



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Geração X Versus Geração Y:

Uma Comparação Sobre O Comprometimento Organizacional

Mariana Serrador Filipe

Docente Orientadora:

Profª Especialista Marta Correia Sampaio

Santarém

2021

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Geração X Versus Geração Y:

Uma Comparação Sobre O Comprometimento Organizacional

Mariana Serrador Filipe

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof^ª. Especialista Marta Correia Sampaio.

Santarém

2021

“O anseio mais profundo da alma humana é ser compreendida. O anseio mais profundo do corpo humano é de ar. Se você consegue escutar outra pessoa em profundidade, a ponto de ela se sentir compreendida, é como se lhe desse ar.”

Stephen Covey

Agradecimentos

Qualquer realização humana, mesmo que individual, é sempre o resultado de um conjunto diversificado de contextos, momentos e especialmente de pessoas.

O sentimento de desalento esteve muitas vezes presente, trabalhar e estudar ao mesmo tempo, foi talvez uma das coisas mais difíceis que fiz até hoje, principalmente pela exigência que ambos os contextos impõem. Pelo meio, uma pandemia e o aprender a lidar com as novas formas de trabalho, à distância, que fez com que em teletrabalho o tempo muitas vezes não fosse aproveitado da melhor forma.

Apesar de tudo, nunca fiz nada sem a certeza de ter investido o máximo de mim, assim como a elaboração deste trabalho não teria sido possível sem o estímulo de algumas pessoas. Gostaria, assim, de demonstrar toda a minha gratidão por todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta tarefa se tornasse uma realidade.

Em primeiro lugar, aos meus pais, agradeço por todo amor, força, incentivo e apoio incondicional. Quero que saibam que nenhuma das vossas ações passa despercebida e mesmo que eu não diga em voz alta tudo o que sinto, sou muito agradecida por tê-los como pais. Desde o primeiro momento me impulsionaram e não mais me deixaram desistir da ideia de voltar a estudar. Obrigada, também pela vossa força notável, pelo vosso dinamismo e entusiasmo e pelos ensinamentos que me transmitiram e continuam a transmitir.

Agradeço em segundo lugar aos meus irmãos, Matilde e João, que de alguma forma também acreditaram em mim e me impulsionaram para que este sonho se tornasse realidade.

Quero agradecer em especial às minhas amigas, Cláudia Lopes, Cláudia Saraiva e Marina Oliveira, pela paciência, compreensão, pelas minhas ausências, por nunca me terem deixado desistir, por me terem apoiado sempre incondicionalmente e incentivado a continuar.

Aos meus amigos que nunca estiveram ausentes, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizaram.

Ao meu namorado, agradeço todo o seu amor, carinho, admiração e presença incansável com que sempre me apoiou.

Finalmente e não menos importante quero deixar um agradecimento muito especial à Professora Marta Correia Sampaio, pela orientação deste trabalho. A incansável disponibilidade que sempre demonstrou, o seu vasto saber, o espírito crítico, exigência e rigor e as suas valiosas contribuições, que foram decisivas para a

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

concretização desta investigação e para o meu desenvolvimento pessoal. O apoio e a amizade que sempre demonstrou, fizeram a diferença. São as relações interpessoais que possibilitam e fortalecem o crescimento dos projetos. Obrigada por tudo, por estimular o meu interesse pelo conhecimento, e principalmente por nunca me ter deixado desistir.

A todos aqueles que não foram mencionados, contribuíram para que acreditasse mais em mim, não desistisse e conseguisse atingir este objetivo.

A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos, sem vocês nada disto teria sido possível.

Gosto muito de vocês!

Resumo

O presente trabalho disserta sobre os conflitos existentes entre as gerações: *Baby Boomers*, a geração X, a geração Y (*millennial*) e geração Z dentro de uma organização e de que forma a gestão de recursos humanos consegue gerir esses fatores. Contudo, e uma vez que o fenómeno social das gerações é bastante extenso, irá incidir essencialmente nas gerações X e Y (*millennial*), com o propósito de realizar uma comparação entre as mesmas, nomeadamente no que concerne ao comprometimento organizacional dessas mesmas gerações. Os estudos desenvolvidos acerca do fenómeno social das gerações nas organizações e os conflitos existentes entre elas, salientam que as diferenças de idades dentro da organização geram choques de cultura e comportamentos que causam conflitos sociais, levando por isso a que os colaboradores se sintam mais ou menos comprometidos com a sua organização. Com a globalização cada vez mais notória, o cenário das organizações sofreu muitas mudanças, como por exemplo, economia, avanços tecnológicos e muitos outros fatores que causam impactos nas organizações. Deste modo, essas mudanças, refletem-se no comportamento humano, considerando que cada geração que foi surgindo com diferentes perfis e necessidades, bem como, com diferentes níveis de comprometimento e exigências a nível organizacional. Com base na pesquisa bibliográfica são traçadas análises acerca das diferentes gerações no mercado de trabalho, o conflito existente entre elas, bem como os níveis de comprometimento, de modo a fazer uma comparação entre a geração X e Y (*millennial*).

Palavras chave: *Gerações, Organizações, Comprometimento*

Abstract

The present paper discusses the conflicts between the generations: *Baby Boomers*, generation X, generation Y (*millennials*) and generation Z within an organization and how human resources management manages these factors. However, since the social phenomenon of the generations is quite extensive, it will focus essentially on the generations X and Y (*millennials*), in order to be able to make a comparison between them, especially as regards the organizational commitment of these same generations. Emphasizing the study of the social phenomenon of the generations and the conflicts between them, the differences of ages within the company generate culture shocks and behaviours that cause social conflicts, thus causing employees to feel more or less committed to their organization. With globalization increasingly noticeable, the organizational landscape has undergone many changes, such as economy, technological advances, and many other factors that impact organizations. Thus, these changes are noted in human behaviour, considering each generation that has emerged with different profiles and needs, as well as with different levels of commitment and organizational requirements. Based on the bibliographical research, the analysis of the different generations in the labour market, the conflict between them, as well as the levels of commitment are drawn, to make a comparison between generation X and Y (*millennials*).

Keywords: *Generations, Organizations, Commitment*

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO.....	12
II.	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
1.	Comprometimento organizacional.....	20
1.1.	<i>Evolução histórica</i>	22
1.2.	O modelo dos três componentes de Allen e Meyer.....	23
1.2.1.	<i>Comprometimento afetivo</i>	23
1.2.2.	<i>Comprometimento calculativo</i>	24
1.2.3.	<i>Comprometimento normativo</i>	24
1.3.	A teoria das gerações	25
1.3.1.	<i>Conceito de gerações</i>	26
2.	A geração X	28
3.	A geração <i>millennial</i> ou Y	29
4.	Relacionamento entre geração X e a geração <i>millennial</i> (geração Y): o conflito nas organizações	33
5.	Modelo de análise previsto – identificação das variáveis e hipóteses	35
III.	METODOLOGIA	36
1.	Objetivos do Estudo	36
2.	Hipóteses de investigação	37
3.	Métodos e técnicas de recolha de dados.....	38
4.	Inquérito por Questionário	38
5.	Amostra	41
6.	Tratamento da Informação.....	41
7.	Métodos Estatísticos utilizados	42
7.1.	Estatística Descritiva	42
7.2.	Análise de consistência interna de escalas.....	42
7.3.	Análise fatorial exploratória.....	42
7.4.	Teste do Qui-quadrado.....	43
7.5.	Testes paramétricos e não paramétricos	43
7.6.	Teste t de Student.....	44
7.7.	Teste ANOVA	44
7.8.	Coefficiente de Correlação de Pearson.....	44
7.9.	Teste t de Student para amostras emparelhadas	45
IV.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
1.	Caracterização da amostra	46
2.	Consistência interna do Modelo de Comprometimento Organizacional	49
3.	Análise Fatorial Exploratória do Modelo de Comprometimento Organizacional ..	51

3.1.	Identificar os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores	54
3.2.	Comparar a geração millennial Y (28 a 43 anos) com a geração X (44 a 59 anos)	55
3.2.1.	Idade	55
3.2.2.	Gênero	56
3.2.3.	Setor de Atividade	57
3.2.4.	Escolaridade	58
3.2.5.	Antiguidade na organização	60
3.2.6.	Comprometimento Organizacional	61
3.3.	Relação entre a idade e os níveis de comprometimento organizacional	62
3.4.	Relação entre a antiguidade e os níveis de comprometimento organizacional	64
3.5.	Relação entre o gênero e os níveis de comprometimento organizacional	66
3.6.	Relação entre os três tipos de comprometimento organizacional	68
3.7.	Determinação do tipo de comprometimento dominante	69
4.	Discussão dos resultados	71
V.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
1.	Conclusões	77
2.	Limitações e sugestão para trabalhos futuros	81
VI.	Anexos	83
1.	INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO	84
IV.	REFERÊNCIAS	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género.....	46
Gráfico 2 - Estado Civil	47
Gráfico 3 - Grau de Escolaridade.....	47
Gráfico 4 - Idade.....	48
Gráfico 5 - Antiguidade na organização.....	48
Gráfico 6 - Relação entre a Geração e o Género.....	56
Gráfico 7 - Relação entre a Geração e o Setor de Atividade	57
Gráfico 8 - Relação entre a Geração e o Grau de Escolaridade.....	59
Gráfico 9 - Relação entre a Geração e a Antiguidade	60
Gráfico 10 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Geração.....	61
Gráfico 11 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Idade	63
Gráfico 12 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Antiguidade.....	65
Gráfico 13 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Género	67
Gráfico 14 - Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional	69

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....	25
Tabela 2 - Comparação entre as gerações	28
Tabela 3 - Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional	39
Tabela 4 - Setor de Atividade	49
Tabela 5 - Modelo de Comprometimento Organizacional: Estatísticas de consistência interna	50
Tabela 6 - Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional.....	50
Tabela 7 - Análise fatorial exploratória do Modelo de Comprometimento Organizacional	52
Tabela 8 - Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional.....	54
Tabela 9: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o	56
Tabela 10: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o Setor de Atividade.....	57
Tabela 11: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o Grau de Escolaridade	59
Tabela 12: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e a Antiguidade	60
Tabela 13: Estatística descritiva e Testes t: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Geração.....	62
Tabela 14: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Idade	63
Tabela 15: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Antiguidade.....	65
Tabela 16: Estatística descritiva e Testes t: Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Género	67
Tabela 17 - Relação entre o Modelo de Comprometimento Organizacional e a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS)	68
Tabela 18 - Comparação entre os tipos de comprometimento.....	69
Tabela 19: Estatística descritiva e Teste t para amostras emparelhadas: Comparação entre os tipos de comprometimento	70
Tabela 20 - Avaliação das hipóteses em estudo.....	76

I. INTRODUÇÃO

Com o aumento da esperança média de vida, da expectativa de vida e da mesma em relação ao mundo do trabalho, hoje, várias gerações convivem no mesmo ambiente de trabalho. Com a entrada da nova geração é necessário entender quais os valores e expectativas e de que forma se cria e mantêm o comprometimento destas novas gerações, designadamente da geração *millennial* (Y) (Aprigio, 2013). As novas gerações implicam diretamente na forma como as pessoas consomem produtos e serviços. Deste modo, estes reflexos impactam também nas organizações, não só nas vendas, como também na troca de experiências no ambiente de trabalho entre as gerações, onde os mais velhos aprendem com os mais novos (Schefer & Garrafa, 2015).

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem como principal objetivo compreender quais as variáveis que estão na base do comprometimento organizacional da geração *millennial* (Y), fazendo uma comparação com a geração antecessora, a geração X.

As organizações, com o objetivo de obter melhores resultados financeiros têm dado especial atenção ao comprometimento dos seus colaboradores em relação ao trabalho e à organização. A base para esta crença é a de que colaboradores mais comprometidos tendem a esforçar-se mais para alcançar os objetivos da organização. Deste modo, segundo Bastos (1993), entender de que forma os colaboradores se comprometem pode ajudar as organizações a enfrentar os seus desafios e a alcançar os seus objetivos. Contudo, e de acordo, com Meyer e Allen (1997) o significado de comprometimento varia consoante a abordagem utilizada, ainda não havendo um consenso sobre a sua definição. Neste sentido, Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques (2003) consideram que existe um consenso sobre a existência de diversas abordagens possíveis para o conceito de comprometimento. Num ambiente de mudanças acelerado, caracterizado pela rapidez dos vínculos com o trabalho, seja pela incerteza em relação à continuidade no emprego, seja em relação à precarização das relações de trabalho, Etzioni (1966) relaciona o conceito de comprometimento com a relação que o colaborador tem relativamente ao poder. De acordo com o autor, pretende-se designar que aqueles que têm poder, manipulam os meios que comandam, de tal forma que os outros colaboradores reconheçam ser recompensador seguir a diretriz e que quando não a seguem, incorrem em perdas.

Globalmente, o comprometimento pode ser definido como sendo um conjunto de “ações de um indivíduo que formam o seu vínculo e o ligam a uma determinada atividade” (Salancik, 1977, p. 62) ou, como refere Becker (1960), o comprometimento é suportado pelo investimento individual numa determinada área em que a pessoa se compromete de forma segura com uma dada atividade. Contudo, surgem novas definições, não tão gerais, em função da orientação para um determinado foco, com o qual o indivíduo se compromete. Segundo Allen e Meyer (2000) o comprometimento pode ser visto como um “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem” (p. 225)

Assim sendo, para Bastos (1998), por estarem inseridas num ambiente altamente competitivo as organizações precisam de colaboradores comprometidos com a sua missão, de modo a dar resposta à necessidade de desenvolvimento do seu ativo intangível associado aos colaboradores. As organizações têm procurado aumentar a atratividade e reduzir o *turnover* através de políticas de remuneração mais agressivas.

O comprometimento organizacional é influenciado pelas mudanças que acontecem na sociedade, desta forma, entender o que é mais relevante em cada geração contribui para a compreensão dos mecanismos de motivação e para o consequente aumento do comprometimento com a organização.

A coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho assume diferentes contornos. Segundo Carvalho, Carvalho, Carvalho, Azevedo e Lima (2012) enquanto os gestores da geração X apresentam maiores dificuldades para assimilação e aceitação do comportamento dos mais jovens, por conflito “com os próprios valores, principalmente no que se refere a relações formais e de hierarquia” (p.480), os profissionais de geração Y possuem características diferenciadas pois veem o trabalho como desafio e diversão, valorizam assim, o ambiente informal com liberdade para trocar ideias e o trabalho em equipa. Desta forma e considerando o comprometimento organizacional como “uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (Shahnawaz & Juyal, 2006, p.172), pretende-se com este estudo identificar qual a relação do comprometimento organizacional entre a geração *millennial* e a geração X.

A conjuntura socioeconómica e organizacional atual é imprevisível, onde os processos de gestão assumem um papel fundamental para o sucesso das organizações (Drucker, 1996; Meyer, 2009). Deste modo, Meyer e Herscovitch (2001) identificam o

comprometimento, como um elemento potenciador de processos organizacionais e que possibilitam às organizações a criação de um sentido de pertença nos seus colaboradores.

O comprometimento organizacional está relacionado com a necessidade que a organização exige em conhecer os seus recursos humanos no ambiente de trabalho, bem como as variáveis que os motivam. Acredita-se que o comprometimento organizacional não está apenas relacionado a motivação dos recursos humanos em relação ao trabalho, mas as organizações precisam ter ferramentas para analisar se os seus recursos humanos estão motivados, qual é o grau de comprometimento experienciado no ambiente de trabalho e que fatores os influenciam. Desse modo, a pergunta de partida procura perceber o grau de comprometimento organizacional da geração Y em relação à geração X partindo do princípio de que o tema está relacionado com o sucesso do desempenho organizacional em função dos esforços dos colaboradores na gestão da missão, valores, objetivos e metas traçadas pela organização.

Assim, sendo, o objetivo geral deste estudo é compreender a relação existente entre a geração *millennial* (Y) e a geração X. Visando alcançar este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ caracterizar a geração *millennial*;
- ✓ caracterizar a geração X;
- ✓ analisar a geração *millennial*, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização;
- ✓ analisar geração X, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização;
- ✓ compreender o comprometimento à luz do modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997), ou seja, através da dimensão afetiva, calculativa e normativa.

Entender de que maneira os colaboradores se tornam comprometidos é fundamental para as organizações. Colaboradores comprometidos tendem a trabalhar mais motivados do que colaboradores com baixo comprometimento e contribuir mais para resultados da organização. Saber que fatores contribuem para este comprometimento e como o mesmo se manifesta ou caracteriza pode auxiliar na adoção de políticas e elaboração de diretrizes de recursos humanos de qualquer organização.

As organizações passam também por outro desafio, que é entender a nova geração que tem ocupado cada vez mais o mercado de trabalho, designadamente a geração Y,

também designada de *millennial*. Cada nova geração tem características peculiares, e por isso entender como esta geração se relaciona com o trabalho, que fatores a motivam e de que maneira se compromete é um desafio a que as organizações têm de ter em consideração.

No cenário de renovação de colaboradores há, ainda, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de gestão das relações entre as diferentes gerações, pois essa capacidade é crucial para que aconteça a transmissão do conhecimento e do *know how* historicamente construídos para a geração que será responsável pela continuidade dos processos de trabalho, no curto, médio e longo prazos. Outro aspecto importante no contexto do ingresso de jovens colaboradores é a preocupação com a perpetuação dos valores institucionais e com a gestão do processo de aculturação. Se não houver uma preocupação com a transmissão da cultura e valores, através de um processo estruturado e do acompanhamento contínuo da transição, as novas gerações podem ter como consequência a falta de coesão e de missão dentro da organização.

Segundo Meyer e Allen, (1997), o comprometimento organizacional deu origem a um conjunto de estudos teóricos e empíricos no contexto do comportamento organizacional, de modo a procuram melhorar os efeitos individuais e organizacionais do comprometimento organizacional, assim como os fatores que podem contribuir para o aumento do laço entre os colaboradores e as organizações. Não obstante a riqueza das abordagens existentes, para fins de estruturação da presente pesquisa, foi necessária a adoção da definição de comprometimento em múltiplas bases.

A presente pesquisa, ao propor analisar o grau de comprometimento das gerações: a partir do modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997) ajuda a construir um novo olhar das organizações e uma diferente forma de atuação na criação de políticas mais flexíveis de gestão de recursos humanos como forma de reter os seus profissionais. Deste modo, Meyer e Allen (1997) desenvolveram estudos que definiram um modelo com três dimensões de comprometimento organizacional, que são: comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo. Este modelo abre perspectivas de estudos da relação entre o colaborador-organização quando os autores observam diferentes dimensões no grau de comprometimento organizacional, afirmando que os colaboradores com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento calculativo permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem. (Allen & Meyer, 1990)

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nos últimos anos segundo Vaz (2008), o mercado de trabalho tem sofrido diversas alterações, sendo que se vive atualmente numa economia global, baseada na informação e conhecimento, sem barreiras de tempo, distância e localização e por novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ajustáveis, onde o trabalho em equipa será privilegiado bem como a polivalência e a autonomia individual.

Em meados do século XX, todos os indivíduos que se empregavam consideravam esse emprego como algo adquirido para a vida, pois não existiam preocupações com formações, dado que as estruturas eram pesadas, burocráticas, mecanizadas e os processos ocorriam sempre da mesma maneira (Vaz, 2008).

Deste modo, a formação é cada vez mais uma aposta das organizações para desenvolver o potencial humano. Assim, a transmissão de conhecimentos e a aplicação bem-sucedida das competências aprendidas em contexto formativo são cada vez mais importantes. Ainda assim, muitas organizações continuam a estabelecer programas generalistas para todos os colaboradores e a implementar ações de formação no sentido de cumprir planos, sem averiguarem a verdadeira transferência dessas ações. A motivação no colaborador é um dos fatores importantes para o sucesso no local de trabalho, e, principalmente para o empenho na realização da atividade (Noe, 1986).

Há que ter em conta vários fatores que podem afetar a transferência de conhecimentos adquiridos em formação para o local de trabalho, deste modo a motivação, é considerada um dos fatores, pois prende-se com variáveis intrínsecas e extrínsecas difíceis de medir e que podem pôr em causa todo o processo de desempenho na formação e a posterior transmissão dos conhecimentos adquiridos para o local de trabalho. Segundo Maurer (2013) mudanças sociais, culturais, económicas e tecnológicas, levam indivíduos de diferentes gerações a adquirir características distintas, que se refletem na sua forma de pensar e de agir, tanto na vida pessoal como na vida profissional.

Estas diferenças ligadas ao contexto sociocultural, como os valores ou motivações, podem entrar em conflito de uma geração para outra devido à maneira como cada uma entende o mundo, a vida familiar e a relação com o trabalho (Oliveira, 2010).

Aspetos como a perceção que os indivíduos têm do papel do trabalho, o papel da organização, o tempo dedicado ao trabalho, as características do ambiente de trabalho, a relação com os colegas e do perfil de liderança desejado, são entendidos e experienciados de maneira diferente por cada geração. Nesta sequência, destaca-se, de entre os desafios

que atualmente o mercado de trabalho apresenta às organizações, a convivência de várias gerações de colaboradores no mesmo local e, conseqüentemente, a percepção de conceitos como trabalho, profissão e carreira interpretados de diferentes formas (Gorzoni, 2010).

Assim sendo, é expectável que, se indivíduos de diferentes gerações possuem características e estilos de vida distintos, também tenham desejos e motivações distintas em relação ao que esperam do trabalho, dos líderes, das organizações e da sua própria carreira. Para que as organizações consigam ser capazes de responder de forma eficaz aos desafios impostos pela permanência destas várias gerações no mercado de trabalho, torna-se fundamental compreendê-las melhor e tornar o ambiente de trabalho mais atrativo de modo a potencializar as capacidades de cada um (Maurer, 2013).

Segundo Lombardía, Stein e Pin (2008), a história de uma geração tem como base um conjunto de vivências comuns, valores, visões de vida, cenários sociopolíticos e, ainda, a aproximação de idades. Estas características comuns às diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver dos indivíduos nas sociedades.

Para Forquin (2003) o conceito de geração, na concepção histórica e sociológica, é definido como um conjunto de pessoas que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural, partilhando assim valores comuns.

Atualmente referimo-nos recorrentemente a quatro gerações: a geração dos Baby Boomers (nascidos entre 1942 e 1961), e geração X (nascidos entre 1962 e 1977), a geração Y (nascidos entre 1978 e 1993) e a geração Z (nascidos a partir de 1994) (Fagundes, 2011; Oliveira, 2010; Strauss & Howe, 1991). Para o presente estudo, uma vez que a amostra utilizada abrange indivíduos das gerações X e Y, procede-se à caracterização destas duas gerações.

- *baby boomers*, nascido entre 1942-1961;
- geração X, nascido entre 1962-1977;
- geração Y (*millenial*), nascido entre 1978-1993;
- geração Z, nascido após 1994.

Para o presente estudo, uma vez que a amostra utilizada abrange indivíduos das gerações X e Y, procede-se à caracterização destas duas gerações. Contudo, pretende-se também caracterizar de forma sumária as outras gerações, de modo, a realizar um enquadramento do seu aparecimento.

Assim, os *baby boomers* (nascidos entre 1942-1961) são considerados aqueles consumidores nascidos pós-segunda guerra mundial. Alguns dos acontecimentos

marcantes como o *rock and roll*, a corrida espacial e a independência das mulheres no mercado trabalho, marcaram essa geração. O impacto destes eventos moldou a personalidade dessa geração, com traços otimistas e idealistas. Para esta geração trabalho e sacrifício são os geradores de bons resultados financeiros. (Osajima, Sternquist, & Manjeshwar, 2010)

A geração X (nascidos entre 1962-1977) é composta pelos filhos dos *Baby Boomers*, tendo sido o termo “geração X” difundido por Coupland (1991). Este autor, identifica nesta geração quatro características que podem ajudar a requalificar o ambiente de trabalho:

- a procura por um equilíbrio real entre o trabalho e a vida pessoal;
- o facto de serem um grupo muito independente;
- ser a primeira geração que domina os computadores;
- o facto de sonharem com um ambiente de trabalho que se assemelhe a uma comunidade.

Zemke (2008) complementa que a geração X, no ambiente organizacional, tem necessidade de uma constante informação e flexibilidade, sentindo igualmente algum desagrado pela supervisão excessiva.

Neste sentido, Lombardia, Stein e Pin (2008) explicita ainda, que os indivíduos desta geração são conservadores, materialistas e são adversos à supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não prazos, além de serem muito criativos. Procuram um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Apresentam, assim, um comportamento mais independente e mais empreendedor (Oliveira, 2009).

A geração Y, ou geração *millennial* (nascidos entre 1978 e 1993) é a que sucede à geração X, sendo constituída por indivíduos filhos dos primeiros membros da geração X. É segundo, Howe e Strauss (2000) das mais numerosas, mais formadas, mais ativas socialmente e mais sensíveis ao meio ambiente. É segundo Oliveira (2009) também conhecida como a geração dos resultados, uma vez que nasceram na época das tecnologias, da internet e do excesso de segurança, não tendo assistido a nenhuma rutura social e vivendo a democracia, a liberdade política e a prosperidade económica

Os indivíduos desta geração são assim considerados ambiciosos, individualistas, instáveis, embora preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também identificados como esperançosos, decididos e com um elevado nível de formação, têm

ainda uma clara tendência para agirem sem autorização e desenvolverem um alto poder de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostando assim de variedade, desafios e novas oportunidades. Outra característica marcante dos indivíduos da geração Y é o facto de aceitarem a diversidade e de conviverem saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades nos seus círculos de relação pessoal e profissional (Loiola, 2009).

Esta geração traz consigo um outro conceito de trabalho, baseado num contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelas gerações passadas. Estes identificam o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizagem, e não tanto como uma fonte de rendimento. Isto potencia a que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional passem a ser vistos de uma outra forma (Veloso, Dutra, & Nakata, 2008).

Oliveira (2009) complementa que os indivíduos desta geração valorizam menos a permanência numa única organização e mantêm uma maior lealdade consigo mesmos. Loiola (2009) confirma que estes indivíduos esperam do líder uma explicação do papel que necessitam desempenhar, assumindo uma excelente capacidade de resolver problemas. Neste sentido, Raines (2000) acrescenta que como profissionais, possuem um desejo de trabalhar e de aprender, fazendo com que tentem adquirir o máximo de conhecimento das organizações nas quais estão a exercer funções naquele determinado momento.

Ainda neste sentido, Carvalho, Carvalho, Carvalho, Azevedo e Lima (2012) destacam que a geração Y traz como características: facilidade de absorver novas tecnologia e capacidade para fazer várias atividades ao mesmo tempo. Por outro lado, mostram-se impacientes, no que se refere à ascensão funcional e salarial na organização e mudam de emprego com facilidade. Deste modo, as organizações encontram-se diante de um desafio muito importante, o de reter os talentos, pois para uma organização que atua na área de desenvolvimento a rotatividade de colaboradores implica custos muito elevados e perda de algumas competências.

A geração Z (nascidos após 1994) é a subsequente das gerações X e Y, porém segundo Shah (2009) esta não carrega a bagagem cultural, social, política, económica e ideológica das anteriores. Esta geração formou-se através da internet, telemóveis, computadores, televisões e vídeos em alta-definição. Este facto demonstra outra característica da Geração Z, que têm problemas de interação social e o seu comportamento é orientado por um número grande de informação, pois tudo que acontece é noticiado em tempo real.

1. Comprometimento organizacional

Com a chegada das inovações tecnológicas foram várias as necessidades humanas que surgiram, lembrando a atenção dos investigadores para fatores subjetivos capazes de influenciar o resultado do trabalho.

Segundo Mayo (1959), (citado em Pinto, 2011), estudos entre 1927 e 1932 já evidenciavam fatores que podiam causar impacto no resultado do trabalho, tais como, a relação entre o líder e o subordinado, pois segundo o autor ocorre maior produtividade quando os superiores interagem com os subordinados proporcionando um ambiente agradável.

A preocupação com o conceito de comprometimento está diretamente relacionada com a evolução da sociedade e desenvolvimento das organizações. Assim, Maslow (1954) e Herzberg (1959), citados em Pinto (2011) determinaram a satisfação como um fator que afeta diretamente a produtividade e que a preocupação com essa satisfação poderá ser uma estratégia para obter melhores resultados por parte dos colaboradores. É importante que a organização disponha de um capital humano, comprometido com o trabalho de forma a obter o sucesso (Bastos, 1998).

Pfeffer e Veiga (1999) acrescentam ainda que a forma de administrar este capital humano constitui vantagem competitiva e estratégica, pois segundo os mesmos autores assinalam assim, que na década de 1980, a gestão de recursos humanos (GRH) surge como elemento acionador do desempenho organizacional. A Gestão de Recursos Humanos torna-se alvo de uma evolução, passando de uma ação apenas relacionada com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos (GARH) para uma localização de evidência na gestão estratégica das organizações, procurando desenvolver o capital humano e focar-se no comprometimento dos colaboradores (Barney, 1991).

A Psicologia Organizacional também é uma área com algum impacto relativo ao estudo do comprometimento dos indivíduos com o seu trabalho, pois, a relação entre o colaborador e a função é complexa e multidimensional, não relacionando apenas a relação com o trabalho em si, mas também com a equipa de trabalho, carreira, sindicato, entre outros (Barney, 1991).

Existe um consenso limitado relativo à definição do conceito de comprometimento, pois obtém diversos sentidos para o mesmo e muita polémica acerca da sua definição (Meyer & Herscovitch, 2001).

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento, identificando o comprometimento como sendo utilizado para descrever não apenas as

ações, mas também o próprio indivíduo. Segundo o mesmo autor o estudo do comprometimento, tem superado o da satisfação, sendo um melhor indicador no estudo da rotatividade, do absentismo e da qualidade do desempenho.

Desta forma, toma-se assim o comprometimento como um estado, caracterizado por sentimento ou reações afetivas positivas como a lealdade em relação a algo. Este relaciona-se com a forma de comportamento de um indivíduo, ou seja, uma orientação para a ação. Ainda neste sentido, comprometimento organizacional é definido como “uma força que direciona o comportamento do individuo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (Shahnawaz & Juyal, 2006, p.172).

Robbins (2002), (citado em Marques, 2015), define comprometimento como “a situação em que o colaborador se identifica com a organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização” (p.12). Assim, o comprometimento pode ser classificado em função da família, organização, função, objetivos, entre outros. Em comum as diversas definições têm a ligação psicológica entre o individuo e a organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

De forma geral, o comprometimento, segundo Becker (1960), (citado em Marques, 2015), ocorre quando um individuo investe e se compromete de forma firme com uma determinada atividade. Outro aspeto a ter em conta é a distinção do comprometimento com outros temas relacionados, como a motivação e a atitude.

Menezes e Bastos (2009), verificaram que existem diferentes perspectivas para o vínculo dos indivíduos, quer através de processos afetivos e cognitivos, quer através de interações sociais e de simbolismos e comportamentos. De entre os conceitos mais referidos está o de Allen & Meyer (1990) que observa o comprometimento organizacional como um estado psicológico que une o individuo à organização.

Mowday, Porter e Steers (1979), (citado em Rodriguez, 2005), afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, pelo menos, três fatores:

- uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização;
- um forte desejo de se manter membro da organização.

O comprometimento passa a significar adesão, no âmbito das organizações, traduzindo-se num forte envolvimento do colaborador com vários aspetos do trabalho.

Chatman e Caldwell, (1991), (citado em Rodriguez, 2005), destacam que cada componente procura espelhar os motivos que levam ao apoio do colaborador face à organização. É a partir daqui que Meyer e Allen (1991) identificaram três tipos de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo.

1.1. Evolução histórica

O Comprometimento Organizacional tem sido estudado com alguma profundidade nas últimas décadas, daí a abundante literatura neste campo de estudo. Contudo, e apesar da quantidade de literatura disponível, não existe ainda uma definição única e consensual de comprometimento.

Ao iniciar uma pesquisa em comprometimento, verifica-se que muita da literatura existente liga uma lista considerável de definições e analisa as diferenças e semelhanças entre todas elas (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

O Comprometimento Organizacional é descrito como “uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (Shahnawaz & Juyal, 2006, p.172).

Apesar do conceito de Comprometimento Organizacional ainda não ser consensual entre os investigadores da área, é possível observar uma evolução do mesmo ao longo dos anos. Segundo Buchanan II (1974) colaboradores comprometidos têm maior tendência a identificarem-se com os objetivos e os valores da organização, querendo manter o vínculo que os liga à mesma. Um dos primeiros a estudar o Comprometimento Organizacional foi Etzione (1961), afirmando que o comprometimento estava relacionado com o grau de conformidade que o colaborador sentia no diz respeito às normas da organização

Porter, Steers, Mowday e Boulian, (1974), definiram o comprometimento organizacional como a intensidade de ligação relativa à identificação e envolvimento do colaborador com a sua organização. Os autores apoiavam a teoria em três fatores: crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para trabalhar em prol da organização e forte desejo de permanecer como membro da organização.

Mowday, Steers e Porter (1979) explicaram que o comprometimento é algo mais que uma mera relação passiva entre o colaborador e a organização. Os autores consideram a existência de uma relação ativa, na qual os colaboradores desejam contribuir para o bem-estar da organização.

Deste modo, as pesquisas sobre comprometimento organizacional têm como foco a mensuração dos resultados, a validação do instrumento de diagnóstico e, conseqüentemente, ao modelo desenvolvido por Allen e Meyer. O estudo do comprometimento organizacional possui um ponto em comum em quase todas as outras pesquisas já existentes: a de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as organizações atinjam os seus objetivos organizacionais e conseqüentemente melhorem o seu desempenho (Santiago, 2007).

Através destes autores e dos seus estudos, a definição de Comprometimento Organizacional é vista como uma relação estabelecida entre um colaborador e a sua organização e é partilhada por todos, apesar das distinções nas abordagens de cada autor. Enquanto estudos iniciais apontavam para conceitos unidimensionais de Comprometimento Organizacional, ou seja, aspetos apenas voltados para a organização (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) estudos mais recentes veem o comprometimento como um aspeto multidimensional (Meyer & Allen, 1991).

1.2. O modelo dos três componentes de Allen e Meyer

Foi na década de 90 que começaram os estudos relativos ao comprometimento organizacional. Foi também nesta década que surgiu o modelo mais aceite, consistente e representativo do Comprometimento Organizacional, modelo este que ainda hoje é considerado o modelo com maior validade e consistência. Este foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991), sendo também o modelo que servirá como ponto de partida para este estudo.

1.2.1. Comprometimento afetivo

O comprometimento afetivo é a abordagem que dominou a literatura do comprometimento organizacional por mais tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipa liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Estes determinaram que o comprometimento ultrapassa a postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que procura o seu bem-estar. De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo leva o colaborador a identificar-se e a envolver-se na organização, permanecendo na mesma por vontade própria.

1.2.2. Comprometimento calculativo

O comprometimento calculativo é a segunda abordagem do comprometimento organizacional mais considerada. Becker (1960), (citado em Marques, 2015) descreve-o como uma tendência de o colaborador ficar atraído pela atividade. O mesmo mantém-se na organização devido a custos e benefícios associados à sua saída e permanece porque necessita da organização.

Hrebiniak e Aluto (1972), (citado em Medeiros & Enders, 1998) interpretam as ideias de Becker (1960) e definem o comprometimento como fenómeno estrutural, resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo colaborador no trabalho ao longo do tempo.

1.2.3. Comprometimento normativo

Wiener (1982) define o comprometimento como a soma das pressões normativas para atuar num percurso que vai de encontro aos objetivos e interesses da organização. O elemento central é aceitar os valores e objetivos organizacionais, representando uma forma de verificação sobre as ações dos colaboradores, o qual se denomina de normativo-calculativo. Colaboradores comprometidos mostram certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982), deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein pretende prever e entender as intenções comportamentais dos colaboradores. Para Fishbein (1967), (citado em Wiener, 1982) esse comportamento é determinado por dois fatores: o afetivo, em que a atitude do colaborador acerca de uma ação é resultado da sua avaliação aos efeitos da mesma e o normativo em que o seu comportamento na organização deriva da sua perceção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento. Estas pressões são provenientes, geralmente, da cultura da organização.

A figura abaixo apresenta de forma sistematizada as três componentes do comportamento organizacional definidas por Allen e Meyer (1990):

Tabela 1 - *As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional*

Tipo de comprometimento	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação de permanecer na organização	...sente que deve permanecer.	Obrigação
Calculativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Allen e Mayer (1997, p. 46)

1.3. A teoria das gerações

As gerações são resultado de eventos históricos que tiveram influências sobre os valores e a visão do mundo dos seus membros. Estes factos acabam por trazer aos indivíduos “lembranças e emoções fortes, que moldam profundamente suas ideias sobre instituições autoridade, dinheiro família e carreira” (Conger, 2002, p. 63). Deste modo, a nova geração de profissionais apresenta características peculiares.

Tiveram contato desde a primeira infância com a tecnologia, possuem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e são chamados de geração Y. São os nascidos a partir da década de oitenta, também conhecidos como geração Internet. Estes profissionais têm trazido para os ambientes das organizações a necessidade de ver o trabalho de forma diferente das gerações passadas. Para os ambientes de desenvolvimento, esta também tem sido uma realidade constante, pois é difícil manter as equipas na organização sem ser afetada pela rotatividade.

1.3.1. Conceito de gerações

De acordo com Barbosa e Cerbasi (2009, p. 21) uma geração é “um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios e vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida”. Para o autor não é possível afirmar quando começa e quando termina uma geração, mas tão-somente identificar as características que marcam a passagem de uma para outra. Entretanto, é consenso que as gerações se classificam em: gerações *Baby Boomers*, gerações X, gerações Y (*millennial*) e geração Z e que cada uma possui as suas peculiaridades como se observa em seguida.

A geração *Baby Boomers* é de nascidos entre 1942 e 1961, geração pós guerra. Segundo Barbosa e Cerbasi (2009), trata-se de uma geração marcada pelo desemprego. Apreciam os valores familiares, o comprometimento e a disciplina, dando grande importância à estabilidade no emprego. *Workaholics*, valorizam o status e o crescimento profissional, formam alianças para atingirem seus objetivos. São responsáveis pelo estilo de vida que têm hoje, de conquistas materiais, como casa, carro e acesso ao entretenimento. São colaboradores fiéis às organizações em que trabalham e fazem vínculos com a organização.

Shah (2009) e Osajima, Sternquist e Manjeshwar (2010) afirmam que os indivíduos da geração X nasceram entre 1962 e 1977. Vivenciaram uma série de mudanças, dentre elas a inserção das mulheres no mercado de trabalho, pais divorciados, luta por direitos, ida do homem à lua, queda do muro de Berlim. Como características: no trabalho não gostam de compartilhar ideias, gostam da informalidade no trabalho e procuram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Sentem-se a vontade com a tecnologia e já apreciam o consumo de equipamentos eletrônicos. Segundo Shah (2009), a geração Y é composta por indivíduos nascidos entre 1978 e 1993. São conhecidos como a geração internet, por já crescerem num ambiente totalmente digital. Nasceram no meio da globalização e numa cultura de diversidade, com os pais dedicados à vida profissional. No ambiente de trabalho são multi-tarefas, são ambiciosos e ousados. Não gostam de hierarquias e gostam de ambientes informais. Optimistas em relação ao futuro e comprometidos em mudar o mundo na esfera ecológica, têm senso de justiça social. A falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre a figura da autoridade. Admiram a competência real e não a hierarquia (Oliveira, 2009).

Cada vez mais jovens da geração Y tem entrado no mercado de trabalho com uma bagagem de informação imensa, assustando os integrantes da geração X, motivo este,

ligado ao facto de a geração X não conseguir acompanhar toda essa transformação e domínio das tecnologias, o que para a geração Y é parte da sua vida.

Por fim, segundo Shah (2009), a geração Z é composta por indivíduos nascidos após 1994, cujas suas características estão diretamente relacionadas com o facto do seu nascimento se ter dado com a expansão da internet. Geck (2007) mostra que eventos tecnológicos no início da década de 1990, como a introdução do sistema de *hiperlinks* (links que vão de uma página da Web ou arquivo para outro), por exemplo, são fatores chave para entender como o desenvolvimento dessa geração tem sido afetado pelas tecnologias digitais desde seu nascimento. Uma vez que esta geração já nasceu num mundo digital, é difícil para estes indivíduos entenderem o mundo sem computador e telemóveis, por isso, desenvolveram uma cultura digital obtendo ao longo da vida características próprias dessa cultura. (Ceretta & Froemming, 2011)

Segundo Santos, Scarabotto e Matos (2011) essa nova geração de nativos digitais possui uma identidade virtual, pois passam a maior parte do tempo conectada através das redes sociais, *blogs*, jogos *online*. Distintamente das gerações anteriores, pessoas da Geração Z conseguem executar diversas atividades como navegar na internet, ouvir música, conversar em *chats*, ver televisão e jogar, tudo ao mesmo tempo, pois nesses espaços socializam, expressam-se criativamente e compartilham ideias e novidades. Deste modo, utilizando a *internet*, conseguem ter acesso a muitas informações sobre diversos assuntos, por isso tendem a ficar menos deslumbrados com inovações. Devido à facilidade com que encontram respostas na internet através de ferramentas de busca e a facilidade dos *chats* como o *WhatsApp*, são habituados a respostas instantâneas.

Cremonesi (2015) afirma que uma das características básicas dessa geração é a tendência ao imediatismo. Outra característica essencial dessa geração é o conceito de mundo, ou seja, o desaparecimento das fronteiras geográficas, para eles a globalização sempre existiu e não é vista como uma conquista, pois aprenderam a conviver com ela desde que eram crianças. Segundo Santos, Scarabotto e Matos (2011), a geração *millennial*, considerados nativos digitais, devido ao grande uso dos *hiperlinks*, aprendem de uma forma não-linear e encaram o mundo virtual como uma extensão do mundo “real”, confiando na internet como fonte segura de informações.

Contudo e como este trabalho assenta essencialmente em duas gerações, a X e a Y, é apresentada uma figura de forma sucinta e comparativa dessas mesmas gerações.

Tabela 2 - Comparação entre as gerações

Características da geração X	Características da geração Y	Características da geração Y na área de Desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Procuram equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho; • São independentes; • São a primeira geração a dominar os computadores; • Sonham com o local de trabalho que lembre a comunidade; • Não são leais ao chefe, mas a si mesmos; • O trabalho é uma transição; • Esperam recompensas imediatas; • São mais céticos em relação à organização; • Querem retorno dos seus desempenhos; • Possuem mobilidade de emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm pressa de subir na carreira; • Apreciam o diálogo aberto; • Escolhem onde trabalhar de acordo com os valores da organização; • Conhecimentos, melhores condições, estabilidade financeira e assumir desafios; • Têm presente fatores motivacionais relativos ao conteúdo do trabalho em si; • Desenvolvimento profissional; • Ambiente de trabalho agradável; • Bons salários e benefícios; • Cursos e treinamentos; • Encaram o trabalho como um desafio; • Valorizam o trabalho em equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • A possibilidade de crescimento rápido na organização é um fator motivador; • Gostam de assumir desafios; • O salário é importante, mas não é o único fator; • Levam em consideração o ambiente de trabalho; • Gostam de assumir metas ousadas; • Não se importam de trabalhar bastante quando são recompensados; • Flexibilidade no ambiente de trabalho; • Levam em consideração os benefícios; • Gostam de aprender novas tecnologias.
Baseado: Conger, J. (2002)	Baseado: Oliveira (2010), Gama (2010) e Mussak (2010)	Pesquisa com os profissionais de Tecnologia da Informação. Faixa etária geração Y

Fonte: F. Carvalho, Hilda Carvalho, Hélio Carvalho, Azevedo e Lima (2012)

2. A geração X

Coupland (1991) identifica na Geração X quatro características que ajudam a interferir no ambiente de trabalho, afirmando que:

- procuram um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal,
- são um grupo profundamente independente,
- é a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a Era da Informação,
- identificam-se com locais de trabalho que lembrem comunidades.

Zemke (2008) destaca que a Geração X, no ambiente de trabalho, possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada à aversão que sente pela supervisão

rigorosa. É um grupo que aceita as mudanças com facilidade e são mais propensos a não confiarem nos outros do que seus antecessores.

O crescimento da Geração X foi acompanhado da mudança estrutural da família tradicional como, por exemplo, pais que trabalham fora de casa e de famílias com pai ou apenas com a mãe como responsáveis pela criação dos filhos (famílias mono parentais) (Fay, 1993). A geração X é mais autónoma, pois com os pais a trabalhar fora de casa, geralmente encontravam-se sozinhos, sendo que essa experiência ajudou a mostrar a necessidade do grupo se preparar para assumir o próprio controlo da sua vida pessoal e profissional (Wallace, 2006).

Jeffries & Hunte (2003) destacam que atualmente a geração X é aquela que está à espera de ascensão no âmbito organizacional e os seus membros são os responsáveis pelo gerenciamento do futuro organizacional. Essa mudança para muitas organizações é aguardada com receio, pois a transição dos *Baby Boomers* para a Geração X é interpretada pela perda do conhecimento tribal e da ética do trabalho e, conseqüentemente, a lealdade e comprometimento com o âmbito organizacional. Muitos autores tendem a chamar à atenção que a Geração X também tem sido abordada como sendo uma geração de sucesso quando é avaliado o retorno económico em termos de remuneração, promoções e respeito aos colaboradores (Schrammel, 1998).

3. A geração *millennial* ou Y

A geração *Millennial* ou Y, assim denominada pelos seus primeiros membros terem atingido a idade adulta no início do novo milénio. É indicada como uma geração que irá marcar uma viragem em muitos aspetos da sociedade: é das mais numerosas, é mais formada, mais ativa socialmente e cresceu com as primeiras campanhas de sensibilização para o ambiente (Howe & Strauss, 2000).

A geração Y, como os próprios gostam de ser denominados, segundo Howe e Strauss (2000), é a geração que chegou à idade adulta a partir do ano 2000, contudo existe alguma discussão à volta da delimitação cronológica desta geração.

A incerteza sobre o momento exato em que termina uma geração é partilhada por Howe (2014), que afirma não se poder ter a certeza de quando a História vai traçar uma linha de separação, até uma geração atingir a idade adulta. No entanto, Howe e Strauss (2000), que se têm dedicado à investigação sobre esta geração, decidiram que poderiam considerar (mesmo que de forma “provisória”) que os *Millennials* nasceram entre 1982 e

2004. Contudo, Shah (2009) e Osajima, Sternquist, e Manjeshwar (2010) classificam estas gerações na seguinte ordem cronológica de tempo: geração X, nascido entre 1962-1977 e geração Y, nascido entre 1978-1993, sendo que são estas as datas que serão utilizadas nesta pesquisa.

A geração *Millennial* está também a tornar-se a mais formada de sempre: em Portugal, o número de pessoas com um diploma superior nunca foi tão elevado e a tendência tem-se acelerado desde que os primeiros *Millennials* começaram a formar-se em 2000. O facto de terem investido na sua formação como nenhuma geração antes deles, fez com que os *Millennials* crescessem com a convicção de que a sua cuidadosa preparação lhes garantiria um futuro confortável (Howe & Strauss, 2000).

Os *Millennials* caracterizam-se ainda por ser orientados para a comunidade, por valorizarem o trabalho em equipa e por possuírem um vincado sentido cívico. Acreditam que as suas ações têm potencial para fazer a diferença no e que vão ser a geração que mais vai contribuir para as questões ambientais (Howe & Strauss, 2000).

Enquanto colaboradores, os critérios mais importantes na escolha de um empregado, são a reputação da organização no que diz respeito à sua ética nos negócios e os valores de responsabilidade social que esta escolhe apoiar. Precisam de se rever nesses valores e de sentir que o seu trabalho contribui positivamente para o mundo. No entanto, a crise económica e o aumento do desemprego obrigaram-nos a mostrar-se mais disponíveis em fazer cedências nos seus princípios.

Entre os ajustamentos que tiveram de aceitar, está a remuneração. Os salários tendo estagnado ou mesmo sido reduzidos depois da crise, os *Millennials* aprenderam a valorizar outros benefícios não monetários que as organizações lhes possam oferecer. (Howe & Strauss, 2000) Vários estudos revelam que os bónus monetários apenas aparecem em terceiro lugar entre as compensações mais apetecíveis, preferindo em primeiro lugar formação para desenvolvimento das suas competências e em segundo lugar, horários flexíveis. Não pretendem, no entanto, trabalhar menos, mas sim poder ajustar os seus horários à sua vida pessoal, para uma gestão equilibrada das suas esferas profissionais e pessoais.

No seguimento desse ajustamento face à conjuntura verificada e à valorização de outros benefícios, o tema da qualidade de vida no trabalho assume cada vez mais a importância nas investigações na área da gestão de recursos humanos. É certo que cada vez mais as organizações tentam a fornecer melhores condições de trabalho aos seus

colaboradores. Várias investigações comprovam a importância que as condições do contexto em que o colaborador se insere têm no desempenho da função (Acker, 2004)

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: *Baby Boomers* (nascidos de 1942 a 1961); Geração X (nascidos de 1962 a 1977); Geração Y (nascidos de 1978 a 1993); e a geração Z (nascidos após 1994).

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 a geração 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 a geração 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 a geração 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 ver a estrutura organizacional.

Na pesquisa com membros da geração Y, identificou que os membros dessa geração preferem um líder que pense grande. O seu líder ideal tem uma visão clara para a organização e para os colaboradores, 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, dê oportunidades de crescimento e os ouçam. O seu líder ideal é aquele com quem se sentem confortáveis para falar e quem realmente ouve e valoriza o que eles têm a dizer (Meister, 2010).

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

peçoal. Os jovens desta geração querem fazer parte de um propósito maior e de aprender coisas novas (Meister, 2010).

O comprometimento com a organização é importante, desde que se mantenha em limites saudáveis, física e psicologicamente. Para a geração 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 (Martim, 2005). Para Munro (2009), a geração Y tem uma abordagem pouco ortodoxa com a gestão da sua carreira. Segundo Zemke, Raines e Filipczak (2000) mudar de organização a cada dois anos na procura 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 organização dê oportunidade de desenvolvimento e crescimento na mesma. Para estes colaboradores, mais importante que a segurança no trabalho em si, é construir um portfólio de habilidades e conhecimentos que lhes permitam a empregabilidade. A geração Y é obcecada pelo desenvolvimento da carreira e acredita que as promoções devam ser baseadas nas habilidades mais do que na senioridade (Dulin, 2008).

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

Deste modo, Tapscott (2007) apresenta oito características que diferenciam os colaboradores da geração Y da geração X:

prezam pela liberdade em todas as coisas, desde as suas escolhas até à forma como se expressam;

- gostam de personalizar e singularizar os seus objetivos;
- são os novos criadores de opinião;
- observam a integridade corporativa ao decidir se abraçam aquele projeto ou se trabalham naquela organização;
- querem obter entretenimento e lazer tanto no trabalho e na aprendizagem, como na sua vida social;
- são colaboradores que criam um bom relacionamento interpessoal;

- necessitam de velocidade e de tempo real nas comunicações;
- são inovadores.

É ainda de referir, que atualmente está a surgir no mercado de trabalho uma nova geração: a geração Z (nascidos após 1992). Apesar de não ser utilizada na questão de investigação presente, é importante destacar que se trata de uma geração que demonstra uma tendência ainda maior para a ansiedade e para o imediatismo.

Segundo Mendes (2012) a necessidade de que tudo aconteça de forma imediata faz com que o sentido de hierarquia seja modificado, facilmente se relacionam com a sua supervisão/chefia direta como se de um colega se tratasse. Esta característica é distinta das gerações anteriores, nas quais existe uma hierarquia a ser respeitada, ainda que mais aberta na geração Y que nas gerações X ou *Baby Boomers*. Assim, este novo grupo de profissionais da geração Z chega ao mercado de trabalho à procura de organizações que tenham valores e dinâmicas que correspondam às suas características pessoais, como o contacto rápido com outras pessoas através da *Internet*.

4. Relacionamento entre geração X e a geração millennial (geração Y): o conflito nas organizações

Morais (2016), ao estudarem a evolução das gerações X e Y no mercado de trabalho, concluíram que para a geração Y o perfil ideal de liderança é aquele que se apresenta mais flexível, que age de acordo com cada situação. Para os integrantes desta geração, os líderes devem dar maior atenção às formas alternativas de liderança e não manter seu foco nos modelos tradicionais adotado pela geração X.

Neste sentido Mattos, Bichoffe, Valenciano, Gentile, Godinho e Lima (2011) destaca as diferenças do tipo profissional em cada geração, sendo necessário que as organizações saibam trabalhar com esses dois perfis de profissionais. Essas diferenças trazem muitas das vezes conflitos para a organização, principalmente na substituição de um estilo para o outro. Para os autores, tais diferenças produzem conflitos e por isso destaca que a melhor estratégia é a troca de informações e experiências entre esses colaboradores. Assim, ambos podem aprender uns com os outros, compartilhar o que de melhor podem dar de si para o desenvolvimento da organização.

Ao procurar evidenciar de que maneira as respetivas gerações se enquadram no perfil da organização, uma vez que elas apresentam valores, visões e características distintas entre si, Ferreira (2010) verificou que a geração X desconhece os objetivos da

organização, enquanto a geração Y apresentou certo grau de conhecimentos nesta questão. Tal resultado sinaliza o quanto a organização fica a mercê de possível choque entre os objetivos pessoais e organizacionais, quando eles são não coincidentes.

Ferreira (2011) citado em Morais (2016) propõe que para resolver o problema das diferenças entre as gerações X e Y é necessária a criação de novas formas de liderança, de propostas atrativas e da valorização do profissional, o que auxiliaria a reter os talentos existentes nas duas gerações.

Oliveira (2010) afirma que o impacto da geração Y no mercado de trabalho não é pequena e nem passageira, pois esses jovens são extremamente informados, mas também possuem um comportamento de alienação. Embora famintos por informação, ainda não conseguem ou não sabem lidar com todas essas informações de forma positiva. Para o autor a geração Y consiste num novo tipo de profissional: multidisciplinar, colaborativo, extremamente questionador, inovador e pretende a procura de uma satisfação imediata.

Entretanto, para Oliveira (2011), é no relacionamento entre as gerações que esta a chave para o equilíbrio necessário para as organizações. Como sugestão para resolver o problema, o autor acredita que se deve mudar as atitudes perante todas essas novas situações e assumir definitivamente um papel de formadores das próximas gerações. A geração Y precisa das atitudes das experiências, da intuição e da paciência de todos os líderes e gestores de equipas.

Como se observa, o conflito entre essas gerações é uma realidade e de alguma forma pode ser um obstáculo à obtenção de resultados positivos na organização. As duas gerações convivem no mesmo ambiente organizacional e ser “diferente” não deve ser sinónimo de problemas. Aprender a lidar com as diferenças e a extrair delas o que há de melhor pode constituir um diferencial competitivo a ser observado pelas organizações na busca de resultados positivos.

Segundo Oliveira (2011), os jovens da geração Y são autoconfiante ao extremo. Essas características, por vezes, constroem uma ideia de que eles são arrogantes e também superficiais. Na verdade, segundo o autor, esses jovens são ansiosos por crescer rapidamente na vida profissionalmente, o que, por vezes, assusta os seus gestores, provocando um certo distanciamento entre eles nas organizações .

Segundo Mattos et al. (2011), os profissionais da geração X são muito apegados a regras pré-estabelecidas e possuem um conservadorismo próprio do seu estilo, deste modo criaram obstáculos para ascensão dos profissionais da geração Y, que não é muito receptiva à regras. Com isso, os profissionais da geração X bloqueiam a abertura de

espaço para a geração Y, por acreditarem que os mesmos não estão preparados para assumirem posições de liderança.

Entre os conflitos encontrados em pesquisas sobre o tema, um dos maiores problemas a ser observado é a falta de comunicação entre as gerações X e Y, afetando por completo a maneira de exercer a liderança nas organizações. Com o domínio da tecnologia os jovens da geração Y destacam-se pela capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, os seja, são multitarefas. Pode ver-se jovens a trabalhar no computador, enquanto conversam com amigos nas redes sociais, enquanto a geração X não consegue acompanhar esse ritmo (Mattos et al., 2011).

Segundo os mesmos autores, para a geração X, os profissionais da geração Y não possuem comprometimento e foco dentro das organizações, negligenciando muitas vezes normas e regras estabelecidas, abrindo mão do emprego quando não estão satisfeitos com o trabalho em si, gerando uma alta rotatividade. Os jovens da geração Y precisam posicionar-se no mercado de trabalho, precisam administrar o foco nas atividades, superar a ansiedade e investir na sua carreira. As organizações estão a procurar bons profissionais e, diante desse novo contexto, os jovens precisam de se adaptar e construir canais de comunicação mais claros e adequados se quiserem ser contratados para bons empregos.

5. Modelo de análise previsto – identificação das variáveis e hipóteses

Tendo por base o objetivo geral do trabalho, bem como o enquadramento teórico sobre a temática, procedeu-se à formulação das hipóteses de investigação abaixo identificadas, descendentes dos estudos de Meyer e Allen (1991, 1997, 2001) e Nascimento et al. (2008). Deste modo, a hipótese de investigação será o comprometimento organizacional é maior na geração X do que na geração *millennial*, onde se considera, a variável dependente o comprometimento organizacional da geração X e Y e as variáveis independentes, a idade, o género, o setor de atividade, a escolaridade, e a antiguidade na organização.

Para o respetivo estudo, optou-se por uma metodologia quantitativa de recolha e análise de dados, tendo sido utilizado o Inquérito por Questionário como principal fonte para obtenção de dados.

III. METODOLOGIA

Para que, se desenvolva da melhor forma a investigação e se relacione a teoria com a prática, é fundamental a utilização de metodologias (Silverman, 2009). Cada investigação é única e segue caminhos exclusivos, cuja escolha depende de vários critérios, que vão da questão de partida à formação do investigador, passando pelos meios que este dispõe e o contexto em que a investigação se realiza (Quivy & Campenhoudt, 1992).

1. Objetivos do Estudo

O objetivo do presente estudo é compreender e analisar o fenómeno do comprometimento organizacional dos colaboradores da geração X e Y. Assim, esta dissertação tem como objetivos gerais:

- ✓ caracterizar a geração *millennial*
- ✓ caracterizar a geração X;
- ✓ analisar a geração *millennial*, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização;
- ✓ analisar geração X, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização;
- ✓ compreender o comprometimento à luz do modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997), ou seja, através da dimensão afetiva, calculativa e normativa.

E como objetivos específicos:

- 1) Identificar os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores, segundo o Modelo de Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo, normativo e calculativo.
- 2) Compreender que relação se estabelece entre a idade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional.
- 3) Compreender que relação se estabelece entre a antiguidade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional.
- 4) Compreender se existe relação entre o género (masculino e feminino) e o comprometimento organizacional.

2. Hipóteses de investigação

À luz da revisão da literatura efetuada, o comprometimento afetivo, corresponde ao grau que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da organização e nela permanece porque quer; o comprometimento calculativo, o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da organização e nela permanece porque precisa e o comprometimento normativo, que diz respeito ao grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela permanece porque sente que deve.

Assim, tendo por base o objetivo geral que orienta esta investigação, compreender e analisar o fenómeno do comprometimento organizacional dos colaboradores no que concerne à potencial diferença existente entre a geração *millennial* e a geração X, bem como a revisão da literatura sobre o tema, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação, segundo os estudos de Meyer e Allen (1991,1997):

H1: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.

H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional não se relaciona com a componente calculativa.

H3: A componente afetiva do comprometimento é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.

A variável dependente deste estudo é então o comprometimento organizacional dos colaboradores da geração X e Y, contendo as três componentes que constituem o modelo de Allen e Meyer (1997) relativamente ao comprometimento organizacional: afetivo, normativo e calculativo.

Deste modo, como variáveis independentes temos: a idade, o género, o vínculo, a antiguidade, a escolaridade e a formação dos colaboradores, pretende-se perceber de que forma estas variam com o comprometimento.

H4: Quanto menor a idade dos colaboradores, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

H5: Quanto maior a idade dos colaboradores, maior será o comprometimento calculativo.

H6: Quanto maior a antiguidade do colaborador, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

H7: Quanto maior a antiguidade do colaborador, maior será o comprometimento organizacional calculativo.

H8: As mulheres são mais comprometidas com a organização do que os homens.

Nascimento et al. (2008), referem que o aumento da antiguidade mantém a correlação negativa entre o comprometimento afetivo e calculativo; deixando de existir relação entre o afetivo e o normativo com o aumento da antiguidade, mas aumentando a correlação entre o comprometimento normativo e o calculativo.

Assim, o modelo de análise deste estudo tem como base a variável dependente, ou seja, o comprometimento organizacional dos colaboradores, contendo as três componentes que o constituem, comprometimento afetivo, normativo e calculativo.

3. Métodos e técnicas de recolha de dados

Quivy e Campenhoudt (1992) referem que a escolha dos métodos de recolha de dados influencia os resultados do trabalho. Estes em conjunto com os métodos de análise dos dados devem ser complementares e, desta forma, devem ser seleccionados em conjunto, em função dos objetivos do trabalho. Para se atingirem os objetivos propostos utilizou-se uma abordagem quantitativa. Esta metodologia quantitativa utiliza como instrumento preferencial de investigação o questionário e é a mais utilizada, de modo geral, em pesquisa de mercado e opinião. O questionário é bastante útil quando se pretende interrogar, relativamente a um determinado tema, um grande número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto (Ferreira, 1986, citado em Marques, 2015), adequando-se à metodologia quantitativa dado que permite a comparação de categorias de respostas e estudos de correlações. Recorreu-se também à pesquisa bibliográfica para caracterizar e conceptualizar o comprometimento organizacional.

A técnica utilizada, face ao anterior explicitado, foi o inquérito por questionário, mais propriamente o modelo de Meyer e Allen (1991) validado para a população portuguesa (Nascimento et al., 2008), que consiste em três componentes (afetiva, normativa e calculativa), permitindo assim analisar o comprometimento organizacional dos colaboradores, na variável dependente.

4. Inquérito por Questionário

Foi usado o questionário como técnica para a fase de recolha de informação, pois “Toda a ação de pesquisa se traduz no ato de perguntar. Isto é válido para todo o

questionamento científico. Por isso todas as regras metodológicas têm como objetivo exclusivo o de esclarecer o modo de obtenção de respostas” (Ferreira, 1986, p.165).

O questionário é uma técnica de observação direta peculiarmente adequada para entender determinadas características de uma população ou analisar fenômenos sociais (Quivy & Campenhoudt, 1998)

O questionário aplicado neste estudo, é composto de 2 partes. A primeira parte do instrumento foi composta de questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos inquiridos. A segunda parte do questionário trouxe as 21 questões do instrumento utilizado por Meyer e Allen (1997).

Tabela 3 - Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional

Itens
1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
3. Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.
4. Sinto-me como se os problemas da organização fossem os meus
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
6. Sinto-me "parte da família" da minha organização
7. Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence
8. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização
9. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais para beneficiar esta organização
10. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
11. Tenho receio do que me possa acontecer se deixar a minha organização sem já ter outra organização em vista.
12. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização
13. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais
14. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
15. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam
16. Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização
17. Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora
18. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora

19. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham

20. Sinto-me em dívida para com a minha organização

21. Sinto que, se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização

Fonte: Baseado em Meyer e Allen (1997, pp. 118-119) por Nascimento et al. (2008, p.12)

Os dez primeiros indicadores do instrumento são indicadores de comprometimento afetivo, os seis seguintes são indicadores de comprometimento calculativo, e os cinco últimos indicadores são de comprometimento normativo.

Este questionário foi aplicado recorrendo a plataformas digitais pretendendo-se recolher respostas de toda a população, das diversas organizações existentes no país, bem como nas diversas faixas etárias. As respostas são dadas numa escala de tipo Likert de 5 pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

O questionário é extremamente útil quando o investigador pretende recolher informação sobre um determinado tema, e passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto. “Através da sua natureza quantitativa e a sua capacidade de ‘objetivar’ informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspetos contabilizáveis dos fenómenos” (Ferreira, 1986, p.167).

Quivy e Campenhoudt (1998), consideram que o questionário é uma técnica de observação direta extensiva especialmente adequada para conhecer determinadas características de uma população ou estudar fenómenos sociais.

Ghiglione e Matalon (2001, p. 105), esclarecem que “estando fixados os objetivos de cada fase, e as hipóteses já foram elaboradas ou podem sê-lo a partir de outros estudos, e o vocabulário utilizado é conhecido, podemos portanto prescindir da fase qualitativa que antecede o questionário. Estes podem ser reduzidos a um pequeno número de propósitos”, contudo, a nós interessa, “(...) a verificação de hipóteses sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis...” (Ghiglione & Matalon, 2001, p. 106).

A escala de Likert permite exprimir em que medida um sujeito está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos. A aplicação desta escala permite

a procura de indicadores que registam o grau de concordância ou de discordância com uma afirmação sobre uma atitude, crença, ou juízo de valor (Freixo, 2010).

5. Amostra

“A amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo em a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada” (Freixo, 2010, p. 182).

Este estudo recorreu a uma amostra obtida *on-line*, pretendendo-se recolher um leque variado de respostas, a nível do tipo de organização, da faixa etária, da formação, do género, da escolaridade e da formação, de modo a responder a todas as hipóteses levantadas com dados oriundos de vários contextos organizacionais e pessoais.

6. Tratamento da Informação

Para a análise dos dados do presente trabalho, recorreu-se ao programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS), versão 21, por forma a efetuar a análise dos resultados, com as seguintes técnicas de análise:

- Estatística Descritiva
- Análise de consistência interna de escalas
- Análise fatorial exploratória
- Teste do Qui-quadrado
- Testes paramétricos e não paramétricos
- Teste t de Student
- Teste ANOVA
- Coeficiente de Correlação de Pearson
- Teste t de Student para amostras emparelhadas

Para Hill e Hill (2002), a estatística descritiva permite de forma sucinta, descrever alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados.

7. Métodos Estatísticos utilizados

7.1. Estatística Descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

As variáveis medidas em escala de *Likert* foram analisadas através das categorias apresentadas, enquanto que as variáveis quantitativas foram analisadas a partir dos valores medidos, apresentando-se algumas estatísticas, abordadas por Guimarães (2010) como a média (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior ao ponto intermédio da escala), o desvio padrão associado que representa a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa, os valores mínimos e máximos observados, e gráficos ilustrativos dos valores médios. Maroco (2011) e Pestana e Gageiro (2008).

7.2. Análise de consistência interna de escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com Anastasi (1990) e DeVellis (1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002).

Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior a 0,80 é considerado adequado e um coeficiente de consistência interna entre 0,70 e 0,80 é considerado como aceitável, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz et al. (2005) e Nunnaly (1978).

7.3. Análise fatorial exploratória

A metodologia utilizada para a aplicação da análise fatorial é abordada detalhadamente por Stevens (1996) e por Hair et al. (1995), com o objetivo de analisar um conjunto de variáveis para verificar se é possível realizar agrupamentos, permitindo transformar as variáveis que integram uma escala num menor número de fatores. Utiliza-se como medida de adequação do método à amostra em estudo o KMO (Leong & Austin, 2006) que para valores elevados indica que os dados apresentam qualidade para ser

aplicada a análise fatorial (Maroco, 2011). As comunalidades representam a percentagem de variância comum das variáveis nos fatores extraídos, devendo ser superiores ao mínimo normalmente exigido de 32% (Tabachnik & Fidell, 2006; Costello & Osborne, 2005) e o critério de Kaiser refere que os fatores devem explicar pelo menos perto de 60% da variação total das variáveis originais (Tabachnik & Fidell, 2006; Costello & Osborne, 2005).

7.4. Teste do Qui-quadrado

Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. O valor de 5% é um valor de referência utilizado para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

A utilização do teste do qui-quadrado é abordada por Maroco (2011), permitindo estudar a relação entre duas variáveis qualitativas, em que temos as hipóteses:

- H_0 : As duas variáveis são independentes, ou seja, não existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;
- H_1 : As duas variáveis apresentam uma relação entre si, ou seja, existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;

Quando o valor de prova for inferior a 5% (0,05), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as duas variáveis estão relacionadas. Quando o valor de prova do teste for superior ao valor de referência de 5%, não podemos rejeitar a hipótese nula, de que as duas variáveis são independentes, ou seja, conclui-se que elas não estão relacionadas.

No caso de existirem grupos com reduzida dimensão, utiliza-se o teste de Fisher, cuja interpretação é realizada de forma análoga.

7.5. Testes paramétricos e não paramétricos

Quando os grupos das amostras em estudo são grandes, a distribuição tende para a normalidade. De acordo com Murteira et al. (2001) e Maroco (2011), para amostras com mais de 30 elementos em cada um dos grupos em estudo, a violação do pressuposto da normalidade não põe em causa as conclusões (Gravetter & Wallnau, 2000; Stevens, 1996).

Nos casos em análise, quando a dimensão dos grupos em estudo é inferior aos 30 elementos referidos, foi verificado o pressuposto da normalidade, pelo que se podem aplicar os testes paramétricos.

7.6. Teste t de Student

Para o estudo da relação entre os tipos de comprometimento (variáveis resultantes das escalas) e uma variável dicotómica, utiliza-se o teste t de Student, como explicado por Maroco (2011), uma vez que se verificou o pressuposto da normalidade para as situações em que tal é necessário para justificar a utilização do teste paramétrico, que coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : Não existe diferença na média das variáveis entre os grupos da variável dicotómica.
- H_1 : Existe diferença na média das variáveis entre os grupos da variável dicotómica.

7.7. Teste ANOVA

Para o estudo da relação entre os tipos de comprometimento (variáveis resultantes das escalas) e uma variável qualitativa, utiliza-se o teste paramétrico ANOVA, como abordado por Maroco (2011), uma vez que também se verifica o pressuposto da normalidade quando tal é necessário, que coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : As médias da variável são iguais nas categorias da variável qualitativa.
- H_1 : As médias da variável são diferentes nas categorias da variável qualitativa.

7.8. Coeficiente de Correlação de Pearson

A análise de associação, através do coeficiente de Pearson é explicada por Maroco (2011). A relação entre variáveis resultantes das escalas ou quantitativas pode ser analisada com o coeficiente de correlação de Pearson R, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver dos valores extremos, tanto maior é a associação entre as variáveis.

7.9. Teste t de Student para amostras emparelhadas

A utilização do teste paramétrico t de Student para amostras emparelhadas é abordada por Maroco (2011) para avaliar as diferenças entre duas variáveis, medidas para os mesmos elementos da amostra, que coloca as hipóteses:

- H_0 : A média dos valores das duas variáveis é igual.
- H_1 : A média dos valores das duas variáveis é diferente.

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas, caso contrário, quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre dois pares de medidas.

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Fortin (1999) um estudo não se limita à recolha e tabulação dos dados; interessa-se também pela sua análise e interpretação, e também pelos seus resultados. Elaborar ou utilizar um instrumento de recolha de dados fidedigno e que ofereça confiança nas conclusões, é indispensável para a realização de um estudo.

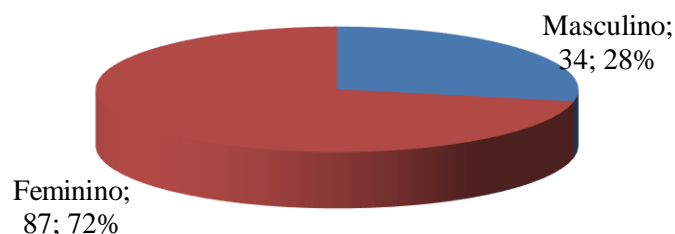
O tratamento dos dados é realizado após a recolha dos dados e consta em analisar e interpretar os dados recolhidos. A análise tem o objetivo de organizar e codificar os dados de forma a possibilitar a geração de respostas no problema proposto em investigação. Por sua vez a interpretação tem como finalidade a procura do sentido mais amplo das respostas, o qual é realizado a partir da comparação dos resultados com os conhecimentos absorvidos (Gil, 1989).

Neste capítulo, efetua-se a análise e descrição dos resultados obtidos com os dados recolhidos através do questionário, assim como, a discussão desses resultados de acordo com a revisão da literatura, e as hipóteses de investigação do presente estudo.

1. Caracterização da amostra

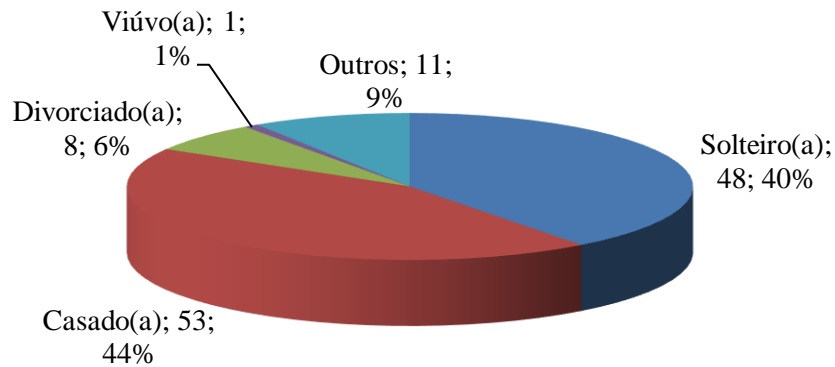
A amostra deste estudo é constituída por 121 inquiridos. Quanto aos dados sociodemográficos, questionou-se: a idade, o estado civil, o género, o setor de atividade, a escolaridade e a antiguidade na organização.

Gráfico 1 – Género



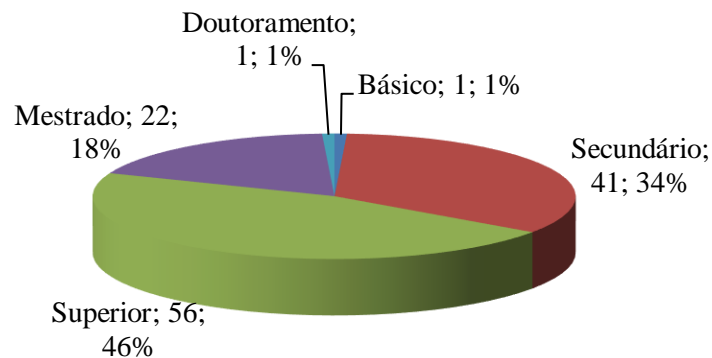
Verifica-se que os inquiridos desta amostra são maioritariamente do género feminino (72%), sendo os restantes 28% do género masculino.

Gráfico 2 - Estado Civil



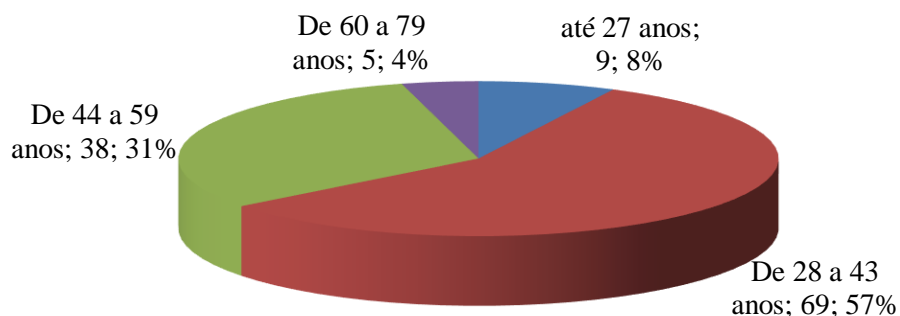
Quanto ao estado civil, 44% dos inquiridos são casados e 4% são solteiros, os restantes dividem-se entre outros estados menos representativos.

Gráfico 3 - Grau de Escolaridade



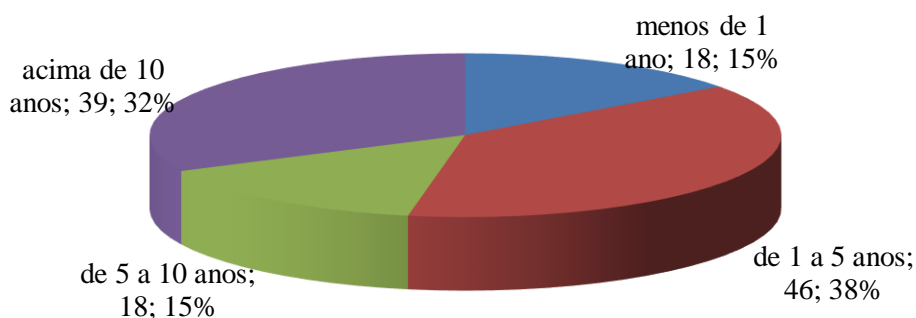
Relativamente à escolaridade dos inquiridos, 46% são licenciados, logo seguidos por 34% dos indivíduos que têm o ensino Secundário.

Gráfico 4 - Idade



Na amostra deste estudo, 8% dos inquiridos têm até 27 anos (geração Z), 57% têm de 28 a 43 anos (geração *millennial* - Y), 31% têm de 44 a 59 anos (geração X) e 4% têm de 60 a 79 anos (geração BB).

Gráfico 5 - Antiguidade na organização



Na amostra, 15% têm menos de 1 ano de tempo na organização, 38% têm de 1 a 5 anos, 15% têm de 5 a 10 anos e 32% têm acima de 10 anos. Quanto à antiguidade na organização, verificou-se que a maioria dos inquiridos está na organização atual entre 1 e 5 anos, logo seguido dos colaboradores com mais de 10 anos.

Tabela 4 - Setor de Atividade

	Frequência	Porcentagem
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	2	1,7
Indústrias transformadoras	6	5,0
Construção	1	,8
Comércio por grosso e retalho	27	22,3
Transporte e armazenagem	2	1,7
Alojamento, restauração e similares	8	6,6
Atividades financeiras e de seguros	9	7,4
Educação	16	13,2
Atividade de saúde humana e apoio social	11	9,1
Outros setores	39	32,2
Total	121	100,0

Quanto ao sector de atividade em que estão inseridos, verificou-se que 1,7% dos inquiridos estão no setor “Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca”, 5% estão no setor “Indústrias transformadoras”, 0,8% (um elemento) está no setor “Construção”, 22,3% estão no setor “Comércio por grosso e retalho”, 1,7% estão no setor “Transporte e armazenagem”, 6,6% estão no setor “Alojamento, restauração e similares”, 7,4% estão no setor “Atividades financeiras e de seguros”, 13,2% estão no setor “Educação”, 9,1% estão no setor “Atividade de saúde humana e apoio social” e 32,2% estão em outros setores.

2. Consistência interna do Modelo de Comprometimento Organizacional

A Análise de Consistência Interna é a proporção de variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões. A criação de índices exige a verificação da sua consistência interna, que pode ser avaliada usando o Alfa de Cronbach.

Segundo Pestana e Gageiro (2008) existem diferentes classificações da consistência interna para o Alfa de Cronbach, podendo a Classificação da consistência interna ser definida como:

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

- 0.9 Muito Boa
- 0.8 – 0.9 Boa
- 0.7 – 0.8 Razoável
- 0.6 – 0.7 Fraca
- < 0.6 Inadmissível

Tabela 5 - Modelo de Comprometimento Organizacional: Estatísticas de consistência interna

	N	Alfa de	Correlação
	Itens	Cronbach	item-total
Comprometimento Organizacional Afetivo	11	0,925	0,523-0,862
Comprometimento Organizacional Calculativo	6	0,765	0,105-0,363
Comprometimento Organizacional Normativo	5	0,864	0,594-0,747

Tabela 6 - Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional

Componentes	Itens
Comprometimento Afetivo	1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.
	2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização
	3. Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.
	4. Sinto-me como se os problemas da organização fossem os meus
	5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.
	6. Sinto-me "parte da família" da minha organização
	7. Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence
	8. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização
	9. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais para beneficiar esta organização
	10. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim
Comprometimento Calculativo	11. Tenho receio do que me possa acontecer se deixar a minha organização sem já ter outra organização em vista.
	12. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização
	13. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais
	14. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização
	15. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam

	16. Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização
	17. Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora
	18. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora
Comprometimento Normativo	19. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham
	20. Sinto-me em dívida para com a minha organização
	21. Sinto que, se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização

Tendo-se avaliado a consistência interna dos 3 componentes do comprometimento (CO) considerados neste estudo, verificou-se que o valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para as componentes de CO Afetivo e Normativo, pelo que os itens integrantes destas subescalas medem de forma adequada cada um dos construtos; e é superior ao valor de 0,70 para a componente de CO Calculativo, pelo que os seus itens medem agora de forma aceitável o construto. Portanto, podemos considerar que as componentes do comprometimento apresentam boa consistência interna, o que nos permite analisar cada um dos componentes.

3. Análise Fatorial Exploratória do Modelo de Comprometimento Organizacional

A Análise Fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Se duas variáveis estão correlacionadas e a correlação não é ilegítima, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (um fator latente comum). Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Maroco, 2011).

O teste para a extração de fatores exige que as variáveis apresentem distribuição normal multivariada sendo muito sensível à violação deste pressuposto. O método mais utilizado é a “medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”. O KMO é

a medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Os valores do KMO podem ser adjetivados do seguinte modo (Sharma, cit. por Maroco, 2011);

-] 0.9; 1.0] – Excelente
-] 0.8; 0.9] – Boa
-] 0.7; 0.8] – Média
-] 0.6; 0.7 [- Medíocre
-] 0.5; 0.6 [- Mau mas ainda aceitável
- ≤ 0.50 Inaceitável

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória do Modelo de Comprometimento Organizacional

	h ²	Componente		
		1	2	3
1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	0,501	0,680	-0,158	0,116
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização	0,549	0,646	0,279	-0,234
3. Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização.	0,543	0,680	0,262	0,107
4. Sinto-me como se os problemas da organização fossem os meus	0,646	0,786	0,138	0,097
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	0,613	0,755	0,199	-0,067
6. Sinto-me "parte da família" da minha organização	0,716	0,790	0,301	-0,035
7. Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence	0,691	0,799	0,187	0,131
8. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização	0,789	0,840	0,288	-0,009
9. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais para beneficiar esta organização	0,609	0,710	0,322	0,025
10. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	0,618	0,765	0,178	0,030
11. Tenho receio do que me possa acontecer se deixar a minha organização sem já ter outra organização em vista.	0,401	0,273	0,236	0,520
12. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	0,648	0,003	0,101	0,799
13. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	0,666	0,063	0,022	0,814
14. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização	0,731	-0,153	0,126	0,832

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

15. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	0,587	0,012	0,236	0,729
16. Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização	0,165	-0,308	-0,100	0,245
17. Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora	0,524	0,259	0,636	0,230
18. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora	0,708	0,385	0,739	0,115
19. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham	0,628	0,149	0,761	0,165
20. Sinto-me em dívida para com a minha organização	0,649	0,165	0,785	0,077
21. Sinto que, se recebesse uma oferta de emprego melhor, não seria correto deixar a minha organização	0,740	0,221	0,823	0,118
Valor próprio (λ)		6,10	3,54	3,08
% variância explicada		29,0	16,9	14,7
Variância total explicada		60,6		

Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 5 iterações.
N = 121 válidos. KMO = 0,881. As saturações superiores em cada fator estão a negrito.
Teste de Bartlett: $\chi^2_{210}=1508,3$, $p<0001$

Ao analisar a Medida de Adequação da Amostra *dos nossos dados*, verificou-se que o $KMO=0,881$ o que significa que a qualidade dos dados é “boa” para aplicação da análise fatorial.

O teste de Bartlett permite concluir que as variáveis estão correlacionadas entre si, portanto, a realização da análise fatorial é apropriada. Forçou-se a constituição de três fatores, sendo as comunalidades extraídas são superiores ao mínimo exigido de 40%, apenas com a exceção do item 16 (“Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização”). A percentagem de variância extraída é de 60,6%, superior ao mínimo desejável de 60%.

Assim, Verificaram-se as seguintes associações entre as componentes do “Modelo de Comprometimento Organizacional” e as variáveis:

- Comprometimento Afetivo (Fator 1), associado às questões 1 a 10.
- Comprometimento Calculativo (Fator 3), associado às questões 11 a 16, embora o valor da saturação da questão 16 seja inferior ao desejável.
- Comprometimento Normativo (Fator 2), associado às questões 17 a 21.

Os resultados da análise fatorial exploratória dos nossos dados vão ao encontro, da estrutura do Modelo de Comprometimento Organizacional, que prevê estas três componentes, apenas com a exceção do item 16 (“Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização”) que, apesar de não ter uma saturação adequada, apresenta melhor saturação no Comprometimento Calculativo.

As hipóteses levantadas no âmbito da investigação derivam da pergunta de partida - compreender e analisar o fenómeno do comprometimento organizacional dos colaboradores no que concerne à relação existente entre a geração *millennial* e a geração X, que regulou toda esta investigação. A sua verificação, ou falta dela, contribuirá para apurar se de alguma forma os propósitos desta investigação foram alcançados.

3.1. Identificar os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores

A análise descritiva apresentada neste ponto permite atingir o objetivo específico:

Identificar os níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores, segundo o Modelo de Meyer e Allen, o comprometimento afetivo, normativo e calculativo, uma vez que através da média dos vários níveis de comprometimento, percecionamos qual o comprometimento mais elevado.

Tabela 8 - Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional

N=121	Desvio		Coef.	Mínimo	Máximo
	Média	Padrão	Variação		
Comprometimento Afetivo	3,79	0,78	21%	1,4	5
Comprometimento Calculativo	2,59	0,84	32%	1	5
Comprometimento Normativo	2,56	0,97	38%	1	5

De acordo com o Modelo de Comprometimento Organizacional, podemos verificar que o Comprometimento Afetivo é o que apresenta resultados mais elevados (M=3,79). Os níveis de comprometimento são mais baixos para o Comprometimento Normativo (M=2,56) e Comprometimento Calculativo (M=2,59), ambos com valores semelhantes.

De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo leva o colaborador a identificar-se e a envolver-se na organização, permanecendo na mesma por vontade própria, neste sentido, conclui-se que a maioria dos inquiridos permanecem na organização por sua própria vontade.

3.2. Comparar a geração millennial Y (28 a 43 anos) com a geração X (44 a 59 anos)

A análise apresentada neste ponto permite atingir o objetivo geral de comparar a geração millennial Y (28 a 43 anos) com a geração X (44 a 59 anos), nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização; e também relativamente ao comprometimento organizacional. Este ponto permite ainda atingir também os objetivos de:

- caracterizar a geração millennial;
- caracterizar a geração X;
- analisar a geração millennial, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização;
- analisar geração X, nomeadamente em relação à idade, ao género, ao setor de atividade, à escolaridade e à antiguidade na organização.

De seguida iremos caracterizar a amostra em relação à:

3.2.1. Idade

Relativamente à Idade, todos os elementos da geração *millennial Y* estão na faixa etária 28 a 43 anos e todos os elementos da geração X estão na faixa etária 44 a 59 anos.

3.2.2. Género

Gráfico 6 - Relação entre a Geração e o Género

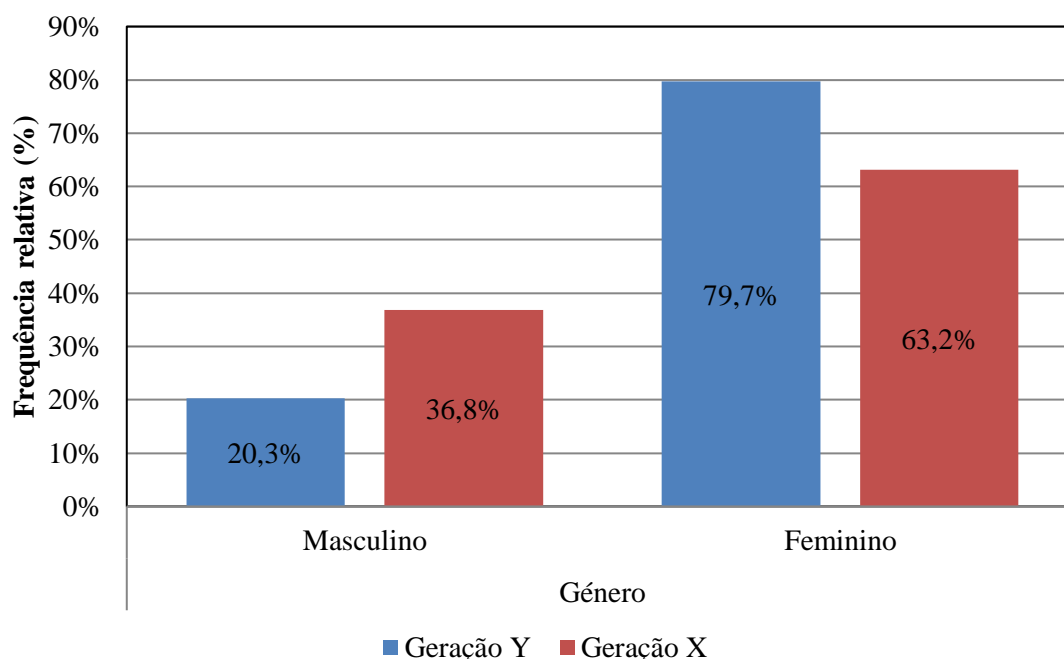


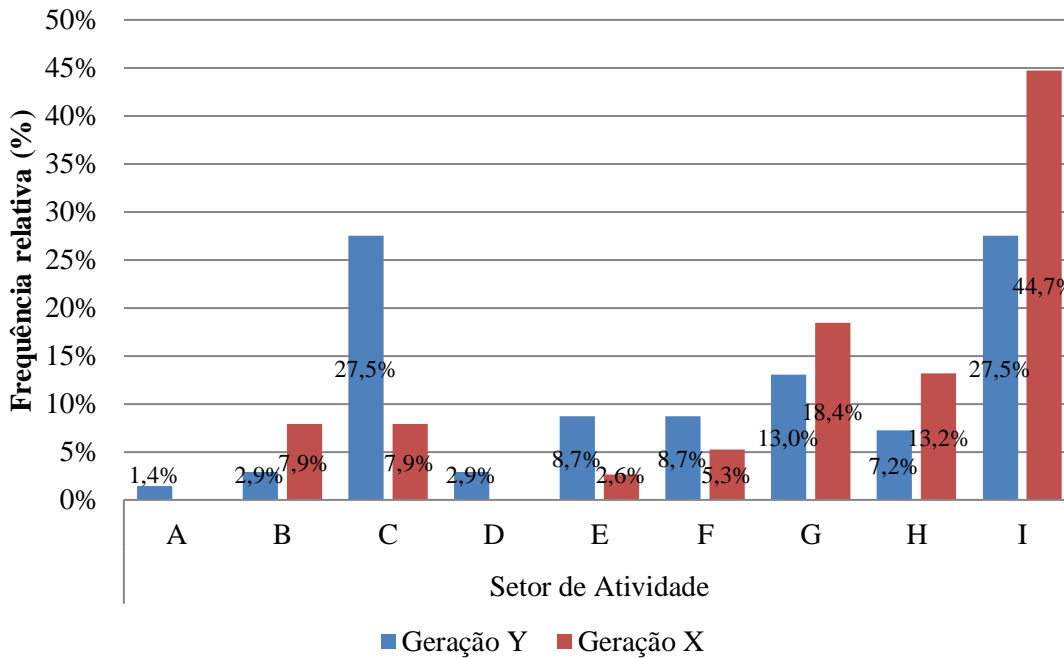
Tabela 9: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o Género

Gênero		Geração		Teste
		Y	X	Qui-quadrado
Masculino	N	14	14	$\chi^2_{(1)}=3,475$
	% na Geração	20,3%	36,8%	
Feminino	N	55	24	p=0,062
	% na Geração	79,7%	63,2%	

Na amostra, a geração Y tem 20,3% do género masculino e 79,7% do género feminino, a geração X tem 36,8% do género masculino e 63,2% do género feminino; portanto, a percentagem de género masculino é inferior para a geração Y (20,3%) e superior para a geração X (36,8%), a percentagem de género feminino é superior para a geração Y (79,7%) e inferior para a geração X (63,2%), no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, de acordo com o teste do Qui-quadrado ($\chi^2_{(1)}=3,475$; p=0,062).

3.2.3. Setor de Atividade

Gráfico 7 - Relação entre a Geração e o Setor de Atividade



A	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
B	Indústrias transformadoras
C	Comércio por grosso e retalho
D	Transporte e armazenagem
E	Alojamento, restauração e similares
F	Atividades financeiras e de seguros
G	Educação
H	Atividade de saúde humana e apoio social
I	outros setores

Tabela 10: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o Setor de Atividade

Setor de Atividade	N	Geração		Teste Fisher
		Y	X	
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	N	1	0	F=12,525
	% na Geração	1,4%	,0%	
Indústrias transformadoras	N	2	3	p=0,090
	% na Geração	2,9%	7,9%	
Comércio por grosso e retalho	N	19	3	
	% na Geração	27,5%	7,9%	
Transporte e armazenagem	N	2	0	
	% na Geração	2,9%	,0%	
Alojamento, restauração e similares	N	6	1	
	% na Geração	8,7%	2,6%	
Atividades financeiras e de seguros	N	6	2	

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

	% na Geração	8,7%	5,3%
Educação	N	9	7
	% na Geração	13,0%	18,4%
Atividade de saúde humana e apoio social	N	5	5
	% na Geração	7,2%	13,2%
Outros setores	N	19	17
	% na Geração	27,5%	44,7%

Na amostra, a geração Y tem 1,4% no setor “Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca”, 2,9% no setor “Indústrias transformadoras”, 27,5% no setor “Comércio por grosso e retalho”, 2,9% no setor “Transporte e armazenagem”, 8,7% no setor “Alojamento, restauração e similares”, 8,7% no setor “Atividades financeiras e de seguros”, 13,0% no setor “Educação”, 7,2% no setor “Atividade de saúde humana e apoio social” e 27,5% em outros setores; a geração X tem 0% no setor “Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca”, 7,9% no setor “Indústrias transformadoras”, 7,9% no setor “Comércio por grosso e retalho”, 0% no setor “Transporte e armazenagem”, 2,6% no setor “Alojamento, restauração e similares”, 5,3% no setor “Atividades financeiras e de seguros”, 18,4% no setor “Educação”, 13,2% no setor “Atividade de saúde humana e apoio social” e 44,7% em outros setores.

Assim, a percentagem que está nos setores “Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca”, “Comércio por grosso e retalho”, “Transporte e armazenagem”, “Alojamento, restauração e similares”, “Atividades financeiras e de seguros” é superior para a geração Y e a percentagem que está nos setores “Indústrias transformadoras”, “Educação”, “Atividade de saúde humana e apoio social” e em outros setores é superior para a geração X, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, de acordo com o teste de Fisher ($F=12,525$; $p=0,090$).

3.2.4. Escolaridade

Em virtude de a escolaridade apresentar apenas um elemento nas categorias básico e doutoramento e, para possibilitar a análise inferencial, estas categorias foram agregadas às categorias adjacentes, de acordo com a tabela seguinte.

Gráfico 8 - Relação entre a Geração e o Grau de Escolaridade

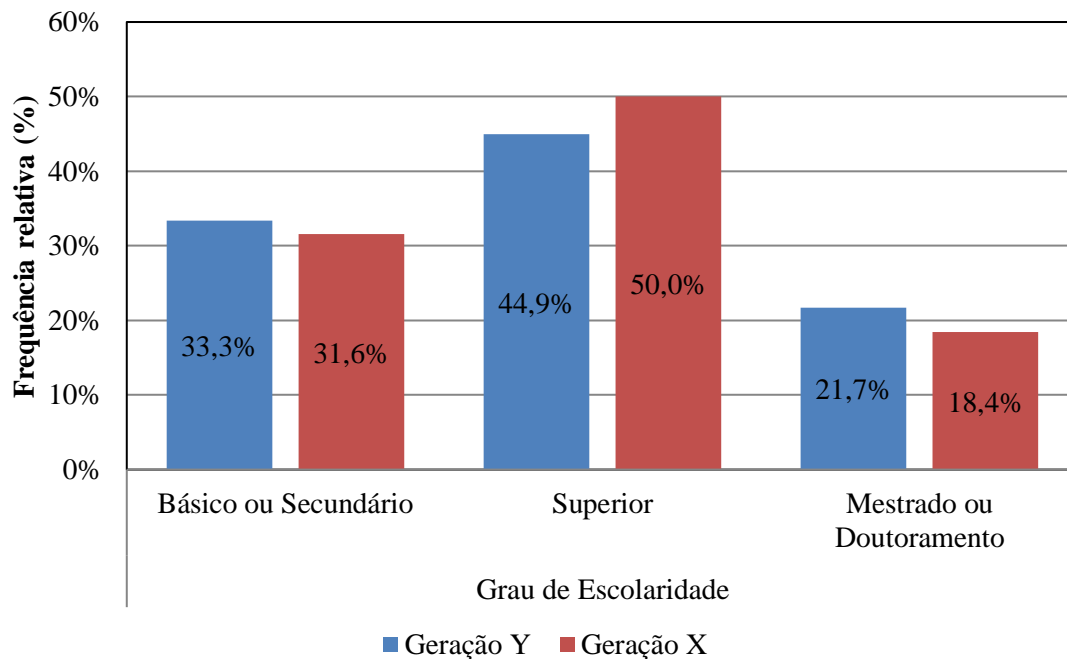


Tabela 11: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e o Grau de Escolaridade

Grau de Escolaridade		Geração		Teste
		Y	X	Qui-quadrado
Básico ou Secundário	N	23	12	$\chi^2_{(2)}=0,289$
	% na Geração	33,3%	31,6%	
Superior	N	31	19	p=0,900
	% na Geração	44,9%	50,0%	
Mestrado ou Doutorado	N	15	7	
	% na Geração	21,7%	18,4%	

Na amostra, a geração Y tem 33,3% com ensino Básico ou Secundário, 44,9% com ensino Superior e 21,7% com Mestrado ou Doutorado; a geração X tem 31,6% com ensino Básico ou Secundário, 50,0% com ensino Superior e 18,4% com Mestrado ou Doutorado; portanto, a percentagem de ensino Básico ou Secundário e Mestrado ou Doutorado é superior para a geração Y e a percentagem de ensino Superior é superior para a geração X, mas as diferenças não são significativas ($\chi^2_{(2)}=0,289$; p=0,900).

3.2.5. Antiguidade na organização

Gráfico 9 - Relação entre a Geração e a Antiguidade

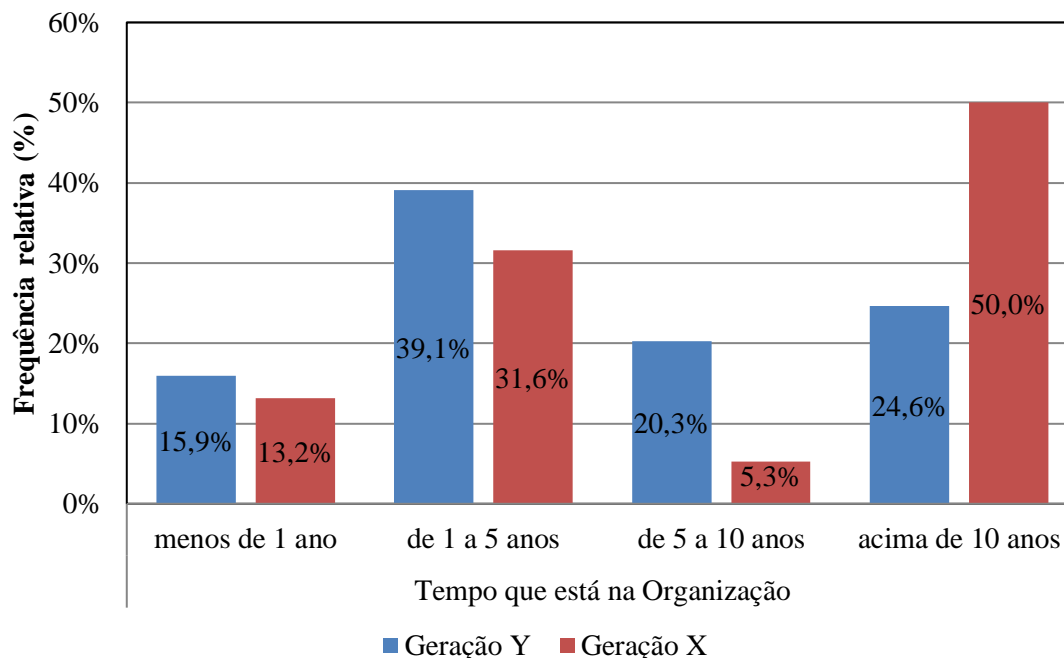


Tabela 12: Tabela de frequências e teste do Qui-quadrado: Relação entre a Geração e a Antiguidade

Tempo que está na Organização		Geração		Teste Qui-quadrado
		Y	X	
menos de 1 ano	N	11	5	$\chi^2_{(3)}=8,896$
	% na Geração	15,9%	13,2%	
de 1 a 5 anos	N	27	12	p=0,034 *
	% na Geração	39,1%	31,6%	
de 5 a 10 anos	N	14	2	
	% na Geração	20,3%	5,3%	
acima de 10 anos	N	17	19	
	% na Geração	24,6%	50,0%	

* p<0,05

Na amostra, na geração Y 15,9% têm menos de 1 ano de tempo na organização, 39,1% têm de 1 a 5 anos, 20,3% têm de 5 a 10 anos e 24,6% têm acima de 10 anos; na geração X 13,2% têm menos de 1 ano de tempo na organização, 31,6% têm de 1 a 5 anos, 5,3% têm de 5 a 10 anos e 50,0% têm acima de 10 anos; portanto, a percentagem de menos de 1 ano, de 1 a 5 anos e de 5 a 10 anos é superior para a geração Y e a percentagem de acima de 10 anos é superior para a geração X, sendo as diferenças significativas ($\chi^2_{(3)}=8,896$; $p=0,034$). Conclui-se que a geração X apresenta mais antiguidade na organização do que a geração Y, tal como seria de esperar.

3.2.6. Comprometimento Organizacional

Gráfico 10 - *Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Geração*

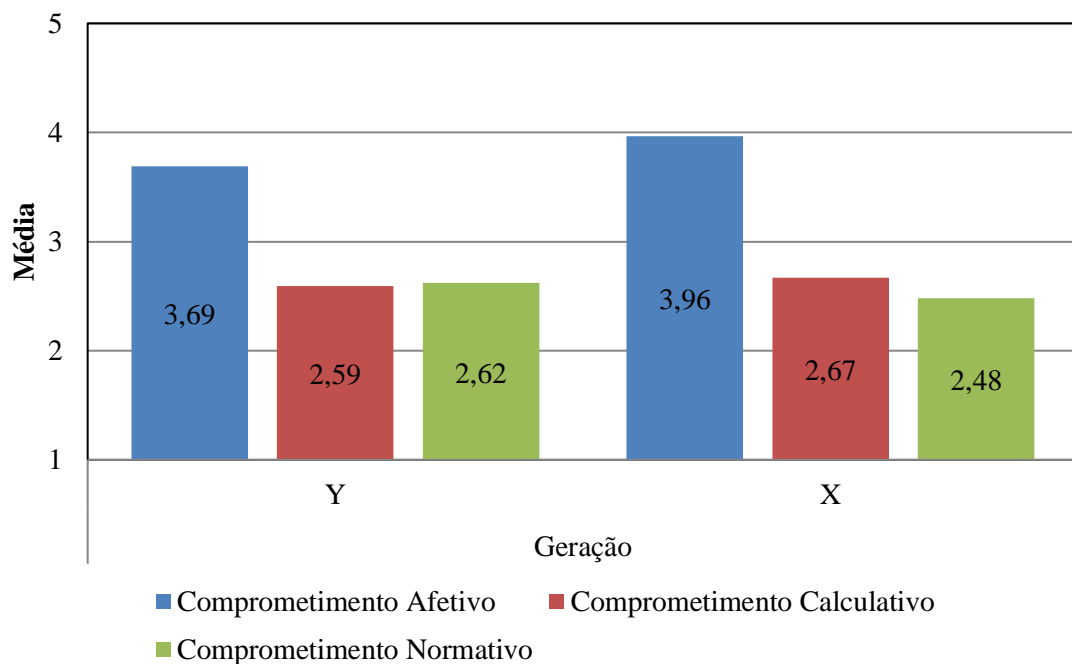


Tabela 13: Estatística descritiva e Testes t: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Geração

	Geração	N	Média	Desvio		t	p
				padrão			
Comprometimento Afetivo	Y	69	3,69	,871	-1,707	0,091	
	X	38	3,96	,606			
Comprometimento Calculativo	Y	69	2,59	,832	-0,449	0,654	
	X	38	2,67	,811			
Comprometimento Normativo	Y	69	2,62	1,047	0,713	0,477	
	X	38	2,48	,845			

Na amostra, a geração Y demonstra um Comprometimento Afetivo superior (M=3,69), surgindo de seguida o Comprometimento Calculativo (M=2,59) e o Comprometimento Normativo (M=2,62) inferiores; na geração X o Comprometimento Afetivo é superior (M=3,96) e o Comprometimento Calculativo (M=2,67) e o Comprometimento Normativo (M=2,48) são inferiores.

Logo, os valores médios do Comprometimento Afetivo e do Comprometimento Calculativo são superiores para a Geração X, o valor médio do Comprometimento Normativo é superior para a Geração Y, mas as diferenças não são significativas para o Comprometimento Afetivo ($t_{105}=-1,707$, $p=0,091$), nem para o Comprometimento Calculativo ($t_{105}=-0,449$, $p=0,654$), nem para o Comprometimento Normativo ($t_{105}=0,713$, $p=0,477$).

3.3. Relação entre a idade e os níveis de comprometimento organizacional

A análise apresentada neste ponto permite atingir o objetivo de compreender que relação se estabelece entre a idade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional, bem como estudar as hipóteses:

- H4: Quanto menor a idade dos colaboradores, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.
- H5: Quanto maior a idade dos colaboradores, maior será o comprometimento calculativo.

Gráfico 11 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Idade

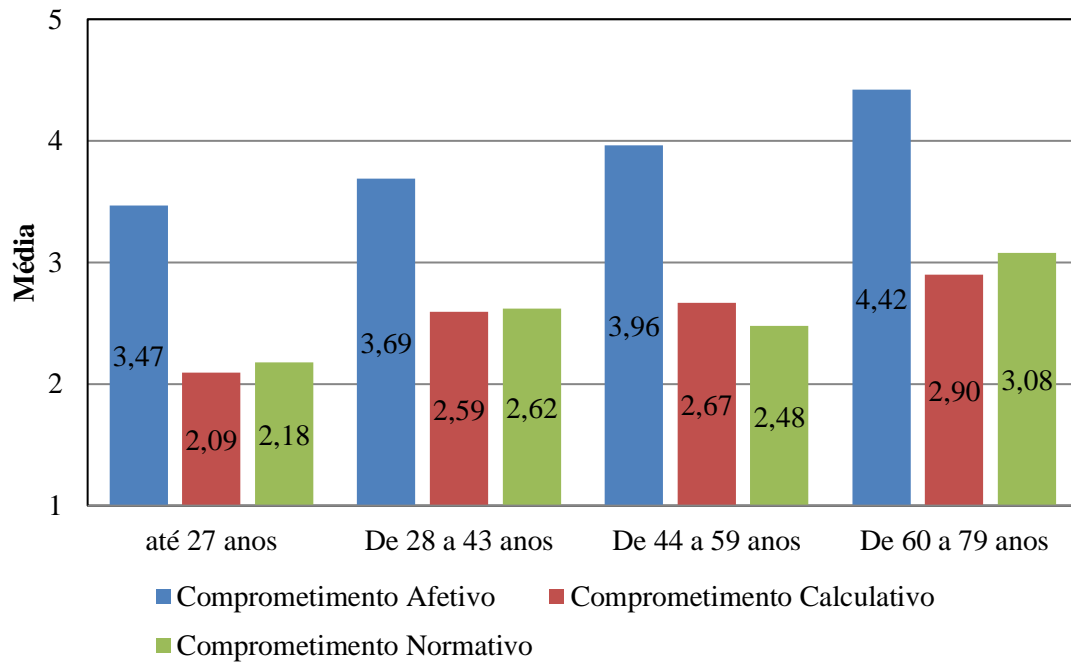


Tabela 14: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Idade

	Idade	N	Média	Desvio		
				padrão	F	p
Comprometimento Afetivo	até 27 anos	9	3,47	0,47	2,715	* 0,048
	De 28 a 43 anos	69	3,69	0,87		
	De 44 a 59 anos	38	3,96	0,61		
	De 60 a 79 anos	5	4,42	0,51		
Comprometimento Calculativo	até 27 anos	9	2,09	0,60	1,413	0,243
	De 28 a 43 anos	69	2,59	0,83		
	De 44 a 59 anos	38	2,67	0,81		
	De 60 a 79 anos	5	2,90	1,28		
Comprometimento Normativo	até 27 anos	9	2,18	0,80	1,124	0,342
	De 28 a 43 anos	69	2,62	1,05		
	De 44 a 59 anos	38	2,48	0,85		
	De 60 a 79 anos	5	3,08	0,97		

* p<0,05

Os dados demonstram que o Comprometimento Afetivo evolui positivamente à medida que a idade aumenta: até 27 anos ($M=3,47$), de 28 a 43 anos ($M=3,69$), de 44 a 59 anos ($M=3,96$) e de 60 a 79 anos ($M=4,42$), sendo as diferenças significativas, de acordo com o teste ANOVA ($F_{3,117}=2,715$, $p=0,048$); na amostra, o Comprometimento Calculativo também evolui positivamente à medida que a idade aumenta: até 27 anos ($M=2,09$), de 28 a 43 anos ($M=2,59$), de 44 a 59 anos ($M=2,67$) e de 60 a 79 anos ($M=2,90$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,117}=1,413$, $p=0,243$); na amostra, o Comprometimento Normativo tende a aumentar com o aumento da idade: até 27 anos ($M=2,18$), de 28 a 43 anos ($M=2,62$), de 44 a 59 anos ($M=2,48$) e de 60 a 79 anos ($M=3,08$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,117}=1,124$, $p=0,342$).

Neste sentido, o Comprometimento Afetivo aumenta de forma significativa com o aumento da idade, mas o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com a idade.

Relativamente às hipóteses em estudo, a hipótese “H4: Quanto menor a idade dos colaboradores, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo” verifica-se parcialmente para o comprometimento organizacional afetivo, mas não para o comprometimento organizacional normativo, a hipótese “H5: Quanto maior a idade dos colaboradores, maior será o comprometimento calculativo” não se verifica.

3.4. Relação entre a antiguidade e os níveis de comprometimento organizacional

A análise apresentada neste ponto permite atingir o objetivo de compreender que relação se estabelece entre a antiguidade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional, bem como estudar as hipóteses:

- H6: Quanto maior a antiguidade do colaborador, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.
- H7: Quanto maior a antiguidade do colaborador, maior será o comprometimento organizacional calculativo.

Gráfico 12 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Antiguidade

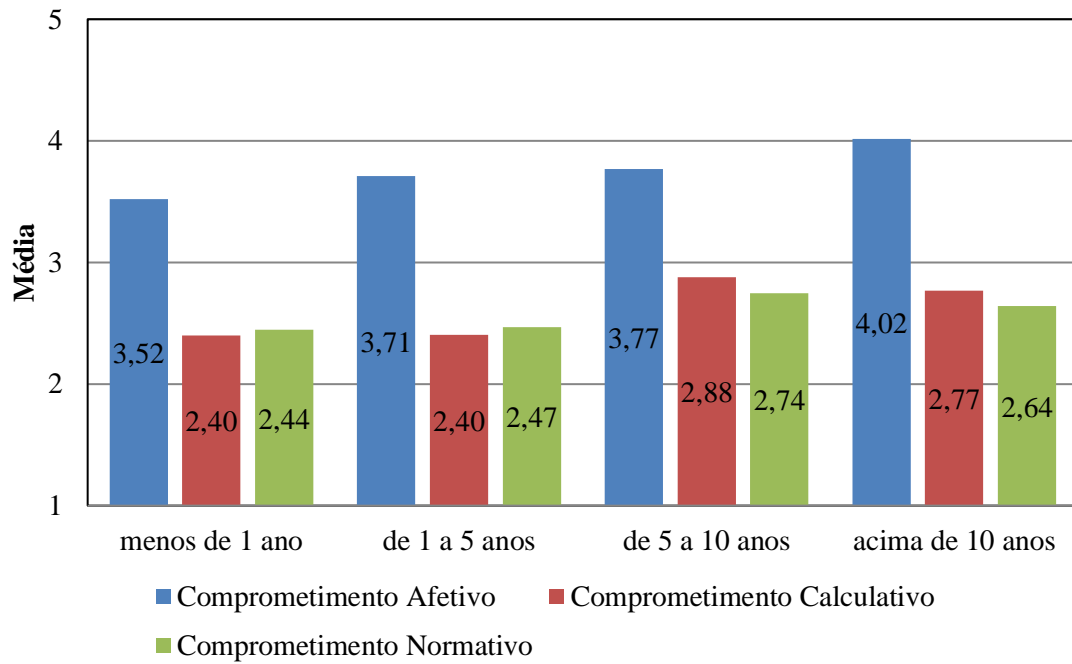


Tabela 15: Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relação entre o Comprometimento Organizacional e a Antiguidade

	Tempo que está na Organização	N	Média	Desvio		F	p
				padrão			
Comprometimento Afetivo	menos de 1 ano	18	3,52	0,91	2,038	0,112	
	de 1 a 5 anos	46	3,71	0,71			
	de 5 a 10 anos	18	3,77	0,93			
	acima de 10 anos	39	4,02	0,68			
Comprometimento Calculativo	menos de 1 ano	18	2,40	0,78	2,499	0,063	
	de 1 a 5 anos	46	2,40	0,70			
	de 5 a 10 anos	18	2,88	1,00			
	acima de 10 anos	39	2,77	0,88			
Comprometimento Normativo	menos de 1 ano	18	2,44	1,01	0,519	0,670	
	de 1 a 5 anos	46	2,47	0,95			
	de 5 a 10 anos	18	2,74	1,05			
	acima de 10 anos	39	2,64	0,96			

Na amostra, o Comprometimento Afetivo aumenta nas pessoas com mais antiguidade na organização: menos de 1 ano ($M=3,52$), de 1 a 5 anos ($M=3,71$), de 5 a 10 anos ($M=3,77$) e acima de 10 anos ($M=4,02$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,117}=2,038$, $p=0,112$); o Comprometimento Calculativo é inferior para menos de 1 ano ($M=2,40$) e de 1 a 5 anos ($M=2,40$), aumenta para de 5 a 10 anos ($M=2,88$) e diminui depois para acima de 10 anos ($M=2,77$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,117}=2,499$, $p=0,063$); o Comprometimento Normativo tende a aumentar com o aumento da antiguidade: menos de 1 ano ($M=2,44$), de 1 a 5 anos ($M=2,47$), de 5 a 10 anos ($M=2,74$), diminuindo depois para acima de 10 anos ($M=2,64$), mas as diferenças não são significativas ($F_{3,117}=0,519$, $p=0,670$).

Assim, o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com a antiguidade.

Relativamente às hipóteses em estudo, as hipóteses “H6: Quanto maior a antiguidade do colaborador, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo” e “H7: Quanto maior a antiguidade do colaborador, maior será o comprometimento organizacional calculativo” não se verificam.

3.5. Relação entre o género e os níveis de comprometimento organizacional

A análise apresentada neste ponto permite atingir o objetivo de Compreender se existe relação entre o género (masculino e feminino) e o comprometimento organizacional, bem como estudar a hipótese:

- H8: As mulheres são mais comprometidas com a organização do que os homens.

Gráfico 13 - Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Género

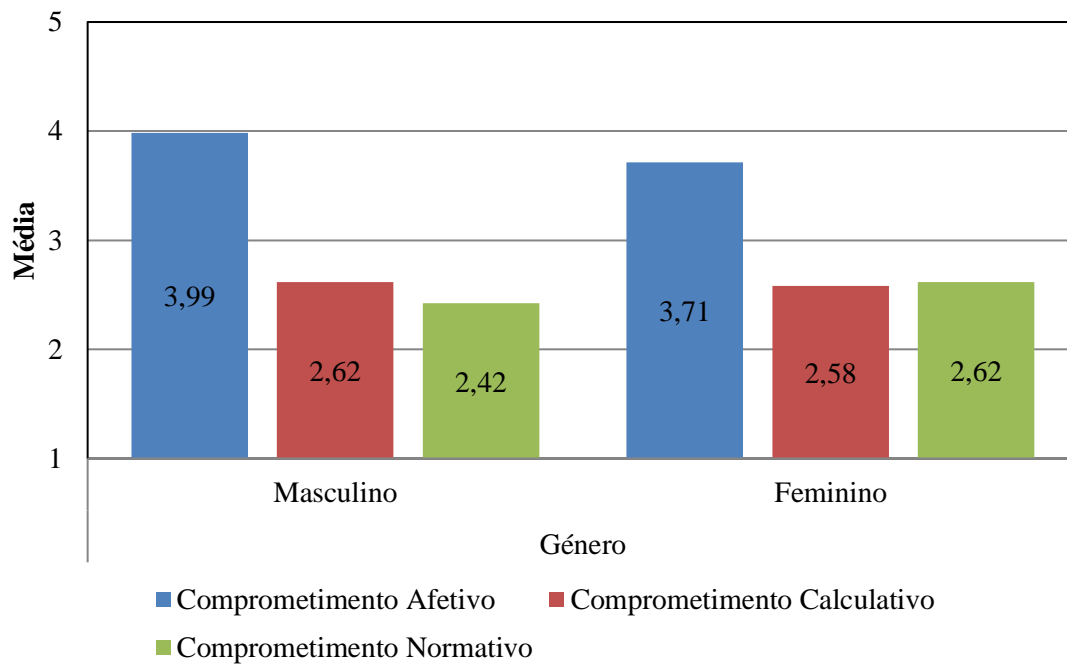


Tabela 16: Estatística descritiva e Testes t: Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Género

	Género	N	Média	Desvio		t	p
				padrão			
Comprometimento Afetivo	Masculino	34	3,99	,806		1,738	0,085
	Feminino	87	3,71	,759			
Comprometimento Calculativo	Masculino	34	2,62	,991		0,219	0,827
	Feminino	87	2,58	,773			
Comprometimento Normativo	Masculino	34	2,42	,804		-0,981	0,329
	Feminino	87	2,62	1,028			

Na amostra, o Comprometimento Afetivo é superior para o género masculino (M=3,99) e inferior para o feminino (M=3,71), mas as diferenças não são significativas ($t_{119}=1,738$, $p=0,085$); o Comprometimento Calculativo é ligeiramente superior para o género masculino (M=2,62) e inferior para o feminino (M=2,58), mas as diferenças não são significativas ($t_{119}=0,219$, $p=0,827$); o Comprometimento Normativo é inferior para o género masculino (M=2,42) e superior para o feminino (M=2,62), mas as diferenças não são significativas ($t_{119}=-0,981$, $p=0,329$).

Verificamos que o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com o género.

Relativamente às hipóteses em estudo, não se verifica a hipótese “H6: As mulheres são mais comprometidas com a organização do que os homens”.

3.6. Relação entre os três tipos de comprometimento organizacional

A análise apresentada neste ponto permite estudar as hipóteses:

- H1: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.
- H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional não se relaciona com a componente calculativa.

Tabela 17 - *Relação entre o Modelo de Comprometimento Organizacional e a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS)*

N=121		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Comprometimento Afetivo	r	1		
	p			
Comprometimento Calculativo	r	0,055	1	
	p	0,553		
Comprometimento Normativo	r	0,536 **	0,304 **	1
	p	0,000	0,001	

*** p<0,001 ** p<0,01

Verificam-se correlações positivas estatisticamente significativa entre:

- Comprometimento Afetivo e Comprometimento Normativo (r=0,536, p<0,001)
- Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo (r=0,304, p=0,001)

Não se verificam uma correlação estatisticamente significativa entre:

- Comprometimento Afetivo e Comprometimento Calculativo (r=0,055, p=0,553).

Como podemos verificar, a um aumento do Comprometimento Afetivo e do Comprometimento Calculativo corresponde um aumento significativo do

Comprometimento Normativo, a uma variação do Comprometimento Afetivo não está associada uma variação do Comprometimento Calculativo.

Relativamente às hipóteses em estudo, podemos concluir que se verificam a hipótese “H1: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo” e a hipótese “H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional não se relaciona com a componente calculativa”.

3.7. Determinação do tipo de comprometimento dominante

A análise apresentada neste ponto permite estudar a hipótese:

- H3: A componente afetiva do comprometimento é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.

Tabela 18 - *Comparação entre os tipos de comprometimento*

	N	Média	Desvio padrão
Comprometimento Afetivo	121	3,79	,779
Comprometimento Calculativo	121	2,59	,836
Comprometimento Normativo	121	2,56	,971

Gráfico 14 - *Componentes do Modelo de Comprometimento Organizacional*

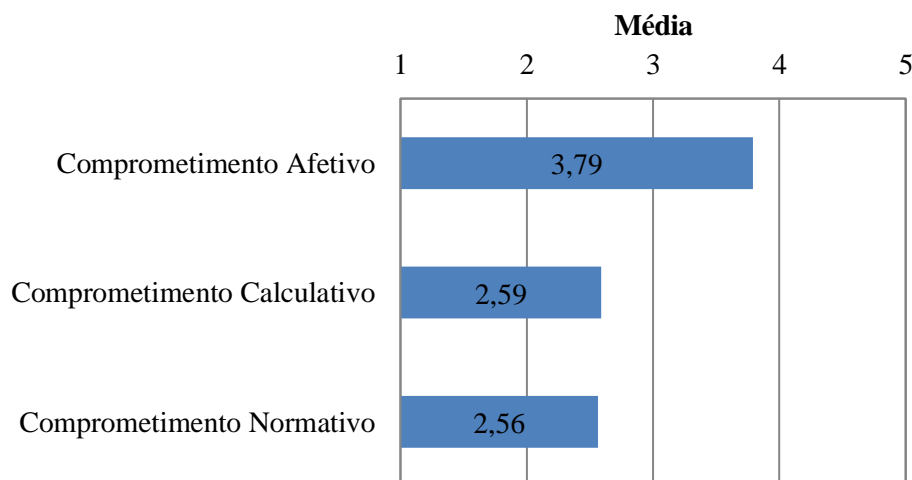


Tabela 19: Estatística descritiva e Teste t para amostras emparelhadas: Comparação entre os tipos de comprometimento

	N	Média	Desvio
			Padrão
Comprometimento Afetivo	121	3,79	,779
Comprometimento Calculativo	121	2,59	,836
Comprometimento Normativo	121	2,56	,971

	Desvio		IC a 95%		T	gl	p
	Média	Padrão	LI	LS			
Comprometimento Afetivo - Comprometimento Calculativo	1,199	1,111	0,999	1,399	11,874	120	*** 0,000
Comprometimento Afetivo - Comprometimento Normativo	1,228	0,859	1,073	1,383	15,727	120	*** 0,000
Comprometimento Calculativo - Comprometimento Normativo	0,029	1,071	-0,164	0,222	0,297	120	0,767

IC-Intervalo de Confiança
p<0,001

LI-Limite Inferior

LS-Limite Superior

O Comprometimento Afetivo (M=3,79) é superior ao Comprometimento Calculativo (M=2,59), com uma diferença média M=1,20, sendo as significativas ($t_{120}=11,874$, $p<0,001$).

O Comprometimento Afetivo (M=3,79) é superior ao Comprometimento Normativo (M=2,56), com uma diferença média M=1,23, sendo as significativas ($t_{120}=15,727$, $p<0,001$).

Na amostra, o Comprometimento Calculativo (M=2,59) é semelhante ao Comprometimento Normativo (M=2,56), com uma diferença média M=0,03, mas as ligeiras diferenças não são significativas ($t_{120}=0,297$, $p=0,767$).

Deste modo, o Comprometimento Afetivo apresenta valores significativamente superiores aos do Comprometimento Calculativo e do Comprometimento Normativo.

Relativamente à hipótese em estudo, podemos concluir que se verifica a hipótese “H3: A componente afetiva do comprometimento é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa”.

4. Discussão dos resultados

O objetivo principal da dissertação, pretende analisar e compreender o comprometimento organizacional da geração X e Y de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991, 1997), nomeadamente, o comprometimento afetivo, normativo e calculativo.

De forma a analisar os resultados, procedeu-se à análise fatorial, com o objetivo de analisar o comprometimento organizacional da geração X e Y, tendo em conta que esta será a variável dependente e entre a idade, género e antiguidade na organização que serão as variáveis independentes, para que fosse possível verificar se as variáveis influenciam ou não os três tipos de comprometimento organizacional.

De acordo com a revisão da literatura, foi possível perceber que os estudos de Allen e Meyer (1996); Meyer e Allen (1991 e 1997) e Meyer et al. (2001), demonstram a pouca relevância que as variáveis sociodemográficas, como a idade, o género e a antiguidade na organização têm no entendimento do comprometimento organizacional. Porém, o estudo de Nascimento et al. (2008), contraria a tendência da fraca relação ou ausência de relação das variáveis sociodemográficas na influência do comprometimento organizacional.

Tendo em vista compreender quais as variáveis que estão na base do comprometimento organizacional da geração *millennial* (Y), fazendo uma comparação com a geração antecessora, a geração X e permitido responder à pergunta de partida, ou seja, procurar perceber o grau de comprometimento organizacional da geração Y em relação à geração X partindo do princípio de que o tema está relacionado com o sucesso do desempenho organizacional em função dos esforços dos colaboradores na gestão da missão, valores, objetivos e metas traçadas pela organização.

Segundo Meyer e Allen (1991,1997), é possível encontrar num indivíduo, vários níveis de comprometimento, existindo a possibilidade da combinação dos três tipos de comprometimento organizacional.

Neste sentido procedeu-se à identificação dos níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores, segundo o Modelo de Meyer e Allen, o comprometimento afetivo, normativo e calculativo, uma vez que através da média dos vários níveis de comprometimento, percebemos qual o tipo comprometimento mais elevado.

Neste sentido, através do presente estudo percebemos que o Comprometimento Afetivo é o que apresenta resultados mais elevados (M=3,79); seguido do

Comprometimento Normativo (M=2,56) e por fim o Comprometimento Calculativo (M=2,59). Apesar de significativamente diferentes as médias são próximas.

Neste sentido, como demonstraram os estudos de Meyer e Allen (1997), e sendo que o comprometimento afetivo está relacionado com o grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da organização e nela permanece porque quer, concluímos que no presente estudo, os inquiridos permanecem nas organizações por sua vontade.

Assim, por forma a caracterizar cada uma das gerações X e Y e efetuar uma comparação em relação à idade, ao género, ao vínculo, à escolaridade e à antiguidade na organização e também relativamente ao comprometimento organizacional conclui-se que:

- A geração *millennial* Y encontra-se na faixa etária dos 28 aos 43 anos, a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (79,7%) e que a maioria detém o ensino superior. Relativamente ao tempo que se encontram na organização, a maioria da geração Y está entre 1 e 5 anos (39,1%).
- No que diz respeito à relação entre os vários tipos de comprometimento e a geração Y o Comprometimento Afetivo é superior (M=3,69) e o Comprometimento Calculativo (M=2,59) e o Comprometimento Normativo (M=2,62) são inferiores.
- Na geração X todos os inquiridos estão na faixa etária dos 44 aos 59 anos. A maioria são do sexo feminino (63,2%) e possuem o ensino superior. Em relação ao tempo que se encontram na organização, a maioria encontra-se há mais de 10 anos (50,0%)
- No que diz respeito à relação entre o comprometimento e a geração X o Comprometimento Afetivo é superior (M=3,96) e o Comprometimento Calculativo (M=2,67) e o Comprometimento Normativo (M=2,48) são inferiores.

Percecionamos assim, que tal como a maioria dos inquiridos no estudo e especificamente a geração X e Y, têm perante as suas organizações um comprometimento afetivo superior, e por esse motivo, de acordo com Allen e Meyer (1990) os colaboradores com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem.

No que diz respeito ao efeito que as variáveis sociodemográficas têm no comprometimento organizacional, vários estudos não se têm demonstrado significativos no que respeita às características sociodemográficas, idade, género e antiguidade, (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991 e 1997; Meyer et al., 2001).

Procedemos então à análise das variáveis independentes de acordo com cada geração.

Comparando os níveis de comprometimento com a idade, o Comprometimento Afetivo evolui positivamente com aumento da idade, mas o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com a idade.

Apesar de o Comprometimento Afetivo ser superior nas pessoas com mais antiguidade na organização, comparando os outros níveis de comprometimento com a antiguidade, o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com a antiguidade.

Relativamente ao género, e apesar de o Comprometimento Afetivo ser superior para o género masculino (M=3,99) e inferior para o feminino (M=3,71), as diferenças não são significativas para os vários níveis de Comprometimento.

Podemos assim perceber que o presente estudo vai o encontro dos vários estudos já realizados, que apontam para a fraca significância das características sociodemográficas.

Sintetizando a primeira hipótese de estudo relacionada com o primeiro objetivo (identificar os diferentes níveis de comprometimento organizacional dos colaboradores da geração X e Y):

H1: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.

A hipótese é confirmada pois apresenta uma correlação positiva (0,536), entre os dois tipos de comprometimento organizacional dos colaboradores da geração X e Y, contudo esta correlação é menor que a encontrada nos estudos de Meyer et al. (2002), que apresentam uma correlação de (0,63).

Em relação à segunda e terceira hipóteses e ainda de acordo com o primeiro objetivo, estas hipóteses referem que:

H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional não se relaciona com a componente calculativa.

Na presente investigação, esta hipótese é confirmada, uma vez que apresenta uma correlação negativa (0,055), o que significa ausência de relação entre estes dois tipos de comprometimento organizacional, tal como nos estudos de Meyer e Allen (1991, 1997)

H3: A componente afetiva do comprometimento é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.

Relativamente à hipótese em estudo, podemos concluir que se verifica a hipótese uma vez que o Comprometimento Afetivo apresenta uma média de 3,7, sendo superior às outras componentes. Ainda assim o Comprometimento Calculativo (M=2,59) apresenta uma diferença média de M=1,20 e o Comprometimento Normativo (M=2,56), apresenta uma diferença média M=1,23, sendo as ambas significativas.

Relativamente às hipóteses em estudo e de acordo com a revisão da literatura, o efeito das variáveis idade e antiguidade no comprometimento organizacional, mencionam que existe uma correlação negativa entre o comprometimento afetivo e calculativo. A correlação entre o normativo e o afetivo é atenuada com o aumento da idade, mas tende a ser mais forte no que respeita ao comprometimento calculativo, quando a idade aumenta. Defendem também que o aumento da antiguidade mantém a correlação negativa entre o comprometimento afetivo e calculativo, e que deixa de existir relação entre o afetivo e o normativo com o aumento da antiguidade, mas aumenta a correlação entre o normativo e o calculativo, ou seja, os três tipos de comprometimento organizacional variam (aumentando ou diminuindo) conforme a idade e a antiguidade sejam maiores ou menores. O que certifica a inexistência de uma relação entre os níveis de comprometimento com as variáveis sociodemográficas. (Nascimento et al. 2008).

De acordo com os outros objetivos que orientam o presente estudo (Compreender que relação se estabelece entre a idade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional; compreender que relação se estabelece entre a antiguidade dos colaboradores e os seus níveis de comprometimento organizacional), foram construídas as seguintes hipóteses:

H4: Quanto menor a idade dos colaboradores, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

H5: Quanto maior a idade dos colaboradores, maior será o comprometimento calculativo.

Relativamente à variável idade, as hipóteses H4 e H5 verificam-se, uma vez que os dados demonstram que o comprometimento afetivo, normativo e calculativo são superiores com o aumento da idade, embora as diferenças sejam mais significativas para o comprometimento afetivo.

H6: Quanto maior a antiguidade do colaborador, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.

H7: Quanto maior a antiguidade do colaborador, maior será o comprometimento organizacional calculativo.

Para a variável antiguidade observa-se que, o comprometimento afetivo aumenta à medida que a antiguidade aumenta. No comprometimento calculativo, os dados mostram que o comprometimento tanto aumenta como diminui com o aumento da antiguidade. Assim podemos concluir que a H6 não se confirma. O comprometimento calculativo quando relacionado com a variável antiguidade, mostra-se instável, aumentando e diminuindo com o aumento da antiguidade, assim, podemos concluir que a H7 também não se confirma.

Neste seguimento é possível afirmar que o presente estudo vai ao encontro do estudo de Nascimento et al. (2008), uma vez que o Comprometimento Afetivo aumenta de forma significativa com a idade, bem como o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo, contudo os dois últimos não variam de forma significativa.

No que diz respeito à última hipótese em estudo:

H8: As mulheres são mais comprometidas com a organização do que os homens.

A hipótese apresentada não se verifica uma vez que o Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Calculativo e o Comprometimento Normativo não variam de forma significativa com o género.

Assim, analisando os três níveis de comprometimento existentes nas organizações, observou-se que os comprometimentos afetivo, normativo e calculativo podem coexistir de forma harmoniosa dentro das organizações, pois os resultados demonstraram que as diferenças são pouco significativas.

O estudo conclui que o comprometimento afetivo é o que mais se verifica em ambas as gerações, ou seja, não é a idade que influencia o envolvimento pessoal dos colaboradores com a organização. Dessa forma, o facto de o comprometimento afetivo ser superior para ambas as gerações, é algo positivo para as organizações uma vez que permite que estas atinjam os seus objetivos ao mesmo tempo que os colaboradores estão motivados e se sentem bem na organização, o reconhecimento do papel dos colaboradores no desenvolvimento da organização parece ser a chave para o sucesso seja qual for a geração a que pertencem os seus colaboradores.

Salienta-se que o comprometimento com a organização tem um impacto positivo no envolvimento no trabalho.

A tabela 20 sumaria as decisões sobre as hipóteses em estudo:

Tabela 20 - Avaliação das hipóteses em estudo

H#	Hipótese	Resultado
H1	Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo.	✓ Confirmada
H2	A componente afetiva do comprometimento organizacional não se relaciona com a componente calculativa	✓ Confirmada
H3	A componente afetiva do comprometimento é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.	✓ Confirmada
H4	Quanto menor a idade dos colaboradores, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.	✓ Confirmada
H5	Quanto maior a idade dos colaboradores, maior será o comprometimento calculativo.	✓ Confirmada
H6	Quanto maior a antiguidade do colaborador, menor será o comprometimento organizacional afetivo e normativo.	✗ Rejeitada
H7	Quanto maior a antiguidade do colaborador, maior será o comprometimento organizacional calculativo.	✗ Rejeitada
H8	As mulheres são mais comprometidas com a organização do que os homens.	✗ Rejeitada

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo o objetivo principal deste trabalho avaliar se existem diferenças no comprometimento organizacional de colaboradores oriundo de gerações diferente (X e millennial), procurou-se através de técnicas quantitativas responder à nossa pergunta de partida: compreender e analisar o fenómeno do comprometimento organizacional dos colaboradores no que concerne à relação existente entre a geração *millennial* e a geração X”. De seguida, procede-se à descrição dos aspetos conclusivos deste trabalho de investigação, procurando estabelecer relação entre as conclusões e as hipóteses levantadas.

No final, apresentam-se algumas limitações do estudo, assim como sugestões para futuras investigações no mesmo âmbito.

1. Conclusões

A concretização deste estudo baseou-se na originalidade da temática, compreender quais as variáveis que estão na base do comprometimento organizacional da geração *millennial* (Y), fazendo uma comparação com a geração antecessora, a geração X.

A investigação centrou-se numa revisão da literatura acerca desta temática de forma, que permitiu investigar segundo o Modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997), as três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e calculativo. Foram analisadas, as variáveis sociodemográficas, idade, género, e antiguidade na organização para avaliar a relação nos três tipos de comprometimento organizacional de acordo com os estudos de Nascimento et al. (2008) e com a validação das escalas de Meyer e Allen (1991 e 1997).

Os dados usados neste estudo foram recolhidos *online* através de um inquérito por questionário realizado a indivíduos no ativo, a fim de perceber qual o tipo de comprometimento da geração X e Y. Através da literatura, foi efetuado um modelo de análise por forma a relacionar as variáveis dependentes e independentes, ou seja, idade, género e antiguidade na organização (variáveis independentes) com os níveis de comprometimento (variável dependente).

Conclui-se assim que, o comprometimento afetivo é superior para ambas as gerações e que o mesmo tende a ser superior com o aumento da idade e com o aumento

da antiguidade, contudo de acordo com a amostra todos os comprometimentos (normativo e calculativo) tendem a aumentar com a idade, ainda que de forma pouco significativa.

No que concerne ao género o Comprometimento Afetivo e Calculativo são superiores para o género masculino e inferiores para o género feminino e o Comprometimento Normativo é inferior para o género masculino e superior para o feminino, contudo as diferenças não são significativas.

Foi possível constatar que existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, de acordo com os estudos de Meyer e Allen, (1991 e 1997) e Meyer et al. (2001).

Podemos afirmar que a componente afetiva não se relaciona com a componente calculativa, porque nos dados do presente estudo estes dois tipos de comprometimento apresentam uma correlação negativa.

Verificamos, pela análise dos dados que à medida que o colaborador está há mais tempo na organização, tem tendência a aumentar o comprometimento afetivo. Ainda assim os comprometimentos, normativo e calculativo, também aumentam à medida que o colaborador permanece na organização embora seja uma tendência pouco significativa.

É perceptível também que o comprometimento afetivo é superior para o género masculino, contudo as diferenças não são significativas para o género feminino, não variando de forma significativa para os outros tipos de comprometimento.

As variáveis independentes (idade, antiguidade e género) obtiveram relações fracas com os três tipos do comprometimento organizacional.

Este estudo demonstrou que existe uma correlação positiva entre os três tipos de comprometimento organizacional. Também foi possível verificar correlações, apesar de fracas, das variáveis, idade, género e antiguidade. Assim os resultados confirmam quer o modelo de Meyer e Allen (1991), quer o estudo de Nascimento et al. (2008), no que diz respeito à relação que se estabelece entre os três tipos de comprometimento organizacional.

Neste sentido, é possível observar que os colaboradores da geração X e Y apresentam os três níveis de comprometimento organizacional, contudo, apesar de as médias do comprometimento serem muito próximas, é superior para comprometimento afetivo.

É assim possível verificar que os colaboradores apresentam uma postura de lealdade para com a organização, levando o indivíduo a identificar-se e a envolver-se na

organização, permanecendo na mesma por vontade própria, como se encontra espelhado na revisão da literatura efetuada.

À medida que os colaboradores estão há mais tempo na organização, aumenta o nível de comprometimento afetivo e, por outro lado, também se verificou que colaboradores com idade superior também apresentam maior nível de comprometimento afetivo.

O comprometimento afetivo, quando é comparado com a antiguidade e com a idade, verifica-se que os colaboradores tendem a aumentar o nível afetivo com a organização quanto maior é o seu tempo de permanência na mesma. O que indica que indivíduos que permanecem há mais tempo na organização acabam por desenvolver laços afetivos e, assim, adotar comportamentos coesos e alinhados com os objetivos da organização.

Nesta senda, os objetivos propostos no presente estudo foram alcançados, uma vez que foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional nos colaboradores da geração X e Y, e também perceber as relações que as variáveis idade, género e antiguidade estabelecem com as três componentes do comprometimento organizacional.

Em suma, a gestão de pessoas e/ou recursos humanos é a chave para o desenvolvimento e crescimento de uma organização, tanto no aspeto capital intelectual a respeito dos colaboradores e necessidades, qualidades, habilidades e diferenças entre si, como no desenvolvimento da organização no mercado cada vez mais globalizado.

A mudança no perfil dos gestores de Recursos Humanos nas organizações é cada vez mais necessário, pois com o mundo cada vez mais globalizado e em transformação, torna-se cada vez mais difícil manter colaboradores motivados e comprometidos.

Neste sentido, a gestão de recursos humanos deverá assumir como uma das suas obrigações, compreender as relações entre os indivíduos, uma vez que é necessário entender o que faz permanecer os colaboradores na organização e qual as motivações existentes, de forma a não colocar em risco o desempenho da organização, bem como reter os colaboradores pelo máximo tempo possível, mantendo-os motivados, satisfeitos, comprometidos e empenhados na organização.

Desta forma, ganha assim cada vez mais importância o entendimento das atitudes e comportamentos dos colaboradores dentro da organização, mais propriamente o impacto do comprometimento assumido pelo colaborador no desempenho das suas

funções, no absentismo, nos atrasos e no turnover (Cohen, 1992, Randall, 1990, Whitener & Walz, 1993).

Torna-se crucial que o departamento de Recursos Humanos esteja atento à inovação e criatividade que o mundo exige, trabalhando em equipa, desde o recrutamento e seleção, tendo em conta que o talento pode estar dentro da organização, aproveitando a oportunidade para realizar um recrutamento interno, motivando assim os colaboradores a aperfeiçoar o conhecimento que já tem.

A Gestão de Recursos Humanos adquire assim um papel de destaque dentro da organização, porque, se por um lado influencia as competências, comportamentos e atitudes que causam impacto no desempenho organizacional, por outro, ajuda a organização a definir e implementar a estratégia de acordo com os objetivos. Segundo, Caldwell, Chatman, e O'Reilly (1990) deve também perceber o que mantém ou aumenta o nível de envolvimento dos colaboradores na sua função e o seu comprometimento organizacional.

De acordo com o presente estudo, as variáveis demográficas, como o género, a idade ou a antiguidade, parecem não ser o mais importante, o que deve ser trabalhado serão práticas de Recursos Humanos que potenciem um bom clima organizacional, colaboração entre colegas, *empowerment* e envolvimento, uma vez que, será por aí que se criarão os verdadeiros laços com a organização que mais não são do que o comprometimento com a mesma.

2. Limitações e sugestão para trabalhos futuros

Não obstante este trabalho ser um estudo quantitativo, existem alguns aspetos referentes às suas limitações que devem ser elencados e deverão ser tidos em consideração em investigações futuras. O carácter conveniente dos tipos de amostragem e mesmo a tipologia *SnowBall*, garantem-nos uma maior facilidade em alcançar um número significativo de participantes voluntários, bem como conseguimos seleccionar participantes de interesse que sabemos que serão fontes de propagação dos instrumentos, junto de participantes voluntários, com potencial de resposta elevado. Contudo, este tipo de processos de amostragem poderá não possibilitar a representatividade da população em estudo (Maroco, 2011).

Poderão ainda existir outras limitações, dependendo do interesse do investigador e da temática em estudo, levando outros analistas na procura do conhecimento e esclarecimentos de inquietações.

Apesar da finalização do trabalho de investigação, isso não indica que todas as dúvidas se tenham dissipado, pois, outras surgiram durante o seu desenvolvimento, podendo ser pertinentes para investigações futuras.

Relativamente ao instrumento de recolha de dados, foram tidos em consideração os objetivos do estudo e as características da população, foi opção, utilizar o inquérito por questionário, pois alguns autores consideram-no um ótimo meio para colher informação das variáveis em estudo. Fazendo uma avaliação no final do estudo, verificou-se que o método adotado foi uma boa opção, principalmente pela necessidade de alguma confidencialidade que era exigida neste estudo, por se tratar de questões diretamente ligadas às pessoas e à forma como se sentem.

Contudo seria interessante que em estudos futuros fosse levada a cabo uma investigação num modelo Estudo de Caso, focando organização específica, podendo assim verificar-se se os resultados alcançados serão semelhantes quando se estudo mais profundamente um dado contexto específico. Poderia também ser profícuo analisar se colaboradores com características de personalidade semelhantes demonstram respostas diferentes num contexto organizacional comum.

Relacionar o comprometimento organizacional com o tipo de contrato de trabalho (efetivo, contratado, part-time, full-time), com o tipo de organização (pública, privada) e com o tipo de atividade (retalho alimentar, indústria, entre outras), também deverá ser considerado em estudos futuros, alargando o leque de fatores que poderão contribuir para

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional
o tipo de comprometimento e obtendo informação mais detalhada para esta área de
investigação.

VI. Anexos

1. INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se numa Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do ISLA Santarém.

Peço que responda com sinceridade a todas as questões colocadas, assinalando apenas uma. Considere que não há respostas certas ou erradas nem boas ou más.

Garantimos o anonimato e confidencialidade de todas as pessoas.

Este trabalho destina-se exclusivamente a fins académicos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

I Parte - Geral (CARACTERIZAÇÃO)

Responda a algumas questões relacionadas com o seu perfil:

1. Género

masculino feminino

2. Estado civil

solteiro (a) casado (a) divorciado (a) viúvo (a) outros

3. Grau de escolaridade

primário básico secundário superior mestrado doutoramento

4. Faixa etária

até 25 anos de 26 a 35 anos de 36 a 45 anos de 46 a 55 anos acima de 55 anos

7. Ano de nascimento

5. Tempo que está na organização

menos de 1 ano de 1 a 5 anos acima de 5 anos

6. Setor de Atividade

Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca

Indústrias extrativas

Indústrias transformadoras

Eletricidade, gás e água

Construção

Comércio por grosso e retalho

Transporte e armazenagem

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

- () Alojamento, restauração e similares
- () Atividades financeiras e de seguros
- () Atividades imobiliárias
- () Educação
- () Atividade de saúde humana e apoio social
- () Outros setores

Parte II - Específica

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à organização onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
--------------------------	------------	-----------------------------------	------------	--------------------------

As suas respostas são anónimas e confidenciais.

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO SEI	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
1. Importo-me realmente com o destino da minha organização.					
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.					
3. Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto de minha carreira nesta organização.					
4. Sinto-me como se os problemas da organização fossem os meus próprios.					
5. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.					
6. Sinto-me “parte da família” de minha organização.					
7. Não me sinto como um simples empregado, pois sinto que esta organização também me pertence.					
8. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.					
9. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais para beneficiar esta organização.					
10. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.					
11. Tenho receio do que possa me acontecer se deixar minha organização sem já ter outra organização em vista.					

Geração x versus Geração Y:
Uma comparação sobre o comprometimento organizacional

12. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.					
13. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais.					
14. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.					
15. Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.					
16. Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização.					
17. Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse minha organização agora.					
18. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar minha organização agora.					
19. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.					
20. Sinto-me em dívida para com minha organização.					
21. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar minha organização.					

IV. REFERÊNCIAS

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health*.
- Allen, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General. . *Human Resource Management Review*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, p.1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy*. Norwell : Kluwer.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMilan.
- Aprigio, B. T. (2013). Gerações no mercado de trabalho: Geração y. *Revista de Administração do Unisal*.
- Barbosa, C., & Cerbasi, G. (2009). Mais tempo, mais dinheiro: estratégias para uma vida mais equilibrada. . Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Barcaui, A. (2011). Gerente “Y” no comando. Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes. *Mundo Project Management*, pp. 11-15.
- Barney, J. (1991). Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991, vol.17. N.º.1, 99-120.
- Bastos, A. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. pp. p.52-64.

- Bastos, A. V. (1994). *Comprometimento Organizacional: A Estrutura dos Vínculos do Trabalhador com a Organização, a Carreira e o Sindicato*. Tese de Doutorado em Psicologia – Universidade de Brasília. Brasília.
- Bastos, A. V. (1998). *Comprometimento no Trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio*. *XXIII Encontro da ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Bastos, A. V., Correa, N., & Lira, S. (1998). *Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho*. *Encontro Anual da Anpad*. Foz do Iguaçu.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *American Journal of Sociology*.
- Buchanan II, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*, pp. 533-546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). *Building organizational commitment: A multifirm study*. *Journal of Occupational Psychology*.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta. Lisboa.
- Carvalho, F., Carvalho, H., Carvalho, H. G., Azevedo, H., & Lima, I. (2012). *Geração Y versus geração X nos ambientes de desenvolvimento de sistemas*. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.2 ISBN 978-9*. Algarve.
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). *Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente*. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 3, n. 2, art. 2,*, p. 15-24. Obtido de <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70/91>>.
- Chiavenato, I. (2014 - 4ª edição). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Maniote.
- Cohen, A. (1992). *Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*.

- Conger, J. (2002). Quem é a Geração X. *Liderança e Gestão de Pessoas*.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis*. Practical Assessment, Research & Evaluation.
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. St. Martins's Press.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research*.
- Cremonesi, G. O. (2015). *Administração Básica*. . Campo Grande: Revolução Ebook.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Drucker, P. (1996). *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa: Difusão Cultura.
- Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a generation y cohort. *Journal of Leadership Studies*, v. 2, n. 1.
- Etzioni, A. (1966). *A comparative analysis of complex organizations* . New York: The Free Press of Glencoe.
- Fagundes, M. M. (2011). *Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre*. Porto Alegre : Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Fay, W. B. (1993). Understanding 'Generation X'. *Marketing Research*. n 5. pp. 54-55.
- Ferreira, H. M. (2010). Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Ano V, n. 13, agosto 2010*. . Obtido em Dezembro de 2018
- Ferreira, V. (1986). *O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos*. in SILVA, A. S., e PINTO, J. M. (orgs.), in *Metodologia das Ciências Sociais* (4ª Edição ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Fishbein, M. (1967). *A consideration of beliefs and their role in attitude measurement*. In: FISHBEIN, M. (Org.). *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley.

- Ford, J. K. (s.d.). Transfer of training: A review and directions for future research. Em 1988 (pp. 63 – 105). *Personnel Psychology*,.
- Forquin, J.-C. (2003). Relações entre gerações e processos educativos: Transmissões e transformações. *Comunicação apresentada no Congresso Internacional Co-Educação de Gerações*. São Paulo.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência – Edições técnicas e científicas, lda.
- Freitas, M. (2010). Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: Estudo de uma empresa portuguesa. *Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de ciências humanas e sociais*. Porto.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica. Fundamentos Métodos e Técnicas* (2.^a Edição ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Geck, C. (2007). The Genetaron Z Connection: Teaching Information Literacy to the Newest Net Generation. *ROSENFELD, E.; LOERTSCHER, D. V. (Ed.). Toward a 21stCentury School Library Media Program.*, pp. 235-243. Toronto: Playmouth.
- Ghiglione, R. M. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4^a Edição ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2^aEdição ed.). São Paulo: Atlas.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39 N. 2, 98-103, .
- Gorzoni, P. (2010). 2010). Admirável Trabalho Novo? Os impactos económicos e sociais das mudanças no mundo do trabalho e a posição de especialistas e profissionais diante dessas transformações. *Sociologia Ciência Viva*.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral sciences* (5^aEdição ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Guimarães, R. C. (2010). *Estatística* (2^aEdição ed.). Verlag Dashofer.

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1995). *Multivariate Data: Analysis with readings*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ªEdição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Howe, N. (Dezembro 2018 de 2014). *Introducing the Homeland Generation (Part 1 of 2)*. Obtido de <http://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/10/27/introducing-the-homeland-generation-part-1-of-2/#6bbb9b6b4fdc>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. R. J. Matson (Ed.), *Cartoons*. New York: Vintage Books.
- Jeffries, F. L., & Hunte, T. (2003). Generations and motivation: A connection worth making. *Journal of Behavioral and Applied Management*, n.6, v.1. pp.37-70.
- Leong, F., & Austin, J. (2006). *The Psychology Research Handbook* (2ªEdição ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Loher, B. T., Baldwin, T. T., & Magjuka, R. J. (1991). Bald The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*.
- Loiola, R. (2009). Geração Y. *Revista Galileu*, 50-53.
- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Quem é a geração Y. *Revista HSM Management*.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (5ªEdição ed.). Edições ReportNumber.
- Marques, A. (2015). O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários. . *Dissertação Mestrado*. Setúbal.
- Martim, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, v. 37, n. 1, pp. 39-44.
- Mattos, C. A., Bichoffe, P., Valenciano, T. C., Gentile, V. O., Godinho, P. J., & Lima, A. B. (2011). Os desafios na Transição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda. *Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 2, n.4, jul/dez*.

- Maurer, A. L. (2013). As Gerações Y e Z e suas Âncoras de Carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações. *Dissertação de Mestrado*,. Universidade de Santa Cruz do Sul, Brasil.
- Medeiros, C. A., & Enders, W. T. (1998). Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Foz do Iguaçu. .
- Medeiros, C. A., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). *Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil*.
- Meister, J. C. (2010). Como orientar a geração Y. *Harvard Business Review*, pp. 58-62.
- Mendes, T. (2012). Uma nova geração de líderes. *Revista Brasileira de Administração*.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em revista - v. 15, n.º3*. Belo Horizonte.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. . *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* . New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model, *Human Resource Management Review*. pp. 299-326.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace; Theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Morais, F. L. (2016). *O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações* (Vol. 6). *Revista de Carreiras e Pessoas*.
- Moreira, M. A. (2003). Pesquisa em ensino: aspectos metodológicos. . *Texto de Apoio Nº19 do Programa Internacional de Doutorado em Ensino de Ciências da Universidade de Burgos, Espanha, em convênio com a UFRGS*.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Muñiz, J. (2003). *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A., García-Cueto, E., Martinez, R., & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid : La Muralla.
- Munro, C. R. (2009). Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. *Journal of Management Research*, v. 1, n. 2.
- Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., & Pimenta, C. (2001). *Introdução à estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Noe, R. A. (1986). Trainees attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness ,. *The Academy of Management Review*.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores.
- Oliveira, S. (2011). *Geração Y - 2: Ser potencial ou ser talento - Faça por merecer*. São Paulo: Editora Integrare.
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y – O Nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare.
- Osajima, K., Sternquist, B., & Manjeshwar, S. (2010). Japanese materialism: a comparison between the new breed and second baby-boomer age-cohorts. *Journal of Asia Business Studies*.
- Pestana, M. H., & Gajairo, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementariedade do SPSS (5ª Edição - Rev. e corrigida ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, V. 13, n° 2,, 37-48.
- Pinto, M. P. (2011). Comprometimento organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Belo Horizonte.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva Publicações Lda.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição ed.). Lisboa: Gradiva.
- Raines, C. (2000). Generation X: A practical guide for managers. . New York: Crisp Publications.
- Randall, D. (1990). *The consequences of organizational commitment: Methodological investigation*. Journal of Organizational Behavior.
- Rodriguez, E. V. (2005). O Compromisso Organizacional e as Estratégias de Gestão de Recursos Humanos. ISEG.
- Rosa, P. R. (2013). Uma introdução à pesquisa em Ensino de Ciências. p.52. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: St. Clair Press.
- Santiago, F. Z. (2007). Liderança – Características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. *Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade FUM*. Belo Horizonte.
- Santos, M., Scarabotto, S., & Matos, E. (2011). Imigrantes e Nativos Digitais: Um Dilema ou Desafio na Educação? pp. 15840 - 15851. Curitiba: Anais. Obtido em Dezembro de 2018, de http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5409_3781.pdf>

- Schefer, J., & Garrafa, I. M. (2015). Geração Y: Fatores que os Atraem, Motivam e os Retêm nas Organizações. *International Journal of Business & Marketing*, pp. 83–101. . Porto Alegre.
- Schrammel, K. (1998). Comparing the labor market success of young adults from two generations. *Monthly Labor Review*, n. 121, v. 2. pp. 3-7.
- Shah, G. (2009). The impact of economic globalization on work and family collectivism in India. *Journal of Indian Business Research*. 95-118.
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). *Human Resource Management Practices* . Journal of the Indian Academy of Applied Psychology.
- Silva, R. C., Veloso, E. F., & Trevisan, L. N. (2013). Ambiente Corporativo Contemporâneo: Reflexões sobre a Relação entre a Comunicação e o Comprometimento em Empresas Atuantes no Brasil.
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3ª Edição ed.). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill/William/Morrow.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5ª Edição ed.). Pearson Education.
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007). The Prosumers. In: *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*. capítulo 5, pp. 124-150. New York, USA: Penguin Books.
- Vaz, I. (2008). As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho. *IV Congresso Português de Sociologia*.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 32. . Rio de Janeiro.

- Wallace, J. E. (2006). Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession* n. 13, v. 2, pp. 138-150.
- Whitener, E., & Walz, P. M. (1993). *Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover*. Journal of Vocational Behavior.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, pp. 418-428.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. p. 32. Porto Alegre: Bookman.
- Zemke, R. (2008). Respeito às Gerações. *MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas.*, 51-55. Rio de Janeiro.: Elsevier.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. . New York: AMA Publications.