativas aos valores e aos objetivos da organização; uma disposição para exercer considerável esforço em prol da organização; e um evidente desejo de se manter como membro da organização), o comprometimento foi visto como um construto unidimensional, focando somente na ligação afetiva.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982, apud Sá & Lemoine, 1999), ao se definir o comprometimento dessa forma, ele é considerado mais que uma simples lealdade passiva dispensada a uma organização, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo busca doar-se a fim de contribuir com o bem-estar da organização.

O trabalho de Kelman (1958) sobre atitude e mudança de comportamento apresenta a internalização, que encerra a congruência de valores entre o indivíduo e o grupo ou até mesmo outra pessoa. De base afetiva, a internalização reflete comportamento dirigido por valores e objetivos internos que são consistentes com

aqueles pertencentes ao grupo. Portanto, a internalização, de acordo com Kelman (1958), ocorre quando um indivíduo aceita influência porque o conteúdo do comportamento induzido – as idéias e ações que o compõem – é intrinsecamente aceito. Ele adota o comportamento induzido porque é congruente com seu sistema de valores. Ele pode considerar isso útil para a solução de um problema ou considera isso propício para as suas necessidades. O comportamento adotado desta forma tende estar integrado com valores individuais existentes. Por conseguinte a satisfação derivada da internalização é devido ao conteúdo do novo comportamento.

Em seu clássico trabalho, Gouldner (1960) sugere a existência de diversas formas de comprometimento organizacional. Uma das dimensões por ele identificadas claramente com o enfoque afetivo é a introjeção, que se apresenta como o grau que mede o quanto a imagem-própria considerada ideal por um indivíduo inclui qualidades e valores organizacionalmente aprovados, ou seja, o quanto o empregado introjeta de atributos e valores organizacionais. Um indivíduo com um elevado grau de introjeção de valores organizacionais julga, guia e avalia seu comportamento sob o ponto de vista de uma variedade de valores e normas organizacionalmente aprovadas.

As raízes do enfoque afetivo, segundo Bastos (1993, p.54), estão em Etzioni, que apresentou a relação entre mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção de obediência/concordância e padrões de envolvimento gerados entre trabalhadores. Segundo Etzioni (1961, apud Penley & Gould, 1988), o envolvimento moral representa uma das perspectivas afetivas do comprometimento organizacional, o qual representa uma positiva e intensa orientação em face da organização que é baseada na internalização (aceitação) das metas, valores e normas da organização e na identificação com a autoridade.

Uma disposição para perda de vínculo organizacional pode ser o resultado de raiva (afeto negativo) em face da organização. Já a manutenção do relacionamento pode refletir uma identificação pessoal com a organização e tal afeto positivo pode ser associado com o envolvimento moral do modelo de Etzioni (1961, apud Penley et Gould, 1988).

Para definir comprometimento, Thévenet (1992, apud Sá & Lemoine, 1998) estabelece duas dimensões para caracterizar a afinidade entre a pessoa e a organização: a adesão que ilustra a conjuntura da relação entre a pessoa e a

empresa, e as oportunidades que detalham o que a pessoa pode angariar com a sua participação na instituição. Para Thévenet (1992, apud Sá & Lemoine, 1998, p. 8), “o comprometimento existe quando há ao mesmo tempo adesão e oportunidades”.

A adesão interessa-nos mais, no momento, pois se encontra entre as bases afetivas do comprometimento organizacional. Ainda segundo Thévenet (1992, apud Sá & Lemoine, 1998), tal adesão corresponde a uma identificação dos valores da pessoa com os da organização, ou seja, uma pessoa, ao encontrar um ambiente considerado desejado, tende a internalizar tais valores. A adesão é essencialmente passiva, representa um estado da pessoa em face da organização e traduz a compatibilidade e a perenidade de um relacionamento sustentado por valores.

### **2.3.2 Afiliativa**

A identificação que, para Kelman (1958), ocorre quando um indivíduo aceita influência porque ele quer estabelecer ou manter um relacionamento definido por ele como satisfatório com outra pessoa ou um grupo, apresenta-se como um exemplo da base afiliativa do comprometimento organizacional. Conforme Meyer & Allen (1991), nesse caso, os empregados querem manter um relacionamento com uma organização devido a valores e objetivos atrativos, ou seja, um indivíduo pode sentir-se orgulhoso de fazer parte de um grupo, respeitar seus valores e realizações, sem, contudo, adotá-los pessoalmente (O'Reilly & Chatman, 1986, apud Meyer & Allen, 1997). Ainda segundo Kelman (1958), o indivíduo de fato acredita nas respostas que ele adota através da identificação, mas o seu conteúdo específico é mais ou menos irrelevante. Ele adota o comportamento induzido porque é associado com o relacionamento desejado.

Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já acreditava que o comprometimento não era um construto unidimensional. Em suas conclusões, Gouldner (1960) identifica, além da introjeção, tratada anteriormente, a integração, apresentando-a como o grau em que um indivíduo é ativo em uma organização em particular e se sente parte dela, em vários níveis. Os estudos de

Becker (1992) mostraram que a identificação com respeito à organização, supervisor, e grupo de trabalho é negativamente correlacionada com a intenção de sair e positivamente correlacionada com a satisfação e o comportamento organizacional pró-social.

Medeiros et al. (2003) ressaltam a distinção feita por Gouldner (1960): sentir-se parte de uma organização difere de introjetar características e valores organizacionais; o que leva à conclusão, segundo Bonavides et al. (2006), que o comprometimento afiliativo se diferencia do afetivo, já tratado anteriormente.

Para Kanter (1968, p. 501), o comprometimento dos atores para com a solidariedade de grupo e para com um determinado conjunto de relações sociais apresenta-se como comprometimento de coesão, também de base afiliativa. Nesse caso, laços afetivos ligam os membros a uma certa comunidade e gratificações decorrem do envolvimento com todos os membros do grupo. A solidariedade é elevada; disputas e ciúmes baixos. Um sistema coesivo pode resistir a ameaças à existência do grupo (“stick together”).

O comprometimento de coesão, segundo Kanter (1968), trata-se de vínculo a relações sociais, que absorvem as reservas de afetividade dos indivíduos, mas não há imperativos morais internos que lhes sejam inerentes. Para Kanter (1968), este tipo de comprometimento assemelha-se à “identificação” de Kelman (1958).

Medeiros et al. (1999) entendem que a “Dimensão Afiliativa” foi deixada em segundo plano na literatura afeta ao comprometimento organizacional e que deve ser comprovada por outros estudos empíricos, tendo, em seu estudo, apresentado os seguintes indicadores de tal dimensão: "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização"; "Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização" e "Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização". Tais indicadores, segundo Medeiros et al. (1999), significam a falta de vínculo entre o indivíduo e a organização, que pode ter sido ocasionada pela falta de integração, ou de identificação, do indivíduo com o grupo de trabalho, fazendo o indivíduo não se sentir “em casa” e até mesmo excluído do grupo, sem orgulho de fazer parte da organização.

Verifica-se, portanto, que a dimensão afiliativa encontra-se bem próxima da afetiva, havendo, realmente, uma relação entre uma dimensão e outra (Bonavides et al., 2006). Em seu modelo multidimensional de vínculo psicológico do indivíduo com a organização, O'Reilly and Chatman (1986, apud Cohen, 2007)

fazem uma clara distinção entre dois processos de comprometimento: o de troca instrumental (envolvimento instrumental motivado por recompensas extrínsecas) e o de vínculo psicológico. A dimensão instrumental representa o processo de troca que direciona para um vínculo um tanto raso para com a organização. Já o vínculo mais profundo, de acordo com O'Reilly and Chatman, resulta de um vínculo psicológico formado por duas outras dimensões, chamadas identificação ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação (base afiliativa) e internalização ou envolvimento caracterizado pela congruência entre os valores individuais e os organizacionais (base afetiva). Diferenciando, claramente, nesse caso, as dimensões afiliativa e afetiva.

### **2.3.3 Normativa**

#### **2.3.3.1 Obrigação em Permanecer**

Entre as bases do comprometimento organizacional, conforme Siqueira & cols. (2008), encontra-se, também, a obrigação em permanecer, traduzida por Meyer & Allen (1991) como comprometimento normativo, que reflete um sentimento de obrigação em continuar empregado. Empregados com um elevado nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer com a organização.

Para Meyer & Allen (1997), um empregado com forte comprometimento normativo está atado à organização pelos sentimentos de obrigação e dever. Meyer & Allen (1991) argumentaram que, geralmente, tais sentimentos motivarão os indivíduos a se comportarem apropriadamente e fazer o que é o certo para a organização. Por conseguinte, é esperado que o comprometimento normativo para com a organização seja positivamente relacionado com certos comportamentos no trabalho como performance, presença e cidadania organizacional. Contudo, haja vista os sentimentos de obrigação, que são improváveis de abarcar o mesmo

entusiasmo e envolvimento associado a uma ligação afetiva, tais relações poderão ser bastante modestas.

O comprometimento normativo, conforme Meyer & Allen (1997), pode ter um impacto particularmente importante sobre a maneira pela qual o trabalho é realizado. Por exemplo, empregados que permanecem em uma organização por conta, prioritariamente, de um forte comprometimento normativo podem, ocasionalmente, ressentirem-se da sua sensação de gratidão ou de obrigação para com a organização. Embora esse ressentimento não impeça, efetivamente, que eles deixem de realizar deveres específicos, isso poderia influenciar diretamente no entusiasmo para com o trabalho a realizar.

### **2.3.3.2 Obrigação pelo Desempenho**

Wiener (1982) define comprometimento como a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de um modo que vá ao encontro do interesse organizacional. Uma premissa básica desse modelo é que uma explanação mais detalhada do comportamento individual nas organizações requer a consideração de pressões normativas internalizadas, tais como os padrões morais pessoais. Tais pressões, uma vez estabelecidas, podem ter efeitos a longo prazo sobre o comportamento, independente de recompensas ou punições.

De acordo com o modelo apresentado por Wiener (1982), o comportamento de um indivíduo é uma função da intenção de realizar esse comportamento. Sua intenção comportamental, por sua vez, é determinada por dois fatores básicos: (a) a sua atitude para realizar o ato, com base em suas crenças quanto às consequências do ato e o valor pessoal dado a essas consequências e (b) a sua norma subjetiva, ou seja, a sua percepção da totalidade das pressões normativas sobre o comportamento, incluindo-se, nesse caso, as crenças pessoais acerca do que esperam que ele faça.

Primeiramente, existe a crença que um indivíduo tem a obrigação moral de se engajar em um modo de conduta que reflita lealdade e senso do dever em todas as situações sociais nas quais ele tenha um envolvimento pessoal significativo. Tal

pessoa tende a acreditar que é correto ser leal, por exemplo, para com sua família, país, amigos e muito provavelmente para com a organização onde trabalha. Este tipo de pressão normativa é denominada, segundo Wiener (1982), como generalizada de valores de lealdade e dever. O segundo tipo de crença normativa inclui qualquer crença internalizada pela pessoa consistente com a missão organizacional, bem como com suas metas, políticas e estilo de operações. Sendo assim, segundo Wiener (1982), a perspectiva normativa do comprometimento encontra-se focada nos controles normativos utilizados pelas organizações (regulamentos e normas ou uma missão bastante forte e arraigada no âmbito da organização).

Na base do seu trabalho, Jaros et al. (1993) definiram o comprometimento moral como o grau pelo qual um indivíduo está psicologicamente ligado a uma organização empregadora através da internalização de suas metas, valores e missões. Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação, ou um chamado para trabalhar na organização, mas não necessariamente uma ligação afetiva. Também difere do comprometimento de continuação (instrumental) porque não necessariamente varia de acordo com os cálculos pessoais de incentivos e custos irrecuperáveis, o qual será tratado, com mais detalhes, posteriormente.

Segundo Meyer & Parfyonova (2009), a noção de comprometimento com base na obrigação pelo desempenho tem uma história bastante longa, que remonta à teoria sociológica e pesquisa nas décadas de 1960 e 1970. Por exemplo, Kanter (1968, apud Meyer & Parfyonova, 2009) descreveu o comprometimento de controle-avaliativo como "comprometimento com as normas, os valores e convicções interiores, que obrigam moralmente a pessoa". Kanter (1968) argumentou que o comprometimento de controle-avaliativo era conceitualmente distinto do comprometimento de coesão (ligação com as relações sociais baseadas em forte afeto positivo) e o comprometimento de continuação (comprometimento de papéis sociais com base na ponderação dos custos e benefícios).

Nesse caso, as exigências feitas pelo sistema são avaliadas como sendo corretas, justas e morais, expressando, assim, os seus próprios valores, desta forma, a obediência a estas exigências é uma necessidade normativa, sendo a sanção promulgada pelo sistema considerada adequada.

## **2.3.4 Calculativa ou Instrumental**

### **2.3.4.1 Falta de Recompensas e Oportunidades**

O envolvimento calculativo corresponde à noção de troca utilitária de Etzioni (1961, apud Cohen, 2007), segundo a qual o empregado contribui em face de incentivos recebidos, sinalizando um vínculo instrumental para com a organização. Por conseguinte, no entendimento de Penley et Gould (1988, p. 46), isso é conceitualmente similar à situação descrita por Wiener (1982), na qual a motivação instrumental, mais que um vínculo afetivo organizacional, é responsável por intenções comportamentais (e, por último, pelo próprio comportamento). Portanto, comprometimento calculativo pode ser concebido como substancialmente distinto do vínculo afetivo para com as organizações implícito no comprometimento no trabalho de Porter et al. (1974, apud Penley et Gould, 1988).

Aqueles que vêm tentando operacionalizar alguma forma de comprometimento calculativo, geralmente, associam-no, simplesmente, com a manutenção de vínculo organizacional em vez de uma forma instrumental de comprometimento organizacional. O comprometimento calculativo, segundo Penley et Gould (1988), não deve ser reduzido a uma simples disposição para manutenção de associação com a organização, devendo ser pensado em termos amplos de um vínculo organizacional instrumental.

A noção de comprometimento instrumental tem suas origens no início da literatura do comprometimento. Para Etzioni (1961, apud Cohen, 2007), o envolvimento calculativo representa um relacionamento menos intenso com a organização que aquele apresentado pelo envolvimento moral, e mais largamente baseado em uma relação de troca que se desenvolve entre a organização e seus membros. Portanto, membros tornam-se comprometidos para com a organização porque eles vêem uma troca benéfica e equitativa entre as suas contribuições para a organização e os prêmios ou reconhecimentos recebidos. O comprometimento instrumental, complementa Cohen (2007), é baseado em um relacionamento de troca tangível com a organização.

Ressalta-se, ainda, que Etzioni (1975, apud Meyer & Parfyonova, 2009) argumentou que, quando as circunstâncias mudam, o envolvimento moral conecta indivíduos com a organização por meio de um senso de responsabilidade e tem uma influência mais forte no comportamento individual que o comprometimento baseado em custos, como o instrumental ou calculativo.

Thévenet (1992, apud Sá & Lemoine, 1998) cita que, para haver comprometimento, deve existir, ao mesmo tempo, adesão e oportunidades. A adesão, já tratada na seção 2.3.1, refere-se à base afetiva do comprometimento organizacional. As oportunidades vinculam-se à base instrumental ou calculativa e sugerem uma avaliação constante das recompensas possíveis no âmbito organizacional; entendendo-se, portanto, que a pessoa deve extrair qualquer coisa de sua relação com a organização, traduzindo-se, desta forma, em uma perspectiva permutativa do comprometimento.

De acordo com Kelman (1958), a base calculativa ou instrumental está representada pelo comprometimento denominado “compliance”, que ocorre quando pessoas adotam atitudes e comportamentos em vista de obter recompensas específicas ou para evitar certas punições. A partir do trabalho de Becker (1992) verificou-se que “compliance” é positivamente correlacionado com a intenção de deixar a organização e negativamente correlacionado com a satisfação e comportamento organizacional pró-social.

#### **2.3.4.2 Linha Consistente de Atividade**

O enfoque instrumental, de acordo com Bandeira et al. (2000), teve origem nos trabalhos de Becker (1960), que explicou o comprometimento através da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas com a sua organização. Tal modelo assume que a opção do empregado por permanecer na empresa ocorre enquanto percebe benefícios nessa escolha. Assim, percebendo maiores investimentos que o retorno obtido, escolherá, seguramente, abandonar a organização.

Segundo Becker (1960), sociólogos, tipicamente, fazem uso do conceito de comprometimento quando eles estão tentando dar conta do fato de que pessoas engajam-se em linhas consistentes de atividade.

A noção de linhas consistentes de atividade, conforme Becker (1960), parece implicar uma rejeição, por parte do ator, de alternativas possíveis. Ele vê vários cursos alternativos abrindo-se para ele, cada um tendo algo recomendável, mas escolhe aquele que melhor serve aos seus propósitos. Nessa escolha, o indivíduo realiza trocas laterais, através das quais se alcança o comprometimento.

Becker (1960) identifica como principais os seguintes elementos do comprometimento. Primeiro, o indivíduo está em uma posição na qual sua decisão em atenção à alguma linha de ação em particular tem consequências para outros interesses e atividades não necessariamente relacionadas a ela. Segundo, ele se coloca naquela posição por meio das suas ações precedentes. Um terceiro elemento é que a pessoa comprometida deve estar atenta para o fato de ter realizado trocas laterais e deve reconhecer que a sua decisão, nesse caso, terá consequências.

Pode-se notar, conforme Becker (1960) que uma linha consistente de atividade será, frequentemente, baseada em mais de um tipo de troca lateral; diversos tipos de coisas valiosas para a pessoa podem ser arriscadas em uma linha particular de atividade. Para Becker (1960), parece conveniente manter comprometimento para se referir a mecanismo específico de restrição de comportamento através de trocas laterais previamente realizadas.

Hrebiniak & Alutto (1972) argumentam que as noções de Becker (1960) aperfeiçoam o simples paradigma da troca, introduzindo o elemento tempo e a ideia de trocas laterais ou do investimento na qualidade da participação individual no âmbito da organização. Becker sugere que quanto mais uma pessoa tem apostado em uma organização ou, similarmente, quanto mais uma pessoa tem crescido e, por conseguinte, tendo a perder por sair do sistema de emprego, maior o comprometimento pessoal para com a organização. De acordo com este conceito, comprometimento é primariamente um fenômeno estrutural o qual ocorre como um resultado das transações entre indivíduo e organização e das alterações nas trocas laterais ou investimentos ao longo do tempo.

Resultados de testes multivariados indicam, para Hrebiniak & Alutto (1972), que níveis de tensão e quantidades de anos de experiência são as mais

importantes variáveis a elucidar o comprometimento. Isto é, segundo Hrebiniak & Alutto (1972), o comprometimento depende, em parte, das percepções acerca do balanço entre incentivos recebidos e contribuições realizadas ou, similarmente, da razão entre as recompensas recebidas da organização e os custos incorridos para o recebimento de tais recompensas.

### **2.3.4.3 Escassez de Alternativas**

O comprometimento de continuação refere-se a uma consciência dos custos associados com a saída da organização. Empregados, cujos vínculos primários para com a organização são baseados em comprometimento de continuação, permanecem porque eles necessitam continuar, por escassez de alternativas (Meyer & Allen, 1997).

Rusbult & Farrell (1981, 1983, apud Meyer & Allen, 1991) incluíram tanto investimentos, quanto alternativas entre os antecedentes propostos em seu “modelo de investimento” de comprometimento. Tanto no laboratório como na pesquisa de campo eles demonstraram que o comprometimento com o trabalho cresceu quando a quantidade e / ou a magnitude dos investimentos cresceram e a atratividade das alternativas decresceu. Apesar dessas descobertas aparecerem para dar suporte a uma interpretação de custos percebidos em relação ao comprometimento, elas também devem ser interpretadas com alguma precaução. Mesmo que a medida do comprometimento usada na referida pesquisa tenha consistido de questões concernentes a intenção de permanecer no trabalho, não está claro em qual extensão as respostas refletem uma necessidade de permanecer, como oposto a um desejo (base afetiva) e / ou obrigação de permanecer (base normativa).

Sendo assim, segundo Meyer & Allen (1991), embora pareça razoável assumir que o comprometimento de continuação desenvolver-se-á como uma função de uma ausência de alternativas de oportunidades de emprego e uma acumulação de trocas laterais, é claro que os resultados das pesquisas existentes

não podem ser interpretados inequivocamente como justificção para essas prediões.

Meyer & Allen (1991) demonstraram que a componente continução do comprometimento não se correlaciona, significativamente, com os componentes afetivo e normativo. Investimentos (exemplos: especificidade de educao e habilidades, contribuies para pensões, etc.) e falta de alternativas percebidas foram os fatores mais preditivos do comprometimento de continução. Comprometimento de continução correlacionou-se mais elevadamente com medidas de custos afundados, especificidades de habilidades e disponibilidade de melhores alternativas (negativamente).

Bobocel et al. (1988, apud Meyer & Allen, 1991) examinou variáveis de pré-entrada que podem ser associadas com desenvolvimento do comprometimento afetivo e de continução para com a organizaão entre recém-graduados em universidades. O comprometimento de continução correlacionou-se, positivamente, com a importância de fatores extrínsecos na escolha do trabalho e negativamente com satisfaão antecipada com o trabalho e a quantidade de ofertas de trabalho recebidas. A melhor predião do comprometimento de continução, de qualquer modo, foi a dificuldade percebida de encontrar alternativas de emprego. Esta variável, medida antes da entrada, correlacionou-se, significativamente, com o comprometimento de continução.

O comprometimento de continução, segundo Meyer & Allen (1991), reflete uma necessidade de permanecer, e resulta do reconhecimento dos custos (exemplo: existência de trocas laterais, falta de alternativas) associados com deixar a organizaão.

O'Reilly & Chatman (1986, apud Becker, 1992) argumentam que o comprometimento possui múltiplas bases. Becker (1992, apud Brown, 1996) usou o termo "bases do comprometimento" para explorar a razão pela qual uma pessoa cria e mantém um comprometimento, ou seja, as bases do comprometimento são os motivos que causam o vínculo (O'Reilly & Chatman, 1986, apud Becker, 1992). Destaca-se, portanto, que esta parte do capítulo procurou discorrer sobre as bases conhecidas do comprometimento. Haja vista o estabelecido por Cohen (2007), primeiramente, tratou-se daquelas cuja natureza do vínculo é psicológica: afetiva, afiliativa e normativa, para, na sequência, tratar daquelas conectadas com o aspecto instrumental do comprometimento: calculativa ou instrumental. Tal

revisão visa permitir a análise das respostas ao questionário, confeccionado em consonância com as bases do comprometimento organizacional ora tratadas. No segmento posterior do presente capítulo, procurou-se discutir as características das gerações X e Y presentes na literatura, principalmente aquelas relacionadas ao vínculo dos indivíduos com as organizações.

## 2.4 A Questão das Gerações

Existem pelo menos duas visões concernentes às diferenças geracionais no ambiente de trabalho, de acordo com Tolbize (2008). A primeira visão presume que eventos compartilhados influenciam e definem cada geração. Enquanto indivíduos em diferentes gerações são diversos em valores, reações e comportamentos, gerações compartilham certos pensamentos, valores e comportamentos por conta dos eventos compartilhados. A visão alternativa sugere que, embora deva haver variações durante todo o ciclo de vida do empregado, ou seja, empregados que estejam em um mesmo estágio da carreira podem possuir aspirações profissionais similares, ultimamente, empregados podem ser semelhantes naquilo que desejam de seus empregos (Jurkiewicz & Brown, 1998, apud Tolbize, 2008). Sendo assim, tentar bifurcar empregados por meio de gerações pode ser um equívoco (Jorgensen, 2003).

Partindo da primeira visão, uma das diversidades com as quais as organizações precisam lidar, na atualidade, decorre das diferentes idades de seus membros, que, segundo Veloso et al. (2008), gera comportamentos característicos para cada faixa etária, com diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho. O autor entende que as pesquisas relacionadas à carreira devem abranger também as pretensões variadas e específicas de cada faixa etária do trabalhador e não considerar somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional.

Segundo o *Society for Human Resource Management Study* (Shrm Study, 2004, apud Glass, 2007) cada geração possui características únicas que afetam a ética no trabalho, os relacionamentos, o modo de administrar as mudanças e a

percepção da hierarquia organizacional. Os eventos definidores de tais características, na vida de cada geração, ocorrem, conforme Glass (2007), entre 5 e 18 anos de idade, os anos de desenvolvimento. Glass (2007) entende que a existência de uma força de trabalho composta de variadas gerações afeta duas áreas da política de recursos humanos e esforços de desenvolvimento de pessoas: retenção e motivação. Empregados de diversos grupos de idade reagem diferentemente a programas desenvolvidos para atender essas duas áreas e, também, tem diferentes expectativas.

Para Dulin (2008), entender a diversidade geracional amplia os horizontes competitivos da organização, incrementa o processo de recrutamento e o de retenção, e, em última análise, cria uma organização mais forte.

Segundo Glass (2007), é importante para os gestores e líderes entenderem que cada geração tende a valorizar coisas diferentes no ambiente de trabalho. Desta forma, para a superação de supostos conflitos geracionais no âmbito da organização, garantindo sua sobrevivência e prosperidade, deve-se, de acordo com o autor, focar nas seguintes áreas: mudança nas políticas de recursos humanos e filosofias corporativas, a fim de garantir um ambiente de comunicação efetiva, incorporando tomada de decisão colaborativa e o desenvolvimento de programas de formação interna com foco sobre as diferenças.

Para Dulin (2008), está claro que diminuir o abismo existente entre as gerações é decisivo para as organizações que pretendem prosperar. Contudo, segundo a mesma Dulin (2008), a maioria das organizações ignora a diversidade geracional. Sessenta e seis por cento das organizações pesquisadas pela Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego (Dominguez, 2003, apud Dulin, 2008) não possuem informações de perfis de gerações em seus ambientes de trabalho. Oitenta e um por cento dessas empresas falham em não incluir questões existentes entre as gerações em sua diversidade de treinamentos.

A fim de dividir as mesmas características geracionais, os indivíduos devem nascer dentro do mesmo contexto histórico e cultural e serem expostos a experiências que ocorrem durante seus anos de formação adulta (Mannheim, 1958, apud Dulin, 2008). Mannheim e outros que o seguiram, estabeleceram diferenças entre uma coorte determinada socialmente e uma geração construída biologicamente. Coortes são formadas somente quando eventos políticos e históricos que se tornam evidentes provocam um impacto na sociedade

(Mannheim, 1952; Marias, 1970; Ryder, 1965; Schuman & Scott, 1989, apud Dulin, 2008).

Assim, de acordo com Dulin (2008), estes eventos definem a geração e determinam os maneirismos e as atitudes que distinguem uma geração da outra. Muitas condições imbuem cada geração com uma personalidade distinta. É fundamental, contudo, para Dulin (2008), que não se deve, simplesmente, estereotipar pessoas ou gerações, pois, claramente, membros de uma geração não pensam ou agem exatamente da mesma forma.

A visão alternativa citada no primeiro parágrafo da presente seção tem em Jorgensen (2003) um de seus mais ferrenhos defensores. Ele entende que muito da discussão acerca das ditas diferenças geracionais e como elas podem ter impacto na gestão da força de trabalho e nas relações de emprego parece estar baseada mais em observação do que em trabalho empírico, particularmente, quando se trata da noção de que as gerações X e Y devam ser levadas em conta na política e na gestão das condições de emprego.

Em resumo, Jorgensen (2003) rejeita a noção de gerações distintas e, por conseguinte, a necessidade de adequar a política direcionada à força de trabalho para alcançar necessidades geracionais específicas. Ele entende que a mudança organizacional e também da sociedade associadas com o efeito combinado de tendências demográficas, de democratização, de globalização, bem como de tecnologias de informação e comunicação (ICT), têm contribuído para um crescimento da importância do indivíduo e da noção do “eu”, tendo as organizações e a sociedade começado a privilegiar modelos de emprego que enfatizam o indivíduo, o equilíbrio entre vida e trabalho, a autonomia do trabalhador, a abertura, a participação, o desafio, a inspiração, o trabalho prazeroso e a flexibilidade.

Crampton et Hodge (2009), assinalam que as discussões recentes sobre diferenças entre as gerações apresentam questionamentos quanto à validade de separar os empregados por diferentes gerações, tratando-os diferentemente. Deal (2007, apud Crampton & Hodge, 2009, p. 5) apresenta, a fim de sustentar o referido questionamento, dez verdades que estão presentes em todas as gerações. São elas:

1. “Todas as gerações possuem valores similares”.
2. “Todos desejam ser respeitados”.

3. “Líderes devem ser fidedignos”.
4. “Indivíduos desejam líderes que sejam confiáveis e fidedignos”.
5. “Políticas internas são problemas em qualquer idade”.
6. “Ninguém realmente aprecia mudanças”.
7. “Lealdade depende do contexto mais do que da geração”.
8. “Rever uma pessoa jovem é tão fácil quanto rever uma mais velha”.
9. “Todos desejam aprender”.
10. “Quase todos desejam um treinador”.

Já Veloso et al. (2008) entendem que as diferenças de percepção entre as gerações utilizadas em sua pesquisa apresentam coerência com as descrições constatadas na literatura que trata do comportamento profissional dos indivíduos nascidos em momentos diferentes da história, que vivenciaram realidades diversas no ambiente profissional. No caso das gerações X e Y, objetos do presente estudo, apesar de a média geral ter sido semelhante entre os índices desenvolvidos pelas duas gerações, para algumas respostas ocorreram resultados distintos.

Veloso et al. (2008) alertam, contudo, que levantamentos semelhantes executados em épocas diversas podem confirmar ou contradizer os resultados por eles apresentados, pois a volatilidade do clima organizacional merece ser avaliada futuramente.

Crampton et Hodge (2009) indicam que há uma concordância geral que a força de trabalho da América está periodizada e pode ser dividida em quatro grupos distintos, havendo, também, acordo entre os *experts* como cada grupo tem desenvolvido seus valores, atitudes e expectativas face ao trabalho.

No que se refere ao presente trabalho, considerar-se-á a divisão da força de trabalho apresentada por Crampton et Hodge (2009), por ter sido indicada como a mais aceita entre os estudiosos da matéria: □

- **Veteranos:** nascidos de 1925 a 1945.
- **Baby Boomers:** nascidos de 1946 a 1964.
- **Geração X:** nascidos de 1965 a 1979.
- **Geração Y:** nascidos de 1980 a 1999.

Quanto às gerações X e Y, objetos desta pesquisa, Crampton et Hodge (2009) assinalam que tanto uma quanto a outra são menos comprometidas com o trabalho em comparação com os seus homólogos Veteranos e *Baby Boomers*. Ou

seja, as Gerações X e Y acreditam que há mais na vida do que trabalho, e isso é especialmente verdade para a Geração Y.

Na visão dos profissionais das gerações Y e X, para Veloso et al. (2008), o valor em destaque encontra-se na perspectiva de crescimento profissional e desenvolvimento de relações (networks) que ensejem novas oportunidades de trabalho.

As conclusões gerais referentes ao estudo apresentado por Govindasamy (2009) sugerem quatro fatores que têm sido encontrados como influências positivas para o comprometimento afetivo organizacional entre os trabalhadores das gerações X e Y, que incluem práticas de compartilhamento de conhecimento, orientação a tarefa, oportunidades de treinamento e desenvolvimento e recompensas e incentivos.

Sendo assim, deve-se privilegiar, nos planejamentos das organizações, tanto as diferenças, como as similaridades entre as gerações, contudo, por serem pesquisas recentes, torna-se oportuno analisarem-se, mais profundamente, as gerações X e Y, contribuindo-se, assim, para o melhor entendimento acerca das práticas aplicáveis à área de gestão de pessoas. Mesmo porque, segundo Crampton et Hodge (2009), a literatura sobre como lidar com essas duas gerações ainda é muito limitada.

#### **2.4.1 A Geração X**

Diferentes eventos de vida moldaram os membros da Geração X. O autor canadense Douglas Coupland (1996, apud Glass, 2007) popularizou esta terminologia, tornando-a parte do léxico em seu livro de 1996 do mesmo nome. No Brasil, segundo dados do IBGE<sup>2</sup>, correspondem a 35% da população economicamente ativa.

A Geração X, conforme assinalam Veloso et al. (2008), segue postura de descrença, por ter crescido, funcionalmente, durante o florescimento do

---

<sup>2</sup> Os dados foram levantados pelo autor por meio de acesso ao sítio da internet [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) em “Pesquisa Mensal de Emprego”.

*downsizing* corporativo, que afetava a segurança no emprego. Os integrantes dessa geração defendem ainda um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.

Glass (2007) destaca que, nos EUA, muitos pais dos membros da Geração X experimentaram uma das primeiras rodadas de demissão em massa nas empresas nos anos 1980, as quais também modelaram o ponto de vista da geração em relação ao trabalho.

Veloso et al. (2008) destacam ainda que os componentes da Geração X procuram desenvolver habilidades para gerar empregabilidade, pois perceberam, ao longo do tempo, que lealdade não implica estabilidade.

Veloso et al. (2008) trataram, em sua pesquisa, do conceito de carreiras inteligentes, proposto por Arthur, Claman & DeFillippi (1995, apud Veloso et al., 2008), onde as competências indicadas, que devem ser acumuladas pelas pessoas, são equivalentes às da organização, mas não dependentes de nenhum empregador e sim transferíveis entre empresas.

Tal pesquisa foi respondida por 123.445 pessoas, porém, só foram considerados os respondentes das 150 empresas eleitas as melhores para se trabalhar no Brasil<sup>3</sup>, contando com 50.753 questionários válidos. Nesse estudo, a Geração X apresentou-se mais favorável às afirmativas que estão inseridas no pilar *knowing-why*, que “reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho” (Veloso et al., 2008), principalmente para as que seguem, conforme Veloso et al. (2008, p. 13):

- “Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa”;
- “Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida”;
- “Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor”;
- “Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família”;
- “Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade”.

---

<sup>3</sup> Segundo Guia Você S/A-Exame “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, edição 2007”, publicado anualmente pela editora Abril.

Conforme a *Corporate Leadership Council* (1998, apud Jorgensen, 2003, p. 42), os membros desse grupo são tidos por ter as seguintes características, eles:

- “valorizam autonomia e independência”;
- “prosperam em comunicação aberta”;
- “vêm o trabalho de uma perspectiva orientada para a tarefa”;
- “perseguem os “porquês” das questões”;
- “procuram sempre adquirir habilidades e expertise”;
- “não tem lealdade a longo prazo para com uma companhia (mas são leais a indivíduos)”;
- “acreditam em objetivos de equilíbrio entre trabalho e vida”; e
- “são relutantes em exercer papéis de liderança”.

Os membros da Geração X também consideram valores e metas pessoais como mais importantes do que as metas relacionadas ao trabalho (*Accounting Office Management & Administration Report*, 2002, apud Jorgensen, 2003). Em relação aos da geração anterior, os membros da Geração X têm mais probabilidade de deixar a organização por um outro trabalho mais desafiador, por um salário mais elevado e/ou benefícios, tais como horário de trabalho flexível (*Corporate Leadership Council*, 1997; Hays, 1999, apud Jorgensen, 2003).

Todas as gerações desejam receber mais dinheiro, mas isso, conforme Glass (2007), não é o único fator decisivo para escolha e permanência em um trabalho. O membro da Geração X, por exemplo, conforme reforça Glass (2007) escolherá um trabalho que paga menos, se oferecer menos trabalho com horário flexível para permitir um maior equilíbrio entre trabalho e vida. Os membros da Geração X procuram por oportunidades para aprender e consideram relevante o aperfeiçoamento pessoal.

Glass (2007) corrobora o que foi dito, indicando que os membros desse grupo de idade são frequentemente mais céticos, menos leais e altamente independentes. A coisa mais importante para eles é um equilíbrio entre trabalho e vida, uma coisa que eles entendem que a geração anterior não teve. Os X também sentem que se eles não se esforçassem pelo equilíbrio em suas vidas, tudo que eles fariam, seria trabalho – uma vez que, devido à prevalência de equipamentos PDA (*Assistente Digital Pessoal*) e tecnologias sem fio, eles podem e têm a expectativa de trabalhar em qualquer lugar. Glass (2007) entende que, do ponto de vista da

Geração X, se o trabalho está feito, não importa onde e como foi feito, eles são mais preocupados com o resultado do que com o processo.

Ferres et al. (2003), ao tratar do comprometimento, verificou que os empregados da Geração X, em relação ao comprometimento afetivo, não apresentaram diferença em comparação com os empregados mais velhos. Contudo, no que se refere ao comprometimento de continuação, que, conforme Allen & Meyer (1990), refere-se à permanência na organização por necessidade, reportaram um comprometimento significativamente inferior, quando comparado com os empregados mais velhos, associada a uma intenção de mudança de empresa mais elevada em comparação aos mesmos empregados de geração anterior.

#### **2.4.2 A Geração Y**

Destaca-se, primeiramente, como indicado por Eisner (2005, apud Crampton & Hodge, 2009), que gerenciar a Geração Y é, em grande parte, um território inexplorado, havendo insuficiente pesquisa aplicada a essa matéria.

A Geração Y, conforme assinalam Veloso et al. (2008), possui a particularidade de ter crescido em contato com as tecnologias de informação. Apresenta-se mais individualista, deixando prevalecer o lado pessoal em relação às questões profissionais. Os componentes da Geração Y nasceram em meio à instabilidade econômica e reinstalação da democracia, no Brasil. No cenário mundial, vivenciaram a volatilidade dos mercados. Segundo dados disponíveis no IBGE<sup>4</sup>, correspondem a 34% da população economicamente ativa do Brasil.

Esta geração, nos EUA, de acordo com Glass (2007), beneficiou-se, grandemente, pelas modernas tecnologias - com acesso a computadores desde o ensino fundamental, aprendendo como “surfar” na internet para elaborar seus trabalhos de pesquisa.

---

<sup>4</sup> Os dados foram levantados pelo autor por meio de acesso ao sítio da internet [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) em “Pesquisa Mensal de Emprego”.

Estudos anteriores indicaram que os trabalhadores da Geração Y, quando comparados com os da Geração X, apresentam-se mais adaptáveis, confiantes, hábeis para multitarefas e tecnologicamente mais experientes (Nas Recruitment, 2006a, apud Terjesen et al., 2007).

Realizando-se um paralelo com o comprometimento organizacional, verifica-se que para Martin (2005, apud Munro, 2009), a definição de comprometimento de longo termo, para a Geração Y, é de apenas um ano, e somente um em cinco prevêem ocupação numa mesma companhia por seis ou mais anos (Hastings, 2008, apud Munro, 2009). Segurança é valorizada pelos trabalhadores mais jovens, mas a segurança na carreira é definida como a possibilidade de construir portfólios e habilidades transferíveis, permitindo que mudem de empregos (Lancaster & Stillman, 2002; Hira, 2007, apud Munro, 2009). Segundo Crampton et Hodge (2009), para a Geração Y, um emprego é um contrato, não um chamado ou uma vocação. Não sendo um elevado salário ou o prestígio no emprego os fatores mais importantes para essa geração, conforme destaca Zemke et al. (2000, apud Dulin, 2008).

Para a Geração Y, conforme destaca Crampton & Hodge (2009), a incapacidade de explicar “porque” quando dos questionamentos quanto às ordens emitidas pode angariar respeito no curto prazo, mas pode implicar uma potencial resistência ou falta de comprometimento a longo prazo.

Levando-se em conta os resultados da pesquisa de Veloso et al. (2008), acerca de *carreiras inteligentes*, cujo conceito indica que as competências acumuladas pelos indivíduos devem ser transferíveis entre empresas e não dependentes de nenhum empregador (Arthur, Claman & Defillippi 1995, apud Veloso et al., 2008), a Geração Y encontra-se mais aderente às afirmativas que estão inseridas nos conceitos *knowing-how*, que “representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho”, e *knowing-whom*, que “reflete as relações interpessoais e *networks* importantes para o trabalho” (Veloso et al., 2008, p. 6), principalmente em relação às seguintes, conforme Veloso et al. (2008, p. 13):

- “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer”;
- “Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa”;

- “Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem”.

Os membros da Geração Y, segundo Jayson (2006, apud Glass, 2007), são ativos socialmente, confiantes, orientados para a equipe e prezam ter uma vida estruturada e planejada.

Segundo Glass (2007), essas pessoas compõem a geração mais desejada, porque eles foram concebidos em um tempo em que controle de natalidade e abortos estavam amplamente disponíveis e as suas famílias realmente escolheram tê-los. Uma vez que muitas famílias possuíam menos crianças e mais recursos, os pais eram mais dedicados ao seu crescimento. Ainda segundo Glass (2007), os membros da Geração Y favorecem mensagens instantâneas, mensagens de texto e e-mails. Muitos sentem-se mais confortáveis e relaxados enviando um e-mail rápido ou outro tipo de mensagem digital do que ter uma conversa face a face ou por meio de telefone.

Glass (2007) acrescenta, também, que os Y gostam e esperam constante *feedback*. Eles sentem-se mais tranquilos e capazes para realizar corretamente a tarefa quando são dadas instruções bastante detalhadas – provavelmente um resultado de uma forte direção e envolvimento parental nos seus anos de formação.

Os membros da Geração Y, segundo Glass (2007), querem trabalhar para companhias onde há tomada de decisão colaborativa, programas acelerados de liderança e onde os gerentes reconhecem e premiam as contribuições. Os trabalhadores desta geração precisam ver significado e valor em suas contribuições no local de trabalho, é isso que os mantêm envolvidos e na equipe.

De acordo com o *Cone Millennial Cause Study* de 2006 (Cone Inc., 2006, apud Glass, 2007), 61% dos membros da Geração Y (a pesquisa da Cone para este grupo de idade incluiu aqueles nascidos entre 1979 e 2001) vêem eles mesmos como responsáveis por fazerem a diferença no mundo e notáveis 78% destes trabalhadores mais novos também sentem que seus empregadores devem juntar-se a eles em seus propósitos cívicos e altruísticos. Segundo a mesma pesquisa, um total de 74% desses mesmos trabalhadores apoiariam uma companhia e seus produtos ou serviços quando é sabido que a firma tem forte comprometimento com a caridade ou causa similar. Mais importante, mais que metade dos

pesquisados deixariam de lado uma oferta de trabalho de uma companhia que eles percebessem que fosse irresponsável para a sociedade.

De acordo com Dulin (2008), os membros da Geração Y podem não prosperar sob uma burocracia pesada e formal, onde possa ser mais difícil corroborar, trocar idéias e comunicar. O estudo de Dulin (2008) confirmou também que o empregado da Geração Y vê o aprendizado como um empreendimento permanente. Para esse grupo, aprender não corresponde somente a aperfeiçoamento, mas sim a uma via para mantê-los interessados na profissão escolhida. Caso os membros da Geração Y não estejam interessados ou prosperando em seus ambientes de trabalho, tendem a procurar emprego em outro lugar.