

2 Referencial teórico

O presente capítulo traz a fundamentação teórica, que permeia todo o trabalho de forma estruturada para que se possa compreender os conceitos chave, as principais teorias e discussões sobre os assuntos abordados neste trabalho.

Desta forma, o referencial teórico conceitua o que é comprometimento organizacional, trata das bases deste comprometimento e depois aborda as teorias mais recentes sobre a Geração Y, principalmente sobre seu vínculo com o trabalho.

2.1. Comprometimento organizacional

A ciência do Comportamento Organizacional vem recebendo maior atenção por parte dos pesquisadores com a substituição gradual da lógica mecanicista de organização para uma lógica mais flexível. Um objetivo desta ciência é compreender o que vincula um indivíduo ao seu trabalho e o que o torna motivado e interessado. Este vínculo é complexo e multidimensional. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade. (Tamayo e Porto, 2005). A maioria dos estudos sobre comprometimento desenvolveu-se na vertente organizacional (Meyer e Allen, 1997)

A primeira questão sobre comprometimento é que não existe consenso sobre sua definição. Mowday, Porter & Steers (1982, apud Bastos, 1993) listam dez diferentes definições sobre comprometimento somente na vertente organizacional.

É importante também diferenciar o conceito de comprometimento na linguagem comum e no uso científico. Para Bastos et al (1997) o senso comum de comprometimento traz a noção de “algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa” e se relaciona com engajamento e forte vínculo. No uso científico o conceito mantém o significado, sendo acrescido aos conceitos de adesão e envolvimento.

Para Gruski (1966, apud Porter, Steers, Mowday, 2005), comprometimento pode ser visto como “a natureza da relação dos membros para o sistema como um todo”.

Segundo Medeiros et al (2003), na última década três perspectivas conceituais foram predominantes no estudo sobre comprometimento organizacional: afetiva, instrumental/calculativa e normativa.

2.1.1. Comprometimento afetivo

A pesquisa sobre comprometimento organizacional, segundo Bastos et al (2008), foi dominada pela perspectiva afetiva desenvolvida por Porter (1974) e consolidada no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982, apud Bastos et al, 2008). Apesar dos autores terem chamado de atitudinal, esta perspectiva reforça a natureza afetiva do vínculo do indivíduo com os valores e objetivos da organização (Bastos et al, 2008). Para estes autores, o comprometimento vai além de uma postura passiva do indivíduo para com a organização e envolve um vínculo ativo, que satisfaça seu bem-estar (Medeiros et al, 2003). As dimensões usadas por Mowday, Porter e Steers para definir o que é comprometimento referem-se a três fatores:

- 1) Estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização;
- 2) Forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e
- 3) Forte desejo de se manter membro da organização.

Os primeiros estudos relacionados com este enfoque foram realizados por Etzioni, segundo Bastos (1993). Para este autor (1961, apud Bastos, 1993), as organizações usam “mecanismos” para obter concordância e obediência a padrões de envolvimento dos trabalhadores, sobretudo com o envolvimento moral. O envolvimento moral se refere a um relacionamento forte e positivo com a organização.

Sob o enfoque afetivo foi desenvolvida, segundo Medeiros et al (2005), aquela que viria a ser a mais difundida e aceita medida de comprometimento organizacional – OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). O instrumento foi desenvolvido inicialmente por Porter e Smith (1970) e consolidado no trabalho de Mowday, Steer e Porter de 1979. Este instrumento foi

construído com base nos fatores descritos anteriormente, e é composto em sua versão completa de 15 itens na escala Likert. Muitos estudos, inclusive nacionais, atestam a validade deste instrumento (Blau, 1987; Borges-Andrade, Afanasief e Silva, 1989, apud Medeiros, 2003).

Os críticos do OCQ argumentam que alguns dos itens da escala de intenções como rotatividade e desempenho são mais relacionados com intenções comportamentais do que com o comprometimento atitudinal (O'Reilly e Chatman, 1986 apud Cohen, 2007).

No estudo sobre preditores do comprometimento afetivo, Wasti (2003, apud Tamayo e Porto, 2005), a partir do efeito moderador dos valores culturais do individualismo e coletivismo, identificou que a satisfação com a natureza do trabalho e o progresso na carreira são fatores determinantes para o comprometimento afetivo dos individualistas e, para os coletivistas, o fator mais importante é a satisfação com o seu superior imediato.

Medeiros (2003) também identificou que a descentralização das decisões influencia positivamente a base afetiva. O autor constatou que o processo seletivo, avaliação, treinamento e remuneração influenciam o comprometimento afetivo.

2.1.2. Comprometimento normativo

O comprometimento normativo, segundo Wiener (1982), é a totalidade de pressões normativas que forçam o indivíduo a agir de determinada maneira para que a organização alcance seus objetivos e interesses. Este comprometimento expressa a obrigação do indivíduo em ficar na organização. Este sentimento surge da cultura, normas e regulamentos.

As pressões normativas predispõem os indivíduos a seguirem padrões desejados pela empresa. Estas pressões relacionam-se ao sistema de recompensas da organização para influenciar o comportamento (Bastos, 1993).

O trabalho de Wiener segue o modelo de intenções comportamentais de Fishbein (1967) e Fishbein & Ajzen (1975). De acordo com o modelo, o comportamento do indivíduo é função da intenção de realizar este comportamento. Para Wiener (1982), *“indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo”*.

Segundo Wiener e Gechman (1977) os elementos definidores do comprometimento normativo são pressões internalizadas para atender os desejos e interesses da organização que implicam em um padrão de comportamento decorrentes do comprometimento e devem possuir em diferentes graus, dependendo da força do comprometimento, as seguintes características:

- 1) Deve refletir sacrifício pessoal feito para o bem da organização;
- 2) Deve mostrar persistência isto é, os comportamentos não devem depender principalmente de controles ambientais, tais como reforços ou castigos; e
- 3) Deve indicar uma preocupação pessoal com a organização, como dedicar uma grande quantidade de tempo pessoal às ações relacionadas com a organização.

A missão organizacional, políticas, metas e valores são formas de criar no indivíduo crenças normativas arraigadas, influenciando o comprometimento do indivíduo com a organização.

Além do sentimento de obrigação pelo desempenho para alcance dos objetivos da organização, por internalizar a cultura e valores da organização, o enfoque normativo também denota como uma obrigação em permanecer na organização. Para Meyer e Allen (1991), indivíduos com um comprometimento normativo elevado sentem que devem continuar com a organização. Os mesmos autores analisam que empregados que permanecem na empresa por um forte comprometimento normativo, podem ressentir-se do seu sentimento de gratidão com a sua organização, quando acreditam que deixaram de ser retribuídos por suas tarefas por algum motivo. Este sentimento pode influenciar diretamente no seu entusiasmo, mas não implica que eles deixem de realizar as tarefas.

Para Medeiros (2003), a filosofia e os valores organizacionais, quando baseados na valorização das pessoas, explicam de maneira positiva a obrigação em permanecer e a internalização dos valores e objetivos organizacionais. Já a hierarquia e as tarefas definidas somente pelo superior hierárquico, sem o envolvimento do empregado, influenciam negativamente o comprometimento normativo.

Em artigo de revisão, Bergman (2006) argumenta que culturas organizacionais baseadas em uma forte obrigação para com as normas podem criar um comprometimento normativo elevado. Da mesma forma, Bergman argumenta que organizações que usam normas para internalizar sua cultura são mais propensas a gerar altos níveis de comprometimento afetivo.

2.1.3. Comprometimento instrumental

Os trabalhos originais sobre o enfoque instrumental do comprometimento são de Becker(1960). Para este autor, o comprometimento instrumental é uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Este comprometimento foi denominado *side bet*, traduzido como trocas laterais. O comprometimento neste caso é visto em função de recompensas e custos associados a permanecer na organização, que seriam as trocas laterais Becker(1960).

Para Hrebiniak e Alutto (1972), comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como resultado das trocas entre o indivíduo e a organização e nas mudanças dos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo no decorrer do tempo.

Este enfoque, também chamado de calculativo e de continuação foi instrumentalizado pelas escalas de Ritzer e Trice em 1969 e Hrebiniak e Alluto (1972). Na escala de mensuração proposta por Hrebiniak e Alluto, é avaliada a probabilidade do indivíduo deixar a organização, caso recebesse incentivos, como maior salário e liberdade.

O enfoque calculativo aparece também em Etzioni (1961), que define comprometimento como sendo uma troca utilitária entre indivíduo e organização. Para Penley e Gould (1988) a raiz dos trabalhos sobre comprometimento instrumental está nos trabalhos de Barnard (1938) e de March e Simon (1958). Para estes autores, vínculos fortes podem ser gerados quando a organização atende as expectativas e necessidades dos indivíduos.

Para Scheible e Bastos (2006, pag 3), “o comprometimento instrumental parece ser uma antítese do comprometimento, e refere-se ao conhecimento e julgamento das implicações, ou 'preço a pagar' pelo rompimento das relações com o foco”. Esta avaliação sugere que o comprometimento instrumental é apenas um “jogo de interesses” entre o trabalhador, que fornece sua capacidade e os que pagam por isto.

Uma outra abordagem deste enfoque é a escassez de alternativas. Para Meyer e Allen (1997) empregados que estão comprometidos, na perspectiva de instrumental ou de continuação, permanecem na organização em função da ausência de oportunidades de uma nova colocação no mercado de trabalho. Os indivíduos permanecem na organização porque precisam e por falta de alternativas.

Outro conceito relacionado com o enfoque instrumental é o entrincheiramento da carreira. Para Carson et al (1995) o entrincheiramento diz respeito ao profissional continuar na mesma linha de atuação por falta de opções, devido ao receio de perda dos investimentos já realizados ou por dificuldade emocional em deixar a carreira. Segundo Scheible e Bastos (2006), as organizações acabam por colaborar para o surgimento de casos de entrincheiramento, através de suas políticas de recursos humanos, como salários e fundos de pensão.

Para Medeiros (2003) a hierarquia organizacional é importante antecedente do comprometimento instrumental. Quanto mais hierarquizada a organização, mais instrumental é o comprometimento, característica que afeta negativamente o desempenho.

2.1.4. Abordagem multidimensional

A abordagem de mais de um componente ou base do comprometimento organizacional vem ganhando espaço, mas a pesquisa na área está longe de construir um consenso neste aspecto, reforçando a ideia de que o comprometimento é um conceito em construção (Bastos et al, 2008).

Para Meyer e Allen (1991) o termo componente é o mais adequado para se descrever as múltiplas dimensões do comprometimento já que as relações entre indivíduo e organização podem refletir diversos graus de cada um desses componentes. Outros termos também são usados para identificar os modelos multidimensionais, como bases, proposto por Becker (1992). O presente trabalho usa o questionário EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, razão pela qual adota esta terminologia para denominar as dimensões do comprometimento.

A abordagem em múltiplas bases do comprometimento organizacional foi proposta inicialmente, segundo Meyer e Allen (1991) por Kelman. A distinção, feita por Kelman (1958), dos vínculos psicológicos do indivíduo com a organização se dá de três formas diferentes: a) submissão, motivado por recompensas extrínsecas; b) Identificação, motivado pelo desejo de afiliação; e c) Internalização, causado pela afinidade entre os valores individuais e organizacionais.

Dentro dos trabalhos seminais com enfoque multidimensional pode-se destacar o trabalho de Kanter (1968). Em uma análise sociológica, a autora

identifica três formas de comprometimento caracterizados a seguir: O comprometimento de continuação envolve uma orientação mais racional na relação. Neste caso, o indivíduo tende a permanecer na organização quando é lucrativa a relação entre recompensas e custos,. Outra questão do comprometimento de continuação é o sacrifício realizado em prol da organização. Quando membros concordam em fazer sacrifícios, a motivação em pertencer ao grupo aumenta, pois, quanto mais disposto a fazer sacrifícios o indivíduo estiver, maior significado dará ao sentimento de pertencimento. A segunda forma de comprometimento, o de coesão, relaciona solidariamente o indivíduo com o seu grupo, reforçando esta relação e aumentando a coesão de grupo. Já o comprometimento de controle vincula um membro as normas da organização e molda seu comportamento em uma direção pretendida. Para Kanter (1968) estas três formas de comprometimento podem estar juntas nas atitudes do indivíduo, embora uma possa ser dominante.

Outro autor que considerou o comprometimento como construto com mais de uma dimensão foi Gouldner (1960). Em seu trabalho, Gouldner identificou duas dimensões para o comprometimento: Integração, que é definido como o grau em que o indivíduo se sente como parte e tem um sentido de pertencimento em diferentes níveis na organização; e Introjeção, que é definido como o grau que a própria imagem do indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Etzioni (1961) apresentou uma tipologia de padrão de envolvimento dos membros das organizações. O autor sugeriu que o envolvimento pode ocorrer de três formas: Envolvimento moral, onde os empregados internalizam os valores, cultura e normas da organização; Envolvimento calculativo, que é baseado nas trocas do indivíduo com a empresa, onde o empregado avalia a equidade entre recompensas e contribuições; e Envolvimento alienativo, que existe quando um membro se sente uma atitude negativa com a organização, principalmente quando é severamente limitado por ela. Exemplo de envolvimento alienativo é encontrado em prisões. Segundo Porter, Steers e Mowday (2005) um elemento crítico na tipologia de Etzioni é ter identificado os tipos de comprometimento normativo e calculativo.

O'Reilly e Chatman (1986) construiu sua abordagem sobre o comprometimento a partir do que eles retrataram como o estado problemático da pesquisa sobre comprometimento, ou seja, a incapacidade de se diferenciar os antecedentes e os conseqüentes do comprometimento por um lado e a bases para o comprometimento na outra.

Baseados nos trabalhos de Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) definiram o comprometimento como o apego psicológico sentido pelo indivíduo em relação a organização, refletindo o grau que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Seguindo o trabalho de Kelman, os autores geraram três bases para o comprometimento (Bastos, Brandão e Pinho, 1997): (a) *compliance* (submissão) ou instrumental, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças; (b) identificação ou afiliação, quando o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores mas, não necessariamente, assumi-los como seus; (c) internalização, comprometimento que se apóia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo Cohen (2007), conceitualmente, O'Reilly e Chatman fez uma clara distinção entre dois processos de comprometimento: instrumental e apego psicológico (*attachment*). A dimensão de *compliance* representa um processo de trocas e leva a um apego superficial com a organização. Quanto mais profundo o apego, de acordo com O'Reilly e Chatman, maiores são os resultados do apego psicológico formados pelas outras duas dimensões, identificação e internalização (Bastos, Brandão e Pinho, 1997).

Evidências dessa concepção tridimensional do apego psicológico foram encontradas pelos autores em dois estudos em que empregaram análises fatoriais, entre trabalhadores de setor de informática em universidade e entre estudantes de curso de administração (Bastos, Brandão e Pinho, 1997). No entanto afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento (O'Reilly e Chatman, 1986).

Estudos seguintes que aplicaram as escalas de O'Reilly e Chatman apontaram alguns problemas (Cohen, 2007): Vandenberg, Self e Seo (1994) em pesquisa dentro de uma empresa de *software* concluíram que a escala de identificação não contribuiu em nada para além das explicações já capturados através do OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Para Cohen (2007), Bennett & Durkin (2000) concluíram acertadamente que a internalização e a identificação são constructos semelhantes e, que a dimensão de *compliance* (submissão) de fato realmente não reflete apego psicológico à organização (Meyer & Herscovitch, 2001). Sutton e Harrison (1993) em pesquisa com

trabalhadores da indústria, não encontraram suporte para o modelo tridimensional. Para estes autores, somente duas dimensões foram interpretadas: internalização e identificação integram uma única dimensão, enquanto o *compliance* se mantém como fator específico.

O modelo de Meyer e Allen (1991) conceitua o comprometimento em três componentes ou bases: comprometimento afetivo, que relaciona o comprometimento com envolvimento emocional e identificação com a organização; comprometimento de continuação, percebido como custos associados a deixar a organização; e comprometimento normativo que é o comprometimento como um sentimento de obrigação de permanecer na organização. Em comum, estas abordagens vêem o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e implica na decisão do indivíduo continuar ou sair da organização

Para Meyer e Allen (1991) alguns padrões foram encontrados na literatura sobre comprometimento que exemplificam os antecedentes das três bases do comprometimento. No comprometimento afetivo, as características individuais, a estrutura organizacional e a experiência profissional. No comprometimento instrumental ou de continuação, qualquer coisa que incremente os custos percebidos podem ser identificados como antecedentes. No comprometimento normativo, quaisquer custos significativos da empresa para benefício dos empregados podem ser encarados como um sentimento de obrigação de reciprocidade com a empresa.

Para Medeiros et al (2005), entre os modelos de mais de uma base do comprometimento, o modelo mais aceito entre os pesquisadores é o de três componentes ou bases do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991).

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram um instrumento para aplicar o modelo de três dimensões do comprometimento. As escalas do questionário trazem questões fechadas aplicadas no formato *likert*. O questionário é dividido em três grupos de questões, cada um grupo medindo uma base do comprometimento: afetivo; instrumental; e normativo. Para Medeiros et al (2005) a principal contribuição do questionário de Meyer, Allen e Smith foi instrumentalizar a teoria acerca do comprometimento organizacional.

Uma crítica sobre o modelo de Meyer e Allen foi feita por Ko et al(1997) Os pesquisadores examinaram as escalas de Meyer e Allen e Smith (1993) e argumentaram que existem problemas conceituais com as escalas, e que estes problemas podem ser responsáveis pelas dificuldades psicométricas

encontradas nas escalas. Ko et al (1997) afirmaram que Meyer e Allen não oferecem uma definição precisa do comprometimento que envolve as três bases: continuação, afetiva e normativa. Eles simplesmente observaram que o que é comum às três bases é um "estado psicológico" que liga o empregado com a organização, mas não está claro o que se entende por este estado psicológico.

2.2. Perspectiva comportamental

Os enfoques vistos anteriormente tratam o construto sob uma perspectiva atitudinal. Alguns pesquisadores como Salancik (1977) analisaram o comprometimento como uma ação em que, quando o indivíduo se sente responsável por seus atos e comportamentos, torna-se comprometido com seu trabalho. Conforme Bastos (1993), o indivíduo comprometido pode assumir a responsabilidade por um ato, principalmente se for percebido como sua escolha. Desta forma, cria-se um auto-reforço, onde o comprometimento leva ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos futuros.

Embora no modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1991) os autores se baseiem no enfoque atitudinal, neste modelo também foi incluída uma perspectiva do comprometimento comportamental, como um antecedente do comprometimento afetivo. Por exemplo, empregados que possuem alto nível de proficiência podem tornar-se comprometidos com este comportamento e assim desenvolver uma atitude mais positiva com seu trabalho (comprometimento afetivo).

Porter, Steers e Mowday (2005) analisando os enfoques atitudinais e comportamentais, visualizam as duas abordagens como sendo complementares, sendo o desenvolvimento do comprometimento uma troca entre atitudes e comportamentos ao longo do tempo, influenciados mutuamente.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1998) a predominância do estudo do comprometimento no enfoque atitudinal fez com que fossem raros os estudos que buscam avaliar o comprometimento mediante comportamentos expressos pelos trabalhadores. Mesmo os estudos desenvolvidos partiam de uma escala em que o nível de comprometimento ainda continua sendo auto-atribuído pelo sujeito, não existindo avaliação externa, com base em indicadores comportamentais.

Para Meyer e Herscovitch (2001), o fato do comprometimento poder assumir diversas formas, com diversos focos, e sobre bases distintas, pode ser a

razão pela qual existe a dificuldade de estabelecer uma relação entre comprometimento e comportamento.

2.3. A geração Y

Os indivíduos da geração Y são, com algumas divergências de período, os nascidos a partir de 1980 (Crampton e Hodge, 2009). Existem também algumas denominações diferentes: Geração do Milênio, Geração WWW, Geração Digital, Geração Net (Dulin, 2008. Crampton e Hodge, 2009, Tolbize, 2008).

O conceito de gerações presume que os indivíduos partilham valores e comportamentos comuns (Tolbize, 2008). No entanto, em contraponto à idéia de que diferentes gerações podem configurar grupos distintos em uma organização, há uma outra abordagem que avalia que as pessoas em um mesmo estágio de carreira, independente de geração, aspiram desejos semelhantes em seus empregos (Jurkiewicz e Brown, 1998). Segundo esta abordagem, tentar fazer uma separação dos empregados entre gerações pode ser um equívoco (Jorgensen, 2003).

Segundo Deal (2007, apud Crampton e Hodge, 2009) existem dez verdades intergeracionais. São elas:

1. Todas as gerações têm valores semelhantes;
2. Todo mundo quer respeito;
3. Líderes devem ser confiáveis;
4. As pessoas procuram líderes em que acreditem e que sejam confiáveis;
5. Política interna é um problema em qualquer idade;
6. Ninguém gosta de mudar;
7. Lealdade depende do contexto e não da geração;
8. É tão fácil manter uma pessoa jovem como é manter um mais antigo;
9. Todo mundo quer aprender;
10. Quase todo mundo quer um orientador.

Para Crampton e Hodge (2009), o que estamos descobrindo é que as mesmas abordagens que foram trabalhadas com as gerações anteriores não podem ser sempre trabalhadas com os novos trabalhadores. Segundo os autores, simplesmente não entendemos as implicações da gestão das diferenças entre as gerações.

Para melhor definir a geração Y, é importante mencionar as características de cada geração. Para Crampton e Hodge (2009), existe uma concordância de

que a força de trabalho está dividida em quatro grupos distintos, variando um pouco o período de início e fim de cada geração: Veteranos (nascidos de 1925 a 1945); *Baby Boomers* (nascidos de 1946 a 1964); Geração X (nascidos de 1965 a 1979); e Geração Y (nascidos de 1980 a 1999). Os Veteranos passaram por crises e guerras e são muito disciplinados com relação a regras e regulamentos. Os *Baby Boomers*, nascidos após a segunda guerra mundial, viveram em uma época de prosperidade. Tendem a aceitar a mudança com relativa facilidade e são muito comprometidos com o trabalho, sendo leais aos seus empregadores. Respeitam a autoridade como os veteranos mas gostam de serem tratados como iguais. Filhos dos *Baby Boomers*, que eram profundamente ligados ao trabalho, a geração X tende a sentir-se negligenciada e menos apreciada. Quando crianças foram ensinados a serem indivíduos auto-suficientes. A geração X quer ter maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e é vista como uma geração egoísta. Desconfiados das organizações, os indivíduos da geração X são menos fiéis as empresas do que os das gerações anteriores. Os empregados da geração X são rotulados algumas vezes de “preguiçosos”, pois trabalham apenas as horas necessárias ou um pouco mais (Jenkins, 2007).

Para Glass (2007) a geração Y apresenta elevada auto-estima, pois são os filhos planejados e esperados, de uma época que o controle de natalidade já estava consolidado. Desta forma, os pais puderam escolher a melhor hora para tê-los e,consequentemente, puderam se dedicar mais a criá-los. Este maior envolvimento afetivo afetou diretamente o comportamento dos Y, tornando-os mais dependentes emocionalmente dos seus pais, inclusive afetando sua relação com a organização.

Crampton e Hodge (2009) afirmam que a incapacidade de explicar os “porquês” quando são questionadas ordens emitidas, podem dar aos chefes de indivíduos da geração Y algum respeito no curto prazo, mas podem gerar falta de comprometimento e desmotivação no longo prazo.

Os indivíduos da geração Y gostam de receber feedback. Para Glass (2007) esta característica está ligada ao forte envolvimento emocional com os pais. Para os Y é mais satisfatório quando seu trabalho é avaliado constantemente, sendo dadas instruções detalhadas das suas tarefas.

Associado ao *feedback*, a comunicação também é central para os Y. Como são nativos tecnológicos, para Glass (2007) os indivíduos desta geração preferem usar mensagens de texto, correios eletrônicos e outras formas de comunicação instantânea. Para os Y é mais prático o envio de uma mensagem de texto do que a comunicação presencial ou por telefone.

A informalidade na comunicação é outra característica desta geração (Barcaui, 2011). A forma como os Y se relacionam com todas as hierarquias nas organizações, independente do título ou posição, pode ser vista como insubordinação em alguns casos mas é reflexo de uma forma não convencional de enxergar a estrutura organizacional.

Na pesquisa com membros da geração Y, Dunlin (2008) identificou que os membros da Geração Y preferem um líder que pense grande. Seu líder ideal tem uma visão clara para a organização e seus empregados, e comunica essa visão. Na mesma pesquisa, a autora constata que os indivíduos desta geração preferem líderes que sejam seus mentores. Os membros desta geração querem alguém que não apenas o guie, mas que ensinem, dêem oportunidades de crescimento e os escutem. Seu líder ideal é aquele com quem se sentem confortáveis para falar e quem realmente ouve e valoriza o que eles têm a dizer.

Para a geração Y, o trabalho não é uma atividade dissociada do restante de sua vida. Por isto é tão importante poder realizar alguma tarefa gratificante do ponto de vista pessoal (Meister, 2010). Os jovens desta geração querem fazer parte de um propósito maior e de aprender coisas novas. Como resultado de pesquisa realizada, para Meister (2010), essa geração é a mais socialmente consciente desde a década de 1960. Em outra pesquisa (Cone Millennial Cause Study, 2006), 56% da geração Y responderam que estão dispostos a continuar trabalhando em uma empresa que é socialmente responsável. Outro dado relevante da pesquisa é que 68% dos pesquisados recusariam uma oferta de trabalho se percebessem que o empregador fosse socialmente irresponsável.

Um dos pilares centrais da relação dos Y com o trabalho é o seu equilíbrio com a vida pessoal. Em pesquisa da consultoria americana Universum, em 2010¹, com 67 mil universitários de diversos países, inclusive do Brasil, foi identificada como meta número um dos participantes o bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Trabalhar é importante mas não é a única forma de se encontrar sentido na vida (Barcaui, 2011). O comprometimento com a empresa é importante, desde que se mantenha em limites saudáveis, física e psicologicamente. Para os Y, este “contrato” tem que ser respeitado, ou a perspectiva é de saída da organização.

Para esta geração, a perspectiva de permanência na organização considerada de longo prazo é de apenas um ano (Martin, 2005). Para Munro (2009), a geração Y tem uma abordagem pouco ortodoxa com a gestão da sua

¹ Dados publicados na revista Época, 21 de junho de 2010.

carreira. Segundo Zemke, Raines, & Filipczak (2000) mudar de empresa a cada dois anos em busca de novos desafios e compensações é a norma de uma visão sem fronteiras da sua carreira.

A geração Y, segundo Meister (2010), espera que a empresa dê oportunidade de desenvolvimento e crescimento na organização. Para estes trabalhadores, mais importante que a segurança no trabalho em si, é construir um portfólio de habilidades e conhecimentos que lhes permitam a empregabilidade (Hira, 2007 apud Munro, 2009). Para Healy (2008) a geração Y é obcecada pelo desenvolvimento da carreira e acredita que as promoções devam ser baseadas nas habilidades mais do que na senioridade. Para Veloso et al (2008), os Y eram mais favoráveis aos itens relacionados a sua relação com a carreira como descrito na seguinte afirmativa: “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer”. Outra característica identificada pela mesma pesquisa diz respeito a importância das relações interpessoais, conforme revela a afirmativa “Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem”. Em pesquisa realizada em empresas da Nova Zelândia, Murray, Toulson, Legg (2011) argumentam que esta necessidade maior de aprendizado dos Y pode ser explicada por ser o grupo mais jovem nas organizações, e que são naturalmente os indivíduos que procuram se estabelecer e crescer em seu trabalho.

Para conseguir atrair e reter os novos trabalhadores desta geração, as empresas precisarão mudar sua forma de praticar sua comunicação e sua política de recursos humanos. Os gestores precisarão se adaptar para que possam conquistar a confiança e fazer com que estes empregados possam se identificar com a cultura e valores da empresa. Para Dulin (2008) é importante que os líderes entendam e enfrentem este desafio geracional que surge nas empresas.